

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA MINORISTA  
DE DULCES TÍPICOS DE LA REGIÓN EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**MARÍA AZUCENA FLÓREZ  
HEIDY PAOLA LEÓN LIZARAZO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA MINORISTA  
DE DULCES TÍPICOS DE LA REGIÓN EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**MARÍA AZUCENA FLÓREZ  
HEIDY PAOLA LEÓN LIZARAZO**

**Proyecto presentado como requisito parcial para optar al título de  
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Director  
MARÍA EUGENIA MARÍN ANGULO  
Ingeniera industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo dedico primero que todo a DIOS, quien me ha dado la vida y los deseos de luchar por salir adelante.

A mi madre, por su apoyo incondicional.

Y a mi esposo e hijo por ser los motores de mi vida... los amo.

***Heidy Paola***

## DEDICATORIA

A Dios por abrir caminos y mantener la esperanza viva.

A mi hija Sofía por su paciencia y comprensión.

A todas las personas que de alguna forma contribuyeron para que la finalización de mi carrera sea una realidad.

***María Azucena***

## AGRADECIMIENTOS

Nuevamente a *DIOS*, por darnos la vida y los recursos necesarios para culminar con éxito los estudios profesionales realizados.

A la *Universidad Industrial de Santander* y al *IPRED*, por permitirme desarrollar la experiencia educativa y ser egresado de esta prestigiosa universidad.

A la Ingeniera *María Eugenia Marín Angulo*, directora del proyecto por su colaboración y orientación.

A los *docentes*, en cada una de las asignaturas por sus conocimientos y aportes en el continuo proceso educativo.

Al *personal directivo y administrativo*, de la Universidad por su colaboración y apoyo.

A los *compañeros de estudio*, por su amistad, compañerismo y colaboración en el logro de esta meta.

A los *familiares y amigos*, por esa voz de aliento necesaria para la culminación de estos estudios y el desarrollo del proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	28
1. GENERALIDADES .....	31
1.1 LA HISTORIA DEL DULCE.....	31
1.1.1 La caña de azúcar en América. ....	33
1.1.2 Los Dulces en Colombia. ....	35
1.1.3 Los Dulces en Santander.....	38
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO.....	41
1.3 ASPECTOS LEGALES .....	44
2. ESTUDIO DE MERCADOS .....	48
2.1 OBJETIVO .....	48
2.1.1 Objetivo General. ....	48
2.1.2 Objetivos Específicos.....	48
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	49
2.2.1 Descripción, Usos y Especificaciones del Producto.....	49
2.2.2 Atributos diferenciadores del producto.....	51
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO .....	52
2.3.1 Mercado potencial.....	52
2.3.2 Mercado objetivo.....	53
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	53
2.4.1 La demanda. ....	53
2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados. ....	53
2.4.1.2 Necesidades de información.....	55
2.4.1.3 Ficha Técnica de la demanda. ....	56
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados.....	57
2.4.3 Estimación de la demanda.....	67

2.4.4 Proyección de la demanda.....	69
2.5 LA OFERTA .....	70
2.5.1 Necesidades de información.....	71
2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia. ....	72
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	73
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN. ....	74
2.7.1 Estructura de los canales actuales. ....	74
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales de distribución.....	75
2.7.3 Selección de los canales de comercialización. ....	76
2.8 EL PRECIO.....	76
2.8.1 Análisis de precios de la competencia. ....	76
2.8.2 Estrategias de fijación de precios. ....	78
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	79
2.9.1 Objetivos.....	80
2.9.2 Logotipo. ....	81
2.9.3 Eslogan.....	82
2.9.4 Análisis de medios. ....	82
2.9.5 Selección de medios.....	84
2.9.6 Estrategias publicitarias. ....	85
2.9.6.1 Estrategias de publicidad de lanzamiento.....	85
2.9.6.2 Estrategias de publicidad de mantenimiento.....	86
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción. ....	87
2.9.7.1 Presupuesto de lanzamiento.....	87
2.9.7.2 Presupuesto de operación. ....	87
3. ESTUDIO TÉCNICO.....	88
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	88
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. ....	88
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto. ....	88
3.1.3 Capacidad del proyecto. ....	90

3.1.3.1 Capacidad total diseñada.....	90
3.1.3.2 Capacidad instalada.....	91
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. ....	92
3.2 LOCALIZACIÓN.....	94
3.2.1 Macro localización (Geográfica).....	94
3.2.2 Micro localización.....	95
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	98
3.3.1 Ficha técnica del producto. ....	98
3.3.2 Descripción técnica del proceso. ....	98
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento .....	99
3.3.4 Control de calidad. ....	100
3.3.5 Recursos.....	103
3.3.5.1 Recurso humano.....	103
3.3.5.2 Recurso Físico. ....	103
3.3.5.3 Recurso de mercancía disponible para la venta. ....	104
3.3.6 Análisis de proveedores.....	107
3.3.7 Distribución de la planta.....	108
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	110
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN .....	110
4.1.1 Aspectos legales.....	111
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	114
4.2.1 Visión. ....	114
4.2.2. Misión.....	114
4.2.3 Objetivos. ....	115
4.2.4 Políticas. ....	115
4.2.4.1 Políticas de personal.....	115
4.2.4.2 Políticas de compras.....	116
4.2.4.3 Políticas de ventas y crédito. ....	117
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	117

4.3.1 Organigrama.....	117
4.3.2 Descripción y perfil de cargos.....	118
4.3.3 Asignación salarial.....	124
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	125
5.1 INVERSIONES.....	125
5.1.1 Inversión Fija.....	125
5.1.2 Inversión diferida.....	127
5.1.3 Inversión de capital de trabajo.....	128
5.1.3.1 Costos de área empaque.....	128
5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.....	130
5.1.3.3 Gastos Financieros.....	131
5.1.3.4 Total Capital de trabajo.....	133
5.1.4 Inversión total.....	133
5.1.5 Fuentes de financiación.....	134
5.2 COSTOS Y GASTOS.....	134
5.2.1. Costos y gastos fijos.....	134
5.2.2 Costos y gastos variables.....	135
5.2.3 Costos y gastos total unitario.....	135
5.3 PRECIO DE VENTA.....	136
5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS.....	138
5.4.1 Ingresos.....	138
5.4.2 Egresos.....	139
5.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....	140
5.6.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.....	140
5.6.2 Flujo de Caja Proyectado.....	140
5.5.3 Balance General proyectado.....	140
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	142

6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	142
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	143
6.2.1 Matriz de Evaluación de Impactos. ....	146
6.2.2 Plan de mitigación.....	148
6.2.2.1 Programa de Manejo Integral de Residuos Sólidos. ....	149
6.2.2.2 Programa de Ahorro y uso Eficiente del Agua. ....	150
6.2.2.3 Programa de Ahorro y uso Eficiente de la Energía. ....	151
6.2.2.4 Programa de Desarrollo Sostenible. ....	152
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	152
6.3.1 Valor Presente Neto (VPN).....	152
6.3.2 Tasa Interna Retorno (TIR).....	155
6.3.3 Período de Recuperación. ....	156
6.3.4 Análisis de las Razones Financieras. ....	157
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	163
7. CONCLUSIONES .....	165
8. RECOMENDACIONES.....	168
BIBLIOGRAFÍA.....	170
ANEXOS.....	173

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Las presentaciones de los dulces .....	50
Cuadro 2. Ficha técnica de la demanda .....	56
Cuadro 3. Frecuencia de visitas al Centro Comercial El Cacique.....	57
Cuadro 4. Motivo de visita al Centro Comercial el Cacique .....	58
Cuadro 5. Consumo de dulces.....	59
Cuadro 6. Frecuencia de consumo de dulces.....	59
Cuadro 7. Opciones para el consumo de dulce .....	60
Cuadro 8. Conocimiento sobre dulces típicos de la región .....	61
Cuadro 9. Preferencia de empresas de dulces típicos de la región .....	62
Cuadro 10. Lugar donde consumen los dulces que compra.....	63
Cuadro 11. Sitio de expendio en el Centro Comercial el Cacique .....	64
Cuadro 12. Rangos de precios del dulce por unidad .....	65
Cuadro 13. Tipo de publicidad deseado para enterarse de la distribuidora .....	66
Cuadro 14. Proyección de la demanda estimada .....	70
Cuadro 15. Análisis de la situación actual de la competencia .....	72
Cuadro 16. Análisis de precios de la competencia .....	77
Cuadro 17. Presupuesto de lanzamiento.....	87
Cuadro 18. Presupuesto de operación .....	87
Cuadro 19. Capacidad diseñada.....	91
Cuadro 20. Capacidad instalada.....	92
Cuadro 21. Capacidad utilizada.....	93
Cuadro 22. Capacidad proyectada .....	93
Cuadro 23. Ponderación y puntuación de factores .....	96
Cuadro 24. División de factores en grados y puntuación.....	97
Cuadro 25. Micro localización ponderada.....	97
Cuadro 26. Ficha técnica del producto .....	98
Cuadro 27. Requerimiento de Mercancía .....	105

Cuadro 28. Análisis de empresas que facilitarán el producto a comercializar .....	107
Cuadro 29. Distribución de planta .....	108
Cuadro 30. Descripción del Cargo Gerente .....	118
Cuadro 31. Perfil del Cargo Gerente.....	119
Cuadro 32. Descripción del Cargo Contador .....	120
Cuadro 33. Perfil del Cargo Contador.....	121
Cuadro 34. Descripción del Cargo de Vendedor.....	121
Cuadro 35. Perfil del Cargo Vendedor .....	122
Cuadro 36. Descripción del Cargo de Operario .....	122
Cuadro 37. Perfil del Cargo Operario.....	123
Cuadro 38. Asignación salarial .....	124
Cuadro 39. Prestaciones .....	124
Cuadro 40. Maquinaria y equipo .....	125
Cuadro 41. Muebles y enseres área de empaque .....	126
Cuadro 42. Muebles y enseres área de administración .....	126
Cuadro 43. Equipo de oficina.....	126
Cuadro 44. Herramientas área de empaque.....	126
Cuadro 45. Herramientas área de administración.....	127
Cuadro 46. Total, inversión fija .....	127
Cuadro 47. Inversión diferida .....	127
Cuadro 48. Mercancía .....	128
Cuadro 49. Mano de obra directa .....	129
Cuadro 50. Insumos indirectos del producto a comercializar .....	129
Cuadro 51. Depreciación activos del área de empaque .....	129
Cuadro 52. Insumos indirectos de aseo.....	129
Cuadro 53. Otros CIF.....	130
Cuadro 54. Total, CIF .....	130
Cuadro 55. Total, costos área de empaque .....	130
Cuadro 56. Depreciación área de administración .....	131
Cuadro 57. Gastos Administración y ventas .....	131

Cuadro 58. Amortización del crédito .....	131
Cuadro 59. Cuadro resumen de la amortización del crédito .....	133
Cuadro 60. Inversión capital de trabajo .....	133
Cuadro 61. Inversión total .....	133
Cuadro 62. Fuentes de Financiación .....	134
Cuadro 63. Costos y Gastos Fijos .....	135
Cuadro 64. Costos y Gastos Variables .....	135
Cuadro 65. Costos y gastos total unitario .....	135
Cuadro 66. Precio de venta por producto .....	137
Cuadro 67. Proyección de ingresos .....	138
Cuadro 68. Proyección de egresos .....	139
Cuadro 69. Estado de Resultados Proyectados a 5 años.....	140
Cuadro 70. Flujo de Caja Proyectado .....	140
Cuadro 71. Balance General Proyectado .....	141
Cuadro 72. Matriz de Evaluación de Impactos. ....	146
Cuadro 73. Flujo Neto de Caja VPN .....	154
Cuadro 74. Periodo de Recuperación.....	157

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Canal de Comercialización .....	76
Figura 2. Logo de la empresa .....	81
Figura 3. Diagrama de procedimiento de logística Interna.....	99
Figura 4. Diagrama de operación elaboración oblea .....	100
Figura 5. Distribución de la planta.....	109
Figura 6. Organigrama de la empresa. ....	118

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Frecuencia de visitas al Centro Comercial el Cacique .....	57
Gráfica 2. Motivo de visita al Centro Comercial el Cacique .....	58
Gráfica 3. Consumo de dulces.....	59
Gráfica 4. Frecuencia de consumo de dulces.....	60
Gráfica 5. Opciones para el consumo de dulces.....	61
Gráfica 6. Conocimiento sobre dulces típicos de la región .....	62
Gráfica 7. Preferencia de empresas de dulces típicos de la región .....	63
Gráfica 8. Lugar donde consumen los dulces que compra .....	64
Gráfica 9. Sitio de expendio en el Centro Comercial el Cacique .....	65
Gráfica 10. Rangos de precios del dulce por unidad .....	66
Gráfica 11. Tipo de publicidad deseado para enterarse de la distribuidora .....	67
Gráfica 12. Punto de equilibrio.....	164

## LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Azúcar: caña de azúcar .....	33
Imagen 2. Imágenes de la dulcería colombiana.....	37
Imagen 3. Eslogan de la empresa .....	82
Imagen 4. Macro Localización del proyecto.....	94

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato Encuesta Aplicado a la Demanda .....	173
Anexo B. Cotizaciones .....	175

## GLOSARIO

**ALMACENAMIENTO:** consiste en guardar los productos finales una vez terminados hasta su posterior distribución; las condiciones de este almacenamiento dependerán del método de conservación que se haya escogido.

**ALMÍBAR:** es azúcar disuelta en agua y cocinada hasta que alcance un grado de espesor deseado: Jarabe, punto de hebra flojo y punto de hebra fuerte (hilo), y punto de caramelo.

**BOCADILLOS COMBINADOS:** es una pasta o conserva resultante de la mezcla de guayabas maduras y panela o azúcar, la cual mediante cocción logra una contextura dura y un color rojo brillante. El producto tradicional tiene forma de bloques pequeños con dos bandas delgadas de pasta clara elaboradas con guayaba blanca, y una banda gruesa central de pasta roja, elaborada con guayaba roja. El combinado se mezcla con arequipe.

**BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura, son normas que garantizan la calidad del producto.

**CALIDAD:** propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

**CALORÍAS:** es definida como la cantidad de energía requerida para elevar 1°C la temperatura de un gramo de agua. En el caso del cuerpo humano, gran consumidor de energía, se utilizan valores grandes y por eso, se aplican Kilocalorías (muchas veces mal llamadas calorías).

**COMERCIALIZACIÓN:** dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta. Poner a la venta un producto.

**CORTADOS DE LECHE:** dulce elaborado con leche de cabra y panela es quizás el dulce más típico.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

**DEMANDA:** solicitud, petición, pedido de mercancías.

**DULCE DE AREQUIPE:** es un alimento que se origina de la mezcla de leche con azúcar, que al ser concentrado con calor permite obtener una consistencia suave con sensación de dulzor. Es un alimento que se clasificaría dentro de los dulces, los cuales pueden consumirse a diario en cantidades controladas dado su aporte de energía.

**DULCE DE FRUTAS EN ALMÍBAR:** frutas preparadas en almíbar mezclado y espeso, que sirve también para conservarlas.

**DULCE DE MORA:** producto obtenido de la mora.

**EJECUCIÓN:** proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada.

**FACTIBILIDAD:** se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.

**HACCP:** sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos.

**HERVIR:** calentar un líquido hasta que se formen burbujas en la superficie. Para hervir un alimento, hay que cocerlo en un líquido hirviendo (generalmente agua). El agua hierve a 100 °C, pero el punto de ebullición de otros líquidos es diferente.

**INOCUIDAD:** la inocuidad de los alimentos engloba acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible de los alimentos. Las políticas y actividades que persiguen dicho fin deberán de abarcar toda la cadena alimenticia, desde la producción al consumo.

**INVIMA:** Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Es una entidad pública del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento. ejecuta las políticas formuladas por el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

**JALEA:** conserva de jugo de frutas. Las frutas son, primeramente, cocidas para que suelten mejor el jugo. Después son coladas o filtradas y mezcladas con el azúcar.

**MOLDES:** recipientes generalmente metálicos que sirven para dar forma a preparaciones que usualmente van al horno.

**NUTRICIÓN:** es el proceso biológico en el que los organismos asimilan los alimentos, los líquidos necesarios para el funcionamiento, el crecimiento y el mantenimiento de sus funciones vitales.

**OBLEAS:** es un postre típico de Colombia, llamadas 'Galletas Suizas'), hecho con dos galletas dentro de las cuales hay dulce de leche o arequipe, dulce de mora, queso, mermelada o mantequilla con azúcar. Las galletas están hechas normalmente de harina de trigo, midiendo aproximadamente 20 centímetros de diámetro y 1 milímetro de espesor.<sup>1</sup>

**OFERTA:** promesa de dar o hacer algo. Presentación de mercaderías para su venta.

**OPTIMIZAR:** buscar la mejor manera de realizar una actividad.

**ORGANIZACIÓN:** la acción y efecto de articular de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la conservación.

**PANELA:** producto dulce que se obtiene de la malaza de la caña de azúcar, hervida y cuajada con forma de ladrillo. Eventualmente sustituye al papelón, y al azúcar o cuando se hace un melado con ella a la melaza. El papelón es de sabor más fuerte o pronunciado.

**PANOCHAS:** es un terrón dulce compuesto por azúcar requemado también conocido como piloncillo.

---

<sup>1</sup>ALPINA, Productos. Disponible en Internet en <http://www.alpina.com.co/productos/arequipe-alpina/#sthash.LTKt7nxi.dpuf>. Consultado en Octubre de 2015.

**PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS:** el procesado y conservación de los alimentos es un conjunto de procesos realizados en las diferentes partes de la cadena de producción, transporte, venta y consumo realizados con el objeto de garantizar la vida e higiene de los alimentos.

**QUESILLO:** dulce a base de leche, huevos y azúcar con consistencia de un queso suave y dulce, y que se prepara al baño de maría.

**RENTABILIDAD:** hacer algo que sea productivo o provechoso.

**SUSPIRO:** merengue horneado, solidificado dulce y seco. El punto en el merengue que hace picos sobre la superficie.

**TRAZABILIDAD:** se entiende como aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.

## RESUMEN

**TÍTULO:** FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA MINORISTA DE DULCES TÍPICOS DE LA REGIÓN EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*

**AUTORAS**      MARÍA AZUCENA FLÓREZ  
                         HEIDY PAOLA LEÓN LIZARAZO \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Factibilidad, artesanal, demanda, distribuidora, dulce, minorista, típico, tradicional. .

### DESCRIPCIÓN

El dulce santandereano, para cualquier colombiano, induce a pensar en el mejor bocadillo de guayaba que se prepara en el país, el bocadillo de Vélez. Sin embargo, es imposible no mencionar una serie de dulces de exclusiva preparación casera, los cuales han llegado a acreditarse aun fuera de las fronteras, como es el caso del famoso arrastrado, del tonchalero, del cabello de ángel y del cortado.

Con el presente proyecto se pretende dar solución al problema planteado por aquellas personas que visitan el Centro Comercial el Cacique, ya sean turistas o visitantes, que quieren llevar un presente típico de la región cuando retornan a su ciudad de origen o simplemente consumir un dulce; pero al no encontrar el producto deben desplazarse a las fábricas o municipios cercanos para lograr el propósito incurriendo en un sobre costo, tiempo extra o privarse de adquirirlo.

Las anteriores razones son el motivo para crear una distribuidora minorista para la comercialización de dulces típicos de la región santandereana, donde el estudio realizado indica que el 90,55% de las personas consumen dulces, con un promedio de frecuencia de visita al Centro Comercial el Cacique de 126,38 visitas/año por persona y un promedio de consumo de dulce equivalente a 193,85 veces al año (11,63 kilos/año persona).

La demanda anual se estima en 231.777 unidades de. El estudio técnico permite demostrar que se cuenta con los recursos necesarios para su puesta en marcha. El estudio administrativo permite visualizar el adecuado control de las actividades propias de la empresa; el estudio financiero indica que la inversión inicial (\$ 70.118.998) y el capital de trabajo (\$ 53.761.118) está al alcance de los inversionistas y la evaluación permite ver que no hay impactos ambientales y sociales negativas sino por el contrario generará empleo, un producto nutricional y aporte al sector empresarial; y en lo referente a la parte financiera los indicadores TIR (65,32%) y VPN (\$289.504.800) indican bondades económicas del proyecto para recuperación de la inversión en 3 años.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Directora: María Eugenia Marín Angulo.

## ABSTRACT

**TITLE:** FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A DISTRIBUTOR RETAILER OF TYPICAL SWEETS OF THE REGION IN BUCARAMANGA CITY\*

**AUTHORS:** MARÍA AZUCENA FLÓREZ  
HEIDY PAOLA LEÓN LIZARAZO \*\*

**KEY WORDS:** Feasibility, craft, demand, distributor, sweet, retail, typical, traditional.

### DESCRIPTION

Sweet santandereano, for any Colombian, suggests the best guava sandwich that is prepared in the country, the sandwich Velez. However, it is impossible not to mention a series of exclusive sweet home preparation, which have come to be accredited even outside the borders, such as the famous dragged, the tonchalero, angel hair and cut.

The present project aims to solve the problem posed by those who visit the Chieftain Mall, whether tourists or visitors who want to take a typical present in the region when they return to their hometown or just eat a sweet; but finding the product must travel to factories or nearby municipalities to achieve the purpose incurring a cost overrun, overtime or depriving yourself of purchase.

The above reasons are the reason to create a retail distributor for the marketing of typical sweets santandereana region where the study indicates that 90.55% of people consume sweets, with an average frequency of visit to the Mall 126.38 chieftain visits / year per person and an average consumption of fresh equivalent to 193.85 times a year (11,63 kilos/year person).

The annual demand is estimated at sweet 231.777 units. The technical study can prove it has the resources necessary for its implementation. The administrative study to visualize the proper control of the activities of the company, financial study indicates that the initial investment (\$ 70.118.998) and working capital (\$ 53.761.118) is available to investors and assessment can see that no negative environmental and social impacts but rather generate employment, nutritional product and contribution to the business sector; and in relation to the financial part IRR (65,32%) and NPV (\$289.504.800) indicators show economic benefits of the project for payback in 3 years and 6 months.

---

\* Degree Work

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia IPRED. Gestión Empresarial. María Eugenia Marín Angulo.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la gastronomía Santandereana, existen algunos productos que las personas tradicionalmente a lo largo de la historia de la región han consumido no como un complemento de su dieta alimenticia, sino como un pasa bocas que ingiere en ocasiones especiales, como lo son las salidas dominicales en familia o un pequeño refrigerio y es el caso específico del dulce, que a través de recetas familiares deleitan el paladar de propios y extraños que visitan el Departamento.

Sin embargo, no se ha contemplado la posibilidad de satisfacer la mayor cantidad de preferencias en un solo sitio, ofreciendo variedad de productos, de tal manera que se brinde comodidad y facilidad en desplazamiento a las personas que quieren hacer varias actividades en una misma jornada y deben trasladarse a varios lugares para poder realizarlas.

El Centro Comercial El Cacique es un sitio que frecuentan los turistas nacionales e internacionales, dado que existe un centro empresarial de negocios acondicionado para eventos de diverso tipos, así como su vecindad con el Hotel Holiday Inn, de igual manera posee un número significativo de locales comerciales de diferentes productos y almacenes de cadena lo cual permite una gran variedad de artículos con la facilidad de encontrar todo en un solo lugar (comida, ropa, electrodomésticos, bancos, telefonía móvil, juegos cine y entretenimiento) Cuenta con más de 270 locales ,12 salas de cine, hotel internacional reconocido, centro empresarial, plazoleta de comidas, 2.000 parqueaderos, casino, y zona de entretenimiento.

Dentro de los locales y stands que incluye el Centro Comercial El Cacique, no existe actualmente un sitio de distribución de dulces típicos que con frecuencia requieren los turistas que visitan la ciudad como regalos representativos de la

región, como bocadillos, obleas y demás dulces, por eso es necesario aumentar la oferta de este tipo de manjares, cuya variedad garantice la satisfacción de las personas que visitan diariamente, uno de los mayores atractivos de la ciudad bonita, que podría deleitar su paladar en un sitio especializado en dulces de la región.

Es por ello que el presente estudio busca ofrecer en la ciudad de Bucaramanga un sitio ideal para la distribución de dulces típicos, logrando procesos comerciales que permitan el desarrollo técnico, competitivo y productivo en el sector de los dulces.

La situación existente lleva a las autoras a la realización de una factibilidad, en el cual se incluyen varios estudios; entre ellos una investigación de mercados con el objeto de caracterizar el comportamiento del mercado para esta clase de productos para determinar su oferta, canales de comercialización, precio, estrategias de publicidad y promoción y las demás variables que llegan a condicionar esta clase de empresas proveedoras de alimentos.

Mediante el estudio técnico se determinan aspectos como el tamaño del proyecto, su capacidad de producción y las características del proceso. Igualmente se define la mejor alternativa para la ubicación de la empresa, diseñando la distribución óptima de la planta, para lograr adecuar los espacios y las aéreas existentes, cumpliendo con los parámetros y las normas establecidas para tal fin. Además de la ingeniería del proyecto, los recursos necesarios, proveedores y la logística de producción y comercialización del producto.

En el estudio administrativo se define el tipo de sociedad que tendrá la empresa, su constitución y estructura organizacional. En el proyecto se trata de unir tecnología y recurso humano de la mejor manera posible. Por consiguiente, se da la importancia necesaria al elemento humano que va a intervenir en la fase de

ejecución y funcionamiento, ya que la distribución racional del trabajo y las condiciones del mismo medio ambiente influyen en la buena voluntad de los trabajadores para realización de sus labores.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores se analiza el aspecto financiero, que comienza con la presentación detallada de cada uno de los elementos que lo componen, tanto los ingresos esperados y generados por los pronósticos de ventas presentados en el estudio del mercado, así como la valoración de todos los gastos ocasionados por la puesta en marcha de la empresa. Además, se establecen las necesidades de inversión, las fuentes de financiación, los costos, se determina el punto de equilibrio y los estados financieros.

A continuación, se presenta la evaluación del proyecto, en donde se determina si el proyecto es factible para la posterior puesta en marcha en el municipio de Bucaramanga.

En el último estudio sobre la evaluación del proyecto, se hace énfasis en el análisis ambiental porque este será un propósito fundamental durante el montaje y operación de la empresa por parte de las autoras; darles un manejo adecuado a los recursos requeridos para evitar la contaminación del medio ambiente evitando generar daños irreversibles.

Con respecto al aspecto social se evaluará el impacto en la generación de empleos directos e indirectos, fundamentándose en la mano de obra existente en el sector.

El estudio finaliza con las conclusiones y recomendaciones que presentan las autoras del proyecto con el ánimo de orientar a los ejecutores e inversionistas del negocio y demás personas interesadas en el desarrollo económico del municipio.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 LA HISTORIA DEL DULCE

Se conoce que, independientemente del grado de "civilización o desarrollo", los pueblos y naciones del mundo tienen como patrimonio, de alguna manera, en su recetario la presencia del dulce. Para algunos es cotidiana, para otros esporádica o casi inexistente. No en vano todas las cocinas del mundo (las primitivas y las contemporáneas) han usufructuado dicho sabor y muchas de ellas consolidan su reputación y fama por el tratamiento culinario con que lo hacen.<sup>2</sup>

Famosas y legendarias son en este sentido la cocina árabe y todas aquellas de los actuales países del África del Norte, donde almendras y especias se mezclan con tino y sabiduría; igual mencionan merecen las diferentes cocinas orientales creadoras del apetecido "agridulce"; no menos importantes son las cocinas de Grecia y Roma, las cuales combinan miel, fruta y cereales de especial manera. Fueron los griegos quienes, habiendo aprendido en los países de oriente el arte de emplear el horno, se lo transmitieron a su vez, como tantas otras cosas, a los romanos.

El escritor culinario de los tiempos anteriores a Jesucristo, describe minuciosamente la repostería ateniense, que con el correr de los años se fue convirtiendo en la más variada gama de turrone, hasta el momento en que irrumpía en la culinaria de la Edad Media el azúcar en torno a las pastas almendradas, y la proliferación de manjares dulces se hace innumerable. En un principio el azúcar fue considerado como producto de farmacia que como "base de cocina"; y bajo la denominación de sal india, revoluciona la cocina occidental, a la

---

<sup>2</sup> ESTRADA, Julián. Geografía Dulce de Colombia. [en línea] [Citado en octubre del 2015] Disponible en <[http://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/boletin\\_cultural/article/viewFile/2998/3083](http://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/boletin_cultural/article/viewFile/2998/3083)>.

vez en una de las especias de mayor demanda.

Aunque la producción de dulces y pasteles se venía haciendo en los países europeos a nivel familiar, con el comienzo de la Edad Media; se asegura que el origen de las tiendas de pastelería y confitería actuales, con su producción en la trastienda, surgieron a partir de las farmacias. Efectivamente, cuando las recetas se preparaban en la botica, se les añadía azúcar o miel para cubrir su gusto poco agradable.

Es también importante indicar que el origen de muchos dulces y pasteles surgió de la necesidad de encontrar métodos para la conservación de alimentos. Así, por ejemplo, se observó que, si se calentaba la leche con azúcar, dándole vueltas y dejándola que se concentrase, se obtenía un producto (la leche condensada) de agradable y dulce sabor, y que se podía conservar sin problemas durante largos períodos de tiempo. Igual se puede decir de las mermeladas hechas a partir de frutas y azúcar sometidas a cocción.

En otros casos, surgieron los dulces ante la necesidad de aprovechar determinados productos que existían en abundancia. Así, por ejemplo, el turrón surgió como consecuencia de la gran cantidad existente de almendras y miel en determinadas regiones.

En el siglo XIX la confitería y la pastelería en Europa disfrutaban de un gran auge, con la aparición de las pastelerías y confiterías modernas, muy parecidas a las que existen en la actualidad. En el siglo XX, con el incremento del nivel de vida, continúa ese auge hasta llegar a nuestros días en que se ha alcanzado un alto grado de perfección en la profesión con unos productos muy variados, de alta calidad, atractiva apariencia y sabor muy agradable.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> CONSUMER Historia y Origen de los Dulces. [en línea] [Citado en junio del 2016] disponible en <[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/curiosidades/2001/09/06/35349.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/curiosidades/2001/09/06/35349.php)>

Es necesario indicar que la pastelería salada se ha ido incrementando por exigencias del consumidor, que en ciertos momentos (aperitivo, reuniones sociales) se inclina por especialidades tales como canapés, snacks, etc.

**1.1.1 La caña de azúcar en América.** Bien es sabido que los españoles traen la caña de azúcar al continente americano. Ello significa, en términos culinarios, que la cocina aborígen carecía de las bondades gustativas que este producto aporta a las preparaciones, mas no quiere decir que se desconociera el sabor dulce, puesto que miel y frutas lo suplían convenientemente; sin embargo, nuestra cocina actual, es consecuencia de una necesidad económica sentida en el viejo continente ante la necesidad imperiosa y puramente de índole comercial de aumentar los cultivos de este producto, antes que verse como una acción paternalista y con intenciones de mejorar la alimentación del hombre americano por parte de Don Colon.<sup>4</sup>

Imagen 1. Azúcar: caña de azúcar



Fuente: SALUDABLEMENTE<sup>5</sup>, Página WEB.

Al respecto, el antropólogo cubano Fernando Ortiz comenta: las raíces de caña de azúcar que Cristóbal Colon trajo en su segundo viaje a las Indias que descubiertas retornaron en seguida que fueron sembradas, suscitando el regocijo del

<sup>4</sup> CONOCIENDO LA REPOSTERÍA. Dulces historias e historias de dulces [en línea] Citado en octubre del 2015] disponible en Internet en <[http://conociendoyprcticandoheidy.blogspot.com.co/2012/05/dulces-historias-e-historias-de-dulces\\_19.html](http://conociendoyprcticandoheidy.blogspot.com.co/2012/05/dulces-historias-e-historias-de-dulces_19.html)> Consultado en octubre del 2015.

<sup>5</sup> SALUDABLEMENTE Caña de Azúcar la Golosina Saludable de la Época Navideña. [en línea] [citado en octubre del 2015] disponible en <<http://saludablemente.info/alimentacion/cana-de-azucar-la-golosina-saludable-de-la-epoca-navidena>>

Almirante, cuya sagacidad previa el brillante porvenir que esperaba en estas tierras a las cañas de azúcar y a la industria azucarera. El azúcar comienza hacer negocio en España, e igualmente ocurría en los otros países, cuando pudo ser vencido el mayor obstáculo que era la carencia de capitales. También se necesitaban "maestros de azúcar"; o técnicos como hoy se diría.

La historia recuerda el nombre de algunos de esos maestros, tan importante era su oficio. Pero la carencia de expertos para "magnificar" el azúcar se podía suplir, si había dineros para sacarlos de Canarias o de las islas portuguesas y ofrecerles una remuneración halagadora. Por eso el negocio de azúcar debía de ser el primero de los iniciados por los europeos en América que requería una articulada y expresa asociación de esfuerzos y dineros, es decir, de organización social y económica de una compañía.<sup>6</sup>

Independientemente de las repercusiones socioeconómicas derivadas de la presencia del cultivo de la caña en América, el beneficio cultural materializado en preparaciones culinarias es innegable: las frutas tropicales mezcladas con el zumo de la caña dieron como resultado los más apetitosos dulces de la cocina americana. De igual manera la alianza y fusión de cacao y la caña dio como resultado el "espumoso chocolate", hoy bebida cotizada y apreciada en el mundo.

En cuanto a historias del dulce, basta mencionar como Harry Schraemly, en su historia de la gastronomía dedica diez hermosas y fundamentadas cuartillas al más apeteído dulce de Europa, En definitiva, tal como dice Jean-Francois Revel, "no hay historia de la cocina que, en instancia, no sea una historia del apetito, las costumbres y el gusto". La reciprocidad existente entre geografía e historia nos permite abordar nuestra reflexión sociocultural del dulce colombiano.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ORTIZ. Fernando. Antología de Historia de la Filosofía Cubana y Latinoamericana: Antropología, Etnografía, Arqueología. Universidad de la Habana. 1990.

<sup>7</sup> SCHRAEMLY Harry, Diccionario Gastronómico. Francia: Instituto Gourmet. 1998, Segunda edición. Traducida al español, alemán e inglés.

**1.1.2 Los Dulces en Colombia.** Se observa un grande y variado inventario de dulces y preparaciones que se realizan en las diferentes regiones de Colombia, donde se aventura, a manera de hipotética (propia del realismo mágico), el supuesto éxito de un plan de enseñanza para el infante que toma por primera vez un curso de geografía de Colombia obtiene un dulce representativo de cada región de estudio, asegurándose un acertado conocimiento de la vegetación y las frutas de cada región del país, además de conocer la relación existente entre dichas frutas, la producción agrícola, los climas, los grupos humanos y los mercados artesanales entre otros.

La exposición sobre la geografía de dulces de Colombia cumple cabalmente al presentarse como muestra de manifestación cultural tan importante cual es la cocina de un país. Aquel abundante muestrario no debe verse como un cúmulo "de golosinas" sino, por el contrario, exige establecer analogías, diferencias y relaciones entre las regiones de Colombia; de igual forma permite analizar la interdependencia económica, cultural y tecnología de las regiones representadas, moviendo a profundizar en el conocimiento de las frutas, especias y cultivos y, por consiguiente, a reflexionar sobre la capacidad recursiva e imaginativa de los artesanos y cocineras colombianas, quienes se ingenian procedimientos y técnicas de gran funcionalidad aprovechando al máximo los recursos materiales de su entorno.

Es, por lo tanto, una muestra en donde la forma de los dulces, sus envases, colores, texturas, nombres, materias primas y procedimientos de confección demuestran una sensibilidad artística incuestionable, puesto que la sola variedad de dulces moldeados con figuras zoomorfas, antropomorfas y objétales, dan testimonio de la imaginación mencionada.

De igual manera la utilización de semillas, frutas, cáscaras y hojas secas de las diferentes plantas, empleadas unas veces como recipientes, otras como envoltorio

del propio dulce, ratifican su ingenio. En cuanto a las materias primas aprovechadas, llama la atención el empleo de una serie de productos tradicionalmente utilizados en "cocina de sal", pero convertidos por la magia culinaria en estupendos manjares dulces.<sup>8</sup>

En síntesis, la geografía del dulce de Colombia demuestra la fusión de tres fuentes culinarias (indígena, española y africana), cada una de las cuales aporta productos, sistemas de cocinas y sazónadores en donde voces y vocablos de las fuentes aludidas se mezclan con historias y leyendas de variada índole, surgiendo con ello peculiares denominaciones alrededor de cada una de las recetas, muchas de ellas homologas, otras tantas exclusivas; pero sin lugar a dudas con un valor etimológico, cuya tradición oral y uso cotidiano esconden su valor cultural.

Ejemplo de lo anterior son las siguientes preparaciones: gusto de noche, quebillito, cariseca, moscorroffio, arropilla, mongo-mongo o calandra; queque, tonchalero, cubanito, cabello de Ángel y cuca. La lista anterior más parece un glosario de apodos propios de una población infantil en cualquier escuela de Colombia, antes que un conjunto de preparaciones perteneciente a nuestra dulcera popular.

No en vano, desde el punto de vista social, el recetario mencionado exige algunas reflexiones. Como se observa; gran parte de la dulcería colombiana está formada por dulces caseros, significando esto una confesión artesanal ajena al refinamiento en equipos y materias primas, en la que participa generalmente grupos de familia debidamente organizados, o son el resultado de laboriosas jornadas de ancianas independientes o de nietos con necesidad y ansias de pecunia.

En la siguiente figura se quiere enseñar lo rico y variado que es el dulce típico de

---

<sup>8</sup> ACEVEDO RODRÍGUEZ, Laura. Fabricación y comercialización de dulces a base de chocolate y panela en Bucaramanga y su Área metropolitana. Bucaramanga: FITEC. 2012.

las diversas regiones del país, se presentan tres regiones así: región caribe, famosa por las cocadas a basa de coco, región santandereana, por el bocadillo veleño y la región occidente con el famoso arequipe valluno.

Imagen 2. Imágenes de la dulcería colombiana



Fuente. UNICAFAM-Cocina Regional Colombiana<sup>9</sup> Página Web

Obviamente, no existen estudios socioeconómicos que permitan aseverar con cifras representativa, cual es la población de Colombia que subsiste merced a estas pequeñas empresas productoras; sin embargo, no es osado asegurar que numerosos pensionados sobreviven en las grandes ciudades de Colombia gracias a la venta de artículos, entre los cuales incluyen todo tipo de colaciones lejanas de ser dulces de marca.

Igual acontece en pueblos y veredas donde ancianos y ancianas y no pocas veces personas en edad económicamente activa expenden polvorosas, cocadas, Panelitas, gomas y un sin número de "bocados" preparados por vecinos, familiares o compadres.

En las costas Caribe y Pacífica, como en las zonas cafeteras, la sabana o los llanos, recorren diariamente buen número de kilómetros llevando como mercancía a una bandeja con gelatinas, cocadas, alegras o moscorrofiros. Tampoco se debe

<sup>9</sup> UNICAFAM-Cocina Regional Colombiana 2013. [en línea] [citado en octubre del 2015] disponible en <[http://unicafam2.bligoo.com.co/media/users/28/1431535/files/472215/RECETARIO\\_DE\\_COCINA\\_COLOMBIANA\\_RETRO\\_ALIMENTADA.pdf](http://unicafam2.bligoo.com.co/media/users/28/1431535/files/472215/RECETARIO_DE_COCINA_COLOMBIANA_RETRO_ALIMENTADA.pdf)>

olvidar en la casi totalidad de municipios colombianos, como en los viejos barrios de las principales ciudades, son verdaderas instituciones aquellas ventanas que con tablas y cartones y en dudosa ortografía ofrecen encarcelados, obleas, cremas, mogollas, borrachos, palomas, conejitos, panderos, panuchas, suspiros, arequipe, merengues, etc.

Se observa entonces, que el dulce constituye en sus mil y mil versiones una fuente importante de ingresos para millares de colombianos. Otro aspecto social alrededor del dulce es su papel como elemento de identidad regional. El dulce, como derivación culinaria, constituye un factor importante de la cocina, la cual depende del detalle viaja a otras latitudes, a sus productos constitutivos logren hacerlo. Por lo anterior, los dulces caseros y aquellos artesanales significan crianza, familia, amistades de infancia.

En este orden de ideas, se puede observar en algunas regiones del país, con el fin de referirse a sus preparaciones más significativas, preparaciones, por ejemplo; cualquier valluno, santandereano, chocoano o antioqueño, encontrándose fuera de su comarca, inmediatamente identifica como pertenencia, demostrándose así la validez del dulce como cohesionador de identidad regional, muchas veces de mayor alcance con claros objetivos de corte patrioterico.<sup>10</sup>

**1.1.3 Los Dulces en Santander.** Hablar de dulces santandereanos remite a cualquier colombiano al sabor del mejor bocadillo de guayaba que se prepara en el país, el bocadillo de Vélez. Sin embargo, unificando los dos Santanderes en uno solo para efectos de este comentario culinario, sería imposible no mencionar una serie de dulces de exclusiva preparación casera, los cuales han llegado a acreditarse aún fuera de nuestras fronteras, como es el caso del famoso arrastrado, del tonchalero, del cabello de ángel y del cortado.

---

<sup>10</sup> ACADEMIA Culturas y Mestizajes Ibero Tropicales. [en línea] [Citado en mayo del 2014] disponible en Internet en [http://www.academia.edu/2504504/CULTURAS\\_Y\\_MESTIZAJES\\_IBEROTROPICALES](http://www.academia.edu/2504504/CULTURAS_Y_MESTIZAJES_IBEROTROPICALES).

Una formidable receta es la leche de cabra, limón y azúcar; cuya fama regional se circunscribe a los corregimientos de Urimaco y El Salado, donde afortunadamente hoy continúan criando este conspicuo animal y del cual se dice que la calidad de su leche depende de una cuidadosa alimentación a base de orégano albahaca, palito de negro, productos vegetales que dan sabor característico al subproducto y obviamente al propio cortado. Dios permita que no desaparezcan las chivas de Santander y Norte de Santander ni la costumbre de confeccionar tan selecto dulce.

El bocadillo es considerado uno de los productos más populares en Colombia y no hay duda de que forma parte de la dieta nacional; y en Santander se encuentra la mayor concentración de fábricas de bocadillo y conservas, de acuerdo con el Centro de Investigación en Manejo y Post cosecha (Cimpa) existen 300 fábricas, que generan 3.000 empleos directos y 4.000 indirectos.<sup>11</sup>

En solo bocadillo se producen 35.000 toneladas anuales en todo el país. El bocadillo veleño, el que está envuelto en hojas de plátano, se llama así porque se produce fundamentalmente en la provincia de Vélez (Santander), es el más tradicional y apetecido.<sup>12</sup>

De los siete puntos de venta de dulce que se extienden por esta calle, Obleas Floridablanca y Dulces Celis son las dos empresas que, en casas de 800 metros cuadrados, con muros y techos de barro, albergan una tradición que data desde 1929. Aquí, las familias Padilla Ramírez y Celis instalaron cocinas artesanales donde calentaban las pailas de cobre para preparar el arequipe de las primeras obleas.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> EL TIEMPO Guayaba y Veleño, el Dulce Nacional. [en línea] [Consultado en enero del 2016] disponible en Internet en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-481861>.

<sup>12</sup> *Ibíd.*

<sup>13</sup> INVENTIVA Un Dulce recorrido por los parajes del amor. [en línea] [citado en junio de 2016] disponible en: <http://inventiva.com.co/turismosantander/un-dulce-recorrido-por-los-parajes-del-amor/>.

Un municipio muy conocido a nivel nacional es el municipio de Floridablanca, ubicado a 1 kilómetro de la ciudad de Bucaramanga; y denominada como la Capital Dulce del país; para entender la importancia del dulce para sus habitantes vale la pena mencionar lo que relata el señor Carlos Padilla, arquitecto y miembro de la junta directiva de Obleas Floridablanca, responsable de implementar las nuevas prácticas para la elaboración de la materia prima conservando la esencia de antaño, “Nosotros nacimos en el dulce y nos criamos en torno a este negocio. Hemos crecido y logrado una fama nacional e internacional, porque conservamos ese sabor y ese aroma del dulce, pese a los avances tecnológicos”, relata.<sup>14</sup>

El éxito de estas preparaciones ha sido extraordinario y forjó los cimientos de una industria del dulce que le da reconocimiento a este municipio de 263.000 habitantes.<sup>15</sup>

Actualmente los dulces son caracterizados por su sabor, aroma y presentación que han sido los valores agregados por los diferentes individuos a medida que la sociedad del consumismo lo ha requerido con base en la satisfacción de sus necesidades y deseos. Para identificar un producto en medio de la competencia se observan factores como la marca, slogan, presentación del producto, empaque entre otros valores agregados.

En el campo del área de servicios se puede ver como existen innumerables ideas, en las que se busca darle al cliente objetivo un ambiente y servicio diferente, estas ideas son las que actualmente llevan a pensar en un tipo de servicio completamente diferente al que se muestra actualmente en el departamento de Santander.

---

<sup>14</sup> INVENTIVA El Dulce que sostiene a un pueblo. [en línea] [citado en junio del 2016] disponible en Internet en: <http://inventiva.com.co/turismosantander/el-dulce-que-sostiene-a-un-pueblo/>

<sup>15</sup> *Ibíd.*

## 1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

La investigación se realiza en la ciudad de Bucaramanga<sup>16</sup>, capital del departamento de Santander. Está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental, rama de la cordillera de los Andes, a orillas del río de Oro. Su población asciende a los 527.552 habitantes, dista a 384 km de Bogotá, la capital del país.<sup>17</sup>

Por ser la capital del departamento de Santander, Bucaramanga alberga las sedes de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental, la sede seccional de la Fiscalía y el Área Metropolitana de Bucaramanga. Junto con el título de capital de Santander, Bucaramanga ostenta los títulos de capital de la provincia de Soto y del núcleo de desarrollo provincial metropolitano.

Está comunicada con las principales ciudades del país por carretera: con Bogotá, Medellín, Cúcuta y la Región Caribe de Colombia. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro.

Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga y cuya población asciende a 1.038.622 habitantes.

La ciudad de Bucaramanga es la capital del departamento de Santander, quien se destaca por ser el cuarto a nivel nacional a nivel de competitividad, este nivel no lo ha dado principalmente el sector comercial ya que sin lugar a duda es la base de la economía de la ciudad de Bucaramanga, dentro del sector comercial se encuentran diversas áreas tales como el calzado, la joyería, el área de la salud, la educación, estos sectores definitivamente son líderes en la ciudad, es ahí donde

---

<sup>16</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, DANE, Proyección Población Municipal Bucaramanga 2002 – 2020. Consultado en mayo del 2014.

<sup>17</sup> ECOTURISMO Bucaramanga, Departamento de Santander. [en línea] [citado en junio de 2016] disponible en: <[http://www.ecoturismo-colombia.com/fotografia/foto.php?fo\\_id=5438&album=Departamentos/\\_Santander](http://www.ecoturismo-colombia.com/fotografia/foto.php?fo_id=5438&album=Departamentos/_Santander)>

se puede encontrar la gran cantidad de comercio que hay y como el área de servicios marca la pauta con gran variedad de sitios con diversas opciones.

Como seres humanos, cualquier persona tiene necesidades, el desarrollo de la vida cotidiana de un ser humano depende de la satisfacción de sus necesidades, y entre mejor sea dicha satisfacción, con mayor prontitud se aumentará el bienestar de una persona.

A través del paso de los años se podido apreciar como el departamento goza de innumerables ventajas, hablando específicamente de la ciudad de Bucaramanga se puede encontrar como en la última década se ha propiciado su comercio, la creación de centros comerciales como el Centro Comercial La Florida, el Centro Comercial Megamall, Centro Comercial El Cacique y Falabella en el Municipio vecino de Floridablanca, muestran el gran desarrollo del área comercial y de servicios, siendo dichos sitios un símbolo de comprar y calidad. El desarrollo en la ciudad, ha cambiado completamente la cara de Bucaramanga siendo así una de las primeras ciudades a nivel nacional con menor índice de desempleo.

Según el boletín de prensa del DANE publicado en noviembre 30 de 2014, el índice de desempleo general en Colombia fue del 9,2%. Bucaramanga junto con Bogotá y Barranquilla presentaron las tasas más bajas de desempleo durante el trimestre de agosto a octubre del mismo año. Bucaramanga presentó una tasa de desempleo de 8,5%; una tasa global de participación de 70,6%; tasa de ocupación de 64,6%; tasa de subempleo subjetivo de 32,8% y tasa de subempleo objetivo de 11,5%<sup>18</sup>.

Bucaramanga es una ciudad principalmente comercial, aunque existen otros renglones de la economía que cobran importancia, como la industria de calzado

---

<sup>18</sup> DANE. Boletín de prensa. Principales indicadores del mercado laboral, Octubre 2014. [en línea] [citado en Junio de 2016] disponible en: <[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_oct14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_oct14.pdf).

que tiene mercados a nivel nacional e internacional<sup>19</sup>; además de las confecciones, la prestación de servicios de salud, las finanzas y la educación. La ciudad presenta un crecimiento de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos como la energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Bucaramanga, al ser ciudad capital, también prepara en sus instituciones educativas población de otros municipios como Girón, Piedecuesta, Floridablanca y algunas otras municipalidades aledañas, razón por la cual se presentan algunas veces coberturas<sup>20</sup> brutas superiores al 100%. Durante el 2013, la tasa de cobertura educativa neta en la ciudad ascendió en los niveles de transición y primaria y descendió en los niveles de secundaria y educación media con relación al 2012; la tasa de cobertura neta mide el número de personas en edad escolar reglamentaria para su nivel que se encuentran matriculados en un periodo escolar, sobre la población en edad teórica para cursar esos niveles educativos. Según las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional, las matrículas en la ciudad disminuyeron de 112.983 en el 2012 a 112.524 en el 2013.<sup>21</sup>

La universidad pública más importante en la ciudad es la Universidad Industrial de Santander (UIS) que está catalogada entre las seis mejores del país en el sector oficial, actualmente ofrece 31 programas de pregrado y 50 de postgrado consistentes en 30 de especialización, 26 de maestría y cuatro programas de doctorado<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Asociación de Industriales del Calzado y Similares ASOINDUCALS>.

<sup>20</sup> DANE. Boletín de prensa. Principales indicadores del mercado laboral, octubre 2014. Óp. Cit.

<sup>21</sup> CONCEJO DE BUCARAMANGA, Control Político Salud y Ambiente 2013 [en línea] [citado en mayo de 2.014] disponible en:

<[http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/CONTROL\\_POLITICO\\_1\\_SALUDAMBIENTE\\_2013.pdf](http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/CONTROL_POLITICO_1_SALUDAMBIENTE_2013.pdf)>

<sup>22</sup> UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Programas académicos. [en línea] [citado en junio de 2.016] disponible en: <<http://www.uis.edu.co/webUIS/es/programasAcademicos/index.html>>.

### 1.3 ASPECTOS LEGALES

Existe normatividad legal para regular el comercio de alimentos, entre las más importantes se mencionan las siguientes:

**Ley 09 de 1979**, por medio de ella se establece el código sanitario y en sus apartes manifiesta respecto a la instalación y funcionamiento de establecimientos comerciales dedicados a la producción de derivados lácteos, las materias primas.

**Resolución 2310 de 1986.** Regula lo relacionado con el procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos. Para la empresa dulces típicos La Hormiga, que comercializa arequipe, cortadas de leche y en general dulces que se elaboran con leche esta resolución es importante.

**Ley 232 de 1995**, del 26 de diciembre de 1995. Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.<sup>23</sup>

**Decreto 3075 de 1997**,<sup>24</sup> por el cual se reglamenta parcialmente la ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones: la salud es un bien de interés público en consecuencia las disposiciones contenidas en el presente decreto son el orden público regulan todas las actividades que pueden generar factores de riesgo por consumo de alimentos y se aplicarán:

- a) En todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos, los equipos, los utensilios y el personal manipulador de alimento.

---

<sup>23</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 232, por cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. En Diario Oficial 42.162, Bogotá, 1995. [en línea] [citado en Octubre de 2015] disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley\\_0232\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0232_1995.html).

<sup>24</sup> COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Decreto 3075 de 1997, (Diciembre 23) Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. [en línea] [citado en Octubre del 2016] disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>.

- b) A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- c) A los alimentos y a las materias primas de los alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen para el consumo humano.
- d) Las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación procesamiento preparación, envase, almacenamiento

**Buenas Prácticas de Manufactura – BPM**, según el Decreto 3075 de 1997 Principios básicos y prácticas generales de higiene que se aplican desde el proceso de elaboración hasta la distribución final de un alimento, para garantizar que los productos se fabriquen en condiciones

**Ley 399 de 1997**, registro sanitario de alimentos. Los establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos son regidos bajo las normas de INVIMA en lo que respecta alimentos y líquidos envasados para la utilización o consumo inmediato.

**Resolución 243710 del 30 de septiembre de 1999 (INVIMA)**, por la cual se establecen pautas sobre las etiquetas, empaques y rótulos, el uso de stiker y autorizaciones de agotamiento de empaques.

**Decreto 60 de 2002**, reglamenta la expedición de registros para los establecimientos dedicados a la producción y elaboración de productos, medidas sanitarias a todo establecimiento comercial. Las licencias sanitarias expedidas por la secretaria de salud se rigen por todas las normas, decretos y leyes establecidas por el INVIMA.

**Resolución 005109 de 2005 (diciembre 29 INVIMA)**, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano envasados o empacados, así como los de las materias primas para alimentos, con el fin de proporcionar al consumidor una información sobre el producto lo suficientemente clara y comprensible que no induzca a engaño o confusión y que permita efectuar una elección informada.

**Art 126 del decreto 019 de 2012 Notificación Sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario**, los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social, dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia del presente decreto.

**Resolución 2674 de 2013**, por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Esta resolución aplica para las personas naturales y/o jurídicas dedicadas a todas o alguna de las siguientes actividades: fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos.

**Normas ISO 9000 y 14000**, normas que regulan la calidad de los bienes o los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos.

**La norma ISO 22000**, es un estándar internacional que integra todas las actividades de la empresa alimentaria con los pre-requisitos y los principios del análisis de peligros y puntos críticos de control. La norma en su numeral 3.2 tiene

en cuenta aspectos sobre la cadena alimentaria en relación con la distribución, almacenamiento y manipulación.

Por otra parte, los trámites o requisitos para legalizar una actividad mercantil son iguales para todas las empresas.

**Resolución 485 de 2005.** Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. La empresa de dulces típicos distribuirá los productos con su propia etiqueta, por eso esta resolución del Ministerio de la Protección social regula esta actividad y el uso de los rótulos y materiales apropiados para la conservación de los dulces.

**Decreto 2620 del 17 de diciembre del 2014,** por el cual se establece que los mecanismos y términos de implementación del Registro Único Tributario - RUT, así como los procedimientos de inscripción, actualización, suspensión y cancelación, grupos de obligados, formas, lugares, plazos, convenios y demás condiciones, serán las que para el efecto reglamente el Gobierno Nacional.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVO

**2.1.1 Objetivo General.** Realizar un estudio de mercados mediante la obtención y análisis de información que permita identificar la demanda, oferta, precio, canal de comercialización y estrategias de publicidad necesarias para determinar la viabilidad comercial de una distribuidora de dulces típicos de la región, en el Centro Comercial El Cacique de la ciudad de Bucaramanga.

**2.1.2 Objetivos Específicos.** Para cumplir con el objetivo general del estudio de mercados, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- Recolectar información sobre la demanda mediante la aplicación de un instrumento que permita identificar preferencias y características necesarias para conocer su comportamiento e identificar las estrategias para dar solución a las necesidades sobre la distribución y comercialización de dulces típicos de la región en el Centro Comercial El Cacique de la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar un análisis sobre la oferta mediante la obtención de información que permita determinar las fortalezas y debilidades de los oferentes y así evaluar su nivel de competitividad en el sector de los dulces típicos de la región en el Centro Comercial El Cacique.
- Analizar y determinar el perfil del cliente por medio del cruce de variables sobre la información recolectada para ofrecerle el dulce típico que este adecuado a sus necesidades.

- Determinar el precio del producto dulce típico haciendo un análisis sobre los sistemas de fijación de precios existentes en el mercado con el fin de ofrecer un precio altamente competitivo y conveniente para el cliente.
- Identificar el canal de distribución más adecuado para el dulce típico mediante una selección creativa e innovadora sobre los canales actuales empleados en la comercialización de esta clase de productos.
- Conocer el mercado objetivo evaluando históricamente sus tendencias para identificar estacionalidades y respuestas a las diferentes tendencias del mercado de los dulces típicos de la región.
- Seleccionar la mejor estrategia de publicidad a través del análisis sobre la respuesta emocional del cliente a los estímulos del entorno con el fin de ofrecerle una publicidad acertada que logre posicionarse en su mente.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

**2.2.1 Descripción, Usos y Especificaciones del Producto.** El proyecto a desarrollar se enfoca a la distribución minorista de dulces típicos de la región en el Centro Comercial el Cacique de la ciudad de Bucaramanga.

La nueva distribuidora gestionará la compra de dulces a las fábricas de dulces en la región quienes serán en este caso los proveedores del producto a comercializar por la distribuidora minorista en la ciudad de Bucaramanga; los proveedores son marcas reconocidas en la gastronomía santandereana tales como: Pasiones Florideñas, Obleas de Floridablanca, Dulces Paragüitas, Dulces La Guaca, Dulcería Celis y Dulces Alba, cuyos productos durante décadas han deleitado el paladar de los santandereanos.

Cuadro 1. Las presentaciones de los dulces

EMPRESA	PRODUCTOS QUE OFRECEN
<p>Dulces y Obleas “Pasiones Florideñas”                      Carrera 5 # 3 - 22                      Floridablanca, Santander.                      Teléfono: (57) (7) 6488911.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obleas de arequipe.</li> <li>- Obleas de combinaciones de sabor.</li> <li>- Dulces de frutas.</li> <li>- Panuchas.</li> <li>- Cocadas.</li> <li>- Frutas con dulce.</li> <li>- Arequipe.</li> <li>- Pastillas de dulce.</li> </ul>
<p>Dulces La Guaca                      Carera 20 # 14 – 59 Bucaramanga, Santander.                      Teléfono: (57) (7) 6713931.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obleas de arequipe.</li> <li>- Barquillos.</li> <li>- Cortados de leche.</li> </ul>
<p>Obleas de Floridablanca                      Carrera 7 # 5-54 Floridablanca, Santander.                      Teléfono: (57) (7) 6485819, (57) (7) 6751190</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obleas de arequipe.</li> <li>- Obleas de combinaciones de sabores (28 presentaciones).</li> <li>- Arequipe.</li> <li>- Cortado de leche.</li> <li>- Panuchas.</li> <li>- Coquitos.</li> <li>- Panelitas.</li> <li>- Bocado Veleño.</li> <li>- Cocadas.</li> <li>- Dulce de arroz.</li> <li>- Dulce de apio.</li> <li>- Dulce de café.</li> <li>- Dulce de leche.</li> <li>- Dulce surtido</li> <li>- Brevas.</li> </ul>

EMPRESA	PRODUCTOS QUE OFRECEN
<p>Dulces Celis Carrera 7 # 5 - 06 Floridablanca, Santander. Teléfono: (57) (7) 6751167</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arequipe.</li> <li>- Cortado de leche.</li> <li>- Panuchas.</li> <li>- Coquitos.</li> <li>- Panelitas.</li> <li>- Bocadoillo veleño.</li> <li>- Cocadas.</li> <li>- Dulce de arroz.</li> <li>- Dulce de apio.</li> <li>- Dulce de leche.</li> <li>- Dulce de sidra.</li> <li>- Dulce surtido.</li> <li>- Brevas.</li> </ul>
<p>Dulcería Alba Carrera 10 # 41 - 01 Bucaramanga, Santander. Teléfono: (57) (7) 6301976</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dulce de leche.</li> <li>- Dulces de frutas.</li> <li>- Dulce de arroz.</li> <li>- Dulce de apio.</li> <li>- Dulce de sidra.</li> <li>- Brevas con dulce de leche.</li> <li>- Cocadas.</li> <li>- Manjar blanco.</li> <li>- Panuchas.</li> </ul>
<p>Dulces El Paragüitas Carrera 35 W 71-48 Parque Industrial Prov. De Soto Bucaramanga, Santander. Teléfono: (57) (7) 6377878</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dulce de leche.</li> <li>- Dulce con leche y bocadoillo.</li> <li>- Obleas.</li> <li>- Arequipe.</li> <li>- Bocadoillo.</li> <li>- Snack.</li> <li>- Dulces de frutas surtidos.</li> <li>- Brevas con dulce de leche.</li> <li>- Galleta de guayaba.</li> <li>- Cocadas.</li> <li>- Coquitos.</li> <li>- Cortados de leche.</li> <li>- Manjar blanco.</li> <li>- Panuchas.</li> <li>- Tume dedito.</li> </ul>

Nota: Los productos tienen presentación en unidad (60 gramos) y por cajas (de 6, 12 y 18 unidades)

**2.2.2 Atributos diferenciadores del producto.** Los consumidores tendrán la oportunidad de encontrar los mejores productos de dulce en un solo lugar, sin

necesidad de trasladarse a diferentes puntos de venta para encontrar cada marca existente en el mercado, presentando la posibilidad a cada grupo familiar o de amigos que estén visitando el Centro Comercial El Cacique, la posibilidad de seleccionar el producto de su preferencia entre las mejores marcas o las más reconocidas en el mercado del dulce de la región.

Otro gran atributo es el que el cliente podrá adquirir el producto en cantidades pequeñas, en unidades o al detal. Ya que las fábricas de dulces, a pesar de que cuentan con sus puntos de venta directos, no están comercializando algunos de sus productos al detal obligando al consumidor a adquirir productos en mayor cantidad, por cajas. De esta manera la distribuidora minorista puede brindarle al cliente consumidor la posibilidad de deleitarse con los productos dulces típicos de la región y satisfacer el deseo momentáneo de consumir un determinado dulce.

El producto es envuelto y entregado en papeles resinosos variados, donde en cada compra que el cliente realice podrá obtener uno de paisajes, frases célebres, recetas de dulces típicos o biografías de personajes de la región; todo esto como un efecto promocional de la idiosincrasia santandereana.

Además, el cliente podrá contar con servicio a domicilio dentro del sector del Centro Comercial el Cacique y alrededores, al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto por alimentos, para este caso dulces típicos, sin costo adicional, siempre y cuando el valor de la compra lo justifique (mínimo \$60.000).

## **2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

**2.3.1 Mercado potencial.** El mercado potencial son todos los hombres, mujeres y niños entre los 8 y 60 años que quieran consumir dulces y la gran afluencia de visitantes y turistas nacionales e internacionales que llegan al municipio de

Bucaramanga, constituyéndose el mercado potencial (al cual está dirigido el estudio) al número de habitantes en Bucaramanga que corresponde a 527.552 habitantes.<sup>25</sup>

**2.3.2 Mercado objetivo.** Está conformado por todos los visitantes del Centro Comercial El Cacique, que corresponde a compradores, turistas, y empresarios que visitan a diario el lugar, que de acuerdo con información suministrada por la administración del Centro Comercial El Cacique, se mantiene una estimación entre 1.000 a 1.500 personas/día de lunes a viernes y los fines de semana entre 2.000 a 3.000 personas/día<sup>26</sup>; es decir un promedio de 11.875 personas/semana (7 días), para un total de 47.500/mes en promedio, (1.250 x 22 + 2.500 x 8).

## **2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis de manera ordenada y objetiva, válida y precisa de la información relacionada con el mercado de bienes y servicios, por lo anterior se constituye un elemento fundamental para determinar la factibilidad del proyecto.

**2.4.1 La demanda.** Se define como la capacidad y deseo de comprar determinadas cantidades de un bien a distintos niveles de precio en un determinado periodo de tiempo. La demanda para la realización de este proyecto corresponde a las personas de Bucaramanga, turistas locales y extranjeros que visitan el Centro Comercial El Cacique.

**2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados.** Bucaramanga, llamada la ciudad bonita y de gran desarrollo económico,

---

<sup>25</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, DANE, Proyección Población Municipal Bucaramanga 2002 – 2020. Consultado en mayo del 2014.

<sup>26</sup> ADMINISTRACIÓN CENTRO COMERCIAL EL CACIQUE, Datos extraídos de los sensores del Centro Comercial. Consultado en febrero del 2015.

urbanístico y comercial, ha dado inicio a la apertura de nuevos centros comerciales con efectos positivos para el comercio, generando seguridad al comprador y satisfacción al encontrar todo en un mismo lugar.

A la situación planteada anteriormente, no escapan los visitantes que acuden al Centro Comercial El Cacique, bien sea en plan de compras o de entretenimiento, lugar en el cual, pese a tener gran variedad de almacenes y expendio de alimentos, carece de un sitio especializado en dulces típicos de la región, que le permitan al visitante deleitarse consumiendo manjares y dulces sin tener que desplazarse a otros sitios, considerándose más oneroso e incómodo para el visitante su traslado a sitios de concentración y distribución tradicional como es el caso del vecino Municipio de Floridablanca, donde además se dificulta no solo el traslado, sino también en la mayoría de los casos el parqueo de sus vehículos.

Como se puede observar la comercialización de dulces en el municipio de Floridablanca es complicada sobre todo para aquellas personas que tienen vehículo, sobre todo en el fin de semana.

Ahora, teniendo en cuenta lo anterior sobre la comercialización de dulces en Floridablanca y el desconocimiento sobre información que permita conocer la forma de proceder de la población y de los clientes con respecto a la comercialización y consumo de los dulces típicos de la región en el Centro Comercial El Cacique; esta situación se convierte en un verdadero problema porque su desconocimiento puede llegar a generar la toma de decisiones equivocadas y por consiguiente no lograr la satisfacción, que la población objeto de estudio, espera encontrar con la nueva distribuidora minorista de dulces.

La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente y la comercialización actual teniendo en cuenta la información sobre el producto, precio, plaza y promoción (las 4 Ps del marketing) lo que va a permitir identificar y

definir las oportunidades y los problemas del mercado, convirtiéndose así en un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de la información requerida en la toma de decisiones; entonces se deberá proceder a recopilar, procesar y analizar la información necesaria para la proyección de la creación y montaje de la distribuidora minorista de dulces típicos de la región; de lo contrario se perdería todo el esfuerzo que al respecto se haga.

**2.4.1.2 Necesidades de información.** Una de las bases fundamentales para el desarrollo del proyecto es el conocimiento pleno de quienes demandan el producto; entonces se hace necesario conocer las necesidades, gustos, preferencias, así como los hábitos y costumbres, el nivel de aceptación y el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto. Esta información conlleva a establecer la demanda total y efectiva, así como los principales competidores.

De la oferta se requiere saber quiénes son los competidores, así como conocer sus fortalezas y debilidades y de tal forma poder establecer el grado de insatisfacción por parte de los consumidores sobre esa oferta.

Tener un conocimiento preciso del tipo de clientes que se va atender, así como todo lo relacionado con sus comportamientos de compra y la actitud que le genera la creación de una distribuidora minoritaria de dulces. Disponer además de información adecuada sobre los precios que se manejan en el mercado para cada tipo de dulce, con previo sondeo y análisis de precios.

Precisar de manera clara el tipo de canal distribuidor, para ello es básico el conocimiento del cliente, así como los canales existentes, para entrar a fortalecerlos o modificarlos de acuerdo a la planeación y política de ventas. Conocer a fondo sobre los diversos medios de comunicación, como radio, televisión, periódicos, internet, redes sociales y los planes que éstos manejan para las fábricas o comercializadoras de dulces, con el propósito de armar

presupuestos y medios a utilizar para la promoción y fortalecimiento de la nueva empresa. Toda esta información contribuirá a esclarecer la dinámica a seguir para no improvisar y tomar decisiones no acertadas en las etapas futuras del estudio.

**2.4.1.3 Ficha Técnica de la demanda.** En el siguiente cuadro se presenta la ficha técnica para la investigación de la demanda.

Cuadro 2. Ficha técnica de la demanda

<b>Tipo de investigación</b>	<b>Descriptiva</b> , puesto que su objetivo es recoger datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. <b>Exploratoria</b> , pues se pretende conocer e identificar las variables de mercadotecnia que determinan el comportamiento del cliente de dulces típicos.
<b>Método de investigación.</b>	<b>Deductivo</b> , para partir de lo general hasta llegar a conclusiones particulares. <b>Inductivo</b> , partiendo de hechos particulares plantear lo general.
<b>Fuentes de información</b>	<b>Primaria</b> , información suministrada por visitantes del Centro Comercial el Cacique, que serían posibles compradores y consumidores. <b>Secundaria</b> , datos DANE (población de Bucaramanga) y Administración Centro Comercial el Cacique (población que lo visita).
<b>Técnicas de recolección de información.</b>	Encuesta.
<b>Instrumento</b>	Cuestionario estructurado.
<b>Modo de aplicación</b>	Directa.
<b>Definición de población (elemento y unidad de muestreo)</b>	De acuerdo a los datos suministrados por la Administración del Centro Comercial el Cacique, están visitando mensualmente un promedio de 1.250 personas/día de lunes a viernes y 2.500 personas/día el sábado y el domingo, lo cual corresponde a un promedio ponderado de 47.500 personas/mes. La población a estudiar se define así: <b>Elemento</b> , persona que visita el Centro Comercial el Cacique, <b>Unidad muestral</b> , nombre de la persona que visita el Centro Comercial el Cacique.
<b>Proceso de muestreo.</b>	Para calcular el tamaño de la muestra, se considera un muestreo de tipo probabilística y aleatorio simple aplicando la siguiente expresión matemática: $n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$ Donde: N = Población 47.500 visitantes Z = Nivel confiabilidad, 95% 1,96 e = Error estimado, 5% 0,05 p = Probabilidad éxito, 50% 0,5 q = Probabilidad no éxito, 50% 0,5 n = muestra

	Reemplazando se tiene: $n = \frac{1,96^2 * 47.500 * 0,5 * 0,5}{(47.500 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 381,08$ Se aproxima a 381 encuestas
<b>Alcance</b>	Bucaramanga – Centro Comercial el Cacique
<b>Tiempo de aplicación</b>	15 de septiembre al 15 de octubre del año 2015

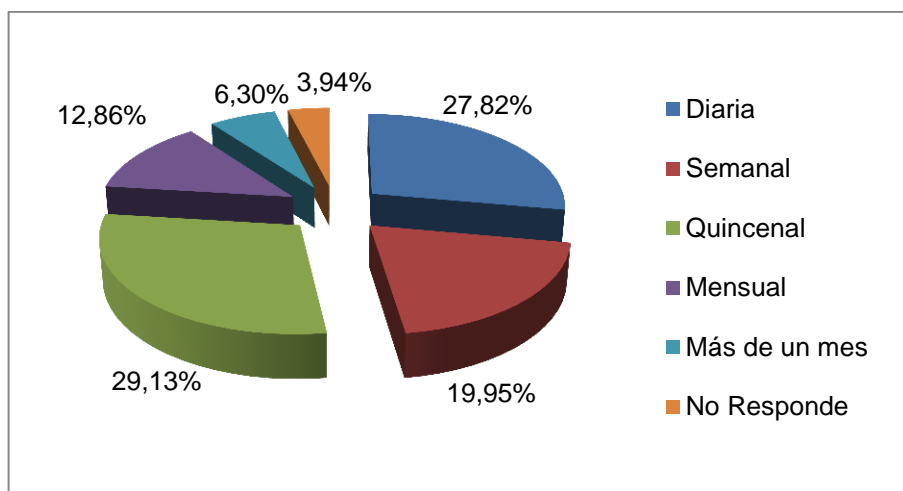
**2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados.** Se realizaron encuestas dirigidas a las personas que visitaron el Centro Comercial El Cacique entre los días 15 de septiembre y 15 de octubre del año 2.015, los resultados obtenidos en el trabajo de campo aparecen a continuación; donde cada pregunta es presentada y analizada en un cuadro, gráfica y análisis particular.

**Pregunta 1.** ¿Con qué frecuencia visita el Centro Comercial?

Cuadro 3. Frecuencia de visitas al Centro Comercial El Cacique

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Cálculo pmd	Promedio
Diaria	106	27,82%	365x0,2782	101,54
Semanal	76	19,95%	52x0,1995	10,37
Quincenal	111	29,13%	26x0,2913	7,57
Mensual	49	12,86%	12x0,1286	1,54
Más de un mes	24	6,30%	6x0,063	0,37
No Responde	15	3,94%	0x0,0394	0,00
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00%</b>		<b>121,39 veces/año</b>

Gráfica 1. Frecuencia de visitas al Centro Comercial el Cacique



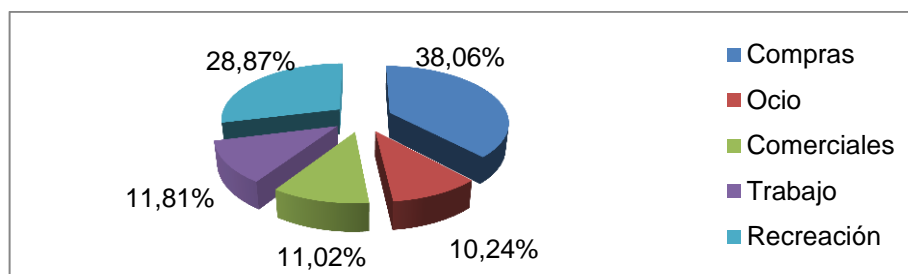
Del total de personas encuestadas el 3,94% NS/NR y el 96,06% indica alguna frecuencia de visitas, y de estos el 27,82% de los visitantes manifiesta visitar el Centro Comercial el Cacique con frecuencia diaria, el 19,95% de manera semanal, el 29,13% quincenal, el 12,86% mensual y el 6,30% en frecuencia mayor al mes. Estas cifras permiten identificar que la frecuencia de visitas del mercado objetivo hacia el Centro Comercial, presentan un promedio de 121,39 visitas al año, esto favorece el comercio del producto dulce en la nueva distribuidora, porque se indica que hay una buena frecuencia de visitas por persona durante el año.

**Pregunta 2.** ¿Por qué motivos visita el centro comercial?

Cuadro 4. Motivo de visita al Centro Comercial el Cacique

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Compras	145	38,06%
Ocio	39	10,24%
Comerciales	42	11,02%
Trabajo	45	11,81%
Recreación	110	28,87%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 2. Motivo de visita al Centro Comercial el Cacique



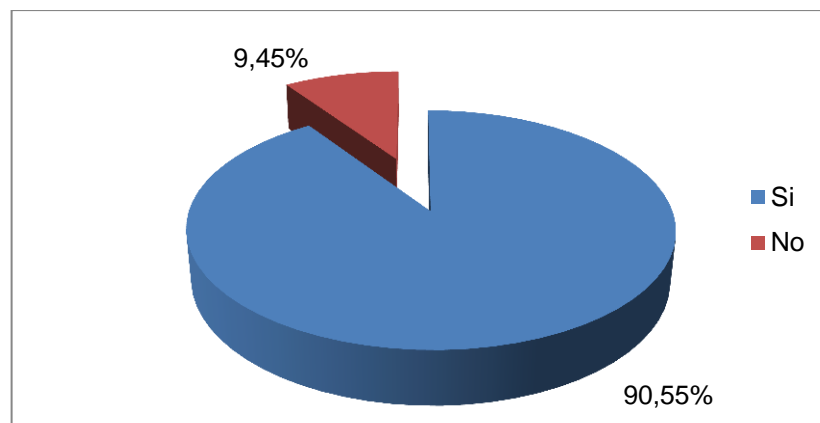
El 38,06% de los visitantes frecuentan el centro comercial motivado por las compras, el 28,87% lo hace por recreación y el 33,07% restante lo hace por ocio, trabajo y asuntos comerciales. Este indicador es importante para el proyecto porque si se suman los porcentajes relacionados con ocio, recreación y compras (77,17%), se puede estimar que estas personas por estar más relajadas en sus actividades se consideran como consumidores potenciales de dulces.

### Pregunta 3. ¿Consume usted dulces?

Cuadro 5. Consumo de dulces

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	345	90,55%
No	36	9,45%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 3. Consumo de dulces



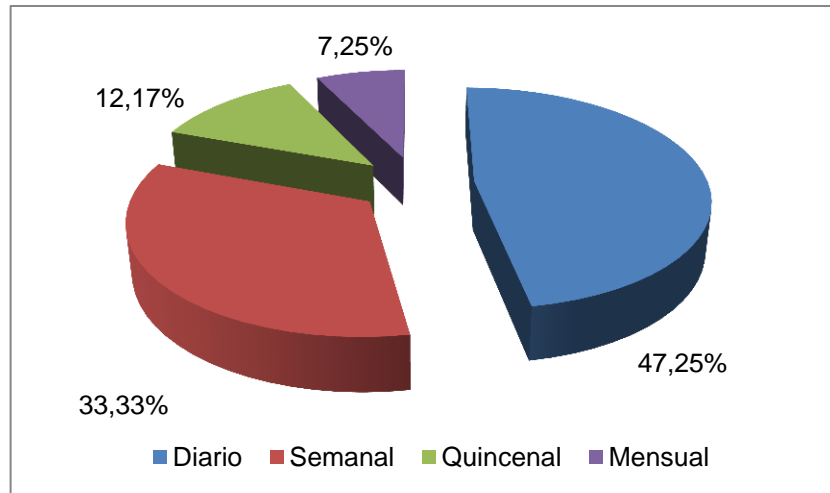
El 90,55% de las personas que frecuentan el Centro Comercial El Cacique consume dulces, lo cual es un porcentaje muy favorable para las intenciones de crear la distribuidora minorista de dulces típicos de la región en el centro comercial, porque se demuestra que las personas tienen la costumbre de consumir dulces.

### Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia consume usted dulces?

Cuadro 6. Frecuencia de consumo de dulces

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Cálculo Pmd	Promedio
Diario	163	47,25%	$365 \times 0,4725$	172,46
Semanal	115	33,33%	$52 \times 0,3333$	17,33
Quincenal	42	12,17%	$26 \times 0,1217$	3,16
Mensual	25	7,25%	$12 \times 0,0725$	0,9
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>100,00%</b>		<b>193,85 veces/año</b>

Gráfica 4. Frecuencia de consumo de dulces



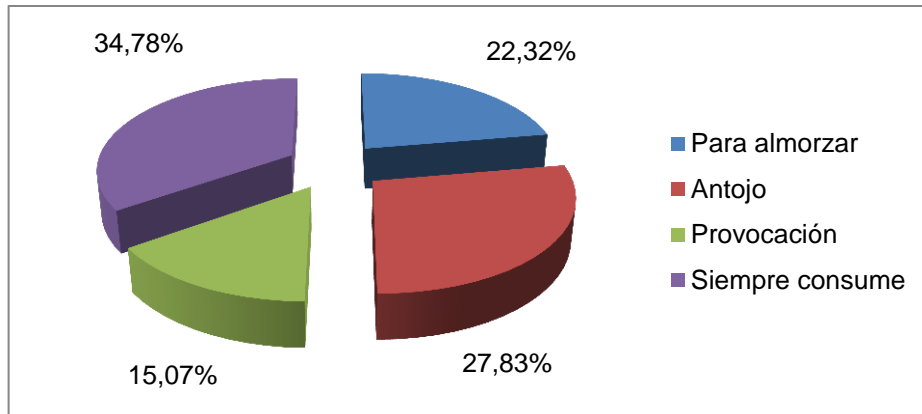
De las personas que consume dulces y frecuentan el Centro Comercial El Cacique, el 47,25% los consume a diario y el 33,33% lo hace semanalmente, el porcentaje restante los consume una vez cada quince días o una vez al mes. De acuerdo a los indicadores diario y semanalmente, que suman el 80,58% de las personas que demandarían los dulces en el Centro Comercial El Cacique; se permiten visualizar que en promedio las personas están consumiendo 193,85 veces/año dulces.

**Pregunta 5.** ¿Seleccione una opción por la cual usted consumiría un dulce?

Cuadro 7. Opciones para el consumo de dulce

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Para almorzar	77	22,32%
Antojo	96	27,83%
Provocación	52	15,07%
Siempre consume	120	34,78%
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 5. Opciones para el consumo de dulces



De los visitantes del Centro Comercial el Cacique que manifiestan consumir dulces, el 34,78% manifiesta consumir permanentemente dulces, mientras el 27,83% lo consume por antojo. El 22,32% lo hace dentro de su alimentación diaria con el almuerzo y un 15,07% lo hace por provocación.

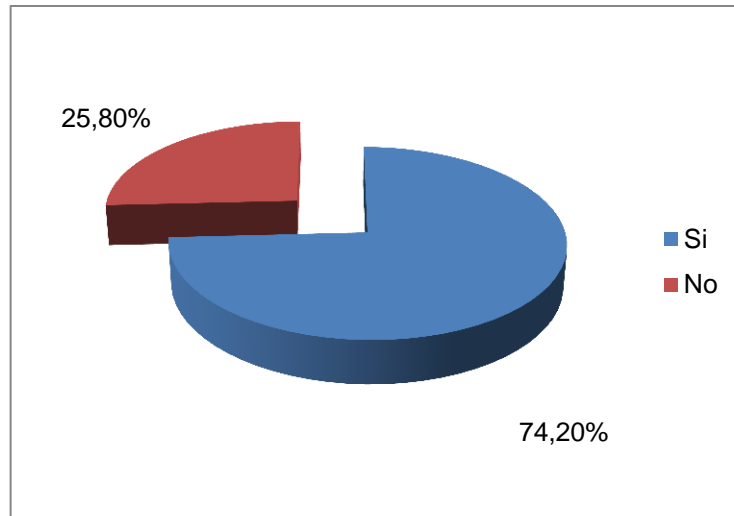
De acuerdo a lo anterior manifestado, la distribuidora minorista de dulces típicos consideraría como clientes con primera opción para comprar sus productos a aquellos que consumirían los dulces por antojo, provocación y porque siempre los consumen (77,68%), y como una segunda opción a los que lo consumen en el almuerzo (22,32%) puesto que el lugar de su consumo y compra sería en el restaurante.

**Pregunta 6.** ¿Conoce usted los dulces típicos de la región?

**Cuadro 8. Conocimiento sobre dulces típicos de la región**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	256	74,20%
No	89	25,80%
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 6. Conocimiento sobre dulces típicos de la región



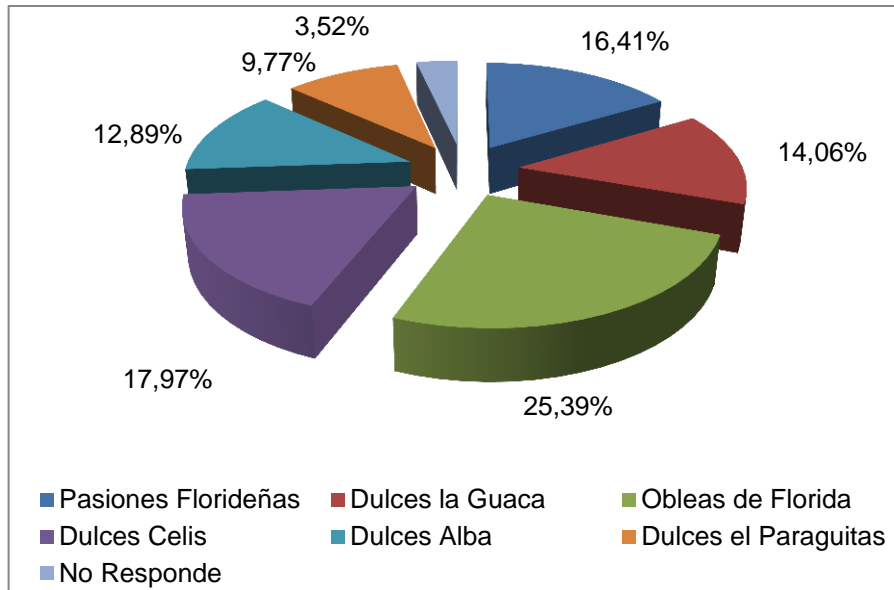
El 74,20% de los encuestados que consumen dulces dicen que conocen sobre los dulces típicos de la región y el 25,80% desconoce los dulces que se consideran típicos de la región. Esta situación plantea para la nueva empresa a constituir, que el producto debe darse a conocer mediante las marcas y la tradición de la región, además de diseñar una publicidad y una promoción que logre posicionarse en la mente del consumidor.

**Pregunta 7.** ¿De las siguientes empresas fabricantes y comercializadoras de dulces típicos, cuál de ellas prefiere?

Cuadro 9. Preferencia de empresas de dulces típicos de la región

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pasiones Florideñas	42	16,41%
Dulces la Guaca	36	14,06%
Obleas de Florida	65	25,39%
Dulces Celis	46	17,97%
Dulces Alba	33	12,89%
Dulces el Paragüitas	25	9,77%
No Responde	9	3,52%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 7. Preferencia de empresas de dulces típicos de la región



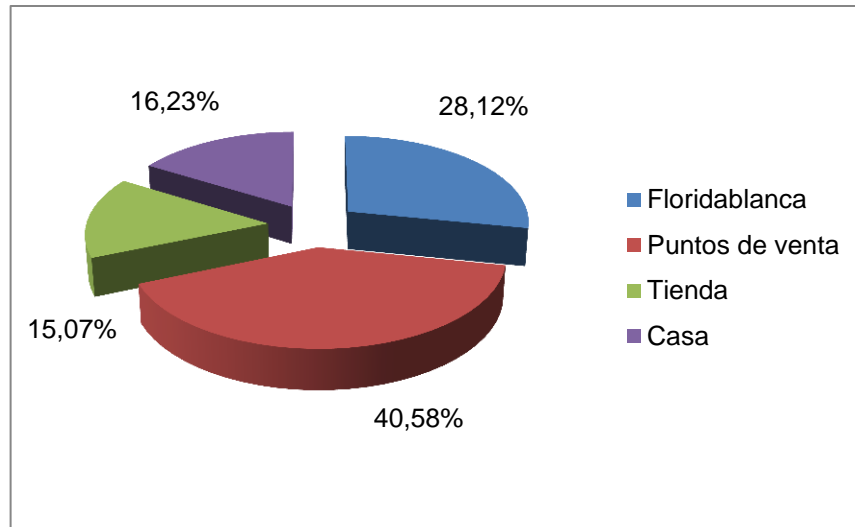
De los encuestados que conocen los dulces típicos de la región, el 25,39% de estos expresa su preferencia por las obleas de Florida, por los dulces Celis el 17,97%, por Pasionen Florideñas el 16,41%, por dulces La Guaca con el 14,06%, por los Dulces Alba el 12,89% y por Dulces Paraguitas el 9,77%. Demostrándose que la marca es un elemento clave para la recordación del producto a los consumidores de los dulces.

**Pregunta 8.** ¿En qué lugar está consumiendo los dulces que compra?

Cuadro 10. Lugar donde consumen los dulces que compra

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Floridablanca (Puntos de venta)	97	28,12%
Puntos de venta en fábrica	140	40,58%
Tienda	52	15,07%
Casa	56	16,23%
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 8. Lugar donde consumen los dulces que compra



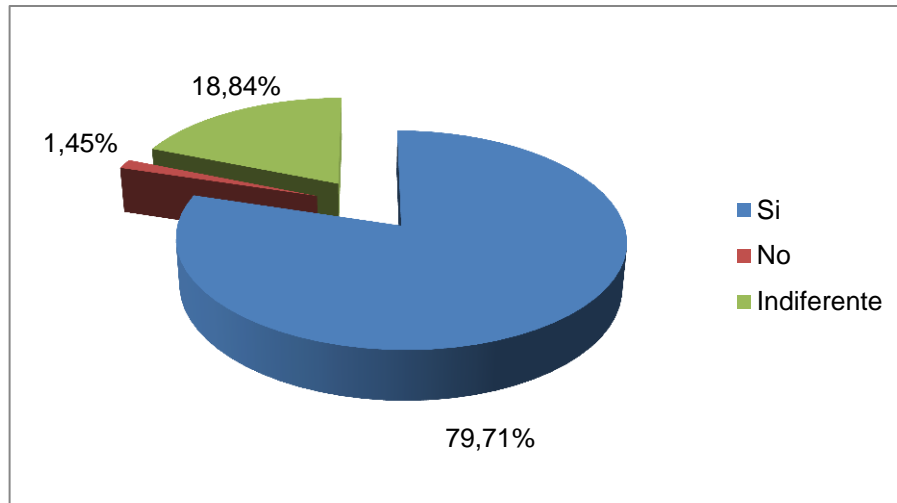
El 40,58% manifiesta consumir o comprar el producto en los puntos de venta, o sitios de expendio de dulces típicos dispuestos para el consumo minorista, mientras que el 28,12% manifiesta consumir en las fábricas del municipio de Floridablanca, donde además cada una de ellas posee un punto de venta, el 15,07% consume o compra el producto en una tienda y en sus casas o consume el 16,23%. Estos resultados indican que el 83,77% de los consumidores de dulce lo hacen fuera de casa, lo que demuestra que la gente busca consumir el dulce en el momento del antojo, es decir donde se encuentre.

**Pregunta 9.** ¿Desearía dentro del Centro Comercial un sitio especializado en dulces típicos de la región?

Cuadro 11. Sitio de expendio en el Centro Comercial el Cacique

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	275	79,71%
No	5	1,45%
Indiferente	65	18,84%
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 9. Sitio de expendio en el Centro Comercial el Cacique



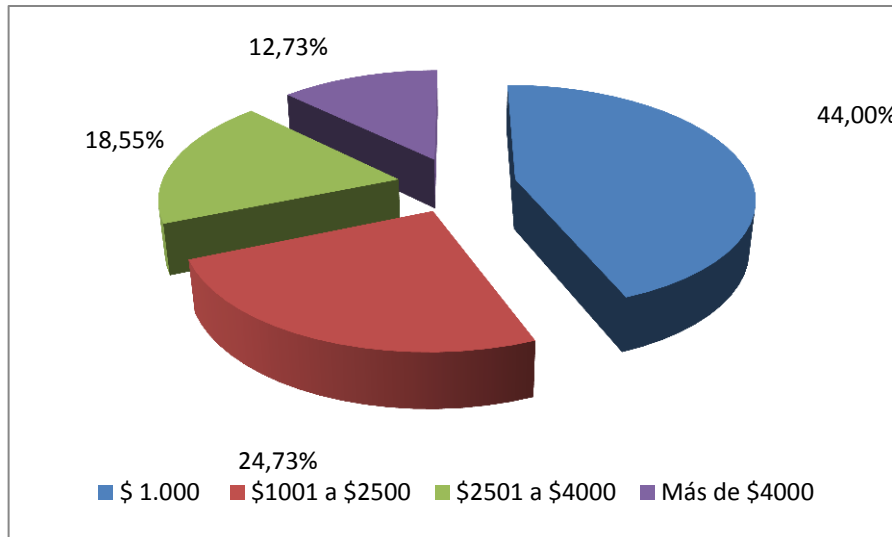
El 79,71% de los visitantes del Centro Comercial el Cacique, que consumen dulces típicos, consideran y desean la propuesta de colocar una distribuidora minorista de dulces en el Centro Comercial el Cacique. Esta respuesta es importante porque indica que hay un buen nivel de aceptación de ubicar la nueva distribuidora en el centro comercial, por parte de los visitantes.

**Pregunta 10.** ¿Dentro de los siguientes rangos, qué precio estaría dispuesto a pagar por unidad de dulce típico?

Cuadro 12. Rangos de precios del dulce por unidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Promedio	Promedio
\$ 1.000	121	44,00%	\$1.000x0,440	\$440,0
\$1.001 a \$2.500	68	24,73%	\$1.750x0,2473	\$432,8
\$2.501 a \$4.000	51	18,55%	\$3.250x0,1855	\$602,9
Más de \$4.000	35	12,73%	\$4.750x0,1273	\$604,7
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100,00%</b>		<b>\$2.080,4/unidad de dulce</b>

Gráfica 10. Rangos de precios del dulce por unidad



De acuerdo a la pregunta anterior, de los visitantes del Centro Comercial que consumen dulces típicos y desearían un punto de venta dentro del Centro Comercial el Cacique, el 44,00% dice que la unidad de dulce no podrá tener un valor superior a \$1.000, el 24,73% estaría dispuesto a cancelar entre \$1.001 y \$2.500; el 18,55% cancelaría entre \$2.501 y \$4.000; y el 12,73% cancelaría un valor superior a \$4.000.

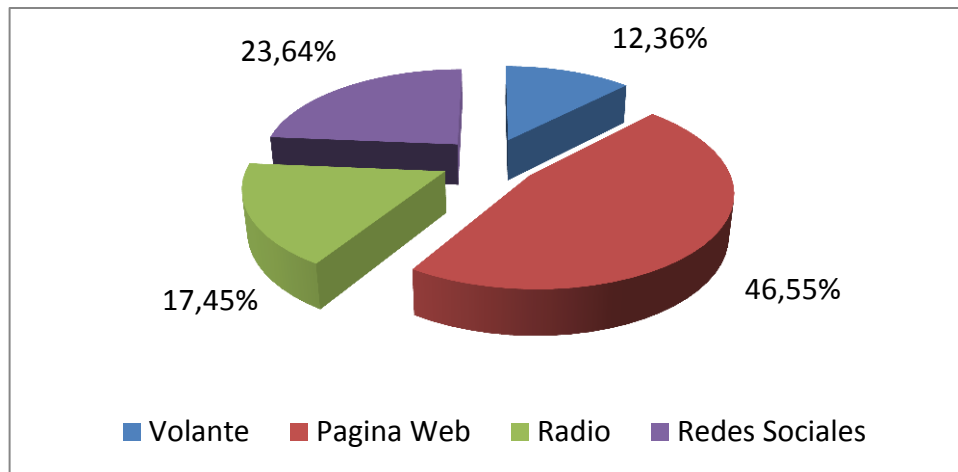
El precio promedio que las personas interesadas en comprar dulce típico de la región por unidad corresponden a \$2.080,4.

**Pregunta 11.** ¿Indique el tipo de publicidad que desea para enterarse de los productos que la distribuidora de dulce típico comercializará?

Cuadro 13. Tipo de publicidad deseado para enterarse de la distribuidora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Volante	34	12,36%
Página Web	128	46,55%
Radio	48	17,45%
Redes Sociales	65	23,64%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100,00%</b>

Gráfica 11. Tipo de publicidad deseado para enterarse de la distribuidora



El 46,55% de las personas que acuden al Centro Comercial El Cacique, manifiesta que desea enterarse de la distribución de dulces típicos por medio de la página web, mientras que el 23,64% usaría las redes sociales como medio para enterarse. Al 17,45% le agrada enterarse por la radio y solamente el 12,36% desea la información por volantes, para conocer las promociones y días especiales. De acuerdo con estos resultados la comercializadora de dulces típicos creará su página web y dará importancia a los diferentes tipos de publicidad de acuerdo con las preferencias de los clientes.

**2.4.3 Estimación de la demanda.** De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los visitantes del Centro Comercial el Cacique, considerado el mercado objetivo de la investigación y mediante la técnica estadística de extrapolación se procede a calcular tanto la demanda total como la efectiva. Para ello, se va a tener en cuenta que el comportamiento observado en la investigación se puede proyectar para el total de la población.

Partiendo de la respuesta de los visitantes encuestados a la pregunta número 3, del cuestionario aplicado, se pudo determinar que el 90,55% consumen dulces (ver cuadro 5), y de acuerdo con lo estipulado en el ítem 2.3.2 y la ficha técnica

(ver cuadro 2), la población que corresponde al mercado objetivo se estima en 47.500 visitantes mensuales al Centro Comercial el Cacique, entonces si se aplica el porcentaje de personas que consumen dulces a la población objetivo se obtiene el número total de personas que consumen dulce al mes y en el año, así:

$$47.500 \text{ visitantes/mes} \times 90,55\% \text{ consumen dulces} = 43.011,25 \text{ consumidor/mes}$$

$$43.011,25 \text{ consumidor/mes} \times 12 \text{ meses/año} = 516.135 \text{ consumo por persona/año de dulce.}$$

Este cálculo si cada una de las personas consumiera el producto una vez cada día.

De acuerdo a los datos suministrados por la administración del Centro Comercial el Cacique, están visitando un promedio diario de 1500 personas/día, por tanto, definiendo claramente el objeto del proyecto, tomando como referencia el promedio de visitas diarias y la información arrojada al responder la pregunta 4 (Cuadro 6), donde la estimación arroja una frecuencia de consumo de dulce de 193,85 veces/año (es decir, una persona consume dulce en promedio 193,85 veces al año), de modo que se tiene que:

$$1500 \text{ persona/día} \times 193,85 \text{ veces/año} = 290.775 \text{ unidades/año de dulce}$$

Se asume entonces, que el número de unidades es la suma equivalente al número de visitas que hay por año.

Ahora, teniendo en cuenta la información arrojada al responder la pregunta número 9 (ver cuadro 11), donde el 79,71% de los visitantes del Centro Comercial, que consumen dulces típicos, consideran y desean la propuesta de colocar una distribuidora minorista de dulces en el Centro Comercial el Cacique, por tanto, se

asume que del total de personas que visitan el centro comercial, un 79,71% de ellas consumirían los dulces ofrecidos por la distribuidora.

De esta manera la demanda de 290.775 unidades/año de dulce quedará reducida en un 20,29%, lo que equivale al 79,71%; así:

$$290.775 \text{ unidades/año} \times 79,71\% = 231.777 \text{ unidades/año de dulce}$$

De acuerdo a lo anterior, se estima una demanda de consumo de dulce típico de la región correspondiente a 231.777 unidades al año que se consumirán en el Centro Comercial el Cacique.

**2.4.4 Proyección de la demanda.** Para determinar la demanda efectiva proyectada se acude a los datos estimados para la demanda; de acuerdo al análisis efectuado en el ítem anterior, sobre la cual se ha indicado un total de 231.777 unidades de dulce que se demandarían en el año 1. Para proyectar la demanda, se tendrá en cuenta la siguiente ecuación:

$$F = P (1+i)^n$$

Donde,

P = Valor presente de la demanda actual o efectiva

i = Factor de crecimiento de consumo

n= Año al cual se va a proyectar, así 1, 2, 3 y 4 años

F = Valor futuro o proyectado

Para el factor de crecimiento de consumo se toma el porcentaje de la Tasa de Crecimiento Poblacional TCP para el año 2.016<sup>27</sup> que equivale al 0,98% en Bucaramanga.

---

<sup>27</sup> EL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LAS NACIONES UNIDAS. Colombia [en línea] [citado el 28 de abril de 2.016] disponible en <http://countrymeters.info/es/Colombia>.

Entonces reemplazando en la fórmula para el segundo año se obtiene:

$F = 231.777 (1 + 0,0098)^1 = 231.777 (1,0098) = 234.048$  unidades de dulce que se demandarían en el año 2.

Para el tercer año se obtiene:

$F = 231.777 (1 + 0,0098)^2 = 231.777 (1,0197) = 236.343$  unidades de dulce que se demandarían en el año 3.

Para el cuarto año reemplazando se obtiene:

$F = 231.777 (1 + 0,0098)^3 = 231.777 (1,0297) = 238.661$  unidades de dulce que se demandarían en el año 4.

Y finalmente para el quinto año se obtiene:

$F = 231.777 (1 + 0,0098)^4 = 231.777 (1,0398) = 241.002$  unidades de dulce que se demandarían en el año 5.

Cuadro 14. Proyección de la demanda estimada

<b>Año</b>	<b>Demanda proyectada año (unidades de dulce)</b>
1	231.777
2	234.048
3	236.343
4	238.661
5	241.002

## 2.5 LA OFERTA

Para hacer una aproximación a la oferta o competencia del producto, es necesario recordar, que la distribuidora minorista es un cliente para la competencia, es decir,

las dulcerías tradicionales que se mencionan en el estudio, son proveedores para la distribuidora minorista, que comercializará los productos con el mismo precio público que los fabricantes.

Sin embargo y reconociendo que, así como son proveedores, también forman parte de un mercado competitivo para el consumo del producto, se hará una investigación partiendo de determinar la necesidad de información con respecto a la oferta de dulces típicos en el sector de influencia del proyecto y posteriormente realizando un análisis actual de esta competencia.

La competencia actualmente se encuentra focalizada en dos sectores muy reconocidos; uno ese en el municipio de Floridablanca y el otro en la carrera 11 con calle 37, a espaldas de la Gobernación de Santander, donde se encuentran agrupadas empresas dulceras tradicionales como son Dulces Alba, Dulces Celis y La Guaca, mientras en Floridablanca, están localizadas las otras empresas mencionadas en el estudio (Obleas de Florida y Pasiones Florideñas).

**2.5.1 Necesidades de información.** Teniendo en cuenta que la competencia, como se señala en el párrafo anterior, podrán ser los proveedores del producto; se ha determinado realizar una observación directa visitando los puntos de venta en días laborales y fines de semana, teniendo en cuenta las situaciones que se perciben en cada uno de ellos, de esta manera se considera innecesario la aplicación de una encuesta o cuestionario para la investigación.

El estudio de la oferta debe satisfacer las siguientes necesidades de información:

- Conocer las empresas que producen y comercializan dulces típicos.
- Características de los consumidores del producto que ofrece la competencia.
- Debilidades y fortalezas de las empresas competidoras.
- Identificar las debilidades de calidad de la competencia.
- Los precios en los que se venden los productos de la competencia.

- El tipo de envases, empaques y de etiquetas que usan las empresas competidoras.
- Presentación de los dulces típicos que ofrece la competencia.
- Enterarse de las obligaciones de tipo legal relacionadas con el contenido de las etiquetas usadas en los productos de la competencia.
- Cuantificar la oferta actual y futura.
- Canales de distribución utilizados por la competencia.

**2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia.** Dentro de la competencia se pudo percibir las siguientes situaciones en cada uno de las empresas tenidas en cuenta para la investigación:

Cuadro 15. Análisis de la situación actual de la competencia

EMPRESA	Producto	Tipo de Distribución	Otros servicios	Fortalezas	Debilidades
OBLEAS DE FLORIDABLANCA	Obleas	Minorista y por paquetes	Parquecito y juegos niños	Tradición y variedad en productos	Ventas de fin de semana. Falta espacio de parqueo. Hay un mal servicio. Altos precios.
PASIONES FLORIDEÑAS	Obleas y Dulces	Minorista y por paquetes		Variedad y nace del Fondo Emprender del Sena.	Ventas de fin de semana. Falta espacio de parqueo. Hay un mal servicio.
DULCES LA GUACA	Dulces	Minorista y por paquetes		Variedad en productos y buen precio.	Ventas de fin de semana. Falta espacio de parqueo.
DULCES CELIS	Dulces	Minorista y por paquetes		Tradición, variedad en productos y buen precio.	Ventas de fin de semana. Falta espacio de parqueo
DULCES ALBA	Dulces	Minorista y por paquetes		Tradición, variedad en productos y buen precio.	Ventas de fin de semana. Falta espacio de parqueo
DULCES PARAGÜITAS	Obleas y Dulces	Minorista y por paquetes		Tradición y variedad en productos.	Ventas de fin de semana.

Se observa, de acuerdo al anterior cuadro, que las dos principales empresas oferentes de estos productos (OBLEAS DE FLORIDABLANCA Y PASIONES FLORIDEÑAS), en la ciudad de Bucaramanga presentan una gran debilidad con respecto a un servicio deficiente, esto se debe prácticamente a que debido a la cantidad de personas que visitan la empresa en el fin de semana especialmente los empleados no cuentan con el tiempo suficiente para dar el servicio que el cliente se merece; este aspecto es muy importante para que la nueva empresa trate de brindar un servicio al cliente definido y que le marque diferencia con respecto a la oferta. Además, la nueva empresa por su ubicación podrá tener ventas todos los días ya que el centro comercial es muy frecuentado no solo por los turistas locales sino por turistas extranjeros que vienen a hacer negocios y asisten a las diferentes convenciones que se realizan en el centro empresarial ubicado dentro del centro comercial, y no se presentarían ventas únicamente los fines de semana como le está sucediendo a la competencia, entonces estos dos factores serán de gran importancia para que la empresa marque la diferencia y logre posicionarse rápidamente en la mente del consumidor. Además, se contará con estrategias de empaqueo para regalos en envases y cajas decoradas para cada época de festividad en el año, como el día de las madres, día de la mujer, día de los niños, día de amor y amistad y así sucesivamente para cada fecha especial

## **2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA**

Para determinar la demanda insatisfecha se va a hablar de la cantidad de personas que visitan el centro comercial y al momento de querer consumir un dulce típico no lo encuentran. De acuerdo a la información del ítem 2.4.3 Estimación de la Demanda, la cantidad de personas que visitan el centro comercial y que consumen dulces típicos es un total de 488.970 unidades por persona/año de dulce.

Partiendo de lo anterior y tomando en cuenta la información arrojada por la pregunta número 9 (Cuadro 11) de la encuesta realizada, donde se obtuvo que el 79,71% de las personas encuestadas les gustaría que dentro del Centro Comercial existiera un sitio especializado en dulces típicos de la región, lo que quiere decir que este porcentaje corresponde a la cantidad de personas que les gustaría consumir un dulce típico cuando visitan el centro comercial y no lo encuentran porque no hay un sitio dentro del centro dedicado a la venta de dulces típicos, por tanto, se toma como demanda insatisfecha lo siguiente:

$$488.970 \text{ consumo por persona/año} * 79,71\% = 389.758 \text{ personas/año}$$

## **2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.**

Para determinar la adecuada comercialización y ofrecimiento del producto a ofertar por la nueva empresa, se ha realizado un estudio teniendo en cuenta los tipos de canales de comercialización empleados en la venta de este tipo de dulces y los factores limitantes para su ofrecimiento.

**2.7.1 Estructura de los canales actuales.** Por canal de distribución se entiende la combinación de elementos o intermediarios que recurren a los productores para poner a disposición del consumidor final el producto, satisfaciendo con ello una necesidad.

En la ciudad de Bucaramanga el producto dulce considerado dentro del sector alimentos perecederos se puede decir que en su comercialización se están utilizando los siguientes tipos de canal de comercialización:

- a) Productor – Consumidor: es el canal de comercialización más corto y sencillo para los bienes de consumo no tiene intermediarios. El productor puede vender puerta a puerta o por internet.

b) Productor – Distribuidor – Consumidor Final: el distribuidor le compra directamente al productor o fabricante, y este se lo vende al consumidor final. Ese es el caso de los supermercados y almacenes de cadena; quienes compran los dulces al productor y los colocan en sus mostradores para que el cliente consumidor del producto lo compre.

**2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales de distribución.** Se identifican las siguientes ventajas y desventajas:

a) Productor – Consumidor.

**Ventajas:**

- Se mantiene un contacto directo con el cliente.
- Se conocen muy bien las necesidades del cliente.
- Se hace publicidad directa mediante la atención al cliente.
- Se puede ofrecer a un mejor precio el producto.
- Canal ideal para cuando se está en la etapa inicial (los primeros años) de un proyecto.
- Se facilita el control de calidad del producto y su presentación.

**Desventajas:**

- Se requiere que la empresa tenga uno o varios puntos de venta y distribución.
- Se incrementan los costos y gastos por la administración del punto de venta.
- Se requiere una muy buena campaña publicitaria.

b) Productor – Distribuidor – Consumidor.

**Ventajas:**

- Se llega a un mayor número de consumidores por medio de los distribuidores, especialmente supermercados, con menos esfuerzos que al utilizar un canal directo.

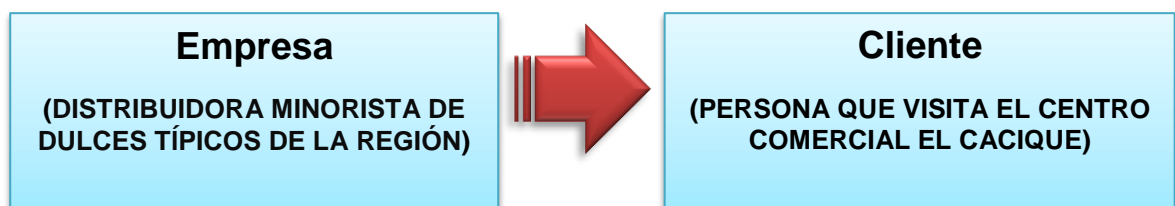
- Son canales relativamente cortos que no alteran la composición física y química del producto y permiten que el producto llegue en buenas condiciones al consumidor final.
- Permite la distribución del producto a un mayor número de negocios, alcanzando una distribución intensiva, ideal para productos que están penetrando en el mercado.

#### **Desventajas:**

- La falta de promoción del producto por parte de intermediarios o distribuidores.
- El encarecimiento del producto, al estar supeditado a los márgenes de ganancia de las empresas comercializadoras y su poder de negociación.

**2.7.3 Selección de los canales de comercialización.** Teniendo en cuenta que el mercado objetivo está representado por las personas que visitan y los turistas que llegan al Centro Comercial el Cacique en la ciudad de Bucaramanga se utilizará un canal directo de distribución PRODUCTOR – CLIENTE para hacer llegar el producto al cliente, como se observa en la siguiente figura.

Figura 1. Canal de Comercialización



## **2.8 EL PRECIO**

**2.8.1 Análisis de precios de la competencia.** Cuando se desea ofrecer un producto no es suficiente que cumpla con todas las características que lo definen como tal; además de venderlo, hacerle promoción y publicidad es necesario que

tanto para el vendedor como para el comprador, el precio sea favorable, es decir represente un beneficio económico como resultado de la utilidad costo beneficio, por lo tanto para la nueva empresa, el precio debe cubrir los costos y gastos en que incurre el producto de tal manera que se contribuya a la rentabilidad del negocio.

Considerando la información obtenida se observa que hay variedad en los precios por la gran variedad que existe en el producto dulce, como se observa en el siguiente cuadro, donde se puede ver los principales productos que ofrecen los proveedores de dulces que tendrá la nueva empresa, en la ciudad de Bucaramanga.

Cuadro 16. Análisis de precios de la competencia

ARTÍCULO	PRECIO VENTA
APIO UND (60 gramos)	\$ 2.200
APIO caja X 12 u/n	\$ 23.900
AREQUIPE 2 ONZAS envase plástico	\$ 4.400
AREQUIPE 6 ONZAS 240 g envase plástico	\$ 12.200
AREQUIPE CAFÉ BOMBONERA 440 g envase de vidrio	\$ 20.300
AREQUIPE CAFÉ PLANO 280 g envase de vidrio	\$ 14.600
AREQUIPE KILO envase de plástico	\$ 28.250
AREQUIPE PLANO 280 g envase de vidrio	\$ 14.100
AREQUIPE TAZA 500 g envase de plástico	\$ 24.550
ARROZ UND (60 gramos)	\$ 2.300
ARROZ caja X 12 u/n	\$ 23.700
CAFÉ UNIDAD	\$ 2.100
CAFÉ caja X 12 u/n	\$ 24.000
CAFÉ caja X 6 u/n	\$ 12.400
COCADA UNIDAD	\$ 2.100
COCADA caja X 6 u/n	\$ 12.000
COQUITO UNID	\$ 1.600
COQUITO caja X 6 u/n	\$ 8.400
CORTADO VASO envase de plástico (140 gramos)	\$ 5.200
CORTADO caja X 12 u/n	\$ 23.100
CORTADO caja X 6 u/n	\$ 12.200
KIT X6 VASITO (300 gramos)	\$ 18.500
KIT caja X 4 INFANTIL u/n	\$ 13.400
KIT caja x 4 u/n	\$ 13.400
KIT caja X 6 u/n	\$ 18.000
KIT caja X 12 u/n	\$ 35.000
LECHE UNID (60 gramos)	\$ 2.300
LECHE caja 12 u/n	\$ 24.200

ARTÍCULO	PRECIO VENTA
LECHE caja X 8 u/n	\$ 18.700
PANELITA UNIDAD (60 gramos)	\$ 1.800
PANELITA caja X 12 u/n	\$ 12.100
PANUCHA UNIDAD (60 gramos)	\$ 2.000
PANUCHA caja X 12 u/n	\$ 22.300
PANUCHA caja X 6 u/n	\$ 11.400
SURTIDO TRADICIONAL caja X 6 u/n	\$ 12.400
SURTIDO caja X 6 u/n	\$ 12.200
SURTIDO caja X 12 u/n	\$ 23.700
AREQUIPE PARA UNTAR OBLEAS (120 gramos)	\$ 8.500
OBLEAS UNIDAD	\$ 2.800
OBLEAS caja X 12 u/n	\$ 28.800

Fuente: Empresas proveedoras de dulces típicos de la región.

**2.8.2 Estrategias de fijación de precios.** La estrategia fundamental para la fijación de precios estará enfocada en trabajar con precios más competitivos, tomando como referencia el precio sugerido por la competencia (ver cuadro 17), además de la estructura de costos que se genere en el estudio financiero y con ello se fijará un margen adecuado de utilidad que genere una rentabilidad mínima del presente proyecto.

La estrategia de entrar con precios menores a la competencia es muy importante para poder aplicar tácticas agresivas de penetración y expansión del mercado, especialmente en la etapa de introducción del producto que aseguren un rápido conocimiento del mismo, posicionamiento y participación.

La fijación del precio del producto debe ser el resultado de un análisis de los diferentes aspectos que inciden en él, ya que de lo contrario se corre el riesgo de fijarlo en desacuerdo con la realidad del mercado.

Para la fijación del precio se debe cumplir los siguientes objetivos, los cuales se lograrán a través del costo:

- Alcanzar una tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Maximizar las utilidades.

- Evitar la guerra de precios, es decir fijar los precios de acuerdo con la competencia.
- Aumentar la participación en el mercado, es decir obtener nuevos clientes con la estrategia de entregarle al cliente un producto que le guste al cliente, que sea elaborado en condiciones higiénicas adecuadas, en el justo a tiempo y en la calidad que satisfaga al cliente.

El precio del producto dulce, que ofrecerá la nueva empresa, se va a determinar conforme a los siguientes aspectos:

- Costo del producto
- Costo de comercialización

Se aplicará la siguiente fórmula, para determinar el precio de venta conforme a la utilidad esperada.

$$P.V. = \frac{\text{Costo Total Unitario}}{(1 - \% \text{ Utilidad esperada})}$$

Estos cálculos se efectúan en el estudio financiero.

## **2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Hacer publicidad y promoción, debe generar ventas, ya que es una forma de motivar a la gente a comprar productos y/o servicios, por tanto, la publicidad debe hacer que los mensajes plasmados al ofrecer un producto y/o servicio sean creíbles, aceptables, persuasivos y urgentes, es decir que impacten al público de manera clara y directa.

La publicidad promueve e insinúa en la mente de las personas la necesidad hacia una compra sea como primera necesidad o simplemente para abastecerse como lo es el caso de los dulces cuando se compra porque en el hogar no los hay.

**2.9.1 Objetivos.** Los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de estrategias de publicidad y promoción son:

- a) Realizar publicidad de manera limpia, responsable y respetuosa; con mensajes claros y sencillos para generar impacto en los consumidores de dulces típicos de la región.
- b) Crear interés en las personas que lean o escuchen la publicidad motivándolos a solicitar y comprar el producto dulce, recordando siempre el nombre de la nueva empresa.
- c) Utilizar una serie de instrumentos tácticos, para impulsar el producto, estimulando una respuesta a corto plazo del cliente; utilizando medios como volantes, publicaciones en página de internet, facebook, redes sociales y degustaciones.
- d) Generar interés en el cliente potencial, para la compra del nuevo producto, ofreciendo degustaciones, que permitan conocer su sabor e informado los beneficios nutricionales.
- e) Posicionar el producto y la marca en la mente del consumidor, dando a conocer la empresa a través del logotipo, lema y nombre de la misma, buscando el mercado de nuevos clientes.
- f) Consolidar la presencia de la empresa en el mercado, asegurando los clientes al brindarles además de un producto una excelente calidad, lo cual se verá reflejada en el logotipo y en el lema o slogan que se utilizará en el lanzamiento de la empresa.

g) Lograr que los demandantes del producto logren identificar mediante su nombre y logotipo la razón social de la empresa fácilmente.

**2.9.2 Logotipo.** El logo de la empresa “DULCES TÍPICOS LA HORMIGA”, presenta las siguientes características:

Figura 2. Logo de la empresa



- Forma circular, lo que denota que la empresa se adapta fácilmente a los cambios del entorno en busca de un mejoramiento continuo hacia el éxito. Además, implica por esta forma circular y el color de relleno la oblea, un delicioso manjar dulcero por el cual es conocido el municipio de Floridablanca en todo el territorio nacional.
- Nombre de la empresa, en letras verdes se lee “Dulces Típicos La Hormiga”, el color verde es representativo de la esperanza y por consiguiente del triunfo que lograra la empresa al posicionarse rápidamente en la mente del consumidor.

- Imagen, la empresa se encuentra representada por la caricatura de una agraciada hormiga santandereana la cual se encuentra sosteniendo en su mano derecha un rico dulce y lo está consumiendo con una expresión de satisfacción.
- La letra se ha establecido en el tipo Arial, ya que este tipo de letra es clara y permite ser reconocida la escritura de manera fácil por el cliente.
- Dulces típicos la Hormiga escrito en verde, expresa la armonía y la naturaleza y en conjunto con la hormiga, representa lo trabajadores que son las personas de la región.
- El círculo rojo, representa el punto central de la ubicación del negocio, ya que se sitúa en el corazón del centro comercial.

**2.9.3 Eslogan.** Con el lema, que se observa en la siguiente figura, se quiere hacer denotar que Santander es una región de tradición dulcera, que quiere lograr ser reconocido a nivel nacional e internacional. El eslogan también busca generar deseos y despertar en el paladar un gusto por el dulce típico santandereano de calidad.

Imagen 3. Eslogan de la empresa

**LA DULCE TRADICIÓN DE SANTANDER**

**2.9.4 Análisis de medios.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, debe determinar el alcance, frecuencia y el impacto que se pretende lograr para favorecer la comunicación del mensaje en el sector del Centro Comercial el Cacique.

- *Alcance:* Se pretende llegar a las familias de la ciudad de Bucaramanga, que visitan el Centro Comercial el Cacique, y a los turistas que se encuentran alejados en el hotel del Centro Comercial el Cacique.
- *Frecuencia:* Se desea que la población quede informada sobre el mensaje de la empresa, a través de medios especializados y del interés de la población objetivo de estudio.
- *Impacto:* Se busca un impacto normal de comunicación, la calidad del producto vende y con la Santandereanidad se puede inculcar para la compra de un dulce típico de la región.

Los medios más empleados en el sector de Dulce son los siguientes:

- **Periódicos:** Es considerado como medio básico masivo de comunicación. Los anuncios se realizan de manera rápida y costos razonables, además puede llegar a un público objetivo a diario. Es importante analizar de los periódicos el cubrimiento nacional o local que tengan; y ser seleccionado según la necesidad geográfica del empresario.
- **Revistas:** Son medios costosos, pero tiene gran probabilidad de alcanzar la audiencia objetivo deseada. Se debe tener en cuenta el cubrimiento geográfico y el tipo de revista, ya que están segmentadas en diferentes temas.
- **Televisión:** Medio altamente popular, ofrece ventajas como auditorios masivos, gran número de posibles consumidores, facilidad de lograr atención de los televidentes, por su alta sintonía, uso auditivo, visual, demostraciones, buen cubrimiento. Es el medio más importante, pero con altos costos de contratación, producción.
- **Radio:** Es un medio de comunicación masivo, de gran aceptación en toda clase de cliente y/o público. Es un medio importante con costo moderado o bajo según la preferencia.

- **Publicidad al aire libre:** Es un medio flexible y de bajo costo. Llega al mercado amplio y diversificado. El uso de carteles, pancartas, vallas, afiches e instrumentos electrónicos son lo más comunes.
- **Internet:** Es la publicidad en un medio de comunicación masivo a nivel mundial, el uso de una página WEB es fundamental para los alcances que se quiere con el negocio. Permite una interacción y comunicación directa con el cliente sin necesidad de estar físicamente presentes.
- **Redes Sociales:** Hoy en día, las Redes Sociales son un factor muy importante dentro de la estrategia de Marketing en las Empresas, ya que permiten llevar mensajes más directos a los potenciales clientes, sea cual sea el tamaño del negocio, facilitan el compartir en una comunidad, que día a día crece, las características y beneficios de los productos, o servicios que ofrecen las empresas; además permite mostrar fidelidad a la marca y expresar sus inconformidades.

**2.9.5 Selección de medios.** Cada medio ofrece ventajas, pero también tiene sus limitaciones; por lo tanto, se deben tener en cuenta las costumbres y preferencias del medio de información, en la población objetivo de la ciudad de Bucaramanga; como se expresa a continuación:

- *Hábitos de la audiencia meta.* Buscar el medio más eficaz para llegarle al cliente que se desea para cumplir con los objetivos de la empresa.
- *Producto y/o servicio.* Cada tipo de medio publicitario tiene su propio potencial de demostración, visualización, explicación, credibilidad y colorido.
- *Mensaje.* Un mensaje que anuncie un gran evento, producto o servicio deberá ser publicado en un medio que sea correspondiente con la agilidad y rápida difusión que la empresa desea.

- **Costo.** Hay medios costosos y económicos para la publicidad de mensajes, se debe escoger el más adecuado dependiendo del recurso financiero y de las características del producto o servicio a publicitar y/o promocionar.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se seleccionan los siguientes medios:

- **Volantes:** Fácil manejo y bajo costo
- **Pendón publicitario:** Muy visual y llama la atención fácilmente
- **Degustaciones:** La mejor forma de cautivar al cliente
- **Eventos especiales:** Algo costoso pero impactante
- **Redes sociales:** Difusión fácil y rápida del mensaje
- **Portafolio de productos:** Para enterarse de los productos y sus características
- **Página web:** Muy práctico y preferido por gran cantidad de personas sobre todo la juventud quienes, por medio de las siguientes estrategias de publicidad y promoción, se empelarán para dar a conocer la empresa y el producto.

Más adelante en los ítems 2.9.6.1 y 2.9.6.2 se relacionan cada medio y sus cantidades a emitir.

**2.9.6 Estrategias publicitarias.** Las estrategias publicitarias a emplear para dar a conocer la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, se consideran de dos clases: publicidad de lanzamiento o expectativa y la publicidad de operación o mantenimiento.

**2.9.6.1 Estrategias de publicidad de lanzamiento.** Presenta las siguientes características:

- **Objetivo:** captar la atención del público y crearle la expectativa sobre la nueva distribuidora.
- **Frecuencia:** se realizará durante los 15 días previos al día de la inauguración de la empresa.

La estrategia de publicidad de lanzamiento, empleara los siguientes medios de publicidad:

- Medio Impreso: 3.000 volantes
- Redes Sociales: (Facebook, WhatsApp, Instagram, Correo Electrónico)
- Degustaciones: 390 para el día de la inauguración
- Pendón publicitario: 4 para colocar en las entradas circundantes al local.
- Evento de lanzamiento: para el día de la inauguración se dispondrá de un evento con luces, sonido y un invitado especial “un cuentero”. El evento tendrá una duración de dos horas.

**2.9.6.2 Estrategias de publicidad de mantenimiento.** Presenta las siguientes características:

- Objetivo: mantener al consumidor pensando en el producto, que cuando lo desee allí encontrará lo mejor y con la mayor satisfacción se le atenderá. Además, para dar a conocer el producto y captar la atención de nuevos clientes.
  
- Frecuencia: se realizará durante los 365 días de cada año en que funcione la empresa, en especial en aquellos momentos en que el Centro Comercial el Cacique prepare las celebraciones de los días y fechas especiales.

La estrategia de publicidad de mantenimiento, empleara los siguientes medios de publicidad:

- Página Web. Se contará con publicidad en internet por medio de una página web, en donde se informará sobre las características de la empresa y el producto.
  
- Portafolio de productos. Se mantendrán 500 unidades en la empresa para promover a nuevos clientes.
  
- Medio Impreso: 6.000 volantes

**2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.** Toda clase de publicidad y promoción se debe costear para su financiación, como se presenta a continuación.

**2.9.7.1 Presupuesto de lanzamiento.** Para la publicidad de lanzamiento se estima el siguiente presupuesto.

Cuadro 17. Presupuesto de lanzamiento

Aspecto	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total
Volantes	3.000	\$200	\$600.000
Pendón publicitario	4	\$87.000	\$348.000
Degustaciones	390	\$2.000	\$780.000
Redes sociales	4	\$0	\$0
Evento de lanzamiento	1	\$550.000	\$550.000
<b>Total</b>		<b>\$2.278.000</b>	

Fuente: Iris Impresores, empresas proveedoras, Animacomics.

**2.9.7.2 Presupuesto de operación.** Para la publicidad de operación se estima el siguiente presupuesto para ser difundida durante un año.

Cuadro 18. Presupuesto de operación

Aspecto	Cantidad	Valor Unidad	Valor Mes	Valor Año
Volantes	6.000	\$200	\$100.000	\$1.200.000
Portafolio de productos	500	\$2.150	\$89.583	\$1.075.000
Página Web	1	\$1.020.000	\$85.000	\$1.020.000
Evento promocional	10	\$650.400	\$542.000	\$6.504.000
<b>Total</b>			<b>\$816.583</b>	<b>\$9.799.000</b>

Fuente: Iris Impresores, Dominios en Linea.Com, Animacomics.

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

A través del estudio técnico se determinan los aspectos relacionados con la capacidad, localización, tamaño, ingeniería, distribución locativa, mano de obra, maquinaria y equipos requeridos, que contribuyen a demostrar la viabilidad técnica del proyecto y determinar las necesidades de capital para poder ejecutarlo.

#### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

**3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.** Por lo anterior el tamaño del proyecto se describe en unidades de dulce a comercializar por día, mes y año.

Con los datos suministrados en la investigación de mercados se determinará el tamaño del proyecto unidades de dulces para un horizonte de cinco años indicando la demanda efectiva para la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA en los diferentes años de vida útil del proyecto.

**3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.** Entre los factores influyentes que condicionan o no el proyecto se analizaran los siguientes:

- El tamaño del proyecto y la demanda,
- El tamaño del proyecto y los suministros e insumos,
- El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos,
- El tamaño del proyecto y la localización,
- El tamaño del proyecto y el financiamiento.

A continuación se explica cada uno de estos factores que puede llegar o no a condicionar el proyecto.

- El tamaño del proyecto y la demanda. Según lo expuesto en el estudio de mercados se logró concluir con base a la investigación de campo que para el buen

funcionamiento de la empresa hay oportunidad en un mercado con una demanda estimada de 231.777 unidades de dulce al año (ver cuadro 14); lo cual corresponde a un promedio de 13.906,62 kilos de dulce al año, teniendo en cuenta que cada unidad tiene un peso promedio de 60 gramos, demostrándose así que este factor no es limitante y no condiciona el proyecto.

Ahora, teniendo en cuenta el análisis realizado en el estudio de mercados (ver ítem 2.4.3) donde se estima una frecuencia de consumo de dulce de 193,85 veces/año; es decir, una persona consume dulce en promedio 193,85 veces al año, nuevamente se observa que este factor no limita ni condiciona el proyecto.

- El tamaño del proyecto y los suministros e insumos. Los suministros, insumos y materia prima que se requiere, no constituye problema alguno para su consecución, pues su oferta de dulce es amplia y permite seleccionar el mejor proveedor de dulce típicos de la región, por lo tanto este es un factor no condicionante.
- El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos. Con la apertura económica y la globalización de la economía la tecnología deja de ser un factor condicionante para cualquier tipo de proyecto, para el caso particular la empresa contará con los equipos y demás elementos necesario para la venta del producto dulces que se encuentran en el sector y que además son de buena calidad, este factor no condiciona el proyecto.
- El tamaño del proyecto y la localización. La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA se localizará, para la comercialización de dulces, en un sitio estratégico de la ciudad como lo es el Centro Comercial El Cacique, sitio muy concurrido y visitado en especial los fines de semana y que a su vez no cuenta con una distribuidora de dulces típicos de la región, lo cual va a favorecer a las personas

que desean degustar o regalar un dulce y en general a la actividad comercial, por lo tanto se observa que este factor no condiciona el proyecto.

- El tamaño del proyecto y el financiamiento. Este factor es importante porque de él depende prácticamente el montaje de la distribuidora de dulces. Para lo cual las autoras del proyecto cuentan con recursos propios como parte del capital inicial y para el saldo piensan disponer de recursos obtenidos por parte de un crédito en una de las entidades financieras de la ciudad. Por lo anterior este factor no será una limitante y por lo tanto no condiciona la viabilidad del proyecto.

**3.1.3 Capacidad del proyecto.** La capacidad del proyecto se medirá en unidades de dulce al año. Para hallar la capacidad de producción se define la cantidad de personas a atender con base a tres capacidades, estas son: diseñada, instalada y utilizada; en la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA.

**3.1.3.1 Capacidad total diseñada.** “La capacidad diseñada corresponde al máximo nivel posible de producción o de prestación del servicio”<sup>28</sup>. Para el presente proyecto de venta de dulces típicos, se medirá a partir de los siguientes aspectos:

- Jornada diaria de 3 turnos de 8 horas, lo cual equivale a 24 horas/jornada. Para lo cual se requerirían 3 empleados, uno por cada turno de trabajo.
- Se estima un tiempo promedio en la venta del producto oblea (se toma este tiempo por ser el producto considerado cuello de botella, pues se debe preparar en el momento en que el cliente lo pide) de 150 segundos (Ver figura 4.) es decir, 2.5 minutos, según información obtenida de personas relacionadas con el sector del dulce en Floridablanca Santander.

---

<sup>28</sup> MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. 4Ed. M y M Editores.

- Sería 24 horas x 60 minutos para un total de 1.440 minutos al día, dividido por 2.5 minutos promedio para un total de 576 dulces al día x 7 días x 52 semanas daría un total de 209.664 dulces al año.

Cuadro 19. Capacidad diseñada

Número turnos/ Jornada	Horas/ jornada	Minutos/ hora	Días a la semana	Semanas al año	Minutos/ año	Dulces/ año
3	24	60	7	52	524.160	209.664

La capacidad diseñada de la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, es para vender 209.664 unidades de dulce al año, con un promedio de atención por venta de 2.5 minutos por persona y utilizando 3 vendedores, uno por turno de 8 horas.

**3.1.3.2. Capacidad instalada** Para hallar la capacidad instalada, además de los parámetros anteriores se va a relacionar lo siguiente:

- Se tiene en cuenta el horario de apertura del Centro Comercial el Cacique que es de 9 a.m. a las 10 p.m., lo cual indica que habrían disponibles 13 horas/jornada (es decir 1,62 turnos), pero teniendo en cuenta que en cada turno se debe descontar un tiempo ocioso, por descanso, necesidades personales y alistamiento del local entre otros, equivalente a 30 minutos por turno (lo que equivale a 60 minutos de tiempo ocioso en total, para una jornada completa); se estaría laborando un total de 12 horas/jornada de las 13 horas que hay disponibles.
- Se emplearan 2 vendedores. Cada uno de ellos trabajaría un total de 8 horas diarias de la siguiente manera, uno trabajaría desde las 9 am hasta las 5 pm y el otro desde las 2 pm hasta las 10 pm, de forma tal que desde las 2 pm hasta las 5 pm se encuentren ambos empleados en el local ya que la afluencia de público es mayor en las horas de la tarde. Cada uno de estos empleados tendrá a la semana

un día de descanso, por lo cual se contratará un temporal que realice los reemplazos y se le pagará por día de trabajo.

- Se tiene que 12 horas x 60 minutos para un total de 720 minutos al día, dividido por 2.5 minutos promedio de tiempo de atención, para un total de 288 unidades de dulces al día pero, como se tiene que en el horario de 2 pm a 5 pm se encontrarán ambos trabajadores en el local, se asume que en estas 3 horas se podrán atender 2 clientes al tiempo (uno por cada trabajador), por tanto, a las 288 unidades de dulces al día, se le suman 72 unidades que serían las que se venderían por el otro trabajador en este horario (3 horas x 60 minutos = 180 minutos y 180 minutos dividido por 2.5 minutos = 72 ). De modo que en total se venderían 360 unidades de dulce/día.

- Ahora, 360 unidades dulces al día x 7 días x 52 semanas daría un total de 131.040 dulces al año.

Cuadro 20. Capacidad instalada

Número turnos/ Jornada	Horas/ jornada	Minutos/ hora	Días a la semana	Semanas al año	Minutos/ año	Dulces/ año
1,62	12	60	7	52	262.080	131.040

La capacidad instalada de la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, es para vender 131.040 unidades de dulce/año, con un promedio de 2.5 minutos por venta y utilizando 2 vendedores.

**3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.** Para hallar la capacidad utilizada, además de los parámetros considerados para la capacidad diseñada e instalada, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Se va a considerar un porcentaje de actividad en la empresa del 50%; ya que no siempre se tendrá un arribo continuo de clientes a la empresa, se considera este porcentaje según información obtenida de personas relacionadas con el sector dulcero en Santander (Empleados de las empresas de venta de dulces típicos mencionadas en el cuadro 15); quienes de acuerdo a la experiencia indican que los mejores días de la semana son el sábado, el domingo y los festivos, y consideran que entre semana las ventas bajan considerablemente. Igualmente, la administración del Centro Comercial El Cacique manifiesta lo mismo que los días con el mayor número de visitantes son el fin de semana y los días festivos, entonces ante esa información se toma este porcentaje relativo.

Cuadro 21. Capacidad utilizada

Número turnos/ jornada	Horas/ jornada	Minutos/ hora	Días a la semana	Semanas al año	Minutos/ año	Dulces/ año (50%)
1,62	12	60	7	52	262.080	65.520

**Capacidad Proyectada.** Ahora para calcular la proyección de la capacidad se toma como criterio que la nueva empresa crecerá anualmente en promedio el 10% en unidades al año (ventas), se toma este criterio porque los objetivos de la distribuidora son posicionarse en el mercado del dulce en la ciudad de Bucaramanga y así lo estiman las autoras con el ánimo de proyectarse y aumentar las ventas, como para que en el término de unos cuantos años lograr alcanzar el 100% de la capacidad instalada.

Cuadro 22. Capacidad proyectada

Concepto	Total, Venta 2016	Total, Venta 2017	Total, Venta 2018	Total, Venta 2019	Total, Venta 2020	Total, Venta 2021
% de variación o incremento de la Capacidad Instalada	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Incremento		13.104	13.104	13.104	13.104	13.104
Total, Ventas Dulces/año proyectados	65.520	78.624	91.728	104.832	117.936	131.040

## 3.2 LOCALIZACIÓN

El estudio de localización determina la ubicación final del proyecto, de la planta de producción, buscando la mejor utilización de los recursos y disminución de costos. Este proceso se divide en dos fases que corresponden a la macro localización, es decir la determinación de una región para la ubicación del proyecto y la micro localización por medio de la cual se determina un sitio específico en donde funcionara la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA.

**3.2.1 Macro localización (Geográfica).** La empresa va a funcionar en la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander, catalogada como "la ciudad bonita del Oriente Colombiano", es la capital del departamento y hace parte del área metropolitana junto con los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta. Pertenece a la provincia de Soto. Tiene una temperatura promedio de 24° C, una altitud de 777 metros sobre el nivel del mar.<sup>29</sup>

Imagen 4. Macro Localización del proyecto



Fuente: WIKIPEDIA<sup>30</sup>, Página WEB

<sup>29</sup> COLOMBIA. Bucaramanga: la ciudad bonita del oriente colombiano. [en línea] [citado el día 29 abril de 2016] disponible en: <http://www.colombia.co/turismo/bucaramanga-la-ciudad-bonita-en-el-oriente-colombiano.html>.

<sup>30</sup> WIKIPEDIA Mapa de Bucaramanga. [en línea] [Citado el día 29 abril de 2016] disponible en Internet en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>.

**3.2.2 Micro localización.** Para seleccionar de una manera imparcial el lugar más conveniente donde funcionara la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, se va a recurrir a la técnica de selección de *ponderación de los factores y puntuación de los factores y grados*; esta técnica consiste en asignar a cada factor un valor en porcentaje, dependiendo de su importancia en la localización del establecimiento; esto es de menor a mayor importancia; teniendo en cuenta que la suma de la ponderación del total de factores escogidos suma 100%.

El proceso de la puntuación de los factores y de los grados se hace escogiendo un total de puntos a asignar (1.000 puntos), que al multiplicarse por la ponderación de cada factor arroja el puntaje máximo asignado para los factores escogidos.

Definido el puntaje máximo para los factores se procede a la asignación de los puntos para cada grado dentro de cada factor, el puntaje mínimo será cero y corresponderá al grado de menor significación; el máximo puntaje se le dará al grado de mayor importancia; la puntuación de los grados intermedios se hará en forma subjetiva dando la puntuación con base en la progresión aritmética, donde la constante aritmética se determinará mediante la fórmula:

$$K = \frac{\text{puntaje mayor} - \text{puntaje menor}}{n - 1}$$

A continuación se muestra el proceso de la ponderación de los factores y puntuación de los factores y grados.

- **Selección de factores y grados.** Se determinan los siguientes considerando que son los de mayor incidencia al momento de tomar una decisión, se asignan tres grados por factor.

F1 : Valor del arriendo del local

F2 : Disponibilidad de servicios

F3 : Facilidad para la entrada de productos e insumos

F4 : Flujo de personas

- **Definición de Factores.** Cada factor se define a continuación para lograr una mejor comprensión en la microlocalización considerada.

**F1 : Valor del arriendo del local.** Dinero que se cancela por el canón de arrendamiento del local.

**F2 : Disponibilidad de servicios.** Es la prestación de los servicios públicos de manera continua y eficaz. Las infraestructuras son elegantes, cómodas y seguras perfectas para la visita de personas con clase alta y baja, fácilmente se sentirán en casa, en cuanto a servicios públicos se cuenta con el servicio de luz, agua, gas, teléfono y parqueaderos como servicio complementario.

**F3 : Facilidad para la entrada de productos e insumos.** Es la facilidad para la entrada de los productos e insumos al local.

**F4 : Flujo de personas.** Circulación de las personas quienes se constituyen en los posibles clientes potenciales de la distribuidora minorista de dulces típicos, se tiene muy en cuenta aquellos sectores comerciales de gran movimiento de personas.

Cuadro 23. Ponderación y puntuación de factores

FACTOR	PONDERACION %	PUNTAJE MAXIMO
F1	30	300
F2	25	250
F3	15	150
F4	30	300

- **División de factores en grados y puntuación.** Cada factor se define en un determinado número de grados de acuerdo a la intensidad que se detecte dentro

de éste. Cada grado se define con base en el nivel que representa definiendo el puntaje máximo y será cero el mínimo, los grados intermedios se puntuarán con proyecciones aritméticas, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 24. División de factores en grados y puntuación

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
1	G1. Arriendo muy costoso	0
	G2. Arriendo con precio alto	150
	G3. Arriendo con precio justo	300
2	G1. Buenos servicios	250
	G2. Regulares servicios	125
	G3. Malos servicios	0
3	G1. Fácil entrada de productos e insumos	150
	G2. Regular distancia de la entrada	75
	G3. Lejos de la entrada	0
4	G1. Alto flujo de personas	300
	G2. Regular flujo de personas	150
	G3. Bajo flujo de personas	0

Teniendo en cuenta la división de factores en grados, se define el puntaje por sectores; tomando como base los dos puntos más calientes o de mayor venta en el Centro Comercial El Cacique.

Sector A: Entrada principal (sobre la Carrera 33) al Centro Comercial Piso 1º.

Sector B: Plazoleta de Comidas.

Cuadro 25. Micro localización ponderada

FACTOR	Sector A		Sector B	
	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS
1	2	150	2	150
2	1	250	1	250
3	1	150	2	75
4	1	300	2	150
<b>TOTAL</b>		<b>850</b>		<b>625</b>

De acuerdo con los resultados anteriores (ver cuadro 26) se escogerá el sector A (Entrada principal al Centro Comercial Piso 1º), al obtener una calificación ponderada de 850 puntos.

Los factores que marcaron la diferencia a favor fueron: Facilidad para la entrada de productos e insumos y Flujo de personas (turistas y clientes) ya que cuando se ingresa al centro se pasa frente al local. Además por observación directa se puede decir que el local cuenta con un área (33 m<sup>2</sup>) ideal para la venta del producto.

### 3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

El producto que se va a comercializar en la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, se va a desarrollar con base a las condiciones técnicas adecuadas para esta clase de alimentos; para ello es necesario detallarlo técnica y operativamente como se indica en el siguiente cuadro.

**3.3.1 Ficha técnica del producto.** El producto a generar en la empresa Comercializadora de dulces es variado, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 26. Ficha técnica del producto

Productos principales	Obleas, panuchas, dulce de arequipe, dulce de apio, dulce de arroz, dulces surtidos, cortados de leche, brevas, cocadas, bocadillos.
Diseño	Cada producto se venderá en forma individual, y se dispondrá de cajas por 12 unidades si el cliente lo desea.
Especificaciones técnicas	Contenido individual por 60 gramos, y si el cliente desea llevar caja esta será de 12 unidades (720 gramos).
Empaque y etiqueta	Empaque: bolsa plástica ecológica de unidad, de color transparente para permitir visualizar el producto. Etiqueta: en papel adhesivo, de forma redonda; donde se visualiza el logo de la empresa, además envases con imágenes típicas de la región
Vida útil	Tres meses a partir de la fecha de elaboración del producto.

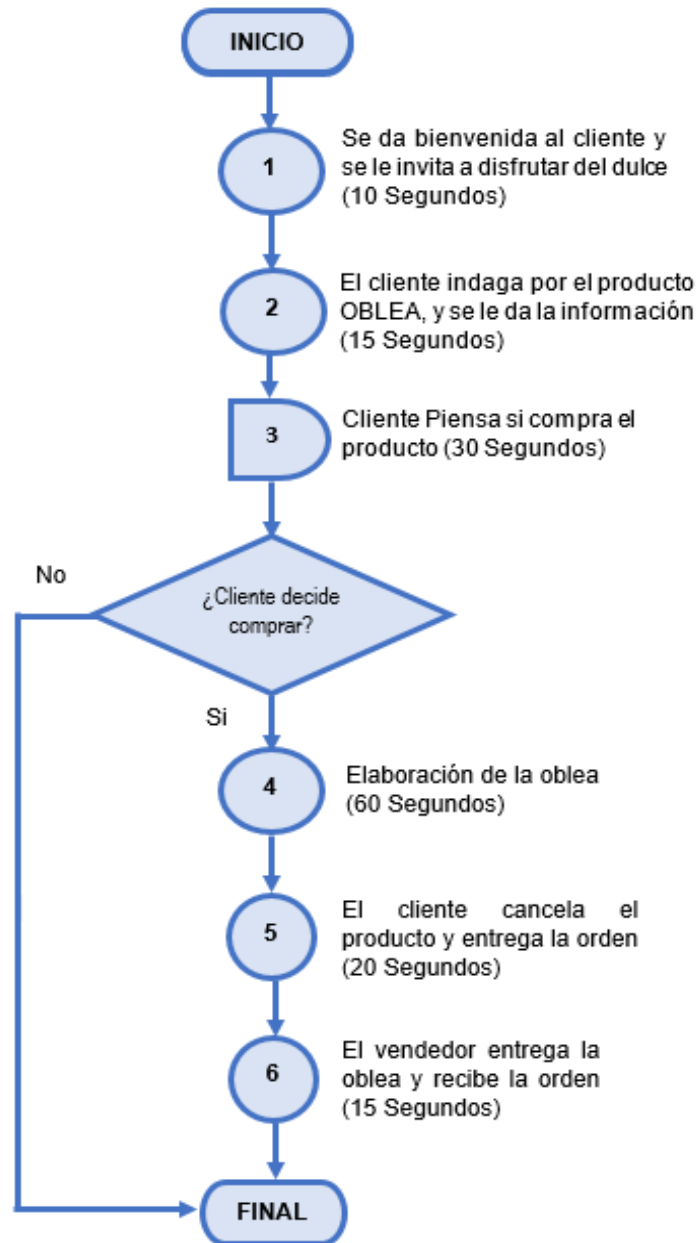
**3.3.2 Descripción técnica del proceso.** Para el proceso de comercialización del dulce, se puede indicar que el proveedor lo debe entregar prácticamente listo; solo le harían falta las etiquetas de la empresa.

### 3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento

Figura 3. Diagrama de procedimiento de logística Interna



Figura 4. Diagrama de operación elaboración oblea



**3.3.4 Control de calidad.** Los productos de la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA se comercializan teniendo en cuenta que se debe ofrecer el producto en condiciones óptimas de calidad al consumidor final. Como la empresa es comercializadora, se le facilitara realizar un control al producto manteniendo la inocuidad en todas las etapas del proceso de compra hasta la venta final.

Es muy importante que el personal operativo que aquí labore esté capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las implemente en el proceso, algunas de las buenas prácticas importantes son las siguientes:

- El personal no debe ser un foco de contaminación durante la prestación del servicio.
- El personal debe realizar sus tareas de acuerdo las normas establecidas.
- La ropa de calle debe depositarse en un lugar separado del área de manipulación.
- Se debe usar la vestimenta de trabajo adecuada.
- El material que está en contacto con materias primas no debe tratar con el producto final a menos que se tomen las medidas higiénicas.
- Se deben tomar medidas para los visitantes, deben utilizar la ropa adecuada.
- Capacitar constantemente al personal en esas normas de higiene.

La limpieza es primordial en el proceso, las actividades deben ejecutarse con sumo cuidado, con el fin de dejar completamente libre de impurezas el producto.

En conclusión, la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, implementarán en tres fases del proceso el Control de Calidad; así:

Fase I: Recibo de la mercancía,

Fase II: Conservación de los productos, y,

Fase III: Almacenamiento del producto.

A continuación se explica en cada fase como se hace el control de calidad, su aplicación y en donde se hace.

**Fase I: Recibo de la mercancía;** para la empresa será de vital importancia el estado en que llegan los insumos, materias primas y el producto en general ya que

de este aspecto dependerá la calidad final del producto y la satisfacción del cliente, elementos sobre los cuales estarán muy conscientes los proveedores y el personal que recibe la mercancía en la empresa. Para ello, el personal cuenta con una ficha de recepción de mercancía en la cual registra la información sobre fecha de entrega, cantidad, peso y clase de productos, número de lote, hora de llegada, nombre de quien entrega y recibe, nombre de la empresa proveedora, etc.

Además, el área donde se recibe la mercancía estará siempre completamente limpia, libre de malos olores o químicos que puedan contaminar la mercancía.

**Fase II: Conservación de los productos;** para que los productos conserven todos sus atributos es necesario tener en cuenta las condiciones de almacenamiento, para ello el local dispone del aire acondicionado (lo cual permitirá mantener una temperatura alrededor de los 15° C. Los productos se conservarán en ambientes totalmente limpios evitando así su posible deterioro y contaminación. Además por ser un alimento perecedero y por su alta rotación los productos durarán máximo unos dos.

**Fase III: Almacenamiento del producto;** para que los productos conserven todos sus atributos es necesario tener en cuenta las condiciones de almacenamiento, el cual se hará a temperaturas que van desde 12° C a 18° C. Por lo tanto el control de calidad se hará en toda el área donde se almacenará el producto, para ello el local cuenta con aire acondicionado lo que permite mantener una temperatura estable independiente de la temperatura del medio ambiente externo. Además, prácticamente el producto se almacenará por horas en su mayoría ya que el inventario será mínimo, teniendo en cuenta que el local dispone de un área de almacenamiento pequeña y además que la empresa siempre desea que el cliente consuma un producto fresco.

### **3.3.5 Recursos.**

**3.3.5.1 Recurso humano.** El recurso humano que se requiere para realizar las actividades en la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, es el siguiente:

- 1 Gerente
- 1 Operario de empaque
- 2 Vendedores
- 1 Vendedor Temporal
- 1 Contador

**3.3.5.2 Recurso Físico.** Los recursos físicos necesarios para realizar las actividades en la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, son los siguientes:

a) Máquinas y equipos:

- 1 Máquina selladora
- 1 Máquina empacadora
- 1 Báscula electrónica
- 1 Refrigerador industrial
- 1 Gramera
- 1 Extintor ABC
- 1 Vitrina panorámica
- 1 Dispensador de agua

b) Herramientas:

- 2 Mesón en acero inoxidable (1,10 m x 0,60 m x 0,90 m)
- 2 Tijeras en acero inoxidable
- 5 Recipientes plásticos de 5 litros
- 3 Cucharones en acero inoxidable
- 4 Cuchillos en acero inoxidable
- 2 Ollas en acero inoxidable

- 1 Juego de herramientas básicas
- 4 Baldes de 10 litros

c) Mueles de ventas:

- 3 Mesa Rimax
- 12 Sillas Rimax

d) Equipos de oficina:

- 1 Computador de escritorio Epson
- 1 Impresora Lexmark
- 1 Telefax Panasonic
- 1 Celular Samsung
- 2 Calculadora Casio
- 1 Ventilador

e) Muebles de oficina:

- 1 Archivador vertical de 3 cajones
- 1 Escritorio y silla Gerente
- Escritorio y silla Contador

f) Enseres de oficina administrativa:

- 2 Papeleras plástica
- 1 Botiquín en material acrílico

**3.3.5.3 Recurso de mercancía disponible para la venta.** Se requiere lo siguiente.

a) Mercancía: Es el requerimiento de producto terminado que se le debe comprar a los proveedores de dulces, para ello se tendrá en cuenta, como criterio técnico, las cantidades determinadas en la capacidad a utilizar y proyectada para el año

uno de 65.520 unidades de dulces (ver cuadro 21 y 22); además de la experiencia de los proveedores, quienes de acuerdo a la rotación de los diferentes productos han sugerido esas cantidades de mercancía, teniendo en cuenta los niveles de producción e inventarios que ellos manejan.

Cuadro 27. Requerimiento de Mercancía

<b>PRODUCTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD A COMPRAR EN UND.</b>
Cortados de leche x 12 <sup>*31</sup>	Caja	2.595
Cortados de leche	Unidad	3.295
Dulce de leche x 12*	Caja	4.968
Dulce de leche	Unidad	5.554
Panuchas x 12*	Caja	3.295
Dulce de arroz	Unidad	2.505
Dulce de arroz x 12*	Caja	3.449
Oblea tradicional	Unidad	4.830
Oblea x caja	Caja	3.745
Dulce de apio	Unidad	3.815
Dulce de apio x 12*	Caja	3.190
Brevas con arequipe	Unidad	3.795
Brevas en caja	Caja	2.595
Bocadillos combinados	Unidad	1.955
Cocadas	Unidad	3.195
Panelitas	Unidad	4.065
Arequipe	Unidad	4.905
Dulces surtidos	Unidad	3.769
<b>TOTAL</b>		<b>65.520</b>

Fuente: Dulces Alba, Dulce Celis, Obleas Floridablanca, Dulces Paraguítas, Pasiones Florideñas y Dulces la Guaca

b) Insumos indirectos: cada producto que se venda; lleva una etiqueta como parte de la información de la empresa y a su vez el producto se empaca en una bolsa biodegradable, para facilitarle el manejo del producto al cliente.

- Para los productos que se venden por cajas, se tendrá un tamaño de bolsa de 20x30 cm, las cuales vienen en presentación de aproximadamente 250 bolsas \* Kg. Los productos que se venden por cajas representan el 29% del total de la

<sup>31</sup> \* Para todas las referencias que vienen por cajas, se tomará como unidad la caja, ya que este tipo de dulces se compra y se vende por cajas y no por unidad de dulce.

venta proyectada (ver cuadro 21 y 22) por tanto, se requieren un total de 70 Kg de bolsas de 20x30 cm anuales.

- Para los productos que se venden por Unidad, se tendrá un tamaño de bolsa de 15x20 cm, las cuales vienen en presentación de aproximadamente 512 bolsas \* Kg. Los productos que se venden por unidad representan el 71% del total de la venta proyectada (ver cuadro 21 y 22) por tanto, se requieren un total de 85 Kg de bolsas de 15x20 cm anuales<sup>32</sup>.

- 60.690 etiquetas, una por cada producto vendido\*<sup>33</sup>.

c) Insumos de aseo: se requieren para el año de producción los siguientes.

- 4 Escobas de cerda dura (2) y de cerda blanda (2)
- 12 Esponjas
- 3 Cepillos industriales
- 1 Galón de jabón industrial
- 2 Kilos de detergente en polvo
- 2 Traperos
- 2 Baldes con escurridor 12 litros
- 2 Recogedores de basura
- 1 Galón desinfectante industrial

d) Insumos oficina: se requieren para un año los siguientes.

- 1 kit útiles de oficina
- 2 cajas papel carta impresión
- 3 tintas impresión (negra)
- 2 tintas impresión (color)

---

<sup>32</sup> EMPRESAS MIIBOLSAS. Lista de Precios Productos Disponibles para Entrega Inmediata. [en línea] [Citado el día 12 septiembre de 2016] disponible en Internet en: <<http://www.milbolsas.cl/web/index.php?accion=Categoria&id=4>>

<sup>33</sup> \* Las Obleas tradicionales son el único producto que no lleva etiqueta.

- 2 resma de papel boom tamaño carta

**3.3.6 Análisis de proveedores.** En la ciudad de Bucaramanga y en los municipios del área metropolitana se cuenta con una gran cantidad y calidad de proveedores tanto para la adquisición de maquinaria y equipos requeridos como de los insumos y materias primas (producto terminado) necesarios para la comercialización y venta de productos típicos de la región.

En el siguiente cuadro se observa el análisis realizado a los proveedores del producto terminado que necesita la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA para desarrollar su actividad comercial, la información ha sido suministrada por el personal administrativo de cada empresa proveedora.

Cuadro 28. Análisis de empresas que facilitarán el producto a comercializar

FACTORES DE ANÁLISIS	EMPRESAS	Dulces Alba		Pasiones Florideñas		Obleas Floridablanca		Dulce Celis		Dulces Paragüitas		Dulces La Guaca	
		Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond
Calidad de producto	27,9	5	139,5	1	27,9	6	<b>167,4</b>	1	27,9	2	55,8	1	27,9
Presentación peso	25,8	4	103,2	4	103,2	4	103,2	5	<b>129,0</b>	4	103,2	2	51,6
Precio de Venta	23,6	6	<b>141,6</b>	4	94,4	4	94,4	6	<b>141,6</b>	4	94,4	2	47,2
FACTORES DE ANÁLISIS	EMPRESAS	Dulces Alba		Pasiones Florideñas		Obleas Floridablanca		Dulce Celis		Dulces Paragüitas		Dulces La Guaca	
Aspecto	Peso	Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond	Calf	Pond
Costo Transporte	22,7	5	<b>113,5</b>	5	<b>113,5</b>	1	22,7	5	<b>113,5</b>	5	<b>113,5</b>	4	90,8
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>497,8</b>		<b>339,0</b>		<b>478,5</b>		<b>412,0</b>		<b>366,9</b>		<b>217,5</b>	

Fuente: Personal administrativo de las empresas proveedores Dulces Alba, Pasiones Florideñas, Obleas Floridablanca, Dulce Celis, Dulces Paragüitas y Dulces la Guaca

Según el cuadro anterior se analiza que de las empresas proveedoras la que ofrece la mejor calidad de producto es la empresa Obleas Floridablanca (167,4).

Con respecto a la presentación, en peso del producto, la empresa que mejor califica en este factor es Dulces Celis (129,0).

Sobre el precio de venta las empresas con el mejor precio de venta, es decir menos costo, son Dulces Alba y Dulces Celis (141,6).

Sobre el costo del flete, las empresas Dulces Alba, Pasiones Florideñas, Dulces Celis y Dulces Paragüitas ofrecen un costo en el transporte por debajo de las otras tres empresas proveedoras (113,5).

En conclusión, se observa que de las empresas analizadas las que mejor han calificado en su orden son: Dulces Alba (497,8), Obleas Floridablanca (478,5) y Dulces Celis (412,0). Orden que la nueva empresa tendrá en cuenta para la solicitud de los productos a comercializar.

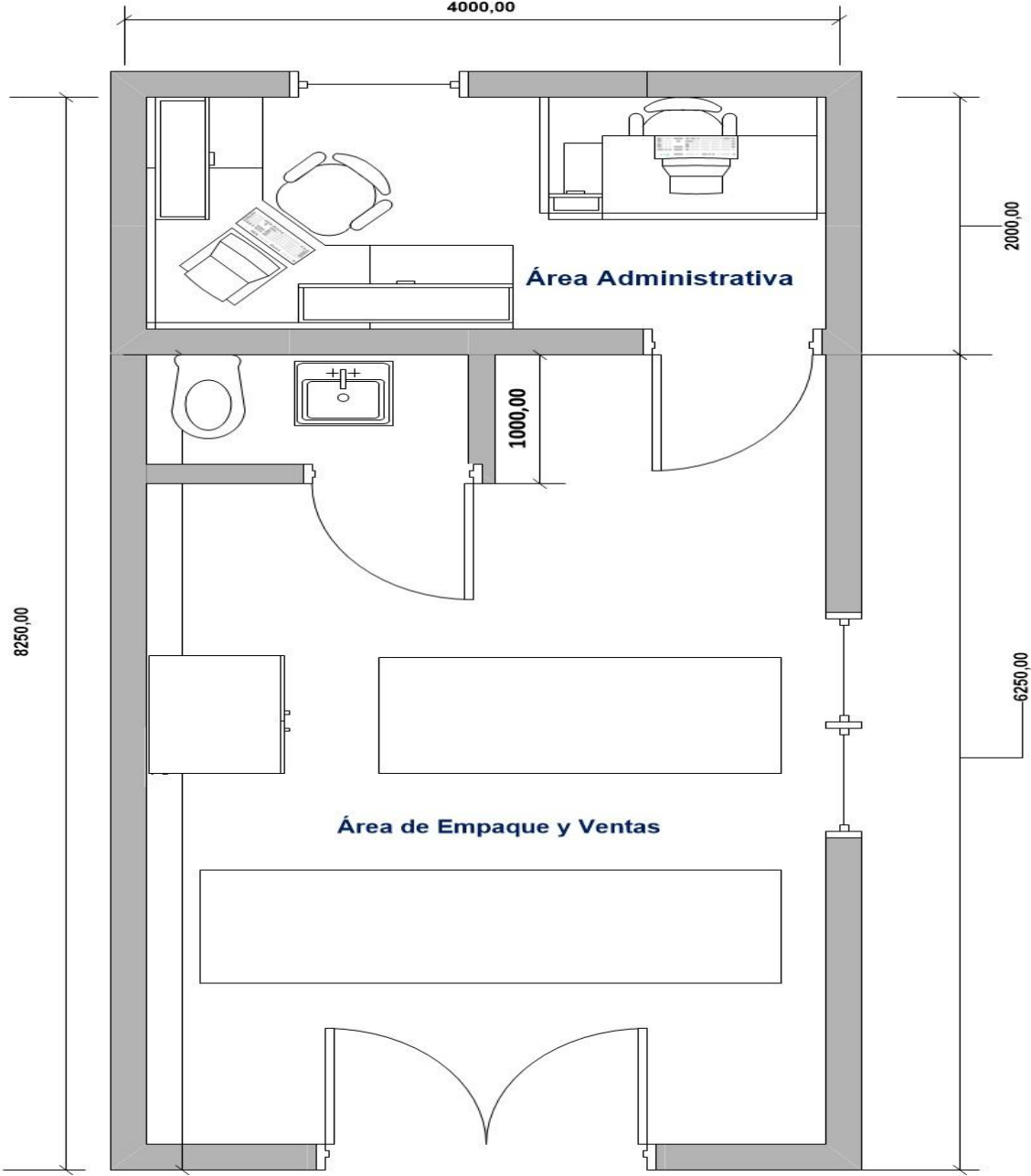
**3.3.7 Distribución de la planta.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA, como se determinó en el estudio de micro localización, se ubicará en el Centro Comercial el Cacique, en el local 270 el cual dispone de un área de 33 m<sup>2</sup> (4 m de frente x 8,25 m de fondo), los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Cuadro 29. Distribución de planta

Área	(m <sup>2</sup> )
Empaque y ventas	6,25 m x 4 m = 25 m <sup>2</sup>
Administrativa	2 m x 4 m = 8 m <sup>2</sup>
<b>Total</b>	<b>33 m<sup>2</sup></b>

En la figura 4 se presenta la distribución de la planta de la nueva Distribuidora Minorista de dulces típicos.

Figura 5. Distribución de la planta



## **4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

El estudio administrativo se hace con base en las necesidades de recurso humano que son reflejadas desde el estudio técnico llevando como referencia las actividades requeridas para llevar a cabo las diferentes funciones administrativas.

Seguidamente se presentarán los lineamientos básicos que regirán la cultura organizacional de la empresa, tales como: la visión, la misión, los objetivos, las políticas, enfocándolas con el recurso humano, las compras, y las ventas que se irán a emplear.

Con estos se determinará una estructura organizacional de la nueva empresa, donde se evidencia la cantidad de recurso humano necesario, se describirán sus funciones, los perfiles de los cargos, y la estructura salarial.

Finalmente se hará un análisis de los diferentes requisitos legales para determinar la normatividad y leyes vigentes según la forma de constitución de la empresa que se espera crear.

### **4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN**

La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA será constituida como una sociedad Limitada ya que surge un acuerdo entre dos personas que se obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo o especie, para realizar un proyecto empresarial que incluye una actividad de producción considerada por ley como mercantil, dentro de las sociedades comerciales se escogió la limitada por considerarse que las condiciones y ventajas de constitución que ofrece esta sociedad son las más adecuadas para cada uno de los socios.

**4.1.1 Aspectos legales.** De acuerdo con las normas del código de comercio se relacionan a continuación las siguientes características que se deben tener en cuenta al momento de la constitución de una Sociedad Limitada:<sup>34</sup>

- **Según la actividad económica.** Será una empresa de servicios, ya que su actividad económica será la prestación de servicio de ventas de dulces típicos; por otro lado la empresa pertenece al sector secundario de la economía.

- **Según número de propietarios.** Será conformada como sociedad, ya que será constituida, cuando dos personas se obliguen hacer un aporte en dinero o en especie, con el objetivo de la correcta distribución de las utilidades obtenidas en la empresa.

- **Desde el punto de vista jurídico.** “Se refiere al conjunto de normas legales que deben cumplir las sociedades para constituirse”. La empresa que se pretende crear será una sociedad de derecho, ya que cumplirá con todos los requisitos exigidos por la ley colombiana.

- **Según el punto de vista de la asociación.** Será determinada como una sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que los socios responden hasta el monto de sus aportes.

Los socios de la empresa aporte, son: Heidy Paola León y María Azucena Flórez.

Se nombrara como representante legal a la señora Heidy Paola León.

**Constitución Legal.** Para constituirse como sociedad comercial se deben realizar las siguientes diligencias previas:

---

<sup>34</sup> SUPERSOCIEDADES Tipo de Sociedades Comerciales en Colombia, Características. [en línea] [Citado el día 7 de Mayo de 2016] disponible en <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/12125.pdf>.

Tramitar “Carta de estudio de nombre Comercial”, ante la Cámara de Comercio. Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial debe otorgar la Escritura Pública correspondiente, la cual debe contener por lo menos:

- Nombre (razón social o denominación).
- Nombre de los socios, identificación, nacionalidad
- Domicilio social, que debe ser el mismo del establecimiento de comercio
- Término de duración
- Objeto social (descrito de manera clara y determinada)
- Capital social (valor total, número de cuotas y acciones)
- Indicar la forma como se pagó el capital social (efectivo o especie)
- Facultades del representante legal
- Nombramientos

Dicha escritura debe ser otorgada por todos los socios, los menores de edad deben ser representados por los padres en ejercicio de la patria potestad, la cual debe demostrarse con el registro civil del menor válido para acreditar el parentesco.

Para obtener la matrícula, dentro del mes siguiente a la fecha del otorgamiento de la escritura pública de constitución el representante legal, debe presentar en cualquiera de las ventanillas:

- Carta de estudio de nombre comercial
- Copia notarial de la escritura pública de constitución
- Formularios de matrícula mercantil de la sociedad y sus establecimientos de comercio, debidamente diligenciados.
- Carta de aceptación de los representantes legales miembros de la junta directiva y revisor fiscal, si lo hubiere, indicando documento, de identidad.
- Carta de apertura de establecimiento de comercio, firmada por el representante legal.

Una vez haya obtenido la inscripción puede solicitar:

- Certificado de existencia y representación legal
- Registros de libros mercantiles (actas, registros de socios, caja de diario, mayor y balance e inventarios)
- NIT ante la administración de impuestos nacionales, una vez este tramitado se debe presentar fotocopia del mismo en ventanilla de información, con el propósito de completar el certificado de la empresa.

- **Trámites ante la Alcaldía.** Realizar los trámites para la licencia de funcionamiento, donde se informan a los interesados si el lugar escogido para las operaciones de la empresa está contemplado en el plan de ordenamiento territorial "POT", en caso contrario estará obligado a reubicarse.

- Adjuntar certificado de la cámara de comercio de Bucaramanga y su respectivo NIT
- Estampillas de previsión social
- Formulario de registro para iniciación de actividades
- Visto bueno por parte de planeación municipal de Bucaramanga

- **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.** Solicitar el RUT, la numeración de facturas y la inscripción en el registro nacional de vendedores, con su correspondiente régimen simplificado o común.

- **Cuerpo de Bomberos.** Solicitar el concepto técnico y la debida inducción por parte del cuerpo de bomberos, sobre la seguridad en las instalaciones.

- **Sistema de Seguridad Social.** Además de la tramitología antes nombrada se debe tener en cuenta que el recurso humano como parte esencial y activo más importante dentro de cualquier compañía, requiere se afiliado al sistema de seguridad social con el fin de proporcionar atención en salud básica y hospitalaria, las pensiones de invalidez, vejez y muerte.

Caja de compensación familiar. Se debe escoger una de las cajas de compensación familiar de la ciudad y efectuar la correspondiente afiliación, ya que a través de ella se canaliza el subsidio familiar, que es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios que benefician al trabajador.

La empresa debe realizar este pago a la caja de compensación sobre el valor de la nómina correspondiente a un 9%, dinero que será distribuido por esta de la siguiente manera; un 4% para la caja, 2% para el servicio nacional de aprendizaje “SENA” y el 3% para el Instituto Colombiano De Bienestar Familiar “ICBF”.

## **4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

**4.2.1 Visión.** Para el año 2020, la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., estará consolidada como una empresa líder en la ciudad de Bucaramanga, en comercialización de productos de dulce, con énfasis en lo tradicional y autóctono de la región para el deleite del consumidor con un óptimo equipo de empleados comprometidos con prestar el mejor servicio y la más alta confiabilidad cuidando e incrementando el capital invertido de los accionistas y fomentando la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que se encuentran dentro del desarrollo de las actividades de la empresa, participando en el adelanto de la región.

**4.2.2. Misión.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., comercializa dulces típicos de la región para satisfacer los deseos de los consumidores en la ciudad de Bucaramanga y a sus turistas logrando difundir la cultura y la tradición del dulce típico de la región santandereana incrementando los niveles de competitividad con productos confiables y de excelente calidad. Nuestro compromiso es prestar el mejor servicio, ofrecer el mejor y más confiable producto basándose en los valores éticos, honestidad, respeto y el mejoramiento continuo.

**4.2.3 Objetivos.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., pretende con los siguientes objetivos atender de la mejor manera a todas las personas de la ciudad de Bucaramanga que estén interesadas en obtener un alimento elaborado y comercializado con el especial gusto del paladar exigente de los santandereanos.

- Ofrecer un producto de excelentes calidad e higiene para el beneficio y la salud de los consumidores de dulce.
- Consolidar el patrimonio, mediante el correcto uso de los activos corrientes y el control sobre la cartera.
- Fomentar en los empleados la cultura de realizar las cosas bien desde la primera vez con cero defectos.
- Considerar al personal de producción, comercial y administrativo como el verdadero capital de la empresa; logrando su capacitación y perfeccionamiento continuo.
- Ser innovadores en el servicio al cliente y fidelizarlos con estrategias que les brinden seguridad y confianza de consumir el producto dulce típico santandereano.
- Mejorar continuamente el desempeño y la eficacia de los procesos y procedimientos de comercialización, apoyados en la capacidad y competencia del equipo humano.
- Contribuir con el desarrollo económico y social del municipio de Bucaramanga, mediante el ofrecimiento de trabajo estable y legal.
- Contribuir con los programas de aseo y limpieza que promueve el municipio al realizar procedimientos con calidad.
- Promover y conformar un equipo humano con conocimientos, habilidades, experiencias y sentido de pertenencia hacia la empresa.

#### **4.2.4 Políticas.**

**4.2.4.1 Políticas de personal.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., define el proceso de reclutamiento de personal bajo la siguiente política:

- Avisos publicados en el diario de mayor circulación local, y en empresas que se denominan como bolsas de empleo.
- Se solicitarán hojas de vida para las diferentes actividades.
- Seleccionado el personal, la empresa le suministrará una inducción para que conozca la organización, el tipo de producción que allí se realiza y el mercado objetivo de la misma.
- La contratación será a término fijo por un periodo de un año, y se renovará previa evaluación de gestión y logro de metas, una vez haya cumplido a cabalidad con el periodo de prueba.
- El salario se establecerá de acuerdo a lo establecido en el código sustantivo de trabajo que represente lo de la ley.
- La dotación al personal se hará tres veces al año como lo estipula la ley.

**4.2.4.2 Políticas de compras.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., define sus compras bajo la siguiente política:

- La empresa considera que para las actividades de la empresa se debe mantener como mínimo 3 proveedores disponibles y activos en la proveeduría de materiales e insumos.
- Los proveedores que quieran establecer relaciones comerciales con la empresa deberán estar legalmente constituidos.
- La materia prima e insumos se comprará a proveedores que garanticen el suministro oportuno, caracterizándose por la calidad de sus productos y sus precios razonables.
- La compra de materia prima e insumos inicialmente se hará de contado, posteriormente de acuerdo al volumen de compra se entrará a negociar formas de pago que permitan mejorar las condiciones de comercialización de producto.
- Se tendrá un inventario de insumos de aseo y demás para mínimo un mes de trabajo.

**4.2.4.3 Políticas de ventas y crédito.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., define sus ventas bajo la siguiente política:

- La empresa considera que el producto debe ser cancelado en su totalidad una vez se le haya entregado el pedido.
- El pago del producto se podrá realizar en efectivo, tarjeta débito o tarjeta de crédito (aplicando los respectivos recargos de ley por su manejo).

### **4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., estará conformada inicialmente por las siguientes áreas y cargos:

**Área Administrativa:** Conformada por el gerente (nomina) y el contador (nomina, medio tiempo). Se encarga de planear, administrar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de la empresa.

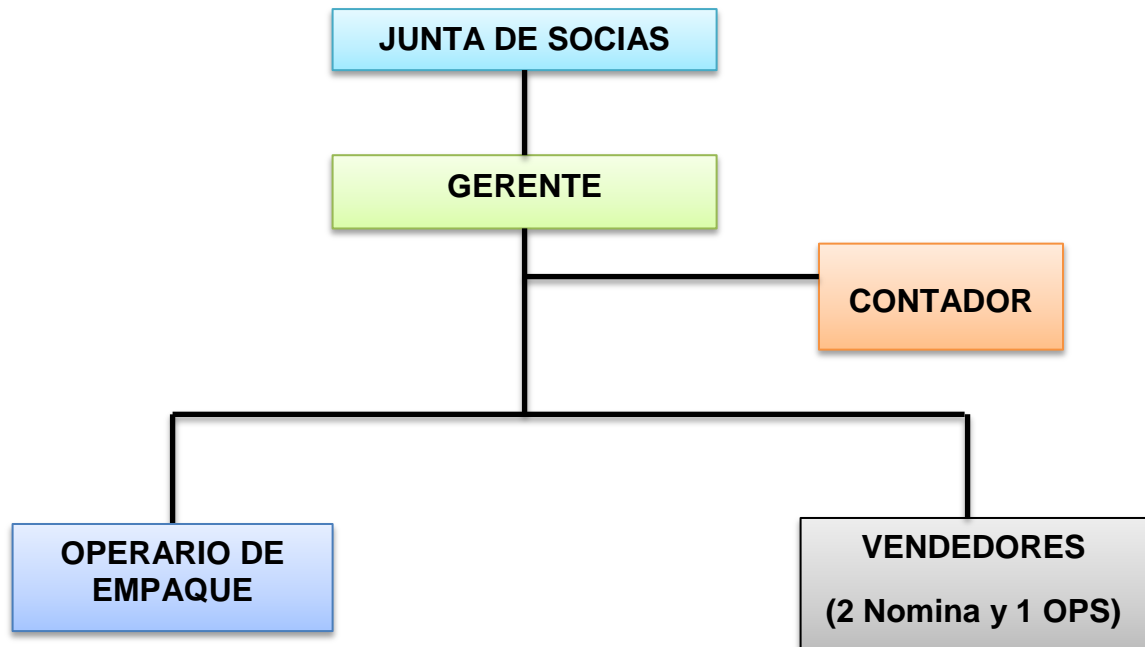
**Área de Empaque:** Estará conformada por un operario (nomina) responsable de múltiples actividades de acuerdo a la demanda del producto, sus actividades van desde la recepción del producto terminado que traen los proveedores hasta el alistamiento y empaque del producto que se va a comercializar.

**Área de Ventas:** Estará constituida por dos vendedores (nomina) y un vendedor temporal (OPS), quienes se encargan de atender al cliente y de los procesos de comercialización del dulce típico.

**4.3.1 Organigrama.** Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la empresa y de las personas vinculadas a ella reconozcan a nivel global sus características generales.

Cada uno de los integrantes de la empresa posee diferentes responsabilidades, que están acordes a su cargo, cada uno tendrá claro sus funciones; con el objetivo de que se puedan ejecutar sus actividades de forma ágil y eficiente, logrando resultados favorables para la empresa.

Figura 6. Organigrama de la empresa.



**4.3.2 Descripción y perfil de cargos.** La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., para mantener bien establecidos los perfiles de cada uno de los cargos se radicará un manual de funciones donde se haga referencia a la descripción y perfil de cada cargo.

Cuadro 30. Descripción del Cargo Gerente

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA. DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
<b>Nota:</b> las funciones plasmadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
<b>Nombre del cargo:</b> Gerente	<b>Código:</b> 001	<b>Fecha:</b> Mayo 2016
<b>Cargo del jefe inmediato:</b>	<b>Supervisa a:</b> Secretaria, Contador, Operario y Vendedor	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno

Ninguno		
<b>Función principal:</b> Es el representante legal de la empresa autónomo en la toma de decisiones y quien opera libremente ejecutando todos actos correspondientes a su cargo y a la vida del negocio; igualmente se encarga de la parte comercial de la empresa.		
<b>Funciones específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de los procedimientos aplicados a la comercialización de los diferentes productos y su calidad.</li> <li>➤ Manejar los recursos administrativos, financieros y técnicos de la empresa y responder por su utilización.</li> <li>➤ Coordinar los trabajos de mercadeo de tal forma que se dé cumplimiento a los pedidos (entregas oportunas) y requerimientos de los clientes.</li> <li>➤ Asegurar que las normas de calidad se cumplan de acuerdo a los parámetros y requerimientos de los productos y de los clientes.</li> <li>➤ Velar porque los estados financieros estén a tiempo y sean confiables, colaborando además en su análisis.</li> <li>➤ Atender inquietudes, sugerencias o problemas del personal bajo su cargo, relacionados con las actividades de la comercializadora de dulces.</li> <li>➤ Dirigir en un ambiente de armonía y plena comunicación.</li> <li>➤ Promover el desarrollo, crecimiento y valor de la compañía.</li> <li>➤ Tomar decisiones administrativas, técnicas y financieras y dirigir los conflictos que se presenten.</li> <li>➤ Crear estrategias de ventas, llevarlas a cabo y coordinar su volumen.</li> <li>➤ Negociar y pactar acuerdos con proveedores, de suministro de materias primas y establecer acuerdos de pago.</li> <li>➤ Supervisar las funciones del personal de la empresa.</li> <li>➤ Velar por la seguridad y bienestar del personal.</li> <li>➤ Las demás funciones que le sean asignadas por la Junta de Socios.</li> </ul>		
<b>Bo. Bo. Empleado</b>	<b>Bo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Analista</b>

Cuadro 31. Perfil del Cargo Gerente

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Gerente	<b>Código:</b> 001	<b>Fecha:</b> Mayo 2016
<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Ninguno	<b>Supervisa a:</b> Contador, Vendedor y Operario	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> tecnólogo o profesional en aéreas relacionadas con la administración, contabilidad, mercadeo, ventas, economía o gestión empresarial.</p> <p><b>Experiencia:</b> un año en cargos similares.</p> <p><b>Habilidad mental:</b> administración y toma de decisiones.</p> <p><b>Habilidad manual:</b> realiza movimientos sencillos.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todas las actividades de la empresa.</li> <li>➤ El recurso humano, físico y los insumos de la empresa.</li> <li>➤ Manejo de información corporativa privada.</li> <li>➤ Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>➤ Responsable por los activos de la empresa.</li> <li>➤ Por el contacto con empleados y clientes de la empresa.</li> <li>➤ Con equipo, herramientas y materiales en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>		

<b>ESFUERZO</b>		
<b>Mental:</b> requiere concentración y exigente revisión y aprobación de documentos y control de actividades.		
<b>Físico:</b> trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.		
<b>Visual:</b> normal.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Medioambiente:</b> condiciones ambientales normales de oficina.		
<b>Riesgo:</b> ergonómicos, visuales y estrés en el desarrollo de sus funciones.		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

Cuadro 32. Descripción del Cargo Contador

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA. DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
<b>Nota:</b> las funciones plasmadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
<b>Nombre del cargo:</b> Contador	<b>Código:</b> 002	<b>Fecha:</b> Mayo 2016
<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>Función principal:</b> Persona nombrada por el gerente para revisar los documentos que se requieran en la empresa, realizar la contabilidad y demás libros financieros, contables y legales que deba llevar la empresa.		
<b>Funciones específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar asesoría contable permanente, propia de las funciones del cargo.</li> <li>➤ Revisar todos los pagos que se realicen en la empresa.</li> <li>➤ Asesorar al gerente para evitar altas cargas impositivas.</li> <li>➤ Orientar al gerente sobre la contratación y liquidación del personal.</li> <li>➤ Revisar los respectivos comprobantes de pago a los proveedores con el visto bueno de la gerencia.</li> <li>➤ Ordenar la preparación de cheques de pago, consignaciones, con el visto bueno de la gerencia.</li> <li>➤ Controlar que los respectivos contratos de trabajo contengan afiliaciones al ISS, cajas de compensación y carpeta de hoja de vida del personal.</li> <li>➤ Verificar que la empresa realice todos los pagos acordes con los requerimientos de Ley.</li> <li>➤ Supervisar que la secretaria realice correctamente el manejo del programa de contabilidad, ejecutando el presupuesto de ingresos y gastos mensuales.</li> <li>➤ Preparar informes mensuales con el Balance y Estado de resultados durante los primeros diez días de cada mes.</li> <li>➤ Entregar los respectivos informes en la fecha estipulada por la junta de socios.</li> <li>➤ Solicitar paz y salvo por el pago oportuno de los compromisos parafiscales y legales de manera que no se apliquen sanciones.</li> <li>➤ Realizar control y arqueo de caja a la secretaria.</li> <li>➤ Velar por los intereses de la empresa, supervisando que las ventas sean productivas y los gastos acordes con los recursos y el presupuesto.</li> <li>➤ Asistir puntualmente a las reuniones que la empresa convoque con anterioridad, preparando previamente informes contables para dicha reunión.</li> </ul>		
<b>Bo. Bo. Empleado</b>	<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Analista</b>

Cuadro 33. Perfil del Cargo Contador

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Contador	<b>Código:</b> 002	<b>Fecha:</b> Mayo 2016
<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<b>Educación:</b> profesional en el área contable con título y tarjeta profesional.		
<b>Experiencia:</b> tres años en cargos similares.		
<b>Habilidad mental:</b> administración y la toma de decisiones.		
<b>Habilidad manual:</b> realiza movimientos sencillos.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todas las actividades contables de la empresa.</li> <li>➤ El estado financiero de la empresa.</li> <li>➤ Manejo de información corporativa privada.</li> <li>➤ Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>➤ Con los libros contables y el manejo de certificados de valores en la empresa.</li> <li>➤ Responsable del control contable de los activos de la empresa.</li> <li>➤ Con el equipo, herramientas y materiales en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<b>Mental:</b> requiere concentración.		
<b>Físico:</b> trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.		
<b>Visual:</b> normal.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Medioambiente:</b> condiciones ambientales normales de oficina.		
<b>Riesgo:</b> ergonómicos, visuales y estrés propio de la actividad laboral.		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

Cuadro 34. Descripción del Cargo de Vendedor

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA. DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
<b>Nota:</b> las funciones plasmadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
<b>Nombre del cargo:</b> Vendedor	<b>Código:</b> 003	<b>Fecha:</b> Mayo 2016
<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Supervisa a:</b> ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>Función principal:</b> Atender al cliente y vender los dulces típicos.		
<b>Funciones específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar transacciones requeridas en las ventas de los productos.</li> <li>➤ Tomar y realizar pedidos de acuerdo a las políticas de la empresa y las necesidades del cliente.</li> <li>➤ Atender oportunamente reclamos sugerencias e inquietudes manifestados por los clientes.</li> <li>➤ Hacer entrega diaria de pedidos y presupuesto de pagos realizados por los clientes a la gerencia.</li> <li>➤ Mantener contacto continuo y oportuno cuando la empresa lo requiera.</li> <li>➤ Propender por un ambiente sano laboral y en permanente comunicación.</li> <li>➤ Demás funciones que le sean encomendadas relacionadas con el cargo.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vender los productos con amabilidad y decencia en el trato al cliente.</li> <li>➤ Facturas las ventas del almacén</li> <li>➤ Registrar diariamente las ventas realizadas</li> <li>➤ Controlar el inventario del área de venta</li> <li>➤ Realizar los pedidos a tiempo al Gerente que vaya requiriendo para venta</li> <li>➤ Hacer buen uso de su área de trabajo</li> <li>➤ Mantener el orden y aseo el punto comercial</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Empleado</b>	<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Analista</b>

Cuadro 35. Perfil del Cargo Vendedor

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA. PERFIL DEL CARGOS</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Vendedor	<b>Código:</b> 003	<b>Fecha:</b> Mayo 2016
<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Supervisa a:</b> Ninguna	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> técnico o tecnólogo en ventas o mercadeo.  <b>Experiencia:</b> cinco años en cargos relacionados con ventas de alimentos.  <b>Habilidad mental:</b> en la administración del punto de ventas y fluidez en la conversación con los clientes y una toma acertada de decisiones sobre la venta.  <b>Habilidad manual:</b> realiza movimientos sencillos propios de la actividad</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sobre todas las actividades de ventas de la empresa.</li> <li>➤ Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>➤ Con los inventarios y productos que se comercializan.</li> <li>➤ Responsable del orden en el punto de venta y en su puesto laboral.</li> <li>➤ Con el equipo, herramientas y materiales en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>➤ Con el dinero en caja del punto de venta y aquel que pueda percibir en la realización de la actividad comercial.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> requiere concentración.  <b>Físico:</b> trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.  <b>Visual:</b> lo normal de la actividad comercial.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medioambiente:</b> condiciones ambientales normales del área de ventas.  <b>Riesgo:</b> ergonómicos, visuales y estrés propio de la actividad comercial.</p>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

Cuadro 36. Descripción del Cargo de Operario

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA. DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		
<p><b>Nota:</b> las funciones plasmadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
<b>Nombre del cargo:</b> Operario	<b>Código:</b> 004	<b>Fecha:</b> Mayo 2016

<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Supervisa a:</b> ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>Función principal:</b> Alistar y empaclar los productos que llegan para poderlos comercializar.		
<b>Funciones específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir los pedidos que llegan con los productos terminados</li> <li>➤ Controlar el inventario de la bodega</li> <li>➤ Realizar los pedidos de faltantes a tiempo al Gerente</li> <li>➤ Empacar los productos y colocarles la etiqueta.</li> <li>➤ Hacer buen uso de su área de trabajo</li> <li>➤ Mantener el orden y aseo del área de trabajo.</li> <li>➤ Velar por el buen funcionamiento y cuidado de equipos, herramientas y demás insumos utilizados en el proceso de empaque.</li> <li>➤ Organizar y mantener en condiciones de limpieza, desinfección y seguridad el puesto y área de trabajo.</li> <li>➤ Brindar estrategias o sugerencias de mejoramiento en el empaque del producto y presentación del servicio.</li> <li>➤ Propender por un ambiente laboral sano y de permanente comunicación.</li> <li>➤ Informar sobre cualquier anomalía en las instalaciones o en el proceso de empaque al gerente.</li> <li>➤ Colaborar con la actividad de ventas cuando se le requiera.</li> <li>➤ Demás funciones que le sean encomendadas por el gerente relacionadas con el cargo.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Empleado</b>	<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Analista</b>

Cuadro 37. Perfil del Cargo Operario

<b>DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA.</b>		
<b>PERFIL DEL CARGOS</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Operario	<b>Código:</b> 004	<b>Fecha:</b> Mayo 2016
<b>Cargo del jefe inmediato:</b> Gerente	<b>Supervisa a:</b> Ninguna	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<b>Educación:</b> técnico o tecnólogo del SENA.		
<b>Experiencia:</b> dos años en cargos relacionados con empaque de alimentos.		
<b>Habilidad mental:</b> en la realización de la actividad de empaque.		
<b>Habilidad manual:</b> realiza movimientos sencillos propios de la actividad y agilidad en las manos.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Por pérdidas de producto empaclado</li> <li>➤ Sobre todas las actividades de empaque de productos.</li> <li>➤ Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>➤ Con los insumos y productos que llegan para ser empaclados.</li> <li>➤ Responsable del orden en su puesto laboral.</li> <li>➤ Con el equipo, herramientas y materiales para el desarrollo de su actividad.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<b>Mental:</b> requiere concentración.		
<b>Físico:</b> trabajo ligero, requiere un esfuerzo físico relativo.		
<b>Visual:</b> lo normal de la actividad de empaclado.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Medioambiente:</b> condiciones ambientales normales del área de empaque.		
<b>Riesgo:</b> ergonómicos, visuales y estrés propio de la actividad de empaque.		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

**4.3.3 Asignación salarial.** La estructura de los cargos y sus respectivos salarios se establecen por medio de una jerarquía de acuerdo a la importancia de cada cargo y sus respectivas funciones. La nómina de sueldos y beneficios sociales se basa en el salario mínimo legal vigente del año 2016, así:

Cuadro 38. Asignación salarial

Cargo	Tipo contrato	Salario	Transporte	Prestaciones 46,84%	Valor mes	Valor año
Gerente	Fijo	\$ 1.200.000	\$ 77.700	\$ 562.080	\$ 1.839.780	\$ 22.077.360
Vendedor 1	Fijo	\$ 689.500	\$ 77.700	\$ 322.962	\$ 1.090.162	\$ 13.081.942
Vendedor 2	Fijo	\$ 689.500	\$ 77.700	\$ 322.962	\$ 1.090.162	\$ 13.081.942
Vendedor Temporal	OPS	\$ 184.000	\$ 77.700		\$ 261.000	\$ 3.140.400
Operario	Fijo	\$ 689.500	\$ 77.700	\$ 322.962	\$ 1.090.162	\$ 13.081.942
Contador	Fijo	\$ 344.750	\$ 77.700	\$ 161.481	\$ 583.931	\$ 7.007.171
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 5.955.197</b>	<b>\$ 71.470.757</b>

Fuente: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, año 2016.

La carga prestacional se ha establecido, según la ley, de la siguiente forma:

Cuadro 39. Prestaciones

PRESTACIONES	FACTOR
Cesantías	8,33%
Intereses de Cesantías	1%
Vacaciones anuales	4,16%
Prima de servicios	8,33%
Aportes a E.P.S.	8,5%
Aporte a A.F.P.	12%
Aportes A.R.L. (Clase I)	0,52%
Parafiscales	4%
<b>TOTAL, FACTOR PRESTACIONAL</b>	<b>46,84%</b>

Fuente: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, año 2016.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

Con base a los elementos suministrados en los estudios de mercado, técnico y administrativo, se presenta a continuación los resultados del estudio financiero con el propósito de calcular la inversión necesaria para montar la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., en la ciudad de Bucaramanga, identificando los costos, gastos y aportes necesarios que deberán realizar las inversionistas del proyecto para llevar a cabo la realización de la nueva empresa.

### 5.1 INVERSIONES

Aquí se definen las inversiones necesarias que se deben realizar en cuando a construcción, adecuación de instalaciones y equipos necesarios para iniciar el funcionamiento de la nueva empresa.

**5.1.1 Inversión Fija.** Se denomina Inversión fija a todos aquellos activos fijos que necesita la empresa para realizar su actividad de administración, empaque y comercialización de su producto dulce típico, en el Centro Comercial el Cacique.

#### - Maquinaria y equipo.

Cuadro 40. Maquinaria y equipo

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Máquina selladora de pedal	1	\$ 340.000	\$ 340.000
Máquina empacadora al vacío	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Báscula electrónica 30 kg	1	\$ 94.000	\$ 94.000
Refrigerador industrial	1	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
Gramera 5 kg	1	\$ 39.000	\$ 39.000
Extintor ABC Multipropósito 20 libras	1	\$ 52.300	\$ 52.300
Vitrina panorámica	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Dispensador de agua Electro lux	1	\$ 546.000	\$ 546.000
<b>Total</b>			<b>\$ 9.871.300</b>

Fuente: Refricenter,

**- Muebles y enseres área de empaque.**

Cuadro 41. Muebles y enseres área de empaque

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Mesón en acero inoxidable	2	\$ 518.000	\$ 1.036.000
Sillas Rimax (Mambo)	12	\$ 24.000	\$ 288.000
Mesas Rimax (Mambo)	3	\$ 52.000	\$ 156.000
<b>Total</b>			<b>\$ 1.480.000</b>

Fuente: cristalería la paz y Vivalal

**- Muebles y enseres área de administración.**

Cuadro 42. Muebles y enseres área de administración

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Archivador vertical	1	\$ 325.000	\$ 325.000
Escritorio y silla Gerente	1	\$ 380.000	\$ 380.000
Escritorio y silla Contador	1	\$ 315.000	\$ 315.000
Caneca para desechos	1	\$ 65.000	\$ 65.000
Papeleras plásticas	2	\$ 14.000	\$ 28.000
Botiquín en acrílico	1	\$ 58.000	\$ 58.000
<b>Total</b>			<b>\$ 1.171.000</b>

Fuente: Industrias Pico

**- Equipo de oficina.**

Cuadro 43. Equipo de oficina

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Computador de escritorio	1	\$ 870.000	\$ 870.000
Impresora	1	\$ 185.000	\$ 185.000
Telefax	1	\$ 140.000	\$ 140.000
Celular	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Calculadora	2	\$ 21.500	\$ 43.000
Ventilador	1	\$ 95.000	\$ 95.000
<b>Total</b>			<b>\$ 1.418.000</b>

Fuente: Coomultrasan.

**- Herramientas área de empaque.**

Cuadro 44. Herramientas área de empaque

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Tijera en acero inoxidable 9 pulgadas	2	\$ 42.900	\$ 85.800
Recipiente plástico de 5 litros	5	\$ 42.500	\$ 212.500
Cucharón en acero inoxidable 16 onzas	3	\$ 34.900	\$ 104.700
Cuchillo en acero inoxidable	4	\$ 39.000	\$ 156.000
Olla en acero inoxidable	2	\$ 75.000	\$ 150.000
Juego de herramientas básicas	1	\$ 75.000	\$ 75.000
Balde de 10 litros	4	\$ 32.500	\$ 130.000
<b>Total</b>			<b>\$ 914.000</b>

Fuente: El Viboral.

**- Herramientas área de administración.**

Cuadro 45. Herramientas área de administración

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Grapadora	2	\$ 12.550	\$ 25.100
Perforadora	2	\$ 12.100	\$ 24.200
Saca gancho	2	\$ 1.350	\$ 2.700
Bisturí	4	\$ 1.850	\$ 7.400
Tijera oficina	2	\$ 4.250	\$ 8.500
<b>Total</b>			<b>\$ 67.900</b>

Fuente: El Bodegón Papelero.

**- Total de inversión fija**

Cuadro 46. Total, inversión fija

Detalle	Valor total
Maquinaria y equipos (Cuadro 38)	\$ 9.871.300
Muebles y enseres área empaque (Cuadro 39)	\$ 1.480.000
Muebles y enseres área administración y ventas (Cuadro 40)	\$ 1.171.000
Equipo de oficina (Cuadro 41)	\$ 1.418.000
Herramientas área empaque (Cuadro 42)	\$ 914.000
Herramientas área administración y ventas (Cuadro 43)	\$ 67.900
<b>Total</b>	<b>\$ 14.922.200</b>

Fuente: Cuadros 38 a 43.

**5.1.2 Inversión diferida.** Son bienes no físicos y derechos de la empresa necesarios para su funcionamiento tal como patentes, nombre comercial, inversiones y todos los gastos de organización y de puesta en marcha. Dada sus características estos se amortizan generalmente durante los primeros cinco años.

Cuadro 47. Inversión diferida

Detalle	Valor total	Valor diferido año
Adecuaciones locativas	\$ 735.000	\$ 147.000
Gastos notariales	\$ 185.000	\$ 37.000
Gastos de constitución	\$ 379.000	\$ 75.800
Registro sanitario INVIMA	\$ 3.851.400	\$ 770.280
Publicidad de lanzamiento (Cuadro 17)	\$ 2.278.000	\$ 455.600
<b>Total</b>	<b>\$ 7.428.400</b>	<b>\$ 1.485.680</b>
<b>Valor diferido mes</b>		<b>\$ 123.807</b>

Fuente: Cuadro 17, Cámara de Comercio, Notaria 8ª, Arquitecto Andrés Vargas

**5.1.3 Inversión de capital de trabajo.** El capital de trabajo está constituido por las inversiones necesarias para cubrir costos y gastos generados por la operación normal de la empresa, mientras se puede contar con los primeros ingresos producto de la venta del producto.

Teniendo en cuenta que este producto se vende de contado se contara con un capital de trabajo por el periodo de un mes. En los siguientes cuadros se observan los cálculos y el análisis realizado para determinar este capital de trabajo.

**5.1.3.1 Costos de área empaque.**

- **Mercancía.** Se presupuestan para un año de operaciones como se ha indicado en el ítem 3.3.5.3, donde se explica además el aspecto técnico para determinar las cantidades de producto a comprar, ver cuadro 28, donde la cantidad a comprar en el año uno se considera igual a la capacidad a utilizar en ese mismo año (**65.520**).

Cuadro 48. Mercancía

PRODUCTO	COSTO UNIDAD	CANTIDAD A COMPRAR	COSTO AÑO
Cortados de leche x 12 (caja)	15.800	2.595	\$41.001.000
Cortados de leche	1.440	3.295	\$4.744.800
Dulce de leche x 12 (caja)	16.200	4.968	\$80.481.600
Dulce de leche	1.440	5.554	\$7.997.760
Panuchas x 12 (caja)	14.750	3.295	\$48.601.250
Dulce de arroz	1.440	2.505	\$3.607.200
Dulce de arroz x 12 (caja)	15.800	3.449	\$54.494.200
Oblea tradicional	1.800	4.830	\$8.694.000
Oblea x 12 (caja)	19.500	3.745	\$73.027.500
Dulce de apio	1.440	3.815	\$5.493.600
Dulce de apio x 12 (caja)	16.000	3.190	\$51.040.000
Brevas con arequipe	1.650	3.795	\$6.261.750
Brevas x 12 (caja)	18.500	2.595	\$48.007.500
Bocadillos combinados	1.440	1.955	\$2.815.200
Cocadas	1.440	3.195	\$4.600.800
Panelitas	550	4.065	\$2.235.750
Arequipe	2.000	4.905	\$9.810.000
Dulces surtidos	1.800	3.769	\$6.784.200
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 65.520</b>	<b>\$459.698.110</b>
<b>TOTAL, MES</b>		<b>\$38.308.176</b>	

Fuente: Cuadro 25, Proveedores del producto.

**- Mano obra directa.**

Cuadro 49. Mano de obra directa

<b>Cargo</b>	<b>Valor mes</b>	<b>Valor año</b>
Operario de empaque (incluye transporte y prestaciones, ver Cuadro 36)	\$ 1.090.162	\$ 13.081.942
<b>Total</b>	<b>\$ 1.090.162</b>	<b>\$ 13.081.942</b>

Fuente: Cuadro 36

**- Costos indirectos del área empaque.** Se incluye insumos indirectos, depreciación de activos del área de empaque, mantenimientos, reparaciones y transporte de productos. La cantidad de insumos se ha determinado en el ítem 3.3.5.3, página 114.

Cuadro 50. Insumos indirectos del producto a comercializar

<b>Detalle</b>	<b>Valor mes</b>	<b>Valor año</b>
Bolsa pequeña biodegradable 15*20 cm (ver página 114)	\$ 138.333	\$ 1.660.000
Bolsa mediana biodegradable 20*30 cm (ver página 114)	\$ 70.833	\$ 850.000
Etiquetas (ver página 114)	\$ 443.353	\$ 5.320.240
<b>Total</b>	<b>\$ 652.520</b>	<b>\$ 7.830.240</b>

Fuente: Empresas Milbolsas, Jaerplast

Cuadro 51. Depreciación activos del área de empaque

<b>Detalle</b>	<b>Valor de compra</b>	<b>Valor depreciación año</b>
Maquinaria y equipos (Cuadro 38) (10 años)	\$ 9.871.300	\$ 987.130
Muebles y enseres de empaque (Cuadro 39)	\$ 1.480.000	\$ 296.000
Herramientas de empaque (Cuadro 42)	\$ 914.000	\$ 182.800
<b>Total</b>		<b>\$ 1.465.930</b>
<b>Valor depreciación mensual</b>		<b>\$ 122.161</b>

Cuadro 52. Insumos indirectos de aseo

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad mes/año</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor mes</b>	<b>Valor año</b>
Escoba cerda dura	2 año	\$ 5.250	\$ 875	\$ 10.500
Escoba cerda blanda	2 año	\$ 5.750	\$ 958	\$ 11.500
Traperos	2 año	\$ 5.750	\$ 958	\$ 11.500
Recogedor basuras	2 año	\$ 10.300	\$ 1.717	\$ 20.600
Cepillo industrial	3 año	\$ 6.300	\$ 1.575	\$ 18.900
Esponjas	1 al mes	\$ 495	\$ 495	\$ 5.940
Jabón industrial (1,2 galón/año)	1,2 al año	\$ 83.500	\$ 6.958	\$ 83.500
Desinfectante industrial (1,2 g/a)	1,2 al año	\$ 15.230	\$ 1.269	\$ 15.230
Balde con escurridor 12 litros	2 al año	\$ 10.650	\$ 1.775	\$ 21.300
<b>Total</b>			<b>\$ 16.581</b>	<b>\$ 198.970</b>

Fuente: Amsa Clean, el Viboral

Cuadro 53. Otros CIF

Detalle	Valor mes	Valor año
Mantenimientos equipos	\$ 26.000	\$ 312.000
Reparaciones equipos	\$ 20.000	\$ 240.000
Transportes y fletes	\$ 120.000	\$ 1.440.000
<b>Total</b>	<b>\$ 166.000</b>	<b>\$ 1.992.000</b>

Fuente: Insoltec Ltda, Envía

A continuación, se determina el total de los costos indirectos de empaque.

Cuadro 54. Total, CIF

Detalle	Valor mes	Valor año
Depreciación área de empaque	\$ 122.161	\$ 1.465.930
Insumos indirectos aseo	\$ 16.581	\$ 198.970
Insumos indirectos de empaque	\$ 652.520	\$ 7.830.240
Otros CIF	\$ 166.000	\$ 1.992.000
<b>Total</b>	<b>\$ 957.262</b>	<b>\$ 11.487.140</b>

Fuente: Cuadros 49 a 51

- **Total costos de área empaque.** Se incluyen la mercancía, la MOD y los costos indirectos de fabricación (CIF).

Cuadro 55. Total, costos área de empaque

Detalle	Valor mes	Valor año
Mercancía	\$ 38.308.176	\$ 459.698.110
Mano de Obra Directa (MOD)	\$ 1.090.162	\$ 13.081.942
Total, Costos Indirectos (CIF)	\$ 957.262	\$ 11.487.140
<b>Total</b>	<b>\$ 40.355.600</b>	<b>\$ 484.267.192</b>

Fuente: Cuadro 46, 47 y 52

**5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.** Se considera la depreciación de los equipos de oficina, muebles y enseres (Tiempo promedio de depreciación 5 años), además de todos los gastos de administración y ventas como se observa a continuación.

Cuadro 56. Depreciación área de administración

Detalle	Valor compra	Valor depreciación año
Muebles y enseres administración	1.171.000	234.200
Equipos de oficina	1.418.000	283.600
Herramientas de administración y ventas	67.900	13.580
<b>Total, anual</b>		<b>\$ 531.380</b>
<b>Valor depreciación mensual</b>		<b>\$ 44.282</b>

Fuente: Cuadro 40, 41 y 43

Cuadro 57. Gastos Administración y ventas

Detalle	Valor mes	Valor año
Gerente (incluye transporte y prestaciones, Cuadro 36)	\$ 1.839.780	\$ 22.077.360
Contador (incluye transporte y prestaciones, Cuadro 36)	\$ 583.931	\$ 7.007.171
Luz	\$ 215.000	\$ 2.580.000
Agua	\$ 184.000	\$ 2.208.000
Mantenimiento equipo de oficina	\$ 10.600	\$ 127.200
Teléfono, internet	\$ 76.500	\$ 918.000
Insumos de oficina	\$ 59.345	\$ 712.140
Amortización diferidos	\$ 132.973	\$ 1.595.680
Publicidad de operación	\$ 816.583	\$ 9.799.000
Dotación (5 personas x 3 veces/año)	\$ 147.500	\$ 1.770.000
Seguro (0,652% valor activo fijo)	\$ 8.108	\$ 97.293
Arriendo	\$ 3.800.000	\$ 45.600.000
Vendedor 1	\$ 1.090.162	\$ 13.081.942
Vendedor 2	\$ 1.090.162	\$ 13.081.942
Vendedor Temporal	\$ 261.700	\$ 3.140.400
Depreciación área administración	\$ 44.282	\$ 531.380
Mantenimiento equipo oficina	\$ 10.600	\$ 127.200
<b>Total</b>	<b>\$ 10.371.226</b>	<b>\$ 124.454.708</b>

Fuente: Cuadro 18, 36, 45, 54 y 55

**5.1.3.3 Gastos Financieros.** Se recurre a un préstamo por valor de \$40'000.000 diligenciado ante la entidad financiera Banco Davivienda 22,42% E.A. (lo cual equivale al 1,70% mes vencido), a un plazo de 60 meses (5 años). La cuota fija mensual para cancelar el préstamo queda en \$1.068.678.

Cuadro 58. Amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO					
Años	Meses	INTERÉS	CAPITAL	VALOR CUOTA	SALDO
<b>0</b>	0			0	<b>\$40.000.000</b>
<b>1</b>	1	680.000	388.678	1.068.678	39.611.322
	2	673.392	395.285	1.068.678	39.216.037
	3	666.673	402.005	1.068.678	38.814.032

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO						
Años	Meses	INTERÉS	CAPITAL	VALOR CUOTA	SALDO	
	4	659.839	408.839	1.068.678	38.405.193	
	5	652.888	415.789	1.068.678	37.989.404	
	6	645.820	422.858	1.068.678	37.566.546	
	7	638.631	430.046	1.068.678	37.136.500	
	8	631.320	437.357	1.068.678	36.699.143	
	9	623.885	444.792	1.068.678	36.254.350	
	10	616.324	452.354	1.068.678	35.801.997	
	11	608.634	460.044	1.068.678	35.341.953	
	12	600.813	467.864	1.068.678	34.874.089	
	2	13	592.860	475.818	1.068.678	34.398.270
		14	584.771	483.907	1.068.678	33.914.363
		15	576.544	492.133	1.068.678	33.422.230
16		568.178	500.500	1.068.678	32.921.730	
17		559.669	509.008	1.068.678	32.412.722	
18		551.016	517.661	1.068.678	31.895.061	
19		542.216	526.462	1.068.678	31.368.599	
20		533.266	535.411	1.068.678	30.833.188	
21		524.164	544.513	1.068.678	30.288.674	
22		514.907	553.770	1.068.678	29.734.904	
23		505.493	563.184	1.068.678	29.171.720	
24		495.919	572.758	1.068.678	28.598.961	
3	25	486.182	582.495	1.068.678	28.016.466	
	26	476.280	592.398	1.068.678	27.424.068	
	27	466.209	602.468	1.068.678	26.821.600	
	28	455.967	612.710	1.068.678	26.208.890	
	29	445.551	623.127	1.068.678	25.585.763	
	30	434.958	633.720	1.068.678	24.952.043	
	31	424.185	644.493	1.068.678	24.307.551	
	32	413.228	655.449	1.068.678	23.652.101	
	33	402.086	666.592	1.068.678	22.985.509	
	34	390.754	677.924	1.068.678	22.307.585	
	35	379.229	689.449	1.068.678	21.618.137	
	36	367.508	701.169	1.068.678	20.916.967	
4	37	355.588	713.089	1.068.678	20.203.878	
	38	343.466	725.212	1.068.678	19.478.667	
	39	331.137	737.540	1.068.678	18.741.126	
	40	318.599	750.078	1.068.678	17.991.048	
	41	305.848	762.830	1.068.678	17.228.218	
	42	292.880	775.798	1.068.678	16.452.420	
	43	279.691	788.986	1.068.678	15.663.434	
	44	266.278	802.399	1.068.678	14.861.034	
	45	252.638	816.040	1.068.678	14.044.994	
	46	238.765	829.913	1.068.678	13.215.082	
	47	224.656	844.021	1.068.678	12.371.060	
	48	210.308	858.370	1.068.678	11.512.691	
5	49	195.716	872.962	1.068.678	10.639.729	
	50	180.875	887.802	1.068.678	9.751.927	
	51	165.783	902.895	1.068.678	8.849.032	

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO					
Años	Meses	INTERÉS	CAPITAL	VALOR CUOTA	SALDO
	52	150.434	918.244	1.068.678	7.930.788
	53	134.823	933.854	1.068.678	6.996.933
	54	118.948	949.730	1.068.678	6.047.204
	55	102.802	965.875	1.068.678	5.081.328
	56	86.383	982.295	1.068.678	4.099.033
	57	69.684	998.994	1.068.678	3.100.039
	58	52.701	1.015.977	1.068.678	2.084.062
	59	35.429	1.033.249	1.068.678	1.050.814
	60	17.864	1.050.814	1.068.678	0

Fuente: Banco Davivienda

Cuadro 59. Cuadro resumen de la amortización del crédito

Año	Interés	Capital	Valor cuotas	Saldo
0	0	0	0	<b>\$40.000.000</b>
1	7.698.220	5.125.911	12.824.132	34.874.089
2	6.549.004	6.275.127	12.824.132	28.598.961
3	5.142.137	7.681.994	12.824.132	20.916.967
4	3.419.855	9.404.277	12.824.132	11.512.691
5	1.311.441	11.512.691	12.824.132	0

Fuente: Banco Davivienda

**5.1.3.4 Total Capital de trabajo.** Corresponde el efectivo necesario para cubrir el primer mes de funcionamiento.

Cuadro 60. Inversión capital de trabajo

Detalle	Valor mes
Total, costos área empaque	\$ 42.709.892
Total, gastos administración y ventas	\$ 10.371.226
Gastos financieros (intereses causados en el mes uno del crédito)	\$ 680.000
<b>Total</b>	<b>\$ 53.761.118</b>

Fuente: Cuadro 53, 54 y 56

**5.1.4 Inversión total.** Se suman todas las inversiones detalladas anteriormente.

Cuadro 61. Inversión total.

Detalle	Valor mes	Porcentaje de Participación (%)
Total, inversión fija	\$ 14.922.200	21,27%
Total, inversión diferida	\$ 1.485.680	2,12%
Total, inversión capital de trabajo	\$ 53.761.118	76,62%
<b>Total</b>	<b>\$ 70.168.998</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuadro 44, 45 y 58

**5.1.5 Fuentes de financiación.** Se emplean dos recursos como fuentes de financiación del proyecto, así:

a) Recursos propios. Para la puesta en marcha se cuenta con recursos propios por \$30.168.998, cada socia aporta \$15.084.499; estos corresponden al 43% de la inversión total.

b) Recursos de terceros. Para obtener el 57% (\$40.000.000) restante requerido, se va a recurrir a un préstamo diligenciado ante la entidad financiera Banco Davivienda a una tasa del 22,42% E.A., y a un plazo de 5 años; como se ha indicado en el ítem 5.1.3.3., ver cuadros 56 y 57.

Cuadro 62. Fuentes de Financiación

<b>Fuente</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje de Participación (%)</b>
Capital social	\$ 30.168.998	43%
Préstamo	\$ 40.000.000	57%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70.168.998</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuadro 59

## **5.2 COSTOS Y GASTOS**

Dependiendo de la incidencia de los costos sobre el producto dulce a comercializar, se calculan los costos fijos y variables, para determinar el valor de los costos totales.

**5.2.1. Costos y gastos fijos.** Son los costos que no tiene variación o no cambian durante todo el año, en la actividad normal de la empresa.

Los costos fijos están compuestos por los gastos que no tienen incidencia directa con la comercialización como son los costos de mercancía, gastos de administración, ventas, financieros e intereses.

Cuadro 63. Costos y Gastos Fijos

Detalle	Valor total
MOD (incluye transporte y prestaciones, Cuadro 36)	\$ 13.081.942
Depreciación área de empaque	\$ 1.465.930
Gerente	\$ 22.077.360
Contador	\$ 7.007.171
Teléfono, internet	\$ 918.000
Amortización diferidos	\$ 1.595.680
Publicidad de operación	\$ 9.799.000
Dotación (5 personas x 3 veces/año)	\$ 1.770.000
Seguro (0,652% valor activo fijo)	\$ 97.293
Arriendo	\$ 45.600.000
Vendedor 1	\$ 13.081.942
Depreciación área administración	\$ 531.380
Vendedor 2	\$ 13.081.942
Vendedor Temporal	\$ 3.140.400
<b>Total</b>	<b>\$ 133.248.040</b>

Fuente: Cuadro 36, 45, 49, 54 y 55, Tele Bucaramanga

**5.2.2 Costos y gastos variables.** Son los costos que tienen variación en el año de actividad normal de la empresa.

Cuadro 64. Costos y Gastos Variables

Detalle	Valor total
Materia prima	\$ 459.698.110
Insumos indirectos empaque	\$ 7.830.240
Insumos indirectos aseo	\$ 198.970
Insumos indirectos oficina	\$ 712.140
Otros CIF	\$ 1.992.000
Luz	\$ 2.580.000
Agua	\$ 2.208.000
<b>Total</b>	<b>\$ 475.219.460</b>

Fuente: Cuadro 46, 48, 50 y 55, ESSA, AMB

**5.2.3 Costos y gastos total unitario.** Se determinan los costos totales para obtener el costo unitario promedio del producto dulce.

Cuadro 65. Costos y gastos total unitario

Detalle	Costo total	% participación	Costo unidad
Total, costos fijos	\$ 133.248.040	21,90%	\$ 2.034
Total, costos variables	\$ 475.219.460	78,10%	\$ 7.253
<b>Total</b>	<b>\$ 608.467.500</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 9.287</b>

Fuente: Cuadro 61 y 62

El cálculo del cuadro anterior sería lógico si los costos fuesen iguales en los productos; pero en este caso donde hay variedad de productos. Donde hay diferentes costos no es apropiado asignar un único costo fijo o variable unitario, entonces lo ideal será determinar el precio de venta de manera unitario de acuerdo al producto, como se indica a continuación.

### 5.3 PRECIO DE VENTA

Para hallar el precio de venta se aplica la siguiente fórmula y un margen de utilidad del 28,57% con el objetivo de que el precio de cada producto sea competitivo en el mercado, ese margen de utilidad es suficiente para generar márgenes netos de ganancias positivas desde el primer año de operaciones.

Para hallar el precio de venta se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo Unitario}}{1 - \% \text{ Utilidad}}$$

$$\text{Precio de venta de los cortados de leche} = \$15.800 / (1 - 0,2857) = \$20.256$$

Lo mismo se realiza para cada uno de los productos indicados (ver cuadro 65)

En el siguiente cuadro se presentan los productos a vender en el año uno por un valor total de \$ 589.356.551, a continuación se explican cada una de sus casillas.

*Producto:* Hace referencia de cada uno de los productos que se va a comercializar.

*Costo Unidad:* Es el precio al cual los proveedores venden el producto.

*Precio Venta:* Es el precio al cual se venderán los productos, el precio de cada uno de los productos se calcula con la fórmula de punto 5.3. Precio de Venta.

*Cantidad a Comprar:* Es el requerimiento de producto que se le debe comprar a los proveedores de dulces. Para ello se tendrá en cuenta, como criterio técnico, las cantidades determinadas en la capacidad a utilizar y proyectada para el año uno de 65.520 unidades de dulces (ver cuadro 21 y 22); además teniendo en cuenta que no todos los productos se venden en la misma cantidad, se tomó en cuenta la experiencia de los proveedores, quienes de acuerdo a la rotación de los diferentes productos han sugirieron cantidades de mercancía teniendo en cuenta los niveles de producción e inventarios que ellos manejan, por tanto se le asignó a cada producto un porcentaje de venta el cual va desde el 3% al 8%, dado que si todos los productos se vendieran por igual el porcentaje de venta sería del 5.5556% y se venderían 3640 unidades de cada uno para completar las 65.520 unidades proyectadas para el año uno.

*Costo año:* Es el producto entre el precio de venta y las cantidades a comprar, lo cual representa los ingresos en el año 1 para la empresa.

Cuadro 66. Precio de venta por producto

<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD A COMPRAR</b>	<b>PRECIO VENTA</b>	<b>COSTO AÑO</b>
Cortados de leche x 12 (caja)	\$15.800	2595	\$20.256	\$52.565.385
Cortados de leche	\$1.440	3295	\$1.846	\$6.083.077
Dulce de leche x 12 (caja)	\$16.200	4968	\$20.769	\$103.181.538
Dulce de leche	\$1.440	5554	\$1.846	\$10.253.538
Panuchas x 12 (caja)	\$14.750	3295	\$18.910	\$62.309.295
Dulce de arroz	\$1.440	2505	\$1.846	\$4.624.615
Dulce de arroz x 12 (caja)	\$15.800	3449	\$20.256	\$69.864.359
Oblea tradicional	\$1.800	4830	\$2.308	\$11.146.154
Oblea x 12 (caja)	\$19.500	3745	\$25.000	\$93.625.000
Dulce de apio	\$1.440	3815	\$1.846	\$7.043.077
Dulce de apio x 12 (caja)	\$16.000	3190	\$20.513	\$65.435.897
Brevas con arequipe	\$1.650	3795	\$2.115	\$8.027.885

PRODUCTO	COSTO UNIDAD	CANTIDAD A COMPRAR	PRECIO VENTA	COSTO AÑO
Brevas x 12 (caja)	\$18.500	2595	\$23.718	\$61.548.077
Bocadillos combinados	\$1.440	1955	\$1.846	\$3.609.231
Cocadas	\$1.440	3195	\$1.846	\$5.898.462
Panelitas	\$550	4065	\$705	\$2.866.346
Arequipe	\$2.000	4905	\$2.564	\$12.576.923
Dulces surtidos	\$1.800	3769	\$2.308	\$8.697.692
<b>TOTAL</b>		<b>65520</b>		<b>\$589.356.551</b>

Fuente: Cuadro 46, Proveedores

## 5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

Estas proyecciones se realizan a pesos constantes, es decir sin tener en cuenta la inflación, ni realizar ningún tipo de incremento al precio del producto. Se asumen costos horizontales iguales para todos y cada uno de los periodos de la proyección. Solamente se tienen en cuenta los incrementos que se generan en la cantidad de unidades de dulces a vender, que como se ha indicado en el cuadro 22 es del 10% a partir del año 2.

**5.4.1 Ingresos.** Se determinan los ingresos de acuerdo a las unidades vendidas de cada producto en el año uno, que de acuerdo al cálculo establecido en el cuadro 64, se genera un total de ingresos por valor de \$ 683.115.792 en el año uno; y a partir del año dos al quinto año, se aumenta el ingreso proporcionalmente de acuerdo al aumento de la capacidad proyectada lo cual se ha establecido en un 10% (ver cuadro 22). Además, se establece un inventario mínimo, con el objetivo de no quedar sin productos si hay un incremento inesperado de la demanda, ya que esto podría provocar que algunos clientes se fueran a la competencia, de igual forma permiten compatibilizar mejor los ritmos de compras, suavizando las diferencias.

Cuadro 67. Proyección de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. de dulces a vender	65.520	78.624	91.728	104.832	117.936

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario	\$1.162	\$5.552	\$8.828	\$10.794	\$12.104
Valor inventario	\$3.482.991	\$23.394.347	\$47.388.169	\$64.886.669	\$76.073.166
Ingresos	\$589.356.551	\$713.480.55 1	\$837.604.55 1	\$961.728.55 1	\$1.085.852.55 1
<b>Total, Ingresos</b>	<b>\$589.356.551</b>	<b>\$713.480.55</b> 1	<b>\$837.604.55</b> 1	<b>\$961.728.55</b> 1	<b>\$1.085.852.55</b> 1

Fuente: Cuadro 22 y 64

**5.4.2 Egresos.** Están dados por los costos de producción que se aumentan año a año como consecuencia del aumento en la capacidad de producción; mientras que los gastos por administración y ventas se mantendrán constantes ya que estos no se alteran debido a que el incremento en las unidades que se comercializan, no los afecta.

Es comúnmente aceptado que la evaluación a pesos constante es equivalente a efectuarla en pesos corrientes.<sup>35</sup>

En el siguiente cuadro se observan los egresos relacionados con:

- Costos de producción, que aumentan año a año según el aumento en la capacidad de uso proyectada.
- Gastos de administración y ventas que se mantienen constantes año a año ya que no se alteran por el aumento de la producción.
- Obligaciones financieras que son el valor de las cuotas anuales del crédito.
- Impuestos que debe cancelar por ser una empresa legalmente constituida.

Cuadro 68. Proyección de egresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de empaque	\$484.267.192	\$532.693.911	\$585.963.302	\$644.559.633	\$709.015.596
Gastos de administración	\$ 124.454.708	\$ 124.454.708	\$ 124.454.708	\$ 124.454.708	\$ 124.454.708
(-) Depreciación producción	-\$ 1.465.930	-\$ 1.465.930	-\$ 1.465.930	-\$ 1.465.930	-\$ 1.465.930
(-) Depreciación administración	-\$ 531.380	-\$ 531.380	-\$ 531.380	-\$ 531.380	-\$ 531.380
Obligaciones financieras	\$ 12.824.132	\$ 12.824.132	\$ 12.824.132	\$ 12.824.132	\$ 12.824.132
Impuestos (33%)	\$ 0	\$ 12.686.575	\$ 43.538.130	\$ 72.783.399	\$ 100.272.312
<b>Total</b>	<b>\$619.548.722</b>	<b>\$655.151.309</b>	<b>\$724.849.067</b>	<b>\$807.291.684</b>	<b>\$893.940.131</b>

Fuente: Cuadro 51, 55, 56, 57 y 58

<sup>35</sup> NAVARRO CASTAÑO, Diego. Ingeniería Económica. [en línea] [citado el 28 de Mayo de 2016] Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-6.htm>

## 5.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

### 5.6.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.

Cuadro 69. Estado de Resultados Proyectados a 5 años

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$589.356.551	\$713.480.551	\$837.604.551	\$961.728.551	\$1.085.852.551
(-) Costo de producción	\$484.267.192	\$532.693.911	\$585.963.302	\$644.559.633	\$709.015.596
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$105.089.359</b>	<b>\$180.786.640</b>	<b>\$251.641.249</b>	<b>\$317.168.919</b>	<b>\$376.836.955</b>
(-) Gastos de administración y ventas	\$124.454.708	\$124.454.708	\$124.454.708	\$124.454.708	\$124.454.708
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-\$19.365.349</b>	<b>\$56.331.932</b>	<b>\$127.186.541</b>	<b>\$192.714.211</b>	<b>\$252.382.247</b>
(-) Gastos financieros	\$7.698.220	\$6.549.004	\$5.142.137	\$3.419.855	\$1.311.441
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-\$27.063.569</b>	<b>\$49.782.928</b>	<b>\$122.044.404</b>	<b>\$189.294.356</b>	<b>\$251.070.806</b>
(-) Impuesto (33%)	\$0	\$16.428.366	\$40.274.653	\$62.467.137	\$82.853.366
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$27.063.569</b>	<b>\$33.354.562</b>	<b>\$81.769.751</b>	<b>\$126.827.218</b>	<b>\$168.217.440</b>
(-) Reserva legal (10%)	\$0	\$3.335.456	\$8.176.975	\$12.682.722	\$16.821.744
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>	<b>-\$27.063.569</b>	<b>\$30.019.106</b>	<b>\$73.592.776</b>	<b>\$114.144.497</b>	<b>\$151.395.696</b>

### 5.6.2 Flujo de Caja Proyectado.

Cuadro 70. Flujo de Caja Proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Capital propio	\$30.168.998	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ventas		\$589.356.551	\$713.480.551	\$837.604.551	\$961.728.551	\$1.085.852.551
Préstamo Banco	\$40.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>\$70.168.998</b>	<b>\$589.356.551</b>	<b>\$713.480.551</b>	<b>\$837.604.551</b>	<b>\$961.728.551</b>	<b>\$1.085.852.551</b>
<b>EGRESOS</b>						
Maquinaria y equipo	\$9.871.300	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles y enseres empaque	\$1.480.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles y enseres administración y ventas	\$1.171.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipo de Oficina	\$1.418.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Herramientas empaque	\$914.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Herramientas administración	\$67.900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión diferida	\$7.428.400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos producción	\$0	\$484.267.192	\$532.693.911	\$585.963.302	\$644.559.633	\$709.015.596
Gastos de administración	\$0	\$124.454.708	\$124.454.708	\$124.454.708	\$124.454.708	\$124.454.708
Obligación financiera	\$0	\$12.824.132	\$12.824.132	\$12.824.132	\$12.824.132	\$12.824.132
Pago impuesto (33%)	\$0	\$0	\$16.428.366	\$40.274.653	\$62.467.137	\$82.853.366
<b>TOTAL, EGRESOS</b>	<b>\$22.350.600</b>	<b>\$621.546.032</b>	<b>\$686.401.117</b>	<b>\$763.516.796</b>	<b>\$844.305.610</b>	<b>\$929.147.802</b>
Superávit / Déficit		-\$32.189.481	\$27.079.434	\$74.087.756	\$117.422.941	\$156.704.749
Saldo inicial	\$0	\$47.818.398	\$15.628.917	\$42.708.351	\$116.796.107	\$234.219.048
<b>SALDO CAJA</b>	<b>\$47.818.398</b>	<b>\$15.628.917</b>	<b>\$42.708.351</b>	<b>\$116.796.107</b>	<b>\$234.219.048</b>	<b>\$390.923.797</b>

**5.5.3 Balance General proyectado.** La empresa prácticamente trabajara con bajos inventarios (máximo de 2 días), debido al espacio del punto de venta y a las características del producto y además los proveedores están dispuestos a entregar el producto diariamente si así se requiere, de acuerdo a la planeación ya establecida.

Cuadro 71. Balance General Proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Activo Corriente						
Caja Y Bancos	\$47.818.398	\$15.628.917	\$42.708.351	\$116.796.107	\$234.219.048	\$390.923.797
<b>Inventarios</b>		\$3.482.991	\$23.394.347	\$47.388.169	\$64.886.669	\$76.073.166
<b>Total, Activo Corriente</b>	<b>\$47.818.398</b>	<b>\$19.111.908</b>	<b>\$66.102.698</b>	<b>\$164.184.276</b>	<b>\$299.105.717</b>	<b>\$466.996.963</b>
Activo No Corriente						
Maquinaria Y Equipo	\$9.871.300	\$9.871.300	\$9.871.300	\$9.871.300	\$9.871.300	\$9.871.300
Muebles Y Enseres Pcc	\$1.480.000	\$1.480.000	\$1.480.000	\$1.480.000	\$1.480.000	\$1.480.000
Muebles Y Enseres Admón.	\$1.171.000	\$1.171.000	\$1.171.000	\$1.171.000	\$1.171.000	\$1.171.000
Equipos De Oficina	\$1.418.000	\$1.418.000	\$1.418.000	\$1.418.000	\$1.418.000	\$1.418.000
Herramientas De Pcc	\$914.000	\$914.000	\$914.000	\$914.000	\$914.000	\$914.000
Herramientas De Admón.	\$67.900	\$67.900	\$67.900	\$67.900	\$67.900	\$67.900
Depreciación Acum Pcc (-		-\$1.465.930	-\$2.931.860	-\$4.397.790	-\$5.863.720	-\$7.329.650
Depreciación Acum Admón.		-\$531.380	-\$1.062.760	-\$1.594.140	-\$2.125.520	-\$2.656.900
Diferidos	\$7.428.400	\$7.428.400	\$7.428.400	\$7.428.400	\$7.428.400	\$7.428.400
Amortización Acumulada		-\$1.485.680	-\$2.971.360	-\$4.457.040	-\$5.942.720	-\$7.428.400
<b>Total, Activo No Corriente</b>	<b>\$22.350.600</b>	<b>\$18.867.610</b>	<b>\$15.384.620</b>	<b>\$11.901.630</b>	<b>\$8.418.640</b>	<b>\$4.935.650</b>
<b>Total, Activo</b>	<b>\$70.168.998</b>	<b>\$37.979.518</b>	<b>\$81.487.318</b>	<b>\$176.085.906</b>	<b>\$307.524.357</b>	<b>\$471.932.613</b>
<b>Pasivo</b>						
Pasivo Corriente						
Impuesto De Renta		\$0	\$16.428.366	\$40.274.653	\$62.467.137	\$82.853.366
<b>Total, Pasivo Corriente</b>		<b>\$0</b>	<b>\$16.428.366</b>	<b>\$40.274.653</b>	<b>\$62.467.137</b>	<b>\$82.853.366</b>
Pasivo No Corriente						
Obligaciones Financieras	\$40.000.000	\$34.874.089	\$28.598.961	\$20.916.967	\$11.512.691	\$0
<b>Total, Pasivo No Corriente</b>	<b>\$40.000.000</b>	<b>\$34.874.089</b>	<b>\$28.598.961</b>	<b>\$20.916.967</b>	<b>\$11.512.691</b>	<b>\$0</b>
<b>Total, Pasivo</b>	<b>\$40.000.000</b>	<b>\$34.874.089</b>	<b>\$45.027.327</b>	<b>\$61.191.620</b>	<b>\$73.979.828</b>	<b>\$82.853.366</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	<b>\$30.168.998</b>	<b>\$30.168.998</b>	<b>\$30.168.998</b>	<b>\$30.168.998</b>	<b>\$30.168.998</b>	<b>\$30.168.998</b>
Reserva Legal		\$0	\$3.335.456	\$8.176.975	\$12.682.722	\$16.821.744
Rendimiento/Perdida		-\$27.063.569	-\$27.063.569	\$2.955.537	\$76.548.313	\$190.692.809
Utilidad Del Ejercicio			\$30.019.106	\$73.592.776	\$114.144.497	\$151.395.696
<b>Total, Patrimonio</b>	<b>\$30.168.998</b>	<b>\$3.105.429</b>	<b>\$36.459.991</b>	<b>\$114.894.286</b>	<b>\$233.544.529</b>	<b>\$389.079.247</b>
<b>Total, Pasivo Y Patrimonio</b>	<b>\$70.168.998</b>	<b>\$37.979.518</b>	<b>\$81.487.318</b>	<b>\$176.085.906</b>	<b>\$307.524.357</b>	<b>\$471.932.613</b>

## 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las actividades que realice la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., permitirá reactivar el mercado, y entrar a competir en un mercado saturado de productos y servicios extranjeros comunes, que carecen de valores agregados; razón por la cual, se motivara a la demanda nacional, y en especial la del sector del dulce en la ciudad de Bucaramanga.

A nivel gubernamental, la creación de la nueva empresa implica el aumento de la economía municipal y nacional por el pago de los impuestos y registros para el funcionamiento legal de la empresa; las entidades como las ESSA, AMB, Fondos de Pensiones, Cajas de Compensación Familiar, SENA, ICBF, entre otras, se varan beneficiadas con la creación de una nueva unidad que genere economía para la región.

Por otro lado, la empresa comercializadora de dulces típicos de la región ofrecerá a la comunidad, de los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga, beneficios sociales tales como:

- **Generación de Empleo.** La creación de la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., aportará al desarrollo social y económico generando cuatro empleos directos, fuente de ingresos que beneficiaran a estas personas y a su entorno familiar.

- **Mejor Calidad de Vida.** La empresa comercializadora de dulces típicos de la región bajo este esquema busca posicionarse en el sector, ser competitiva,

proyectarse para crecer y mantenerse en el mercado brindando a su vez una mejora calidad del dulce para sus clientes. A su vez, el hecho de generar empleo trae como consecuencia el mejoramiento en la calidad de vida de las personas relacionadas con la empresa quienes son sus empleados y sus familias al lograr con su retribución económica la satisfacción de sus necesidades básicas.

***Desarrollo Regional.*** En cuanto a Bucaramanga la puesta en marcha del proyecto contribuirá al desarrollo del municipio por la generación de ingresos por concepto de impuestos.

El aprovechamiento de mano de obra calificada de la localidad es otro de los impactos y beneficios de este proyecto.

Y un factor importante en la economía del municipio es el aprovechamiento al máximo del comercio del segmento del dulce en Santander, además es posible que se presente un incremento en la demanda del servicio que ofrecerá la nueva empresa.

Así mismo los municipios de Área Metropolitana de Bucaramanga se verán beneficiados por los impuestos, movimientos de capital y contratación de mano de obra

## **6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL**

La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., en su funcionamiento tendrá un impacto ambiental el cual estará controlado; ya que la generación de desechos propios del proceso de comercialización de dulces típicos, se pueden detectar fácilmente y ser controlados como se observa a continuación.

- **Efecto sobre el Ambiente Natural.** Toda actividad económica toma los recursos del medio ambiente, para ser transformados y utilizados, devolviendo los desechos al medio ambiente, por lo tanto, cualquier planteamiento económico no debe desconocer el hecho de que los recursos se puedan agotar por consecuencia de sus usos indebidos o irracionales, destruyendo el medio ambiente por la inadecuada utilización y el incorrecto reciclaje de los desechos sólidos y químicos.

Teniendo en cuenta que el daño al ecosistema es irreversible ya que trae consigo consecuencias nefastas, es indispensable que la nueva empresa tenga presente el desarrollo sostenible en tal sentido se tendrán en cuenta diferentes medidas de protección sobre el ecosistema.

En el proceso de la comercialización de dulces se observa que el establecimiento comercial estará instalado en el Centro Comercial el Cacique de la ciudad de Bucaramanga, en este sector y teniendo en cuenta su infraestructura se refleja que el establecimiento posee, los servicios básicos en buen estado como lo son: agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, red telefónica y el servicio de recolección de basuras.

- **Componente hídrico.** El proyecto dentro de sus procesos no tiene como insumos el agua, solamente esta se utiliza en la función de aseo, la cual es un ingrediente diferenciador dentro del sector de los alimentos.

- **Componente atmosférico.** No se genera ningún tipo de impacto, ya que el establecimiento en su proceso productivo y de comercialización no genera descargas a la atmosfera de vapores, gases, polvo, y humos, que puedan causar molestias o enfermedades a la comunidad.

- **Componente del suelo.** El establecimiento de prestación de servicios comercialización tiene como objetivo maximizar la utilización de las materias primas, por ende, el respectivo proyecto genera una cantidad mínima de residuos sólidos. Entre los recursos sólidos generados se encuentran, residuos de plástico, papel y empaques entre otros, que no presentan mayor incidencia en el estado que tiene el suelo ya que en la prevención del daño de estos se requiere el correcto embace o reciclaje de estos.

- **Flora.** El proyecto no tiene factores directamente implícitos que afecten en alguna manera directa la flora, por lo consiguiente se debe resaltar que en el caso de la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., cuando no hay un buen reciclaje de los residuos sólidos y líquidos que se crean, muchas veces se desconoce la procedencia de los diferentes residuos, por estos se tiene que tener muy en cuenta el buen tratamiento de estos para que no afecte la flora colombiana.

- **Fauna.** Ya sabiendo que la fauna consiste en el sentido amplio de los animales, y dentro de la protección de los animales, el sector empresarial esta explícitamente implicado y con la responsabilidad de salvo aguardar la fauna dentro del territorio que compete su perímetro de empresa, pero observándolo desde otro punto es de responsabilidad empresarial estar pendiente del cuidado de la fauna que nos rodea y tener conciencia de cómo la estamos afectando.

El buen manejo de la fauna brinda alcanzar las metas de conservación conjuntamente con el ordenamiento territorial, fomento y control del uso de los recursos.

Por lo tanto, el proyecto no estará directamente implicado en la destrucción o el deterioro de la fauna ya que el establecimiento no tendrá repercusiones con la fauna ya que no hay contacto con animales, ni ninguno de los insumos son

extraídos de seres vivos, esto no quiere decir que es excluido de la responsabilidad que se tiene como empresa ya que por esto es responsable del cuidado de todos los recursos que poseemos.

Además de lo anterior, el Área Metropolitana de Bucaramanga cuenta con empresas recicladoras de desechos orgánicos, e inorgánicos, sin embargo, dentro de la empresa se adoptará el hábito de la clasificación de las basuras, de acuerdo con estas normas: material orgánico, materia muerta o no reciclable y material reciclable.

**6.2.1 Matriz de Evaluación de Impactos.** Se valora de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro 72. Matriz de Evaluación de Impactos.

Componentes	Factores	Valor de impacto	Porcentaje de afectación
Recurso aire	Calidad de aire (gases de combustión, MP, olores)	-0,40	-0,2%
	Nivel de ruido y vibraciones	-12,00	-5,8%
Recurso agua	Calidad de agua (generación de efluentes)	-56,00	-27,2%
Recurso suelo	Calidad de suelo	-0,40	-0,2%
Desechos	Generación de desechos sólidos	-25,00	-12,1%
Proceso geomorfodinámico	Erosión	-0,40	-0,2%
	Geomorfología	-0,40	-0,2%
	Inestabilidad	-0,40	-0,2%
Medio biótico	Flora	-0,40	-0,2%
	Fauna	-0,40	-0,2%
	Ecosistemas	-0,40	-0,2%
Socioeconómico	Actividades comerciales	56,00	27,2%
	Empleo	40,00	19,4%
	Aspectos Paisajísticos	-0,40	-0,2%
	Riesgos a la población	-0,40	-0,2%
	Servicios básicos	-0,40	-0,2%
	Calidad de vida de las comunidades	-0,40	-0,2%
	Salud Ocupacional y seguridad laboral	-12,00	-5,8%

- **Impacto compatible.** Su afección es inapreciable en el conjunto y no requiere de medidas protectoras o correctoras significativas. Unidades de impacto ambiental, entre -1 y -2.

- **Impacto moderado.** Su afección es apreciable y poco significativa dentro del conjunto, por lo tanto, su recuperación no requiere de prácticas protectoras o correctoras intensivas, luego de las cuales se necesitará de un periodo de tiempo medio para que las condiciones ambientales se recuperen. Unidades de impacto ambiental entre -3 y -5.

- **Impacto severo.** Su afección es notoria y significativa, por lo tanto, requiere de la adecuación de medidas protectoras o correctivas intensivas, luego de las cuales se necesitará de un largo periodo de tiempo para que las condiciones ambientales se recuperen. Unidades de impacto ambiental entre -6 y -8.

- **Impacto crítico.** Su afección es muy significativa, superando el límite aceptable, por lo tanto, se presentará una pérdida permanente de la calidad de las condiciones ambientales, siendo imposible la recuperación de estas aún con la aplicación de medidas protectoras o correctivas. Unidades de impacto ambiental entre -9 y -10.

- **Impacto favorable.** Relacionado con los factores fisicoquímicos y las condiciones biológicas. Su efecto es positivo, pero difícilmente medible y se presenta en un periodo de tiempo que oscila entre 5 y 10 años. Unidades de impacto ambiental entre 1 y 2.

- **Impacto cultural y de servicios favorable.** Relacionado con los factores culturales y de servicios. Su efecto es positivo y medible a mediano plazo. Unidades de impacto ambiental entre 3 y 5.

- **Impacto beneficioso.** Relacionado con los factores fisicoquímicos y las condiciones biológicas. Su efecto es positivo, medible y detectable a corto y mediano plazo, comprendido entre 1 y 5 años. Unidades de impacto ambiental entre 6 y 8.

- **Impacto cultural y de servicios beneficioso.** Relacionado con los factores culturales y de servicios. Su efecto es positivo, medible y detectable a corto plazo. Unidades de impacto ambiental entre 9 y 10.

Teniendo en cuenta la teoría y explicación anterior se diseña la siguiente matriz de impacto ambiental para evaluar el impacto que puede llegar a generar la creación de una distribuidora minorista de dulces típicos de la región en la ciudad de Bucaramanga, ver el cuadro 70, donde se observa un impacto socioeconómico en los factores de actividad comercial y empleo muy positivo, medible y detectable a corto plazo, presentando unidades de impacto ambiental entre 40 y 56.

También se observa un impacto crítico en el recurso agua donde su afección es muy significativa, superando ampliamente el límite aceptable, por lo tanto se viene presentando una pérdida permanente del recurso agua ante lo cual las autoridades tanto a nivel local como mundial ya han puesto las alarmas frente a la imperiosa necesidad de cuidar y salvar este recurso necesario en el ser humano, por lo cual la recuperación de este recurso será de acuerdo con la aplicación de medidas protectoras o correctivas, presenta entre – 56 unidades de impacto ambiental.

**6.2.2 Plan de mitigación.** Se realizará un programa SGA en seguridad en gestión ambiental, para el cual es necesario evaluar las alternativas costo efectivas de sustitución de insumos tóxicos, la dependencia de recursos naturales no renovables, como también las acciones de prevención y la capacidad de

respuesta ante incidentes y accidentes con materiales peligrosos, se constituyen en elementos significativos dentro de los planes de gestión ambiental empresarial.

Las decisiones en la aplicación de las estrategias ambientales de la empresa, si se tiene en cuenta su integración con las áreas de salud ocupacional y seguridad industrial y prácticas laborales responsables.

El aporte positivo al flujo de caja de la organización mediante la evaluación y la generación de ingresos por ventas de residuos aprovechables para otras empresas, programas de producción más limpia, exenciones de impuestos, donaciones puede ser un punto de partida interesante para la gestión ambiental.

La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA LTDA., podrá llegar a implementar los siguientes programas que están dirigidos a la mejora de la utilización de los recursos como el agua, la energía y de los residuos.

**6.2.2.1 Programa de Manejo Integral de Residuos Sólidos.** Este programa se basará en los siguientes puntos:

- Identificar y clasificar los residuos sólidos especiales desde su generación.
- Manejar por separado los residuos de características comunes y especiales.
- Investigar y aplicar tecnologías sostenibles para su reducción, manejo, almacenamiento, tratamiento y disposición final.
- Diseñar e implementar el sistema de control y monitoreo necesario, con los instrumentos correspondientes, para ejercer la vigilancia y control a los generadores de residuos especiales.
- Minimizar la generación de los residuos, para que los costos del tratamiento y disposición de los residuos sean menores. La prevención sistemática de los residuos y los contaminantes reduce las pérdidas en los procesos e incrementa, tanto la eficiencia como la calidad del producto.

- Se aplicará una producción más limpia evitando la contaminación industrial al reducir la generación de residuos en cada etapa del proceso de producción con el fin de minimizar o eliminar residuos antes que se generen contaminantes potenciales.
- La producción más limpia puede ser actualizada de muchas maneras, tales como buenas prácticas y procedimientos de operación, sustitución de materiales, cambios tecnológicos reciclaje y rediseño del producto o cualquier combinación de estas acciones.

**6.2.2.2 Programa de Ahorro y uso Eficiente del Agua.** En la empresa la primera acción para determinar cómo serán los puntos para desarrollar un plan de control del recurso hídrico será en determinar la demanda del agua requerida en la empresa en las diferentes áreas.

Se determinan las siguientes acciones necesarias para llevar a cabo el control del recurso hídrico.

- Se proyecta contar con llaves accionadas por sensores eléctricos y dispositivos ahorradores, sensores en las duchas y los lavamanos, generando comodidades a los usuarios y ahorro en la cantidad mensual de metros cúbicos de agua.
- Se aplicarán campañas asociadas al recurso hídrico enfocadas a la implementación de afiches y carteleras con información asociada al ahorro del agua en las instalaciones de la empresa.
- Presentación de informes e indicadores de desempeño ambiental de la institución asociado al recurso hídrico.
- Controlar el consumo de agua y la generación de vertimientos al alcantarillado.
- Evitar que se den costos adicionales por pago del servicio de suministro y vertimiento de agua.

- Ejercer un mayor control en el consumo de agua por parte del personal de las diferentes áreas de la empresa: producción (aseo), área administrativa (baños, cafetería).
- Ayudar a la detección de problemas como fugas no detectadas, usos inadecuados.

**6.2.2.3 Programa de Ahorro y uso Eficiente de la Energía.** La empresa aplicará las acciones para determinar el plan de control del recurso de energía:

- Aprovechar la luz natural del día, en los espacios largos donde sea posible se apagarán las luces.
- En los computadores e impresoras se programarán de modo ahorrador de energía cuando no estén en uso. Dejar los computadores durante periodos de tiempo sin uso. Identificar los equipos que resultan en un gasto ineficiente de energía.
- Concientizar al personal de apagar las luces de un ambiente, una oficina o un pasillo, cuando no se estén utilizando dichos espacios.
- Solo es posible controlar lo que se puede medir y para esto se incorpora a la estadística de consumo el valor facturado mensual en el recibo de la ESSA.
- Elaborar formatos y registrar periódicamente los consumos de energía eléctrica, por medio del registro de consumos y valores pagados del servicio público.
- Donde sea posible se deberán desconectar equipos durante la noche y también durante los fines de semana. Ésta labor se deberá realizar en forma sistemática, a través del control del gerente.
- Para asegurar la implementación del programa de ahorro y uso eficiente de energía, la empresa precisa la aplicación de procedimientos de seguimiento y control de las actividades planteadas, así como los responsables directos de su ejecución junto a los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el plan.

**6.2.2.4 Programa de Desarrollo Sostenible.** La empresa promoverá buenas prácticas que impulsan la conservación y promoción del medio ambiente con producciones rentables y de calidad aceptable, manteniendo además la seguridad alimentaria requerida para un producto de consumo humano.

Teniendo como compromiso el mejoramiento socio-económico de la comunidad, se aprovechará la oportunidad existente en el departamento de Santander en el sector del dulce.

Lo anterior permitirá ofrecer volumen y calidad constante que satisfaga la demanda del mercado, a través de la ejecución de procesos y normas adecuadas sobre la utilización de manera racional.

### **6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA**

**6.3.1 Valor Presente Neto (VPN).** Con el valor presente neto se determina si la inversión cumple con los objetivos siendo viable; midiendo la rentabilidad del proyecto en valores monetarios y muestra la rentabilidad deseada después de la recuperación de la inversión.

$$VPN = F / (1+i)^{-n} + \dots$$

VPN (i) > 0 Se acepta el proyecto

VPN (i) < 0 No se debe aceptar el proyecto

VPN (i) = 0 No decide, es indiferente

El valor presente neto o valor actual neto, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos netos descontados a la inversión, mide el rendimiento del proyecto frente a la inversión con respecto a las variables económicas y financieras del mercado, con una tasa de interés de oportunidad (TIO) o la tasa mínima atractiva de retorno.

TIO = Tasa de interés de oportunidad del mercado, está dada por:

- Tasa de interés de los certificados de depósito a término CDT 360 días de 4,5%, según información del Banco Davivienda sobre las tasas de captación, con vigencia partir de febrero del año 2.016.
- Factor de riesgo, 10,00%; valor obtenido sobre el riesgo que implica desarrollar una actividad comercial de alimentos.

$$TIO = ((1 + 0,045) (1 + 0,10) - 1) * 100$$

$$TIO = ((1,045) (1,10) - 1) * 100$$

$$TIO = (1,1495 - 1) * 100$$

$$TIO = 14,95 \%$$

Dado que el análisis se hace en pesos constantes, se procede a deflactar la TIO, sin los efectos inflacionarios, a través del siguiente procedimiento.

$$TIO = 14,95\%$$

$$TI = \text{Inflación primeros 6 meses de 2016} = 5,10\%^{36}$$

$$TIO \text{ deflactada} = \frac{(1 + TIO)}{(1 + TI)} - 1 * 100 = \frac{(1 + 0.1495)}{(1 + 0.0510)} - 1 * 100 = 9,37\%$$

La anterior tasa será la tasa de evaluación para el VPN, la cual es una tasa real de interés, llamada también tasa deflactada por los financistas y representa una tasa de interés sobre moneda constante o deflactada, es decir, que esta tasa está libre del efecto de la inflación.

---

<sup>36</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe Sobre Inflación junio de 2016. Pág. 45. ISSN 1657 – 7973. Disponible en Internet en: <[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi\\_jun\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2016.pdf)>

El VPN se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática:

$$VPN = \sum (X) (1 + i)^{-t} - \text{Inversión}$$

Donde:

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 1 al 5)

i = TIO = 14,95%

t = Período de 0 hasta 5 años

A continuación se determina el flujo neto de caja a partir de los flujos de efectivo, (de los cinco años en que sea presupuestado el proyecto) tanto ingresos como egresos; es decir el valor actual de los flujos de caja proyectados, así se obtiene el flujo de caja bruto. Pero como el valor de egresos se le ha restado previamente al valor de las depreciaciones, este valor se le debe sumar al flujo de cada periodo. Esto se debe realizar en cada periodo dentro de su respectivo año y después se trae el flujo neto al valor presente para al final sumar estos valores de cada periodo y restarles el valor presente de la inversión, ver el siguiente cuadro.

Cuadro 73. Flujo Neto de Caja VPN

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$589.356.551	\$713.480.551	\$837.604.551	\$961.728.551	\$1.085.852.551
(-) Egresos		\$619.548.722	\$655.151.309	\$724.849.067	\$807.291.684	\$893.940.131
Flujo caja bruto		-\$30.192.171	\$58.329.242	\$112.755.485	\$154.436.867	\$191.912.420
(+) Depreciación Empaque		\$1.465.930	\$2.931.860	\$4.397.790	\$5.863.720	\$7.329.650
(+) Depreciación Administración		\$531.380	\$1.062.760	\$1.594.140	\$2.125.520	\$2.656.900
(-) Inversión	\$70.118.998					
<b>TOTAL</b>	<b>\$70.118.998</b>	<b>-\$28.194.861</b>	<b>\$62.323.862</b>	<b>\$118.747.415</b>	<b>\$162.426.107</b>	<b>\$201.898.970</b>

Aplicando y reemplazando estos valores en la fórmula financiera, se obtiene que el VPN del proyecto es:

$$VPN = \sum (X) (1 + i)^{-t} - \text{Inversión}$$

$$\frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \frac{F4}{(1+i)^4} + \frac{F5}{(1+i)^5} - I$$

$$VPN = \frac{-\$28.194.861}{(1+0.0937)^1} + \frac{\$62.323.862}{(1+0.0937)^2} + \frac{\$118.747.415}{(1+0.0937)^3} + \frac{\$162.426.107}{(1+0.0937)^4}$$

$$+ \frac{\$201.898.970}{(1+0.0937)^5} - 70.118.998$$

$$VPN = \$ 289.504.800$$

Se obtiene un Valor Presente Neto positivo, lo cual indica que el proyecto estudiado garantizará su auto-sostenimiento en el tiempo. Esto es importante, ya que un VPN igual a cero sería visto como un proyecto que no genera riquezas. Este valor representa la verdadera utilidad marginal del capital invertido y se dará siempre y cuando las utilidades se reinviertan en el desarrollo del mismo.

**6.3.2 Tasa Interna Retorno (TIR).** Este valor es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada la inversión inicial.

La TIR se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$VPN = \sum (X) (1 + r)^{-t}$$

Donde:

$$VPN = 0$$

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)

r = TIR =?

t = Período de 0 hasta 5 años

Aplicando y reemplazando estos valores en fórmula se obtiene que la TIR para el proyecto sea la siguiente:

$$VPN(i = TIR) = \frac{F}{(1 + i)^{-n}} + \dots = 0$$

$$0 = \frac{-\$28.194.861}{(1 + 0.0937)^1} + \frac{\$62.323.862}{(1 + 0.0937)^2} + \frac{\$118.747.415}{(1 + 0.0937)^3} + \frac{\$162.426.107}{(1 + 0.0937)^4}$$

$$+ \frac{\$201.898.970}{(1 + 0.0937)^5} - 70.118.998$$

La tasa que hace que el VPN sea igual a 0 es 124,28%, por cálculos determinados en el Excel, a continuación, se deja expresado así:

$$(i = TIR) = 65,32\% \rightarrow VPN = 0$$

El resultado de la TIR es muy superior a la TIO, lo cual significa que el retorno del proyecto es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además produce un rendimiento adicional, esto significa que por cada \$1 invertido en la comercialización de dulces típicos a la nueva empresa le retornaría \$0,65 para un periodo analizado de 5 años. Por lo tanto, se deduce que el proyecto desde el punto de vista económico es rentable, ya que el rendimiento de la inversión es mayor al 100%.

**6.3.3 Período de Recuperación.** Es el tiempo promedio estipulado donde los flujos netos efectivos sin actualizar cubren el monto total de la inversión.

En el siguiente cuadro se observan los cálculos realizados para estimar el periodo de recuperación.

Cuadro 74. Periodo de Recuperación.

Año	Recuperación	Inversión	Saldo
0		-70.168.998	-70.168.998
1	-27.063.569		-97.232.567
2	30.019.106		-67.213.461
3	73.592.776		6.379.315
4	114.144.497		120.523.811
5	151.395.696		271.919.507

36 meses → \$76.548.313

X → \$ 70.168.998

X = 39 meses

12 meses → 1 año

39 meses → X

X = 3,27 Años

12 meses → 1 año

X → 0,27 Años

X = 3,24 Meses

30 Días → 1 mes

X → 0,24 Meses

X = 7 días

Siempre y cuando las condiciones estimadas y proyectadas para el proyecto se den, la inversión de \$ 70.168.998 se recuperará antes de los 3 años, más exactamente en 3 años, 3 meses y 7 días, tiempo considerado de corto plazo para la inversión.

**6.3.4 Análisis de las Razones Financieras.** Para tomar las decisiones más acertadas en relación con los objetivos de la empresa, el gerente de la nueva empresa puede acudir a la utilización de ciertas herramientas analíticas. El

propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también el de mejorar el conocimiento de los proveedores del capital quienes buscan la condición y el desempeño financiero de su inversión.

A continuación, se analizan las razones financieras de liquidez y endeudamiento para los 5 años proyectados, según el Balance General, así:

**- Razón corriente**

$$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Año 2} = \frac{\$ 66.102.698}{\$16.428.366} = 4.02$$

$$\text{Año 3} = \frac{\$ 164.184.276}{\$40.274.653} = 4.08$$

$$\text{Año 4} = \frac{\$ 299.105.717}{\$62.467.137} = 4.79$$

$$\text{Año 5} = \frac{\$ 466.996.963}{\$82.853.366} = 5.64$$

Se puede observar en el año dos por cada \$1 que la empresa debe a corto plazo, tiene \$4.02 representado en activos corrientes para responder; esto es muy favorable para la empresa porque es un respaldo ante proveedores y entidades financieras. Por tanto, se deduce que, el proyecto tiene oportunidad de incrementar su capacidad utilizada y responder a sus obligaciones sin preocupación a problemas asociados a iliquidez.

### **-Capital de trabajo**

*Activo corriente – pasivo corriente*

$$\text{Año 2} = \$ 66.102.698 - \$16.428.366 = \$49.674.332$$

$$\text{Año 3} = \$ 164.184.276 - \$40.274.653 = \$123.909.623$$

$$\text{Año 4} = \$ 299.105.717 - \$62.467.137 = \$236.638.580$$

$$\text{Año 5} = \$ 466.996.963 - \$82.853.366 = \$384.143.597$$

Al obtener los resultados se puede observar que en cada periodo se sigue contando buena cantidad de liquidez para seguir operado, se observa un crecimiento realmente importante desde el año 2 al año 5, obteniendo más de tres veces el resultado inicial. La empresa cuenta con \$ 49.674.332 de capital de trabajo disponible para la operación del primer año.

### **- Nivel de endeudamiento**

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Año 1} = \frac{\$34.874.089}{\$37.979.518} = 0,92 = 92\%$$

$$\text{Año 2} = \frac{\$45.027.327}{\$81.487.318} = 0,55 = 55\%$$

$$\text{Año 3} = \frac{\$61.191.620}{\$176.085.906} = 0,35 = 35\%$$

$$\text{Año 4} = \frac{\$73.979.828}{\$307.524.357} = 0,24 = 24\%$$

$$\text{Año 5} = \frac{\$82.853.366}{\$471.932.613} = 0,18 = 18\%$$

Los resultados obtenidos, dejan ver que la empresa en el año uno ha financiado cerca del 92% de sus activos. La proyección muestra un nivel alto de endeudamiento, con posibilidades de riesgo, pero ya que esta cifra año tras año con el pago de las obligaciones financieras va disminuyendo, da un parte de tranquilidad es que de acuerdo a los cálculos anteriores el proyecto no presenta problemas de liquidez. En otras palabras, esto es un buen síntoma de seguridad económica.

#### **- Cobertura intereses**

$$\frac{\textit{Utilidad operacional}}{\textit{Intereses}}$$

$$\text{Año 2} = \frac{\$56.331.932}{\$6.549.004} = 8,6$$

$$\text{Año 3} = \frac{\$127.186.541}{\$5.142.137} = 24,7$$

$$\text{Año 4} = \frac{\$192.714.211}{\$3.419.855} = 56,4$$

$$\text{Año 5} = \frac{\$252.382.247}{\$1.311.441} = 192,4$$

Lo que se obtiene con esta razón es la relación por cada peso de interés que se paga. Así por ejemplo, la empresa está generando 8,6 veces de utilidad en el segundo año de funcionamiento, esto es favorable para la empresa pues le indica que el préstamo realizado se está justificando por tener un buen retorno.

**- Laverage total**

$$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$$

$$\text{Año 2} = \frac{\$45.027.327}{\$36.459.991} = 1,23 = 123\%$$

$$\text{Año 3} = \frac{\$61.191.620}{\$114.894.286} = 0,53 = 53\%$$

$$\text{Año 4} = \frac{\$73.979.828}{\$233.544.529} = 0,32 = 32\%$$

$$\text{Año 5} = \frac{\$82.853.366}{\$389.079.247} = 0,21 = 21\%$$

En el año 2 por cada peso de patrimonio se tiene una deuda del 123% sobre el total; la cual baja rápidamente después de ese segundo año, por tanto, no hay problemas con las deudas y el capital patrimonial. Esto favorece a la empresa en su buen concepto de endeudamiento para los acreedores.

**- Rentabilidad con relación al capital**

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{capital social}}$$

$$\text{Año 2} = \frac{\$33.354.562}{\$30.168.998} = 1,11 = 111\%$$

$$\text{Año 3} = \frac{\$81.769.751}{\$30.168.998} = 2,71 = 271\%$$

$$\text{Año 4} = \frac{\$126.827.218}{\$30.168.998} = 4,20 = 420\%$$

$$\text{Año 5} = \frac{\$168.217.440}{\$30.168.998} = 5,58 = 558\%$$

Por cada peso del capital social aportado la empresa genera el 85% de la utilidad llegando en el año 5 a generar 847% veces el capital social en utilidad. Lo anterior indica que la creación de esta nueva empresa es favorable desde sus inicios.

- **Rentabilidad con relación de inversión**

$$\frac{\textit{Utilidad neta despues de impuestos}}{\textit{Activo total}}$$

$$\text{Año 2} = \frac{\$33.354.562}{\$81.487.318} = 0,41 = 41\%$$

$$\text{Año 3} = \frac{\$81.769.751}{\$176.085.906} = 0,46 = 46\%$$

$$\text{Año 4} = \frac{\$126.827.218}{\$307.524.357} = 0,41 = 41\%$$

$$\text{Año 5} = \frac{\$168.217.440}{\$471.932.613} = 0,36 = 36\%$$

De acuerdo a la inversión total que se utilizó para el montaje y llevándola a relación con la utilidad, la utilización de estos activos produce en el segundo año 41%. En el último año, se baja un poco la razón, debido a la depreciación de los

activos que va en aumento a medida que los años trascurren. A pesar de esto, el indicador les da seguridad a los inversionistas, pues ellos esperan beneficios económicos y este indicador se lo está reflejando.

#### 6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se tiene en cuenta la siguiente fórmula:

$$Qu = \frac{CF}{(Pvu - Cvu)}$$

Dónde:

Qu= unidades para punto de equilibrio.

CF= costos fijos totales.

Pvu= precio de venta unitario<sup>37</sup>

Cvu= costo variable unitario.

Reemplazando en la formula se obtiene lo siguiente:

$$Qu = \frac{\$133.248.040}{(\$9.287 - \$7.253)}$$

$$Qu = 65.500 \text{ unidades de dulce}$$

El resultado anterior se interpreta de la siguiente manera; durante el primer año de actividad, al lograr venderse 65.500 unidades de dulce no se presentarán ni pérdidas ni ganancias, es decir que por encima de este valor todo lo que se logre vender será considerado como ganancia neta para la empresa.

Ahora, se presenta este valor punto de equilibrio en su equivalente valor monetario:

---

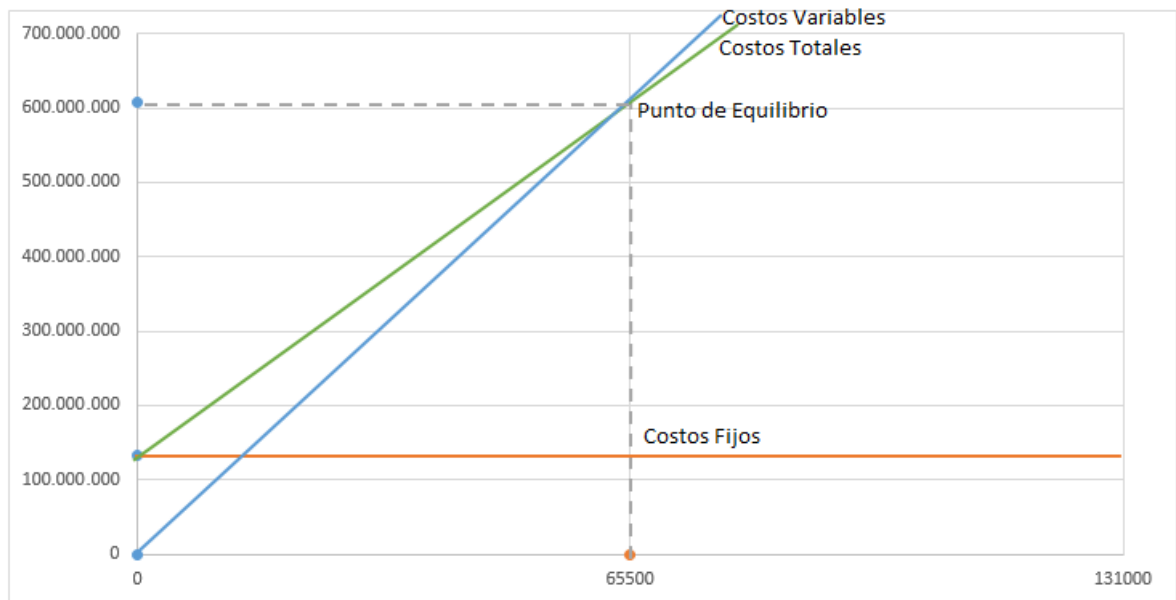
<sup>37</sup> Teniendo en cuenta que son varias referencias de dulces y cada una tiene un precio diferente, el precio de venta unitario se toma como el promedio del precio de todas las referencias.

$$Q\$ = 65.500 \text{ unidades de dulce} \times \$9.287$$

$$Q\$ = \$608.438.538$$

Se alcanzará el punto de equilibrio al percibir ingresos por un valor promedio de \$608.438.538; lo cual se logrará al vender 40.698 unidades de dulce. En la siguiente gráfica se puede apreciar esta conclusión.

Gráfica 12. Punto de equilibrio



## 7. CONCLUSIONES

A continuación, se relacionan las conclusiones por cada estudio realizado en el presente trabajo:

Con la información recopilada y analizada de las encuestas se observa que el 90,55% de las personas que frecuentan el Centro Comercial el Cacique consumen dulces, y están frecuentando el centro comercial en un promedio de 121,39 visitas/año y están consumiendo dulce unas 193,85 veces al año.

Se estima un promedio de 488.970 personas al año, que estarían en condiciones de consumir el producto en el Centro Comercial el Cacique; y de acuerdo a la investigación de campo se estima que consumirán 231.777 unidades de dulce al año.

Con respecto a la publicidad de lanzamiento por un valor de \$2.278.000 y la de mantenimiento por \$9.799.000 al año, se puede indicar que los costos de la publicidad son cómodos para la empresa.

La capacidad a utilizar de la nueva empresa estima vender 65.520 dulces en el año uno y se proyecta aumentar en un 10% las ventas durante cada uno de los siguientes años.

La ubicación para la empresa en el Centro Comercial el Cacique es completamente viable en el sitio elegido para el desempeño de la actividad y a su vez la actividad está de acuerdo a lo dispuesto en el POT.

Para la adquisición de equipos, muebles, herramientas y mantenimiento en general se dispone de un buen mercado oferente de estos, los cuales ofrecen

variedad de calidad y precios cómodos de acuerdo a las capacidades de la empresa.

El recurso humano, la mercancía y los insumos que se requieren para la comercialización del dulce típico de la región no presentan dificultad en su adquisición.

La empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA Ltda., cuenta con una estructura organizacional que corresponde con lo que se pretende por parte de sus accionistas con respecto a la misión, visión, objetivos, valores y políticas; por tal razón su organigrama se ha constituido bajo un esquema práctico y funcional.

Las descripciones y perfiles de cargos se definen claramente para que no se presente ninguna clase de inconsistencia en el desarrollo de las funciones de cada funcionario en la empresa.

La política contractual es clara y se ajusta a las condiciones del mercado laboral en el territorio colombiano teniendo en cuenta lo exigido según el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social para el año 2016. Todos los cargos de la empresa se harán mediante contratación directa con la empresa, el contador tendrá un contrato por medio tiempo y los demás empleados serán contratados por un tiempo completo.

La inversión fija por valor de \$14.922.200, la inversión diferida por \$1.595.680 y la inversión capital de trabajo por \$53.761.118 requieren de una inversión inicial de \$70.168.998 para constituir la empresa.

Las fuentes de financiación provienen de recursos propios por valor de \$30.168.998, donde cada socia aporta \$15.084.499; y por medio de un crédito por valor de \$40.000.000, el cual será facilitado por el Banco Davivienda una tasa del 22,42% efectiva anual (equivalente a 1,7%), a un plazo de 5 años.

Dentro del estado de resultados se observa que no se presenta utilidad del ejercicio en el primer año, pero en el segundo año la utilidad es de \$

Las utilidades generadas, son interesantes para los inversionistas así lo demuestra el VPN (\$ 289.504.800) que es positivo y la TIR (65,32%) por ser mayor que la tasa de interés del CDT 4,5% y la TIO de 14,95%, quienes particularmente indican un parámetro evaluativo adecuado para pensar que crear la empresa es una buena decisión para sus inversionistas y para la comunidad en general del municipio de Bucaramanga.

La recuperación de la inversión por un valor de \$ 70.168.998 se hará en un tiempo de 3 años bajo las condiciones estimadas en el presente estudio.

## 8. RECOMENDACIONES

La factibilidad del proyecto para la creación de la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA Ltda., en la ciudad de Bucaramanga está condicionada a la demanda del producto por lo tanto se hace especialmente énfasis en el desarrollo de una publicidad con eventos promocionales, que le permita al cliente conocer la calidad del producto y su atributo diferenciador con respecto al mercado existente.

La excelente calidad del producto y una adecuada atención debe ser la mejor manera de hacer publicidad, de tal forma que cliente satisfecho regrese con nuevos clientes.

La anterior razón indica que la nueva empresa de dulces tendrá que exigirles a los proveedores que estén comprometidos con la excelencia en la calidad del producto y en la entrega oportuna, para no quedar mal con los clientes.

La empresa y sus trabajadores deben estar en mejoramiento continuo en la forma de desarrollar sus actividades y procedimientos de comercialización del dulce típico.

Mantener la integración y motivación de los trabajadores por el trabajo en equipo en la búsqueda de objetivos comunes y no individuales.

Realizar estrategias de mercado mediante la atención amable buscando siempre el vínculo directo con el cliente, y ofrecerle el producto con las especificaciones que el desee de acuerdo a sus necesidades, logrando además mejorar cada día su actividad administrativa y empresarial.

Además, de lo anterior para la creación y operación de la empresa se recomienda tener claros los aspectos legales para la constitución y el posicionamiento de la marca, tener muy presente los conceptos ayudaran a no tener inconvenientes con la DIAN y correr el riesgo de la clausura del negocio por tener desconocimiento de la norma.

En la viabilidad del proyecto sobre la creación de la empresa DULCES TÍPICOS LA HORMIGA Ltda., se considera que el éxito de su progreso estará en la responsabilidad de brindar a los clientes un producto constante y un servicio excelente con calidad, a través de la motivación de sus empleados y posicionar una marca que refleje a los clientes que solo en la distribuidora de dulces típicos se puede obtener el mejor producto y servicio.

Por medios electrónicos se debe aplicar un plan publicitario de forma agresiva para dar a conocer el servicio y los clientes se motiven en adquirir el producto dulce típico de la región santandereana, adicionalmente se recomienda que el servicio le proporcione al cliente la posibilidad de experimentar un ambiente diferente y una atención cálida, amable y cordial.

Se recomienda que en la contratación se pueda contar con una inducción eficiente, donde cada empleado tenga claro la misión y visión que se quiere llegar por medio de un buen servicio y ser reconocidos en un futuro como la mejor distribuidora de dulces típicos de la región en la ciudad de Bucaramanga.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ ARANGO Alberto., Matemáticas Financieras. Tercera Edición. Editorial Mac Graw Hill.

BACA, Gabriel, 1995, Evaluación de Proyectos, Ediciones McGraw-Hill, México.

BARAJAS Hernán, Pabón., Fundamentos de Costos. Tercera Ediciones Universidad Industrial de Santander.

BRALEY, Richard y MYERS, Stewart, 1992, Principia's de Finanzas Corporative, 3a. ed., McGraw -Hill, Caracas, 1.300 p.

COPELAND, Tom, 1991, Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, Editorial JOHN WILEY & SONS, New York, 428 p.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Santa fe de Bogotá. UNAD 1996.

DE GARMO, Paúl y CANADA, John 1988, Ingeniería Económica, Compañía Editorial Continental, S.A. (CECSA), México., 642 p.

EDWARD V. KRICK, Fundamentos de Ingeniería Métodos, conceptos y resultados, editorial Noriega LIMUSA, cuarta reimpresión: 1991 (p-p 37-49).

FABRYCKY&THUESEN, 1985, Decisiones Económicas, Prentice-Hall, Nueva York, 470 p.

GARCIA, Álvaro Estadística. Bucaramanga: UIS. FEDI. 1984.

GRANT Eugene y LEAVENWORTH Richard 1986, Principios de Ingeniería Económica, John Wiley & Sons, N.Y., 624 p.

ICONTEC. Normas Técnicas para la presentación de trabajos de investigación. NTC 1486. Santa fe de Bogotá 2010.

INDACOCHEA Alejandro. 1992. Finanzas en Inflación, 5a. ed., Perú, 443 p.

INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITÉCNICO EXPERIMENTAL DE GUAYANA, Departamento de Extensión Universitaria, Educación Continua, Curso de "Análisis Económico de Proyectos Para la Empresa Privada y Organismos del Estado".

IPMA. Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO): organización sin ánimo de lucro para la profesionalización de la Ingeniería de Proyectos: Recuperado 2014 septiembre 03 <http://www.ipma.ch/>.

KETELHHN, Werner; MARIN José Nicolás, MONTIEL Eduardo Luís, 2004, Inversiones (Análisis de Inversiones Estratégicas), Editorial Norma, México D.F., 723 p.

LAWLER, Dennis, 1992, Finanzas de los Negocios para Administradores, UNELLEZ.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

MIRANDA MIRANDA, JUAN JOSÉ. Gestión de proyectos. Quinta edición. Ed. MM Editores. Bogotá DC, Enero 2005

PASCALE, Ricardo, 1993, Decisiones Financieras, John Wiley & Sons, N.Y.

PHILIPPATOS George, 1990, Administración Financiera, Textos y Casos, 3a. edición, Mc Graw -Hill, México D

RAPPAPORT, Alfred, 1998, Creación de Valor para el Accionista, Editorial DEUSTO, España.

REPORTE da vivienda crecimiento económico en Santander. Comercio Recuperado 2014 septiembre 03 +al+día+febrero14.

SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo, 1988, Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos, Ediciones McGraw-Hill, México.

SEPULVEDA, SOUDER Y GOTTFRIED, 1985, Ingeniería Económica, teoría y problemas, Ediciones McGraw-Hill, México.

VILLAREAL, Arturo, 1988, Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Editorial NORMA, Colombia.

WESTON J. Fred y BRIGHAM, 1992, Fundamentos de Administración Financiera, 10a. edición, Interamericana, México D.F.

## ANEXOS

### Anexo A. Formato Encuesta Aplicado a la Demanda

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO REGIONAL DE PROYECCIÓN Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Por favor diligenciar este formato de la manera más objetiva posible, informando de antemano que los datos en ella registrados son de estricta confidencialidad, siendo el encuestador el absoluto responsable de la aplicación de esta encuesta y su trascendencia.

**Pregunta 1. ¿Con que frecuencia visita el Centro Comercial el Cacique?**

Diaria\_\_\_ Semanal\_\_\_ Quincenal\_\_\_ Mensual\_\_\_ Más de un mes\_\_\_

**Pregunta 2. ¿Por qué motivos visita el Centro Comercial el Cacique?**

Compras\_\_\_ Ocio\_\_\_ Comerciales\_\_\_ Trabajo\_\_\_ Recreación\_\_\_

**Pregunta 3. ¿Consume usted dulces?**

Si \_\_\_No\_\_\_, si su respuesta es No a terminado la encuesta, GRACIAS.

**Pregunta 4. ¿Cada cuánto consume dulces?**

Diario\_\_\_ Semanal\_\_\_ Quincenal\_\_\_ Mensual\_\_\_

**Pregunta 5. ¿Seleccione una opción por la cual usted consumiría un dulce?**

Para almorzar\_\_\_ Antojo\_\_\_ Provocación\_\_\_ Siempre consume\_\_\_

**Pregunta 6. ¿Conoce usted los dulces típicos de la región?**

Si conoce\_\_\_ No conoce\_\_\_, si su respuesta es No continúe en la pregunta No. 8.

**Pregunta 7. ¿De las siguientes empresas fabricantes y comercializadoras de dulces típicos, cuál de ellas prefiere?**

Pasiones Florideñas\_\_\_ Dulces la Guaca\_\_\_ Obleas de Florida\_\_\_  
Dulces Celis\_\_\_ Dulces Alba\_\_\_ Dulces el Paragüitas\_\_\_ NS/NR\_\_\_

**Pregunta 8. ¿En qué lugar está consumiendo los dulces que compra?**

Floridablanca (Puntos de venta)\_\_\_ Puntos de venta en fábrica\_\_\_ Tienda\_\_\_  
Casa\_\_\_

**Pregunta 9. ¿Desearía dentro del Centro Comercial un sitio especializado en dulces típicos de la región?**

Si\_\_\_ No\_\_\_ Indiferente\_\_\_, si su respuesta es No o Indiferente a terminado la encuesta, GRACIAS.

**Pregunta 10. ¿Dentro de los siguientes rangos, qué precio estaría dispuesto a pagar por un dulce típico?**

1.000 pesos\_\_\_ Entre mil y 1.500\_\_\_ Entre 1.500 y 2.000\_\_\_ Más de 2.000\_\_\_

**Pregunta 11. ¿Indique el tipo de publicidad que desea para enterarse de los productos que la distribuidora de dulce típico comercializará?**

Volante\_\_\_ Página Web\_\_\_ Radio\_\_\_ Redes Sociales\_\_\_

Agradecemos su colaboración



S.H. ALMACEN

# El Viboral

Carrera 17 No. 35-50 ☎  
Teléfono: (716) 23453 ☎  
Bucaramanga ☎

100% CRYSTAL

NIT 890.201.875-1  
IVA - REGIMEN COMUN

**COTIZACIÓN**

SEÑORES:

*Andrés Verrini*

25 05 2015

CANT.	DETALLE	UNIDAD	TOTAL
2	Tijera en acero inoxidable 9 pul. C/u 42900		\$ 85800
5	Recipiente Plástico de 5 Litros \$ 42500	1298	\$ 212500
3	Cucharon en Acero 16 onzas 34900		\$ 104700
4	Cuchillo Acero inoxidable \$ 39000		\$ 156000
2	olla en acero inoxidable \$ 75000		\$ 150000
1	Juego de herramientas Básicas \$ 75000		\$ 75000
4	Balde 10 Litros \$ 32500		\$ 130000
			914000

COTIZADO POR:

*[Signature]*

15/05/2015

**COTIZACIÓN**

CLIENTE: Dices la hormiga Asociado?  SI  NO  
 C.C.: \_\_\_\_\_ TEL: 316 831 1230  
 CORREO ELECTRONICO: Pao.pao31@hotmail.com  
 DIRECCIÓN: Centro Comercial el cañepo

CANT.	ARTICULO	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Computador enrutador	870000	870000 =
1	Impresora	185000	185000 =
1	Celular Giga toneo	85000	85000 =
1	Telexar	140000	140000 =
1	Calentadora	21500	21500 =
	Verduleras	95000	95000 =
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1418000 =</b>

**INFORMACIÓN DEL CRÉDITO**

Tipo de Crédito:	Cuota Inicial:
No. Cuotas:	Valor Cuota:
Asesor Comercial:	Cel.:
Atmación:	Tel.:

Cotización válida por 8 días. Las promociones válidas sólo por su vigencia.

**COOMULTRASAN MULTIACTIVA**

Sede Administrativa - Bucaramanga

Pbx. (7) 6434204, Fax: (7) 6578181

www.coomultrasan.com.co, mercado@coomultrasan.com

\* Líneas de Atención en Bucaramanga 647 3300, resto del país 01-8000514441





**PUESTO DE TRABAJO**

ID: 00002258

Fecha: 18/08/2015

Información del Cliente:  
PAOLA LEON  
BUCARAMANGA  
3177200610 - 3168311230  
pao.pao31@hotmail.com

Emitido Por:  
INDUSTRIAS PICO S.A.S  
Nit 900.673.955-0  
Banco Bogotá 162183776 cta cte

Origen del Contacto: WEB

Cordial saludo.

A continuación, relacionamos el presupuesto de los productos solicitados, quedamos atentos a sus comentarios

CANT.	DESCRIPCIÓN	VR. UNIT.	VR. TOTAL
1	Archivador vertical	325.000	325.000
1	Escritorio y silla gerente	380.000	380.000
1	Escritorio y silla contador	315.000	315.000
1	Caneca para desechos	65.000	65.000
2	Papeleras plásticas	14.000	28.000
1	Botiquín en acrílico	58.000	58.000

\*\*\*

**CONDICIONES COMERCIALES:**

PLAZO DE ENTREGA : 5 DÍAS HÁBILES

GARANTÍA : 1 AÑO

FORMA DE PAGO : ANTICIPO DEL 60% Y SALDO AL PRESENTAR LA FACTURA

INCLUYE TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Cordialmente

KENI VALDÉS  
ASESORA COMERCIAL  
CEL. 3008993083

---

Fabrica: Cra 19# 17 - 35 PBX (7) 6711212 - (7) 6951355  
www.industriaspico.com  
Bucaramanga  
Colombia

**EL BODEGON PAPELERO**LUIS EDUARDO MANTILLA MANTILLA  
NIT 91.254.105-6**COTIZACION**

28-000936

FECHA: miércoles, 24 de agosto de 2016

NIT o C.C. 1098624709

CLIENTE: PAOLA LEON

DIRECCION: Ventas De Contado

BARRIO: Centro

TEL. 0

En atención a su amable solicitud presento a consideración la siguiente cotización.

DESCRIPCION	CANTIDAD	VR. UNIT.	VR. TOTAL
Grapadora	2	\$12.550	\$25.100
Perforadora	2	\$12.100	\$24.200
Saca gancho	2	\$1.350	\$2.700
Bisturi	4	\$1.850	\$7.400
Tijera oficina	2	\$4.250	\$8.500

Vendedor: AMPARO VERGEL SEPULVEDA

Productos: 5 No. Artículos: 12,00 TOTAL: 67.900

La presente cotización está sujeta a variación de precios sin previo

Cordialmente,

LUIS EDUARDO MANTILLA MANTILLA  
Departamento de Ventas

USTED AHORO \$

Página 1 de 1