

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA
DE LOS PRODUCTOS DE PANADERÍA, EBANISTERÍA Y ARTESANÍA
DE LA PENITENCIARIA DE PALOGORDO EN EL MUNICIPIO DE GIRÓN,
SANTANDER**

**JOHANNA PATRICIA OLIVEROS AGUIRRE
JOSÉ OMAR MENDOZA GARCÍA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2006**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE LOS
PRODUCTOS DE PANADERÍA, EBANISTERÍA Y ARTESANÍA DE LA
PENITENCIARIA DE PALOGORDO EN EL MUNICIPIO DE GIRÓN,
SANTANDER**

**JOHANNA PATRICIA OLIVEROS AGUIRRE
JOSÉ OMAR MENDOZA GARCÍA**

**Trabajo de Grado para optar el
Título de Profesionales en Gestión Empresarial.**

**Asesor Temático
NORMA YOLANDA HERNÁNDEZ
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2006**

Primero que todo a Dios, por haber sido la guía y la luz en el transcurso de nuestra carrera; brindándonos sabiduría, amor y fortaleza; para llegar donde estamos, gracias Señor por este logro en nuestras vidas.

Johanna Patricia

A nuestras madres Leonor García y Maria del Carmen Aguirre, por enseñarnos a superar las barreras y por su apoyo continuo, a nuestro amigo Néstor Raúl Fonseca por el apoyo brindado y su ayuda incondicional.

José Omar

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1 GENERALIDADES	3
1.1 EL SISTEMA CARCELARIO	3
1.2 EL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO INPEC	4
1.3 PENITENCIARIA DE PALOGORDO	5
1.4 ASPECTOS GENERALES DE LAS LÍNEAS DE PANADERÍA, ARTESANÍA Y EBANISTERÍA	6
1.4.1 Panadería	6
1.4.2 Ebanistería	7
1.4.3 Artesanías.	10
2 ESTUDIO DE MERCADOS	13
2.1 OBJETIVOS	13
2.1.1 General	13
2.1.2 Específicos	13
2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	14
2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio	14
2.2.2 Productos sustitutos	16
2.2.3 Servicios complementarios	16
2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia	16

2.3	MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	16
2.3.1	Mercado Potencial	16
2.3.2	Mercado Objetivo	17
2.4	DEMANDA	18
2.4.1	Investigación de mercados	18
2.4.1.1	Planeamiento del problema	18
2.4.1.2	Necesidades de información	18
2.4.1.3	Ficha Técnica	19
2.4.1.4	Tabulación, presentación y análisis de resultados	21
2.4.2	Estimación de la demanda	49
2.4.2.1	Línea panadería	49
2.4.2.2	Línea ebanistería	51
2.4.2.3	Línea artesanías	54
2.4.3	Evolución histórica de la demanda de los servicios a ofrecer por la comercializadora.	56
2.4.4	Proyección de la demanda	57
2.5	OFERTA	58
2.5.1	Necesidades de información	58
2.5.2	Ficha técnica	59
2.5.3	Tabulación y presentación de los resultados de la oferta	60
2.5.3.1	Línea de panadería	60
2.5.3.2	Línea de ebanistería	67
2.5.3.3	Línea de artesanías	74

2.5.4	Análisis de la situación actual de la competencia	80
2.5.4.1	Línea de panadería	80
2.5.4.2	Línea de ebanistería	82
2.5.4.3	Línea de artesanías	84
2.5.5	Proyección de la oferta	85
2.5.5.1	Línea de panadería	85
2.5.5.2	Línea de ebanistería	87
2.5.5.3	Línea de artesanías	90
2.6	RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	91
2.7	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	93
2.7.1	Estructura de los canales actuales	93
2.7.2	Ventajas y desventajas de los canales actuales	94
2.7.3	Selección de los canales de comercialización	94
2.8	PRECIO	95
2.8.1	Análisis de precios	95
2.8.2	Estrategias de fijación de precios	96
2.9	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.	96
2.10	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	97
2.10.1	Objetivos	97
2.10.2	Logotipo	98
2.10.3	Lema	98
2.10.4	Análisis de medios	98
2.10.5	Selección de medios	99

2.10.6	Estrategias publicitarias	100
2.10.7	Presupuesto de publicidad y promoción	101
2.10.7.1	Presupuesto de lanzamiento	101
2.10.7.2	Presupuesto de operación	101
2.11	CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	102
3	ESTUDIO TÉCNICO	103
3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	103
3.1.1	Descripción del tamaño del proyecto	103
3.1.2	Factores que determinan el tamaño de un proyecto.	103
3.1.2.1	Mercado	103
3.1.2.2	Capacidad de producción en el penal	104
3.1.2.3	Vías de transporte	105
3.1.2.4	Apoyos institucionales	105
3.1.2.5.	Financiamiento	105
3.1.3	Tamaño del proyecto	106
3.1.3.1	Capacidad total diseñada	106
3.1.3.2	Capacidad instalada	109
3.1.3.3	Capacidad utilizada	110
3.2	LOCALIZACIÓN	110
3.2.1	Macro localización	110
3.2.2	Micro localización	110
3.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO	114
3.3.1	Ficha técnica del servicio	114

3.3.2	Descripción técnica del proceso	114
3.3.2.1	Proceso de comercialización de los productos	115
3.3.2.2	Proceso de compra y adquisición de los productos	115
3.3.2.3	Proceso de recepción, distribución y entrega de productos	117
3.3.4	Control de calidad	118
3.3.5	Recursos	119
3.3.5.1	Recurso humano	119
3.3.5.2	Recurso físico	120
3.3.5.3	Insumos	120
3.3.5.4	Logísticos	121
3.3.6	Estudio de proveedores	121
3.3.7	Logística de distribución	122
3.4	CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	123
4	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	125
4.1	FORMA DE CONSTITUCIÓN	125
4.2	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	126
4.2.1	Visión	126
4.2.2	Misión	126
4.2.3	Objetivos específicos	126
4.2.4	Políticas	127
4.2.4.1	Políticas de Compra	127
4.2.4.2	Políticas de Ventas	127

4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	128
4.3.1	Organigrama	128
4.3.2	Descripción y perfil de cargos	128
4.3.3	Asignación salarial	131
5	ESTUDIO FINANCIERO	132
5.1	INVERSIONES	132
5.1.1	Activos fijos	132
5.1.1.1	Muebles y enseres	132
5.1.1.2	Equipo de oficina	132
5.1.1.3	Total inversión fija	133
5.1.2	Inversión diferida	133
5.1.3	Compra de Mercancía	133
5.1.4	Inversión de capital de Trabajo.	134
5.1.5	Inversión Total	135
5.1.6	Fuentes de financiación	135
5.2	COSTOS	137
5.2.1	Gastos Administrativos	137
5.2.2	Gastos Financieros	137
5.2.3	Costos Fijos	138
5.2.4	Costos Variables	138
5.2.5	Costos Totales Unitarios	139
5.2.6	Precio Venta	140
5.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	141

5.3.1	Ingresos	141
5.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	146
5.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	147
5.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	149
5.7	BALANCE GENERAL PROYECTADO	150
6	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	151
6.1	IMPACTO SOCIAL	151
6.2	IMPACTO AMBIENTAL	152
6.3	EVALUACIÓN FINANCIERA	152
6.3.1	Valor Presente Neto	152
6.3.2	Tasa Interna de Retorno	153
6.3.3	Periodo de recuperación	154
6.3.4	Análisis de las razones financieras	154
7	CONCLUSIONES	155
8	RECOMENDACIONES	157
9	BIBLIOGRAFÍA	158

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Cuestionario Estudio Mercado Línea Panadería.
- Anexo B. Cuestionario Estudio Mercado Línea Ebanistería
- Anexo C. Cuestionario Estudio Mercado Línea Artesanía.
- Anexo D. Listado de Clientes Línea de Panadería
- Anexo E. Listado de Clientes Productos Ebanistería.
- Anexo F. Listado de Clientes Productos de Artesanía.
- Anexo G. Cuestionario de Estudio del Sector de Panadería.
- Anexo H. Cuestionario de Estudio del Sector de Ebanistería.
- Anexo I. Cuestionario de Estudio del Sector de Artesanía.
- Anexo J. Listado de Competencia Línea de Panadería.
- Anexo K. Listado de Competencia Línea de Ebanistería.
- Anexo L. Listado de Competencia Línea de Artesanía.

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1.	Empresas del Sector madera, Número de empresas exportadora y país destino.	10
Cuadro 2.	Principales países destino de las exportaciones de artesanías Colombianas año 2001.	12
Cuadro 3.	Producto a comercializar de Panadería	15
Cuadro 4.	Producto a comercializar de Ebanistería	15
Cuadro 5.	Producto a comercializar de Artesanías	15
Cuadro 6.	Ficha técnica	19
Cuadro 7.	Productos de panadería que más se comercializan en el municipio de Girón	21
Cuadro 8.	Tipo de Pan con mayor aceptación	22
Cuadro 9.	Variedad de Hojaldra con mayor aceptación.	23
Cuadro 10.	Variedad de Churro con mayor aceptación	23
Cuadro 11.	Variedad de Tostado con mayor aceptación	24
Cuadro 12.	Cantidad de producto de Panadería vendido a diario en el municipio de Girón.	24
Cuadro 13.	Precio de los Productos de Panadería.	25
Cuadro 14.	Presentación ofrecida por los clientes de los Productos de Panadería.	26
Cuadro 15.	Lugar de ubicación de los Proveedores de los Productos de Panadería.	27
Cuadro 16.	Principales Proveedores del Panadería en el municipio.	28
Cuadro 17.	Forma de solicitar los pedidos a los proveedores.	28

Cuadro 18.	Frecuencia de Compra de los Productos	27
Cuadro 19.	Medios utilizados para recibir los productos	27
Cuadro 20.	Política de venta de los proveedores que suministran los productos.	30
Cuadro 21.	Grado de satisfacción con proveedor actual.	30
Cuadro 22.	Criterio de Selección de los Proveedores.	31
Cuadro 23.	Interés de adquirir los productos de Panadería que se fabrican en la Penitenciaría de Palogordo.	31
Cuadro 24.	Productos de Ebanistería que más se comercializan en la ciudad de Bucaramanga.	32
Cuadro 25.	Variedad de productos de Ebanistería con mayor aceptación.	33
Cuadro 26.	Cantidad de ventas mensuales de productos de Ebanistería.	34
Cuadro 27.	Precio de compra de los productos de Ebanistería y Utilidad Marginal.	34
Cuadro 28.	Ubicación de los proveedores de Ebanistería.	35
Cuadro 29.	Principales proveedores de productos de Ebanistería en la ciudad de Bucaramanga.	36
Cuadro 30.	Forma de Solicitud de los Pedidos a los Proveedores.	37
Cuadro 31.	Regularidad de los Pedidos.	38
Cuadro 32.	Canales de distribución de los proveedores	38
Cuadro 33.	Política venta de los proveedores	39
Cuadro 34.	Grado de satisfacción con el proveedor actual	39
Cuadro 35.	Criterios de selección de un proveedor.	40
Cuadro 36.	Interés de adquirir los productos de ebanistería fabricados en la penitenciaría de Palogordo	40

Cuadro 37.	Productos de Artesanía que se comercializan.	41
Cuadro 38.	Variedad de Productos de Artesanía con mayor aceptación.	42
Cuadro 39.	Cantidad de ventas mensuales de productos de Artesanía.	42
Cuadro 40.	Precio de compra de los productos de Artesanía.	43
Cuadro 41.	Ubicación de los proveedores de Artesanía.	44
Cuadro 42.	Principales Proveedores de productos de Artesanía en la ciudad de Bucaramanga y el Municipio de Girón.	44
Cuadro 43.	Forma de Solicitud de Pedidos a los Proveedores.	45
Cuadro 44.	Regularidad de los Pedidos.	46
Cuadro 45.	Canales de distribución de los proveedores	47
Cuadro 46.	Política venta de los proveedores.	47
Cuadro 47.	Grado de satisfacción con proveedor actual.	47
Cuadro 48.	Criterios de selección de un proveedor	48
Cuadro 49.	Interés de adquirir los productos de Artesanía fabricados en la penitenciaría de Palogordo.	49
Cuadro 50.	Estimación demanda de hojaldra.	49
Cuadro 51.	Estimación demanda de churros	50
Cuadro 52.	Estimación demanda de pan de \$200	50
Cuadro 53.	Estimación demanda de pan de \$500	50
Cuadro 54.	Estimación demanda de pan de \$1.000	51
Cuadro 55.	Estimación demanda de tostados	51
Cuadro 56.	Estimación demanda de closet	51
Cuadro 57.	Estimación demanda de mesas	52
Cuadro 58.	Estimación demanda de escritorios	52

Cuadro 59.	Estimación demanda de archivadores	52
Cuadro 60.	Estimación demanda de juego de comedor	52
Cuadro 61.	Estimación demanda de juego de sala	52
Cuadro 62.	Estimación demanda de juego de alcoba	53
Cuadro 63.	Estimación demanda de cocinas	53
Cuadro 64.	Estimación demanda de puertas	53
Cuadro 65.	Estimación demanda de cuadros	54
Cuadro 66.	Estimación demanda de Portarretratos	54
Cuadro 67.	Estimación demanda de Casita de huev	54
Cuadro 68.	Estimación demanda de repisas	55
Cuadro 69.	Estimación demanda de condimenteros	55
Cuadro 70.	Estimación demanda de Porta CD	55
Cuadro 71.	Evolución histórica de la inflación	55
Cuadro 72.	Evolución histórica línea de panadería	56
Cuadro 73.	Evolución histórica línea de ebanistería	56
Cuadro 74.	Evolución histórica línea de artesanías	56
Cuadro 75.	Proyección de la demanda: línea de panadería	56
Cuadro 76.	Proyección de la demanda: línea de ebanistería	57
Cuadro 77.	Proyección de la demanda: línea de artesanías	57
Cuadro 78.	Ficha Técnica Oferta	57
Cuadro 79.	Productos de panadería y bizcochería que más se producen en el municipio de Girón.	59
Cuadro 80.	Principales productos que más se producen y se comercializan.	60

Cuadro 81.	Cantidad de productos de panadería que se producen a diario en el municipio de Girón.	61
Cuadro 82.	Margen de utilidad que dejan cada uno de los productos.	62
Cuadro 83.	Las panaderías de Girón cuentan con sucursales en otros sitios del municipio	62
Cuadro 84.	El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta.	63
Cuadro 85.	Principales clientes de las panaderías.	64
Cuadro 86.	Política de venta utilizada por las panaderías.	64
Cuadro 87.	Fortalezas o factores de éxito de las panaderías.	65
Cuadro 88.	Principal competencia de las panaderías	65
Cuadro 89.	Las panaderías cuentan con proyectos inmediatos de expansión	66
Cuadro 90.	Productos de ebanistería que más se producen	66
Cuadro 91.	Cuatro productos de los cuales se producen en mayor cantidad de unidades	67
Cuadro 92.	Cantidad de producción ebanistería.	68
Cuadro 93.	Margen de utilidad de los productos de ebanistería.	68
Cuadro 94.	Las ebanisterías cuentan con sucursales en otros sitios de la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón	69
Cuadro 95.	El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta	70
Cuadro 96.	Principales clientes de las ebanisterías.	70
Cuadro 97.	Política de venta utilizada por las ebanisterías	71
Cuadro 98.	Fortalezas o factores de éxito de las ebanisterías	71
Cuadro 99.	Principal competencia de las ebanisterías.	72

Cuadro 100.	Las ebanisterías cuentan con proyectos inmediatos de expansión.	73
Cuadro 101.	Principales productos de artesanías que se producen.	73
Cuadro 102.	Cuatro principales productos de artesanía que se comercializan	74
Cuadro 103.	Cantidad de producción de artesanías.	73
Cuadro 104.	Margen de utilidad de los productos de artesanías	75
Cuadro 105.	Los artesanos cuentan con sucursales en otros sitios del municipio de Girón y Bucaramanga.	76
Cuadro 106.	El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta	76
Cuadro 107.	Principales clientes de los artesanos	77
Cuadro 108.	Política de venta utilizada por los artesanos.	77
Cuadro 109.	Fortalezas o factores de éxito de los artesanos	78
Cuadro 110.	Principal competencia de los artesanos	78
Cuadro 111.	Los artesanos cuentan con proyectos inmediatos de expansión.	79
Cuadro 112.	Estimación oferta Hojaldra.	80
Cuadro 113.	Estimación oferta churros	85
Cuadro 114.	Estimación oferta pan de \$200	86
Cuadro 115.	Estimación oferta pan de \$500	86
Cuadro 116.	Estimación oferta pan de \$1.000	86
Cuadro 117.	Estimación oferta tostados	87
Cuadro 118.	Estimación oferta closet	87
Cuadro 119.	Estimación oferta mesas	87
Cuadro 120.	Estimación oferta escritorios.	88

Cuadro 121.	Estimación oferta archivadores	88
Cuadro 122.	Estimación oferta juego de comedor	88
Cuadro 123.	Estimación oferta juego de sala	89
Cuadro 124.	Estimación oferta juego de alcoba.	89
Cuadro 125.	Estimación oferta de cocinas.	87
Cuadro 126.	Estimación oferta de puertas.	89
Cuadro 127.	Estimación oferta de cuadros	90
Cuadro 128.	Estimación oferta de portarretrato	90
Cuadro 129.	Estimación oferta de casitas de huevos	90
Cuadro 130.	Estimación oferta de repisas	90
Cuadro 131.	Estimación oferta de condimenteros.	91
Cuadro 132.	Estimación oferta de porta-CD	91
Cuadro 133.	Relación entre demanda y oferta diaria en los productos de panadería.	91
Cuadro 134.	Relación entre demanda y oferta mensual en los productos de ebanistería.	92
Cuadro 135.	Relación entre demanda y oferta mensual en productos de artesanía.	92
Cuadro 136.	Análisis de precios de los productos de Panadería.	93
Cuadro 137.	Análisis de precios de los productos de Ebanistería	95
Cuadro 138.	Análisis de precios de los productos de Artesanía.	95
Cuadro 139.	Presupuesto del evento de lanzamiento	96
Cuadro 140.	Presupuesto de publicidad de lanzamiento	100

Cuadro 141.	Presupuesto de publicidad de operación	101
Cuadro 142.	Capacidad Total Diseñada Productos Panadería	102
Cuadro 143.	Capacidad Total Diseñada Productos Ebanistería	106
Cuadro 144.	Capacidad Total Diseñada Productos de Artesanías	107
Cuadro 145.	Ponderación de factores.	108
Cuadro 146.	Evaluación dentro de cada factor.	112
Cuadro 147.	Evaluación de las zonas comerciales	112
Cuadro 148.	Ficha técnica del servicio	113
Cuadro 149.	Descripción de recursos físicos.	114
Cuadro 150.	Relación de elementos de oficina	120
Cuadro 151.	Relación de proveedores	121
Cuadro 152.	Perfil cargo: Gerente	122
Cuadro 153.	Perfil cargo: Secretaria Auxiliar Contable	128
Cuadro 154.	Perfil cargo: Asesores comerciales	129
Cuadro 155.	Relación de muebles y enseres	130
Cuadro 156.	Relación de equipos de oficina.	132
Cuadro 157.	Total de inversiones fijas	133
Cuadro 158.	Inversión diferida	133
Cuadro 159.	Inversión en compra de mercancías producto panadería.	133
Cuadro 160.	Inversión en compra de mercancías producto ebanistería.	134
Cuadro 161.	Inversión en compra de mercancías producto artesanías.	134
Cuadro 162.	Inversión total compra de mercancías primer mes.	134
Cuadro 163.	Capital de trabajo	134

Cuadro 164.	Presupuesto de inversiones	135
Cuadro 165.	Tabla de amortización del préstamo	135
Cuadro 166.	Gastos Administrativos	136
Cuadro 167.	Total costos fijos	137
Cuadro 168.	Gastos de Ventas	138
Cuadro 169.	Total Costos Variables	138
Cuadro 170.	Costos totales unitarios Línea Panadería	139
Cuadro 171.	Costos totales unitarios Línea Ebanistería	139
Cuadro 172.	Costos totales unitarios Línea Artesanía	140
Cuadro 173.	Asignación precio de venta a los productos de Panadería	140
Cuadro 174.	Asignación precio de venta a los productos de Ebanistería	140
Cuadro 175.	Asignación precio de venta a los productos de Artesanía.	141
Cuadro 176.	Presupuesto detallado de Ventas del primer año productos panadería.	141
Cuadro 177.	Presupuesto proyectado de Ventas producto Panadería	142
Cuadro 178.	Presupuesto detallado de ventas primer año ebanistería	143
Cuadro 179.	Presupuesto proyectado de Ventas productos ebanistería	143
Cuadro 180.	Presupuesto detallado de Ventas primer año productos artesanías	144
Cuadro 181.	Presupuesto proyectado de Ventas productos artesanías.	144
Cuadro 182.	Presupuesto ingreso consolidado y proyectado	145
Cuadro 183.	Costos y gastos consolidados y proyectados	145
Cuadro 184.	Punto de equilibrio.	146
Cuadro 185.	Flujo de caja proyectado	146

Cuadro 186.	Estado de Resultados.	148
Cuadro 187.	Balance general primer año	149

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Productos de panadería que más se comercializa en el municipio de Girón	22
Figura 2.	Tipo de Pan con mayor aceptación	23
Figura 3.	Variedad de Hojaldra con mayor aceptación,	23
Figura 4.	Variedad de Churro con mayor aceptación.	24
Figura 5.	Variedad de Tostado con mayor aceptación	25
Figura 6.	Cantidad de Churro y Hojaldra vendido a diario en el municipio de Girón	25
Figura 7.	Cantidad de Pan y Tostado vendido a diario en el municipio de Girón.	25
Figura 8.	Precio promedio estimado de los productos de Panadería.	26
Figura 9.	Utilidad marginal estimado de los productos de Panadería.	26
Figura 10.	Presentación ofrecida por los clientes de los productos de Panadería	27
Figura 11.	Lugar de ubicación de los proveedores de los productos de Panadería.	27
Figura 12.	Principales proveedores de Panadería en el municipio.	28
Figura 13.	Forma de solicitar los pedidos a los proveedores.	28
Figura 14.	Frecuencia de compra de los Productos.	27
Figura 15.	Medios utilizados para recibir los Productos.	29
Figura 16.	Política de venta de los proveedores que suministran los productos	30

Figura 17.	Grado de satisfacción con proveedor actual.	30
Figura 18.	Criterio de Selección de los Proveedores	31
Figura 19.	Interés de adquirir los productos de Panadería que se fabrican en la Penitenciaría de Palogordo.	32
Figura 20.	Productos de Ebanistería que más se comercializan en la ciudad de Bucaramanga	32
Figura 21.	Variedad de productos de Ebanistería con mayor aceptación.	33
Figura 22.	Cantidad de ventas mensuales de productos de Ebanistería	34
Figura 23.	Precio de compra de los productos de Ebanistería y utilidad Marginal.	33
Figura 24.	Ubicación de los proveedores de Ebanistería.	36
Figura 25.	Principales proveedores de productos de Ebanistería en la ciudad de Bucaramanga.	37
Figura 26.	Forma de Solicitud de los Pedidos a los Proveedores.	37
Figura 27.	Regularidad de los Pedidos.	38
Figura 28.	Canales de distribución de los proveedores	38
Figura 29.	Política venta de los proveedores	39
Figura 30.	Grado de satisfacción con el proveedor actual	39
Figura 31.	Criterios de selección de un proveedor.	40
Figura 32.	Interés de adquirir los productos de ebanistería fabricados en la penitenciaría de Palogordo.	41
Figura 33.	Productos de Artesanía que se comercializan.	41
Figura 34.	Variedad de Productos de Artesanía con mayor aceptación	42
Figura 35.	Cantidad de ventas mensuales de productos de Artesanía.	43
Figura 36.	Precio de compra de los productos de Artesanía.	44

Figura 37.	Ubicación de los proveedores de Artesanía.	45
Figura 38.	Principales Proveedores de productos de Artesanía en la ciudad de Bucaramanga y el Municipio de Girón	45
Figura 39.	Forma de Solicitud de Pedidos a los Proveedores.	45
Figura 40.	Regularidad de los Pedidos.	46
Figura 41.	Canales de distribución de los proveedores	47
Figura 42.	Política venta de los proveedores.	47
Figura 43.	Grado de satisfacción con proveedor actual	48
Figura 44.	Criterios de selección de un proveedor	48
Figura 45.	Interés de adquirir los productos de Artesanía fabricados en la penitenciaria de Palogordo.	49
Figura 46.	Productos de panadería y bizcochería que más se producen en el municipio de Girón	61
Figura 47.	Principales productos que más se producen y se comercializan.	61
Figura 48.	Cantidad de productos de panadería que se producen a diario en el municipio de Girón.	62
Figura 49.	Margen de utilidad que dejan cada uno de los productos.	63
Figura 50.	Las panaderías de Girón cuentan con sucursales en otros sitios del municipio	63
Figura 51.	El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta.	64
Figura 52.	Principales clientes de las panaderías.	64
Figura 53.	Política de venta utilizada por las panaderías.	69
Figura 54.	Fortalezas o factores de éxito de las panaderías.	65
Figura 55.	Principal competencia de las panaderías	66

Figura 56.	Las panaderías cuentan con proyectos inmediatos de expansión	67
Figura 57.	Productos de ebanistería que más se producen	67
Figura 58.	Cuatro productos de los cuales se producen en mayor cantidad de unidades	68
Figura 59.	Cantidad de producción ebanistería.	67
Figura 60.	Margen de utilidad de los productos de ebanistería.	69
Figura 61.	Las ebanisterías cuentan con sucursales en otros sitios de la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón.	70
Figura 62.	El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta	71
Figura 63.	Principales clientes de las ebanisterías.	71
Figura 64.	Política de venta utilizada por las ebanisterías	72
Figura 65.	Fortalezas o factores de éxito de las ebanisterías	72
Figura 66.	Principal competencia de las ebanisterías.	73
Figura 67.	Las ebanisterías cuentan con proyectos inmediatos de expansión.	73
Figura 68.	Principales productos de artesanías que se producen.	74
Figura 69.	Cuatro principales productos de artesanía que se comercializan.	75
Figura 70.	Cantidad de producción de artesanías.	75
Figura 71.	Margen de utilidad de los productos de artesanías	76
Figura 72.	Los artesanos cuentan con sucursales en otros sitios del municipio de Girón y Bucaramanga.	76
Figura 73.	El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta	77
Figura 74.	Principales clientes de los artesanos.	78
Figura 75.	Política de venta utilizada por los artesanos.	78

Figura 76.	Fortalezas o factores de éxito de los artesanos	79
Figura 77.	Principal competencia de los artesanos	79
Figura 78.	Los artesanos cuentan con proyectos inmediatos de expansión.	80
Figura 79.	Canal de comercialización seleccionado	93
Figura 80.	Logotipo propuesto	98
Figura 81.	Tarjeta de presentación.	99
Figura 82.	Portafolio de Servicios.	99
Figura 83.	Diagrama del Proceso de Comercialización.	116
Figura 84.	Diagrama de proceso de compra y adquisición de los productos	117
Figura 85.	Diagrama del proceso de recepción distribución y entrega de los productos.	118
Figura 86.	Distribución física de la comercializadora	123
Figura 87.	Organigrama propuesto	128
Figura 88.	Punto de Equilibrio	147

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
Fotografía 1. Penitenciaría Palogordo – Girón Santander	5
Fotografía 2. Área de Panadería	5
Fotografía 3. Área de Ebanistería.	8
Fotografía 4. Área de Artesanías	10

GLOSARIO

ACTIVO: conjunto de fondos propios, deudas y resultados que aparecen en un balance.

AMENAZA: acción dicha o hecha con que se amenaza.

ARMAZÓN: armadura, pieza o conjunto de piezas sobre las que se arma o construye algo.

CARENCIA: falta o privación de alguna cosa.

COBERTURA: acción de cubrir.

COMERCIALIZADORA: dar a los productos condiciones y organización comercial para su venta.

COMPETENCIA: respecto de una empresa o comercio, las que compiten con ella en el mercado.

CUSTODIA: personas que custodia un preso.

DEBILIDAD: carencia de energía en las cualidades o resoluciones del ánimo.

DÉCADA: serie de diez, días o años.

DEMANDA: cantidad de mercancía o tipo de servicio que un individuo, dotado de poder adquisitivo, se muestra dispuesto adquirir, en circunstancias dadas y a un determinado precio.

DIAGRAMA: representación gráfica de la evolución de un fenómeno económico, demográfico.

DIVERSIDAD: abundancia o variedad de cosas distintas.

EMBALAJE: acción y efecto de embalar objetos.

EMPRESA: organismo económico orientado a la producción de bienes y servicios tendiente a alcanzar el máximo provecho posible de modo compatible con la necesidad de continuación en el tiempo de la vida del propio organismo.

ENTORNO: ambiente, circunstancias que rodean a las personas o cosas.

ESTIMACIÓN: conjunto de técnicas que permiten valorar la fiabilidad que se puede atribuir a las medidas calculadas sobre observaciones de muestreo y a partir de ahí definir su correspondiente parámetro.

EXPANSIÓN: exteriorización voluntaria de algún estado de ánimo reprimido.

FORTALEZA: virtud cardinal que contiene valor para soportar la adversidad y practicar virtud.

GRAMIL: instrumento empleado en diversos oficios para el brazo de las piezas a trabajar.

GREMIO: eran entidades cerradas, reglamentadas por normas estrictas, caracterizadas, por una fuerte jerarquización según la categoría de sus miembros.

HUMANIZACIÓN: actitud en que predominan los sentimientos humanitarios sobre cualquier otra consideración.

IMPACTO: efecto intenso que algo produce en el ánimo.

INFLACIÓN: desequilibrio económico que se caracteriza por un alza general de los precios y por un aumento de la circulación monetaria.

INVERSIÓN: empleo de una suma de dinero en una empresa o en la adquisición de bienes de capital o de quipo.

INVESTIGACIÓN: actividad encaminada al descubrimiento de nuevos conocimientos en el campo de las ciencias, las artes o las letras.

LEMA: frase que expresa una idea como guía de una conducta, institución, etc.

LOCALIZACIÓN: acción y efecto de localizar, emplazamiento, ubicación.

MARGEN: cuantía de las ganancias que puede obtenerse en un negocio.

MERCADO: forma de desarrollo económico basada exclusivamente en el equilibrio que las fuerzas espontáneas de la oferta y la demanda pueden establecer, y donde, con base al principio de la libertad de iniciativa, todo sujeto económico actúa con miras a la consecución del máximo provecho propio.

OFERTA: formulada en un mercado regulado por los intercambios de moneda, representa la cantidad de bienes o de servicios que el titular está dispuesto a ceder en un determinado momento y a un determinado precio.

OPORTUNIDAD: conveniencia de tiempo y lugar.

ORGANIGRAMA: gráfico de la estructura de una organización social, que representa a la vez los diversos elementos de un grupo y sus relaciones respectivas.

PROBABILIDAD: el cálculo de probabilidad es el instrumento matemático con el que se abordan y estudian las regularidades estadísticas presentadas por fenómenos que en una primera aproximación, dependen exclusivamente del azar.

PROCESO: desarrollo, evolución de las fases sucesivas de un fenómeno o meta, o sistema para llegar a un determinado fin.

PRESUPUESTO: estimación anticipada de los gastos e ingresos de un país, un municipio, una empresa, una familia o un particular.

RESOCIALIZACIÓN: cambio social y psicológico de la persona privada de la libertad.

RESTRICCIÓN: medidas de reducción impuestas en el suministro de productos de consumo.

TABULACIÓN: colocación en tablas de valores numéricos.

TANINO: sustancia contenida en algunos órganos vegetales (corteza, roble, del castaño, agudillos del roble), que se usa para curtir las pieles y para la fabricación de tintas.

TÉCNICO: relativo a la aplicación de las ciencias y de las artes para la obtención de unos resultados prácticos.

VENTAJA: hecho, circunstancia de ir o estar delante de otro en una actividad favorable.

ABSTRACT

TITLE*

FEASIBILITY STUDY TO CREATE A TRADING COMPANY OF THE BAKERY, WOODWORK, AND HANDMADE PRODUCTS IN THE PALOGORDO'S PENITENTIARY, MUNICIPALITY OF GIRON, SANTANDER.

AUTHORS

JOHANNA PATRICIA OLIVEROS AGUIRRE
JOSE OMAR MENDOZA GARCIA**

KEY WORDS: Penitentiary, Palogordo, Trading company, Reintegration to society, Bakery, Woodwork, Handmade products, LIBERA LTDA.

DESCRIPTION:

The Palogordo's Penitentiary is an institution to the service of the Colombian State, which has 1,600 convicts, among which 53 benefit from the programs of reintegration to society; currently, these convicts are trained for, and working in the production process of three production lines: bakery, woodwork and handmade products; however, this production is not being traded and it is only being used for the internal consumption within the penitentiary itself or for related personnel.

Having performed the marketing study, it was identified that there exists an objective market which is interested in getting the products from these lines, that the current offer doesn't fully satisfy the necessities of the current market, and that by applying a good trade strategy, it would be possible to place those products in the Municipalities of Giron and Bucaramanga's markets. For what it was stated above, the opportunity of creating a trading company to allow the commercial link of those products made in the penitentiary with the markets in the region arises.

The penitentiary has enough human and machinery resources to cover a percentage of the existent demand and which has not been covered yet by the rest of service providers; in the managing and sales area, there will be a Manager, a Secretary and three commercial assistants who will be in charge of implementing the proposed trade strategy for each production line. As the main objective of the trading company is to distribute products manufactured by the interns of Palogordo, its decided to assign a word like name of the Trading company which is related with the vulnerable population that manufactures the products to market – LIBERA LTDA .-

*Graduación Project

** Instituto de Educación a Distancia

Programa Gestión Empresarial

Director of the Project: Norma Yolanda Hernández

RESUMEN

TITULO*

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE LOS PRODUCTOS DE PANADERIA, EBANISTERIA Y ARTESANIA DE LA PENITENCIARIA DE PALOGORDO EN EL MUNICIPIO DE GIRÓN, SANTANDER.

AUTORES:

JOHANNA PATRICIA OLIVEROS AGUIRRE
JOSE OMAR MENDOZA GARCIA**

PALABRAS CLAVES: Penitenciaria, Palogordo, Comercializadora, Resocialización, Panadería, Ebanistería, Artesanía, LIBERA LTDA.

DESCRIPCIÓN:

La Penitenciaría de Palogordo es una institución al servicio del estado que cuenta con 1.600 Internos, de los cuales 53 se benefician de los programas de resocialización; estos internos en la actualidad están capacitados y trabajando en los procesos productivos de tres líneas de producción o fabricación de productos: Panadería, Ebanistería y Artesanía; sin embargo esta producción no se esta comercializando y solamente se esta utilizando para el consumo interno de la misma penitenciaría o personas allegadas.

Realizando el estudio de Mercados se pudo identificar que existe un mercado objetivo interesado en adquirir los productos de estas líneas, que la oferta existente no sule las necesidades del mercado actual y que aplicando una buena estrategia de comercialización es posible llegar a posicionar estos productos en el mercado del municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga en un corto plazo. Por lo anterior, surge la oportunidad de crear una comercializadora que permita el enlace comercial de los productos fabricados en la penitenciaría con los mercados de la región.

La penitenciaría cuenta con los recursos humanos y de maquinaria suficiente para cubrir un porcentaje de la demanda existente que aún no ha sido cubierta por los demás proveedores del servicio, en el área administrativa y de ventas contará con un Gerente, una Secretaria y tres asesores comerciales que se encargaran de implementar la estrategia de comercialización planteada para cada línea. Como el objetivo principal de la comercializadora es distribuir productos fabricados por los internos de Palogordo, se decidió asignar una palabra como nombre de la Comercializadora la cual se relaciona con la población vulnerable que fabrica los productos a comercializar - LIBERA LTDA-

*Trabajo de Grado

**Instituto de Educación a Distancia

Programa Gestión Empresarial

Director Proyecto Norma Yolanda Hernández

INTRODUCCIÓN

El entorno social a través del tiempo se ha caracterizado por implementar normas, condiciones, reglamentos y leyes que de una u otra manera midan el comportamiento humano y juzguen sus acciones para determinar cuáles son aceptables y permitidas o cuáles requieren ser corregidas, modificadas, o mejoradas; el infringir dichas normas conlleva a la aplicación de sanciones o penalidades que según el grado de incumplimiento pueden llegar a privar de la libertad a las personas, por mucho tiempo el castigo impositivo, y el aislamiento de los infractores pretendía obligar a cambiar dichos malos hábitos, pero la experiencia demostró que durante esa permanencia en sitios como cárceles o correccionales, no se obtenía ningún resultado positivo si no se dedicaba tiempo y recursos para utilizar el ocio de esas personas en labores de educación, aprendizaje y hasta en programas para estructurar procesos productivos que permitan el desarrollo y sostenimiento de planes de resocialización plenamente definidos y organizados. Luego de que se han implementado dichos programas de resocialización en los penales, la principal falencia ha sido la del sostenimiento de ellos, y principalmente la dificultad se centra en la falta de mercado para los productos que allí se fabrican.

Esta imperiosa necesidad motivó a enfocar los conocimientos adquiridos en el estudio, diseño, e implementación de una comercializadora dedicada a incursionar en el mercado con los productos elaborados en la penitenciaría de Palogordo ubicada en el municipio de Girón, y la cual se ha especializado en la producción de artículos de panadería, ebanistería y artesanías, para subsidiar y sostener los programas de resocialización al

interior del penal, pero que dadas las condiciones no ha podido incursionar ni buscar mercado propicio para sus productos.

Con este proyecto se espera garantizar un mercado estable y duradero para estos productos, así impulsar la creación de pequeña empresa, y fomentar la creación de puestos de trabajo y aporte al crecimiento económico de la región y del País.

1. GENERALIDADES

1.1 EL SISTEMA CARCELARIO

La información más reciente que existe sobre el origen del sistema de prisiones colombiano data de 1906, época en que se organizó la primera colonia penal del País. Ocho años más tarde, en 1914, se creó la Dirección General de Prisiones y se trazaron las primeras normas de operación de la cárcel como medio de sanción social. La versión más conocida que se tiene de la cárcel de mediados de siglo es el panóptico, un sistema de prisión que permitía el control de detenidos desde una torre central y que funcionó en las ciudades de Tunja y Bogotá hasta la década de los cuarenta¹.

En la capital del País, la primera penitenciaría operó en lo que hoy son las instalaciones del Museo Nacional. Hasta 1940 la entidad contó con las secciones Directiva, Personal y Administrativa y previendo su crecimiento institucional, se convirtió en Departamento del Ministerio de Justicia, con el nombre de "División General de Establecimientos de Detención Penas y Medidas de Seguridad". Luego, en la década de los sesenta, la entidad se convirtió nuevamente en Dirección General de Prisiones y quedó adscrita al Ministerio de Justicia.

A partir de entonces las cárceles colombianas han tenido un desarrollo regular, mientras que las condiciones sociales que generan el delito han aumentado, se han expedido nuevas leyes para combatir el crimen y las dificultades del sistema judicial han crecido, factores que han incidido en el

¹ INPEC. Reseña Histórica. Año 1987.

crecimiento sistemático de detenidos en Colombia. En 1993 se aprobó la Ley 65 o Código Penitenciario que, en adelante, regularía el funcionamiento y operación de las prisiones colombianas. Esta legislación permitió unificar criterios sobre el sistema carcelario colombiano hasta hoy.

1.2 EL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO INPEC

El 30 de diciembre de 1992 se creó el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) en reemplazo de la Dirección General de Prisiones. El propósito de este cambio institucional fue la formulación de una política carcelaria lógica y coherente con énfasis en la humanización y la resocialización. Así, la entonces Dirección General de Prisiones se fusionó con el Fondo Rotatorio del Ministerio de Justicia.²

Hoy el INPEC tiene el control sobre 139 establecimientos penitenciarios y carcelarios, clasificados así: una Colonia Agrícola, seis Establecimientos Penitenciarios y Carcelarios de Alta y Mediana Seguridad, doce Reclusiones de Mujeres, diez Establecimientos Penitenciarios, diecinueve Establecimientos Carcelarios, ochenta y nueve Establecimientos Penitenciarios y Carcelarios, dos Establecimientos de Reclusión Especial.

Existen establecimientos penitenciarios y carcelarios con pabellones destinados como Establecimientos de Reclusión Especial, El manejo del sistema carcelario en cuanto a políticas y estrategias de desarrollo se efectúa a través de seis regionales que abarcan el total de establecimientos en todo el país.

² INPEC Reseña Histórica. Año 1987

1.3 PENITENCIARIA DE PALOGORDO

Fotografía 1. Penitenciaría Palogordo – Girón Santander



La Penitenciaría de Palogordo es una institución al servicio del Estado creada mediante Resolución No. 2407 del 08 de julio de 2003 y su objetivo principal es prestarle custodia y vigilancia al personal recluso que se encuentra alojado en esta institución, además de desarrollar programas de resocialización y atención social al interno; esta penitenciaría se encuentra ubicada en el Municipio de Girón vía a Zapatoca kilómetro 14 vereda Palogordo, posee un área total de 515.287,43 mts², de los cuales 23.969 mts² se encuentran construidos.

Esta Penitenciaría, actualmente tiene aproximadamente 1.600 internos, que se encuentran en proceso de resocialización, desarrollando programas productivos en las líneas de panaderías, marroquinería, artesanías, ebanistería y zapatería, todos los programas se iniciaron a finales del año 2003, fecha en que fue creado el Penal, con el objetivo de ofrecer espacios para el aprovechamiento del tiempo libre en cumplimiento de los lineamientos de la resocialización y para cubrir el abastecimiento de las necesidades internas del penal.

1.4 ASPECTOS GENERALES DE LAS LÍNEAS DE PANADERÍA, ARTESANÍA Y EBANISTERÍA

1.4.1 Panadería. En la Penitenciaría de Palogordo, este taller se inició en julio de 2003, se acondicionó un espacio de 100 metros cuadrados donde se adecuaron las áreas de producción, productos terminados y materiales. Alternó a la adecuación del sitio de trabajo, se capacitó al personal interesado en estas labores, involucrándose al proceso ocho (8) operarios, un (1) instructor y un (1) vigilante. (Véase Fotografía 2).

Así mismo se adquirió equipos como: hornos, batidoras, picadora, cilindro o rodillo, nevecon, cuarto de crecimiento, bandejas de aluminio, mesas, estufa, escabiladero y diferentes accesorios. El mantenimiento de los equipos y el suministro de la materia prima está a cargo del INPEC.

Fotografía 2. Área de Panadería



Actualmente, los internos realizan los procesos para la fabricación de productos como Pan, Hojaldra, Galletas, Churros y Tostados, el 100% de la producción es consumido dentro del penal.

El objetivo general del programa, es utilizar la producción para consumo dentro del penal, aproximadamente se preparan 1.600 panes diarios, en horario de 8 de la mañana a 4 de la tarde. El personal, las instalaciones y la maquinaria existente tienen capacidad de producir 80 panes cada 15 minutos, es decir alrededor de 2.560 panes en ese horario de trabajo y en el evento que tuvieran los dos turnos la capacidad de producción sería aproximadamente 5.120 unidades, determinándose que existe maquinaria y personal subutilizado dentro de la penitenciaria.

Con relación al futuro de las panaderías, según FENALCO, revela un estudio sobre el sector, donde el resultado fue el siguiente: El 55% de los consumidores compran en las tiendas, el 26% en la misma panadería y sólo el 18% a los supermercados, esto significa que por ahora las panaderías no están en vía de desaparecer ante el crecimiento de los hipermercados y que por el contrario cada año se abren nuevos establecimientos.³

Se calcula que en Colombia existen 25 mil panaderías, que pueden llegar a representar el 1,6 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). En Santander específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana existen aproximadamente 2.500 panaderías, que producen y comercializan diversos tipos de panes.

1.4.2 Ebanistería. Esta línea de producción nace alterno a la creación de la penitenciaria de Palogordo, en septiembre de 2003, adquieren la

³ Informe de FENALCO.

maquinaria requerida como compresor, planeadora, sierra circular, cepillo mecánico, torno, trompo, lijadora de banda, sierra sinfín, taladro, lijadores, herramientas manuales como martillos, prensas, alacranes, destornilladores, cepillos, escuadras, gramil, brocas, llaves fijas, carachos, limas, masos cauchos, reglas metálicas, presas rutiadotas, protectores entre otros. En esa época el INPEC invirtió en la maquinaria, herramientas y creó un fondo rotatorio de nueve millones de pesos, que hasta la fecha se ha mantenido con la comercialización de los productos⁴. Esta sección tiene capacidad para 25 puestos de trabajo y cuenta con un instructor del SENA, quien se encarga de las actividades de comercialización al interior y al exterior del penal. Dentro de los productos que fabrican se encuentran closet, mesas para computador, escritorios, puertas, juego de alcoba, archivadores, gabinetes para cocinas integrales entre otros. Utilizan como materia prima madera, triple y MDF (Ver Fotografía 3).

Fotografía 3. Área de Ebanistería.



⁴ Informe del INPEC

Inicialmente la producción de esta línea, fue adquirida por la misma Penitenciaría de Palogordo, quien adquirió los archivadores, las mesas para computadores y escritorios. Posteriormente a los guardianes, quienes solicitaron camas, gabinetes para cocinas integrales y mueblería en general. Sin embargo es conveniente abrir otros espacios en el mercado, pues llegará un punto que la producción no puede ser asumida dentro de la Penitenciaría. Esta sección ha participado en varias ferias realizadas en CENFER, donde el stand ha sido donado para la exposición de los productos, consiguiendo clientes externos, por lo regular empresas y personas naturales.

Hoy la carpintería se divide en varias ramas, según la clase de elaboración en que se especialice, así existe la carpintería de armas o de obras, dedicada a la armazón de edificios, puentes, andamios; la carpintería de banco, donde se trabaja artísticamente en muebles; carpintería de taller, comprende la construcción esmera de objetos y la carpintería manual que abarca la construcción de barcos. En Santander las zonas madereras son: San Vicente, Puerto Wilches, Río Negro, Lebrija, Barrancabermeja, Betulia, Sabana de Torres, Cimitarra y Vélez.

Con relación a la evolución de las exportaciones en Santander, según información suministrada por el DANE en el año 2001 se muestra un comportamiento favorable en las exportaciones, ya que los resultados del sector externo evidencian un significativo crecimiento del 126.2% puesto que las exportaciones no tradicionales pasaron de 47.9 millones de dólares en 1999 a 108.3 millones de dólares en el año 2000. El alto crecimiento se explica por las mayores ventas de sustancias químicas y extractos curtientes o tintóreo, tanino y sus derivados, pigmentos y demás materiales colorantes, pinturas y barnices, mastiques, tintas que crecieron en un 48% que fueron comercializados por empresas de la región que

antes eran comercializados en el exterior por intermediarios de Antioquia. La participación de las exportaciones de Santander en el total nacional fue del 0.8%.

Cuadro 1 Empresas del Sector madera, Número de empresas exportadora y país destino.

SECTOR	No. De EMPRESAS	PAÍS DESTINO
Madera y muebles	4	España, Perú, Venezuela, Inglaterra

Fuente: Dirección de importaciones y exportaciones de Santander. CD de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

1.4.3 Las Artesanías. Esta sección dispone de 150 metros cuadrados, donde se encuentran las áreas de: materiales, bodega de productos terminados, herramientas y producción, Cuentan con 20 internos, un instructor y un vigilante que laboran en esta línea. (Véase Fotografía 4)

Fotografía 4. Área de Artesanías





Elaboran cuadros, portaretratos, casitas para huevos, repisas, condimenteros, porta CD, cubierteros, percheros para cocina, entre otros, utilizando diferentes técnicas en pintura, madera country, los productos son de buena calidad, pero se tiene dificultad en la comercialización de los mismos. (Véase Fotografía 4)

La política de apertura que se ha venido desarrollando desde mediados de 1990 trajo como consecuencia a la economía local y nacional, un proceso de modernización e internacionalización y es así como en los últimos años estas reformas cambiarias, tributarias y aduaneras se han constituido en una base firme para el desarrollo de las importaciones y exportaciones.

En el año 2001 la exportación de artesanías Colombianas tenía como su principal destino Venezuela, quien alcanza una participación del 39.4% sobre el total de las exportaciones, seguido de Ecuador con el 26.91% de participación.

Cuadro 2. Principales países destino de las exportaciones de artesanías Colombianas año 2001.

PAÍS	Participación (%)
Venezuela	39.40
Ecuador	26.91
Estados Unidos	8.20
Bolivia	5.89
Perú	4.13
Puerto Rico	3.18
Otros	12.3
TOTAL	100

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General.

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar, analizar y determinar la demanda y la oferta de los productos de las líneas de panadería, ebanistería y artesanías, que se elaboran en la Penitenciaría de Palogordo en el municipio de Girón Santander, permitiendo desarrollar una estrategia de comercialización que introduzca y mantenga estos productos en el mercado.

2.1.2 Específicos:

- Realizar un estudio de la demanda de los productos de Panadería fabricados en la penitenciaría de Palogordo, en las tiendas ubicadas en el municipio de Girón Santander así como de la oferta existente.

- Realizar un estudio de la demanda de los productos de Ebanistería fabricados en la penitenciaría de Palogordo en los puntos de venta ubicados en la ciudad de Bucaramanga e identificar la oferta existente.

- Realizar un estudio de la demanda de los productos de Artesanías fabricados en la penitenciaría de Palogordo en los puntos de venta ubicados en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga identificando la oferta existente.

- Obtener una participación en el mercado de los productos fabricados en la penitenciaría de Palogordo, en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga de acuerdo con los niveles y cantidades actuales de producción, desarrollando planes de acción que permitan proyectar un crecimiento permanente de los clientes y de las ventas.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio.

- **Definición:** la empresa a crear es una comercializadora que prestará los servicios de enlace comercial de los productos de panadería, ebanistería y artesanía que se fabrican en la Penitenciaría de Palogordo ubicada en el municipio de Girón Santander.

- **Usos:** los productos que se comercializaran tienen los siguientes usos:

Panadería: estos productos son utilizados como alimento en la dieta alimenticia de las familias Santandereanas.

Ebanistería: los productos fabricados en madera son llamativos y útiles para la adecuación y comodidad de oficinas y del hogar.

Artesanías: los productos fabricados en diferentes materiales, sirven como decoración de hogares y oficinas.

- **Especificación:** las especificaciones técnicas de los productos a comercializar se ilustran en los cuadros 3, 4 y 5:

Cuadro 3. Producto a comercializar de Panadería

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	EMPAQUE
Pan Blanco	200 y 500 gramos	Bolsa por unidades
Tostado	100 gramos	Bolsa por unidades
Churros	100 gramos	Bolsa por unidades
Hojaldra	150 gramos	Bolsa por unidades

Cuadro 4. Producto a comercializar de Ebanistería

PRODUCTO	TIPO DE MADERA	MODELO
Closets	Cedro o Moncoro	Línea Hogar
Mesas	Cedro o Moncoro	Gerencial
Escritorios	Cedro o Moncoro	Gerencial
Archivadores	Cedro o Moncoro	Gerencial
Comedor	Cedro o Moncoro	Línea Hogar
Sala	Cedro o Moncoro	Línea Hogar
Alcoba	Cedro o Moncoro	Línea Hogar
Muebles para Cocinas	Cedro o Moncoro	Línea Hogar
Puertas	Cedro o Moncoro	Línea Hogar

Cuadro 5. Producto a comercializar de Artesanías

PRODUCTO	TIPO DE MATERIAL	MODELO
Casitas de huevos	Country	Artisanal
Cuadros	Tela	Artisanal
Repisas	Madera - Country	Artisanal
Porta CD	Cedro o Moncoro	Artisanal

2.2.2 Productos sustitutos. Se tiene un amplio portafolio de productos sustitutos de panadería, ebanistería y artesanías que existen en el mercado y que pueden ser adquiridos por los clientes como por ejemplo: en panadería se obtienen la arepa y galletas de soda, en Ebanistería se tendrían los productos fabricados por medio de la metalistería y las Artesanías pueden ser reemplazados por productos fabricados en cristal, mármol y/o porcelana.

2.2.3 Servicios complementarios. La comercializadora no ofrecerá servicios complementarios a la venta de los productos de panadería, ebanistería y artesanía.

2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia. A continuación se detalla los siguientes atributos:

- Apoyar los programas de resocialización de la Penitenciaría de Palogordo, para el beneficio social de los internos al contar con trabajo en los diferentes talleres.
- Facilitar a la Penitenciaría de Palogordo, la generación de ingresos permanentes para el sostenimiento de los programas de resocialización.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.

2.3.1 Mercado Potencial.

- **Comercialización de Productos de Panadería:** Esta representado por las 461 tiendas ubicadas en el casco urbano del municipio de Girón Santander.⁵

⁵ Informe de actividades de distribuidores productos masivos en Girón. Año 2005

- **Comercialización de Productos de Ebanistería:** Conformado por 40 galerías y distribuidores de muebles en la ciudad de Bucaramanga Santander⁶.

- **Comercialización de Productos de Artesanías:** Son 31 establecimientos comerciales dedicados a la venta de artesanías ubicados en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga Santander⁷.

2.3.2 Mercado Objetivo

- **Comercialización de Productos de Panadería:** Esta representado por las tiendas ubicadas en el casco urbano del municipio de Girón que están interesados en comprar los productos de la penitenciaría de Palogordo.

- **Comercialización de Productos de Ebanistería:** Conformado por las galerías y distribuidores de muebles en la ciudad de Bucaramanga que están interesados en comprar los productos fabricados en la penitenciaría de Palogordo.

- **Comercialización de Productos de Artesanías:** Son los establecimientos comerciales dedicados a la venta de artesanías ubicados en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga que están interesados en comprar los productos fabricados en la penitenciaría de Palogordo.

⁶ Directorio Telefónico del municipio de Bucaramanga Año 2004

⁷ Directorio Telefónico del municipio de Bucaramanga Año 2004.

2.4 DEMANDA

2.4.1 Investigación de mercados.

2.4.1.1 Planteamiento del problema. En la Penitenciaría de alta y mediana seguridad de Palogordo, existen 1.600 internos, de los cuales 53 de ellos, se benefician de los programas de resocialización, están capacitados y produciendo las líneas de panadería, ebanistería y artesanías; sin embargo estos productos no están siendo comercializados por que la Penitenciaría se encuentra ubicada a 14 kilómetros del casco urbano del municipio de Girón, en donde existen establecimientos comerciales que podrían vender estos productos; por lo anterior, surge la oportunidad de crear una comercializadora dedicada a vender los productos de la Penitenciaría y de esta forma garantizar ingresos permanentes y sostenimientos de los diferentes programas de Resocialización.

2.4.1.2 Necesidades de información. Para esta investigación es importante recopilar información sobre los siguientes aspectos:

- Identificar los productos de panadería, ebanistería y artesanías que más se comercializan.
- Describir la cantidad de compra de los productos de panadería, ebanistería y artesanías.
- Identificar los precios de compra de los productos de panadería, ebanistería y artesanías.

- Investigar los lugares de donde provienen los productos de panadería, ebanistería y artesanías.

- Conocer los medios utilizados y las políticas de venta de los proveedores que suministran productos de panadería, ebanistería y artesanías.

- Identificar las estrategias comerciales para atención de clientes utilizadas por los proveedores de productos de panadería, ebanistería y artesanías.

- Medir el nivel de satisfacción de comerciantes de productos de panadería, ebanistería y artesanías con los proveedores actuales.

- Distinguir los criterios de calidad, precio, facilidad de crédito, cumplimiento y variedad utilizados por los proveedores de productos de panadería, ebanistería y artesanías.

- Determinar la cantidad de clientes interesados en adquirir productos de panadería, ebanistería y artesanías que fabrican los internos de la penitenciaría de Palogordo.

2.4.1.3 Ficha técnica.

Cuadro 6. Ficha Técnica

Tipo de Investigación	<p>Inicialmente se utilizó una investigación tipo exploratoria para conocer la necesidad del servicio de enlace comercial entre la producción de las líneas de panadería, ebanistería y artesanías que se encuentran en la Penitenciaría de Palogordo.</p> <p>De igual manera se utilizó una investigación descriptiva y concluyente con el propósito de recolectar información que fundamente los elementos esenciales para la toma de decisiones acertadas.</p>
-----------------------	---

Método de investigación	El método utilizado fue la observación y la deducción para identificar situaciones generales que lleguen a explicaciones particulares; es necesario investigar el grado de aceptación de la demanda para comercializar los productos que se elaboran en la penitenciaría de de Palogordo.
Fuentes de información	Fue necesario la utilización de fuentes primarias y secundarias: Fuente primaria: En estas se encuentran las entrevistas, diálogos y reuniones ejecutivas con el personal administrativo del INPEC y el diseño y la aplicación del cuestionario estructurado a propietarios, gerentes y administradores de empresas privadas que comercializan las líneas de panadería, ebanistería y artesanías en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga. Fuentes secundarias: En estas se utilizo el Directorio telefónico del área metropolitana, la Cámara de Comercio de Girón y de Bucaramanga y la base de datos de las diferentes empresas que comercializan productos por esta zona.
Técnicas de recolección de información	Dentro de las técnicas a aplicar, se encuentran: La entrevista y la encuesta.
Instrumentos	Se diseñaron 3 cuestionarios estructurados. (Ver Anexo A. Panadería. Anexo B. Ebanistería y Anexo C Artesanías.)
Modo de aplicación	La aplicación del cuestionario fue directa.
Definición de población	<u>PANADERÍA:</u> Elemento: Constituido por los propietarios de las tiendas ubicadas en el casco urbano del municipio de Girón. Unidad de Muestreo. Son las tiendas que comercializan productos de panadería en el municipio de Girón Santander. Alcance: La investigación se realizará en el municipio de Girón Santander. Tiempo: Entre el 01 al 30 de Octubre de 2005. <u>EBANISTERÍA:</u> Elemento: Constituido por los propietarios de las Galerías y distribuidores de muebles de la ciudad de Bucaramanga. Unidad de Muestreo. Son las galerías y almacenes de muebles que comercializan productos de ebanistería en la ciudad de Bucaramanga. Alcance: La investigación se realizará en la ciudad de Bucaramanga Santander Tiempo: Entre el 01 al 30 de Octubre de 2005. <u>ARTESANÍAS:</u> Elemento: Constituido por los propietarios de los almacenes que comercializan productos de artesanías en la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón Santander. Unidad de Muestreo. Son los almacenes que comercializan productos de artesanía en la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón Santander. Alcance: La investigación se realizará en la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón Santander Tiempo: Entre el 01 al 30 de Octubre de 2005.

Proceso del muestreo	<p>Panadería. Para esta investigación se aplicó una muestra. La población está conformada por 461 tiendas en el municipio de Girón. (Ver Anexo D. Listado clientes productos panadería). La muestra se calcula con la siguiente fórmula: $n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot Po \cdot qo}{E^2 (N-1) + Z^2 Po \cdot qo}$ Nivel de confianza del 92%, error 8%. Z: Valor crítico 1.75 Po. Probabilidad de éxito 0.5 qo. Probabilidad de fracaso 0.5 N: Tamaño de la población 461 establecimientos comerciales E: Error n: Tamaño de la muestra Aplicando la fórmula se obtiene una muestra de 95 encuestas.</p> <p>Ebanistería: Se realizó un censo a los 40 establecimientos comerciales que comercializan estos productos en la ciudad de Bucaramanga. (Ver Anexo E.)</p> <p>Artesanías. Se realizó un censo a los 31 establecimientos que comercializan estos productos en la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón. (Ver Anexo F.)</p>
Marco Muestral	Listado de empresas de las tiendas y establecimientos que comercializan productos de panadería, ebanistería y artesanías ubicados en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga Santander.

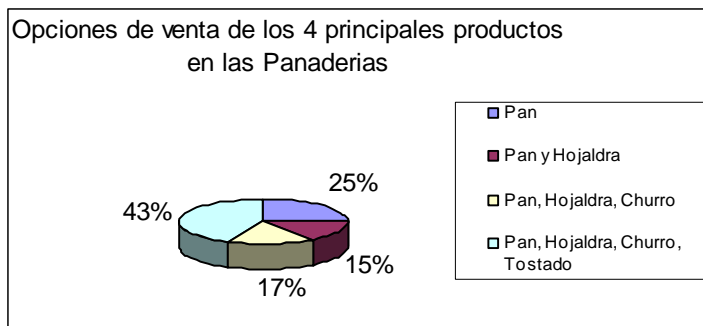
2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados.

- Línea Panadería

Cuadro 7. Productos de Panadería que más se comercializan en el municipio de Girón.

Producto	Cantidad	%
Pan	24	25%
Pan y Hojaldra	14	15%
Pan, Hojaldra, Churro	16	17%
Pan, Hojaldra, Churro, Tostado	41	43%
Total	95	100%

Figura 1 Productos de panadería que más se comercializan en el municipio de Girón

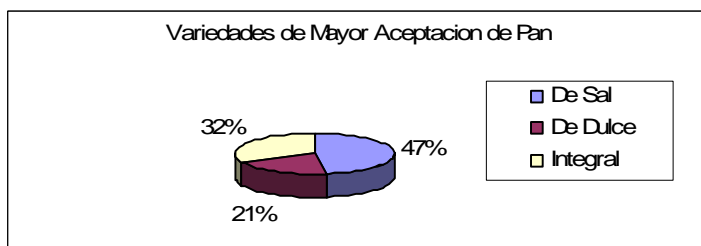


Los principales productos que comercializan el 43% de las tiendas son el pan, la hojaldra el churro y el tostado.

Cuadro 8. Tipo de Pan con mayor aceptación.

Variedades Pan	Cantidad	%
De Sal	45	47%
De Dulce	20	21%
Integral	30	32%
Total	95	100%

Figura 2. Tipo de Pan con mayor aceptación

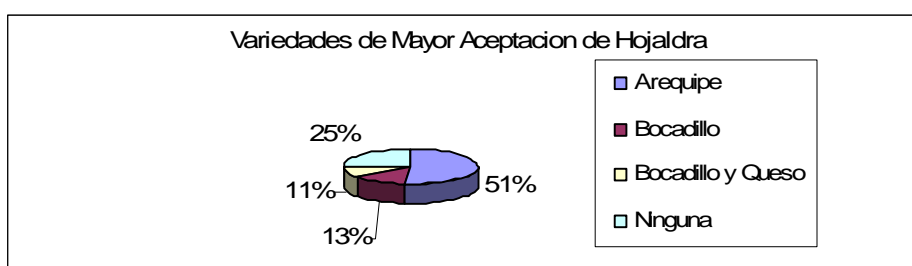


El 47% de las tiendas comercializan el pan de sal, el 32% comercializan el pan de dulce y el 21% el pan integral.

Cuadro 9. Variedad de Hojaldra con mayor aceptación.

Variedades de Hojaldra	Cantidad	%
Arequipe	49	52%
Bocadillo	12	13%
Bocadillo y Queso	10	11%
Ninguna	24	25%
Total	95	100%

Figura 3. Variedad de Hojaldra con mayor aceptación.

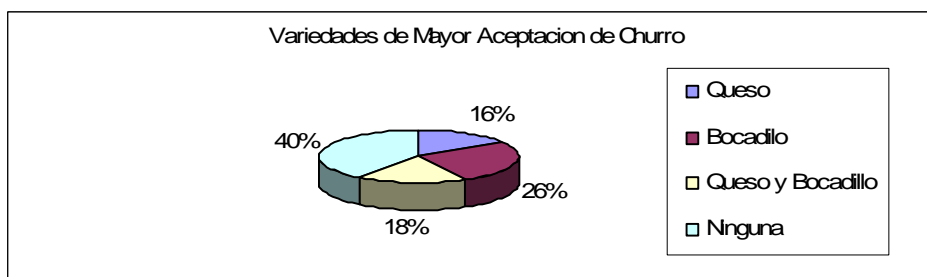


El 51% de las tiendas comercializan la hojaldra de arequipe, el otro porcentaje esta distribuido entre bocadillo y queso.

Cuadro 10. Variedad de Churro con mayor aceptación.

Variedades de Churro	Cantidad	%
Queso	15	16%
Bocadillo	25	26%
Queso y Bocadillo	17	18%
Ninguna	38	40%
Total	95	100%

Figura 4. Variedad de Churro con mayor aceptación.

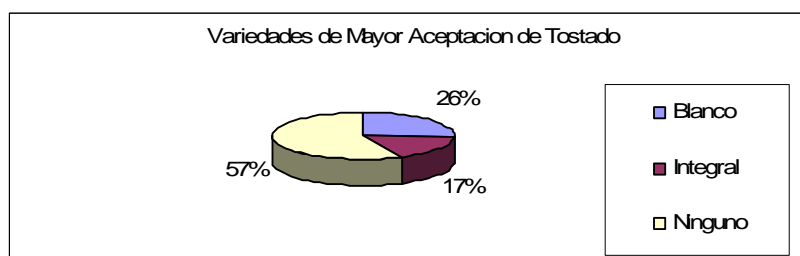


El 26% de las tiendas comercializan el churro de bocadillo el otro porcentaje se distribuye entre queso y queso-bocadillo.

Cuadro 11. Variedad de Tostado con mayor aceptación.

Variedades de Tostado	Cantidad	%
Blanco	25	26%
Integral	16	17%
Ninguno	54	57%
Total	95	100%

Figura 5. Variedad de Tostado con mayor aceptación



El 26% de las tiendas comercializan el tostado blanco el 17% restante comercializan el tostado integral.

Cuadro 12. Cantidad de producto de Panadería vendido a diario en el municipio de Girón.

Descripcion Producto	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Total Encuestas
Hojaldrá	menos de 10	36	38%	de 10 a 20	20	21%	de 21 a 40	10	11%	mas de 40	5	5%	Ninguna	24	25%	95
Churro	menos de 10	8	8%	de 10 a 20	25	26%	de 21 a 40	24	25%	mas de 40	0	0%	Ninguna	38	40%	95
Pan \$200	menos de 30	40	42%	de 30 a 50	40	42%	de 51 a 100	0	0%	mas de 100	15	16%	Ninguna	0	0%	95
Pan \$500	menos de 30	40	42%	de 30 a 50	35	37%	de 51 a 100	10	11%	mas de 100	10	11%	Ninguna	0	0%	95
Pan \$1.000	menos de 30	50	53%	de 30 a 50	30	32%	de 51 a 100	10	11%	mas de 100	5	5%	Ninguna	0	0%	95
Tostado	menos de 30	0	0%	de 30 a 50	20	21%	de 51 a 100	21	22%	mas de 100	0	0%	Ninguna	54	57%	95

Figura 6. Cantidad de Churro y Hojaldra vendido a diario en el municipio de Girón.

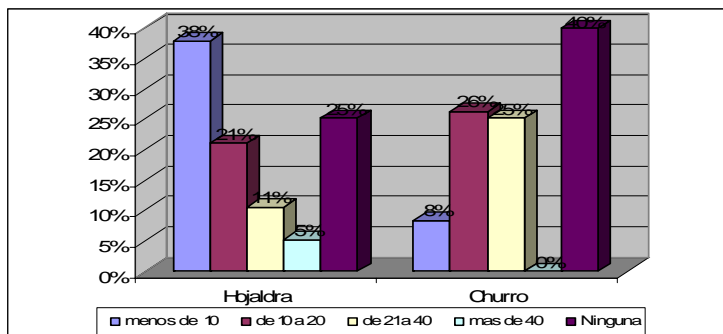
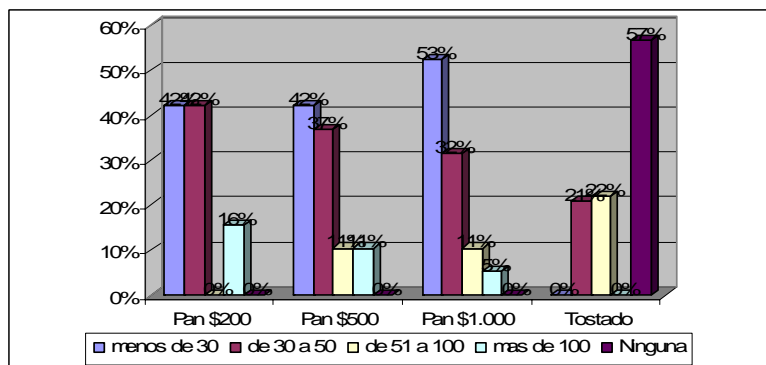


Figura 7. Cantidad de Pan y Tostado vendido a diario en el municipio de Girón



El 38% de los establecimientos venden hojaldra a menos de 10; el 23% venden el churro entre 10 y 20 unidades, el 43% vende panes de \$200 en menos de 30 unidades el Pan de \$500 y de \$1.000 el 42% lo vende en menos de 30 unidades, el 53% vende el pan de \$1000 en menos de 30 unidades y el tostado el 23% lo vende entre 50 y 100 unidades.

Cuadro 13. Precio de los Productos de Panadería.

Descripcion Producto	Precio de Venta	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Ninguna	Total Encuestas	Promedio Ponderado	Utilidad Marginal
Pan de 200	\$ 200	50	\$ 160	20	\$ 155	25	\$ 130		95	\$ 151	32%
Pan de 500	\$ 500	60	\$ 400	25	\$ 350	10	\$ 420		95	\$ 389	29%
Pan de 1000	\$ 1.000	42	\$ 800	18	\$ 750	35	\$ 700		95	\$ 754	33%
Hojaldra	\$ 200	26	\$ 150	25	\$ 160	20	\$ 200	24	95	\$ 168	19%
Churros	\$ 200	12	\$ 100	27	\$ 150	18	\$ 180	38	95	\$ 149	34%
Tostado	\$ 100	18	\$ 85	13	\$ 80	10	\$ 88	54	95	\$ 84	19%

Figura 8. Precio Promedio Estimado de los Productos de Panadería

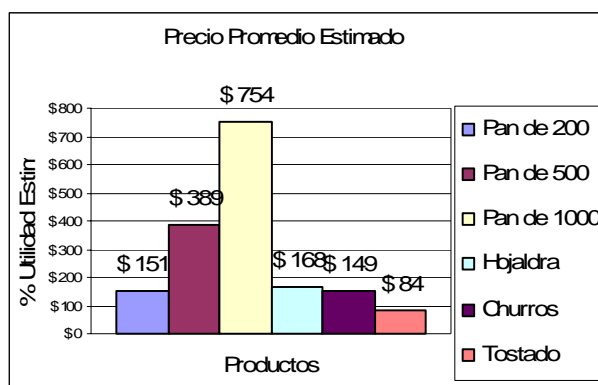
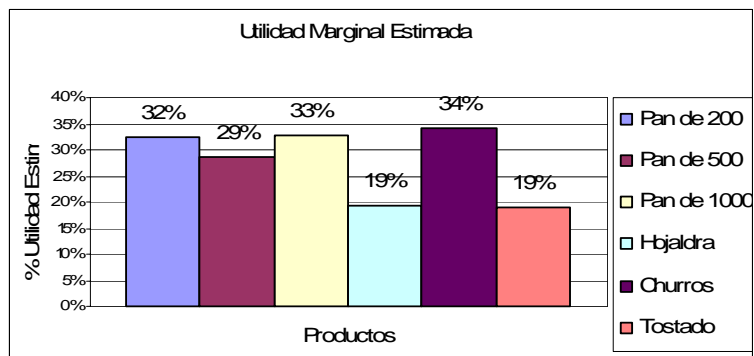


Figura 9. Utilidad Marginal Estimada de los Productos de Panadería

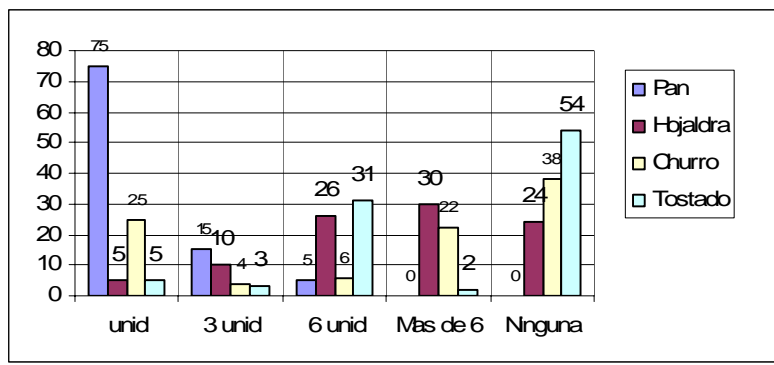


La mayor utilidad marginal se obtiene en los productos de pan de \$200 \$1000 y churros pues le representan a los tenderos el 34%, 33% y 32% respectivamente.

Cuadro 14. Presentación ofrecida por los clientes de los Productos de Panadería.

Descripcion Producto	unidad	3 unid	6 unid	Mas de 6	Ninguna	Total encuestas
Pan	75	15	5	0	0	95
Hojaldra	5	10	26	30	24	95
Churro	25	4	6	22	38	95
Tostado	5	3	31	2	54	95

Figura 10. Presentación ofrecida por los clientes de los Productos de Panadería.

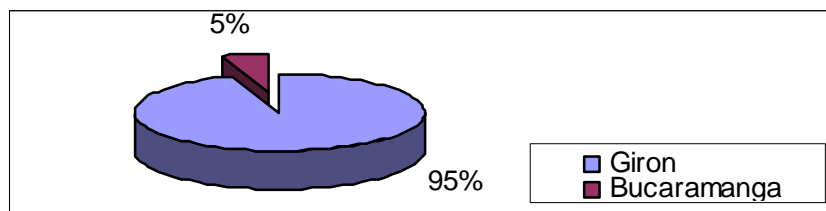


Se determina que la presentación más ofrecida por los clientes es la unitaria para el producto de Pan, para los otros productos esta distribuida en presentaciones de 3 y hasta más de 6 unidades.

Cuadro 15. Lugar de ubicación de los Proveedores de los Productos de Panadería.

Lugar	Encuestas	%
Girón	90	95%
Bucaramanga	5	5%
Total	95	100%

Figura 11. Lugar de ubicación de los Proveedores de los Productos de Panadería.

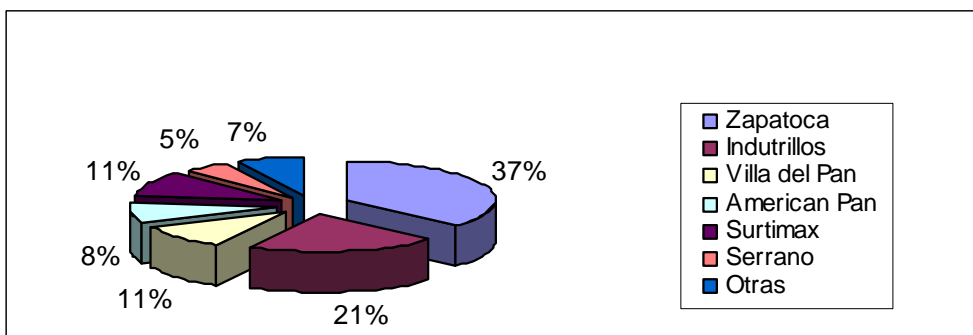


Se determina que el 95% de las tiendas son atendidas por proveedores del municipio de Girón.

Cuadro 16. Principales Proveedores del Panadería en el municipio.

Nombre	Cantidad	%
Zapatoca	35	37%
Indutrillos	20	21%
Villa del Pan	10	11%
American Pan	8	8%
Surtimax	10	11%
Serrano	5	5%
Otras	7	7%
Total	95	100%

Figura 12. Principales Proveedores de Panadería en el municipio.

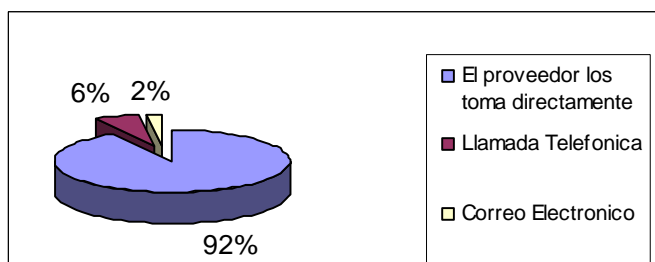


Zapatoca con un 37% es la Panadería que suministra la mayor cantidad de Producto a las tiendas del municipio.

Cuadro 17. Forma de solicitar los pedidos a los proveedores.

Forma	Cantidad	%
El proveedor los toma directamente	87	92%
Llamada Telefonica	6	6%
Correo Electronico	2	2%
Total	95	100%

Figura 13. Forma de solicitar los pedidos a los proveedores.

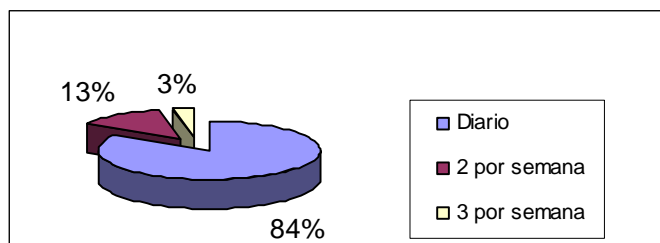


Los proveedores que suministran los productos a las tiendas toman los pedidos directamente en los establecimientos tal como lo muestra la grafica con un 92%.

Cuadro 18 Frecuencia de Compra de los Productos

Frecuencia	Cantidad	%
Diario	80	84%
2 por semana	12	13%
3 por semana	3	3%
Total	95	100%

Figura 14. Frecuencia de Compra de los Productos

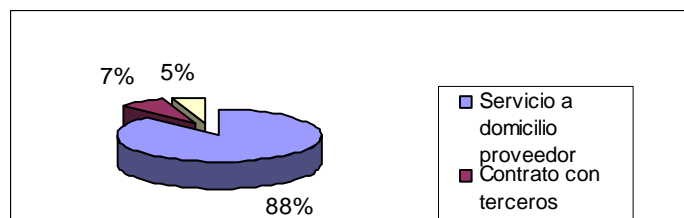


El 84% de las tiendas realizan los pedidos a los proveedores a diario tal como lo muestra la grafica.

Cuadro 19 Medios utilizados para recibir los productos

Medio	Cantidad	%
Servicio a domicilio a cargo del Proveedor	83	87%
Contrato con terceros	7	7%
Se desplaza al Proveedor	5	5%
Total	95	100%

Figura 15. Medios utilizados para recibir los productos

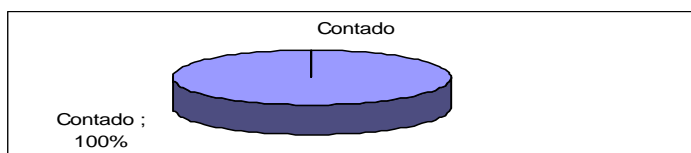


El 88% de las tiendas respondió que sus productos son enviados hasta sus establecimientos por medio de servicio a domicilio a cargo del proveedor.

Cuadro 20 Política de venta de los proveedores que suministran los productos

Política	Cantidad	%
Contado	95	100%
Total	95	100%

Figura 16. Política de venta de los proveedores que suministran los productos

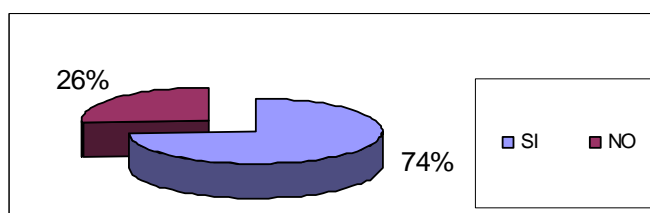


El 100% de los proveedores de los productos de Panadería del municipio de Girón utiliza la política de venta de contado.

Cuadro 21. Grado de satisfacción con proveedor actual

Respuesta	Cantidad	%
SI	70	74%
NO	25	26%
Total	95	100%

Figura 17 Grado de satisfacción con proveedor actual

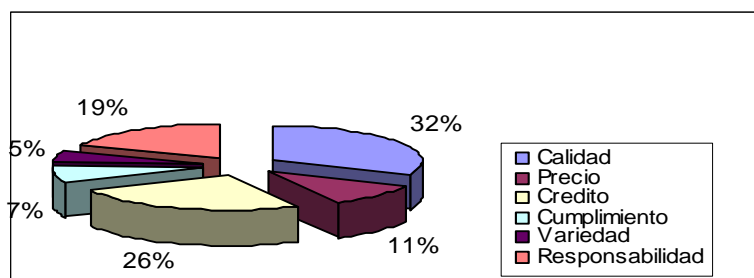


El 74% de las tiendas se encuentran satisfechas con el proveedor que tienen en la actualidad suministrando los productos de panadería.

Cuadro 22. Criterio de Selección de los Proveedores.

Criterio	Cantidad	%
Calidad	30	32%
Precio	10	11%
Crédito	25	26%
Cumplimiento	7	7%
Variedad	5	5%
Responsabilidad	18	19%
Total	95	100%

Figura 18. Criterio de Selección de los Proveedores.

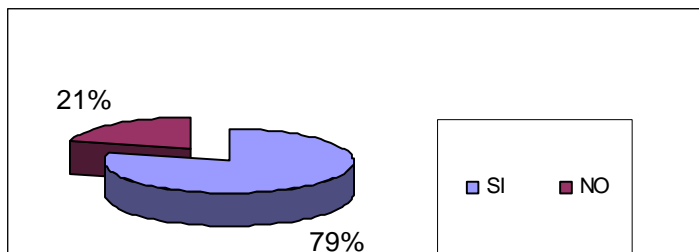


Se puede analizar que el 32% de las tiendas piensan que la calidad es el mejor criterio para seleccionar un proveedor.

Cuadro 23. Interés de adquirir los productos de Panadería que se fabrican en la Penitenciaría de Palogordo.

Respuesta	Cantidad	%
SI	75	79%
NO	20	21%
Total	95	100%

Figura 19. Interés de adquirir los productos de Panadería que se fabrican en la Penitenciaría de Palogordo.



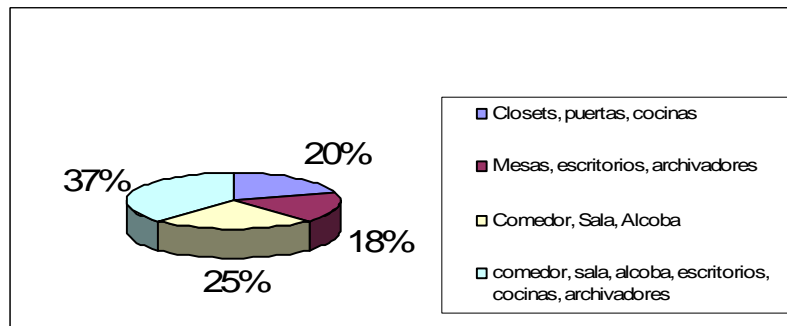
El 79% de las tiendas estarían interesadas en adquirir los productos fabricados en la Penitenciaría.

*** Línea Ebanistería:**

Cuadro 24. Productos de Ebanistería que más se comercializan en la ciudad de Bucaramanga.

Producto	Cantidad	%
Closets, puertas, cocinas	8	20%
Mesas, escritorios, archivadores	7	18%
Comedor, Sala, Alcoba	10	25%
comedor, sala, alcoba, escritorios, cocinas, archivadores	15	38%
Total	40	100%

Figura 20 Productos de Ebanistería que mas se comercializan en la ciudad de Bucaramanga.

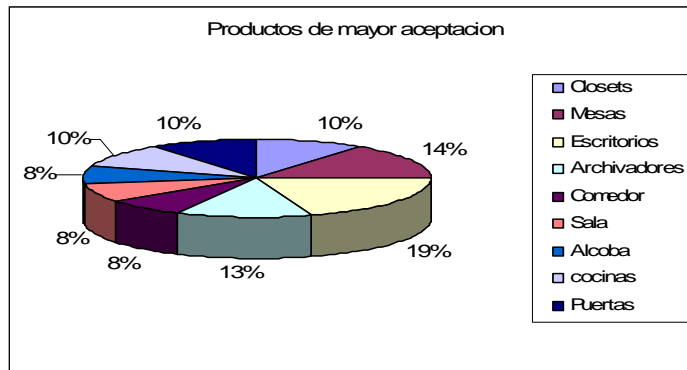


El 37% de los almacenes de muebles tienen dentro de los productos que más se comercializan comedores, salas, alcobas, escritorios, gabinetes para cocina y archivadores.

Cuadro 25. Variedad de productos de Ebanistería con mayor aceptación.

Variedad	Cantidad	%
Closets	4	10%
Mesas	6	14%
Escritorios	8	19%
Archivadores	5	13%
Comedor	3	8%
Sala	3	8%
Alcoba	3	8%
Cocinas	4	10%
Puertas	4	10%
Total	40	100%

Figura 21. Variedad de Productos de ebanistería con mayor aceptación

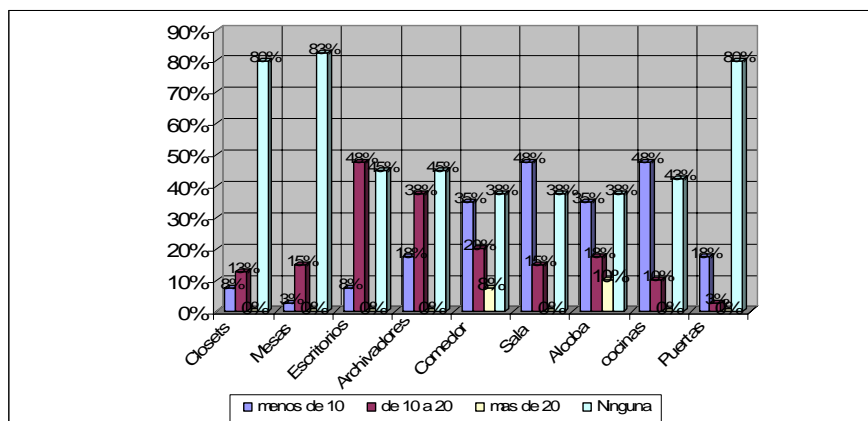


Dentro de los productos que se comercializan en el mercado de muebles, los escritorios son los que presentan mayor aceptación con un 19% de la variedad de los productos comercializados.

Cuadro 26. Cantidad de ventas mensuales de productos de Ebanistería.

Descripcion Producto	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Total Encuestas
Closets	menos de 10	3	8%	de 10 a 20	5	13%	mas de 20	0	0%	Ninguna	32	80%	40
Mesas	menos de 10	1	3%	de 10 a 20	6	15%	mas de 20	0	0%	Ninguna	33	83%	40
Escritorios	menos de 10	3	8%	de 10 a 20	19	48%	mas de 20	0	0%	Ninguna	18	45%	40
Archivadores	menos de 10	7	18%	de 10 a 20	15	38%	mas de 20	0	0%	Ninguna	18	45%	40
Comedor	menos de 10	14	35%	de 10 a 20	8	20%	mas de 20	3	8%	Ninguna	15	38%	40
Sala	menos de 10	19	48%	de 10 a 20	6	15%	mas de 20	0	0%	Ninguna	15	38%	40
Alcoba	menos de 10	14	35%	de 10 a 20	7	18%	mas de 20	4	10%	Ninguna	15	38%	40
cocinas	menos de 10	19	48%	de 10 a 20	4	10%	mas de 20	0	0%	Ninguna	17	43%	40
Puertas	menos de 10	7	18%	de 10 a 20	1	3%	mas de 20	0	0%	Ninguna	32	80%	40

Figura 22. Cantidad de ventas mensuales de productos de Ebanistería..

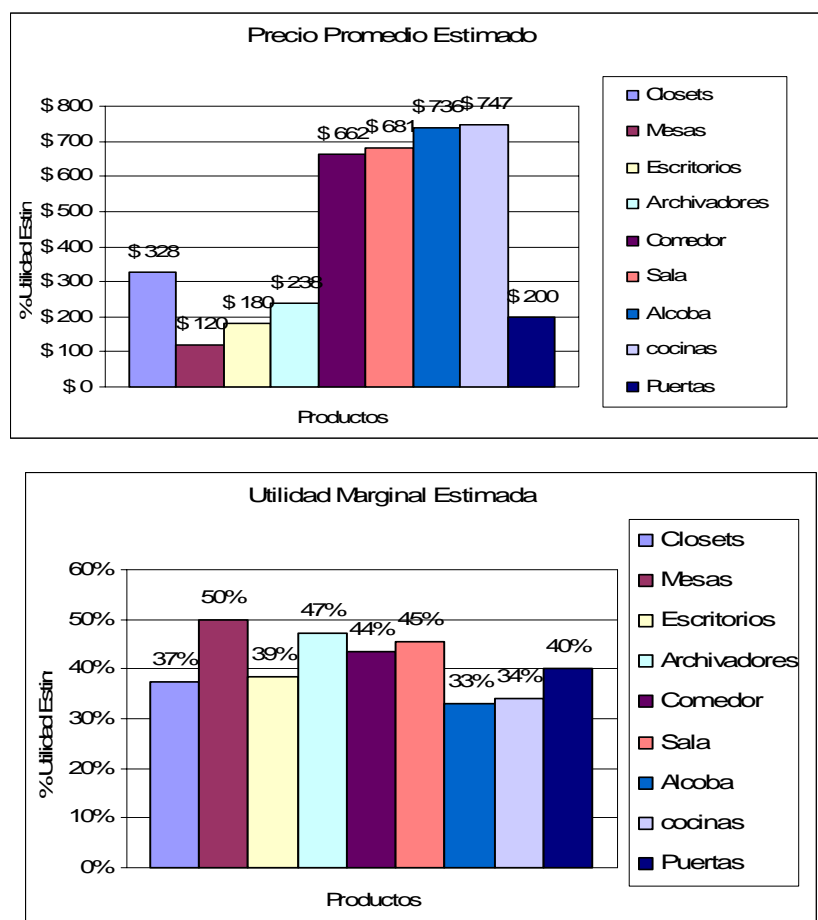


De acuerdo a la cantidad de ventas mensuales por producto se puede determinar que el 48% de los almacenes contestaron que venden entre 10 y 20 unidades de los principales productos que son escritorios, archivadores seguidos por alcobas.

Cuadro 27. Precio de compra de los productos de Ebanistería y Utilidad Marginal.

Descripcion Producto	Precio Venta Promedio en Miles de Pesos	Respuestas	Precio Compra en Miles de Pesos	Respuestas	Precio Compra en Miles de Pesos	Respuestas	Precio Compra en Miles de Pesos	Ninguna	Total Encuestas	Precio Promedio Ponderado en Miles de Pesos	Utilidad Marginal
Closets	\$ 450	2	\$ 300	4	\$ 330	2	\$ 350	32	40	\$ 328	37%
Mesas	\$ 180	1	\$ 150	2	\$ 145	4	\$ 100	33	40	\$ 120	50%
Escritorios	\$ 250	8	\$ 180	6	\$ 195	8	\$ 170	18	40	\$ 180	39%
Archivadores	\$ 350	6	\$ 250	5	\$ 240	11	\$ 230	18	40	\$ 238	47%
Comedor	\$ 950	5	\$ 650	10	\$ 670	10	\$ 660	15	40	\$ 662	44%
Sala	\$ 990	10	\$ 700	9	\$ 680	6	\$ 650	15	40	\$ 681	45%
Alcoba	\$ 980	9	\$ 740	7	\$ 720	9	\$ 745	15	40	\$ 736	33%
cocinas	\$ 1.000	7	\$ 750	8	\$ 720	8	\$ 770	17	40	\$ 747	34%
Puertas	\$ 280	3	\$ 210	2	\$ 200	3	\$ 190	32	40	\$ 200	40%

Figura 23. Precio de compra de los productos de Ebanistería y Utilidad Marginal.

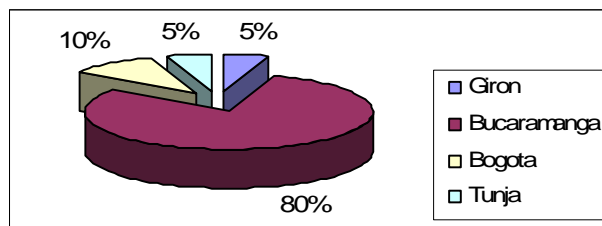


Los productos que presentan mejor margen de utilidad son las mesas, los archivadores y las salas.

Cuadro 28. Ubicación de los proveedores de Ebanistería.

Lugar	Encuestas	%
Giron	2	5%
Bucaramanga	32	80%
Bogota	4	10%
Tunja	2	5%
Total	40	100%

Figura 24. Ubicación de los proveedores de Ebanistería.

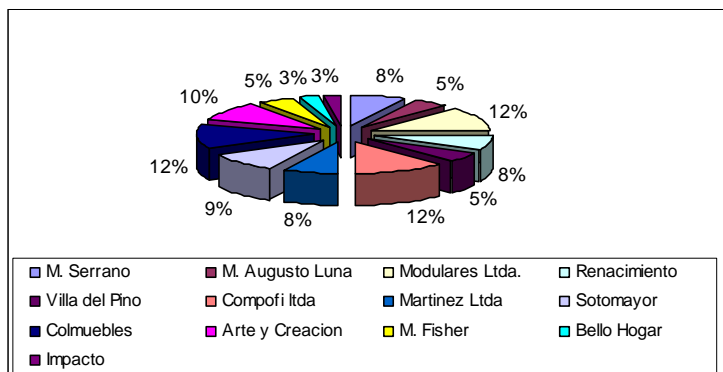


El 80% de los almacenes de muebles tienen sus proveedores en la ciudad de Bucaramanga el otro 20% los tienen en otras ciudades.

Cuadro 29. Principales proveedores de productos de Ebanistería en la ciudad de Bucaramanga.

Nombre	Cantidad	%
M. Serrano	3	9%
M. Augusto Luna	2	5%
Modulares Ltda.	5	12%
Renacimiento	3	8%
Villa del Pino	2	5%
Compofi Ltda	5	12%
Martinez Ltda	3	8%
Sotomayor	4	8%
Colmuebles	5	12%
Arte y Creación	4	10%
M. Fisher	2	5%
Bello Hogar	1	3%
Impacto	1	3%
Total	40	100%

Figura 25. Principales proveedores de productos de Ebanistería en la ciudad de Bucaramanga.

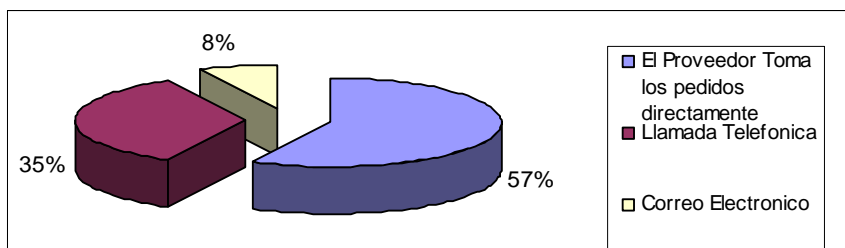


Los proveedores que tienen mayor participación en el mercado son Modulares Ltda, Colmuebles, Compofi Ltda. Arte y Creación Con un 46%

Cuadro 30. Forma de Solicitud de los Pedidos a los Proveedores.

Forma	Cantidad	%
El Proveedor Toma los pedidos directamente	23	58%
Llamada Telefónica	14	35%
Correo Electrónico	3	8%
Total	40	100%

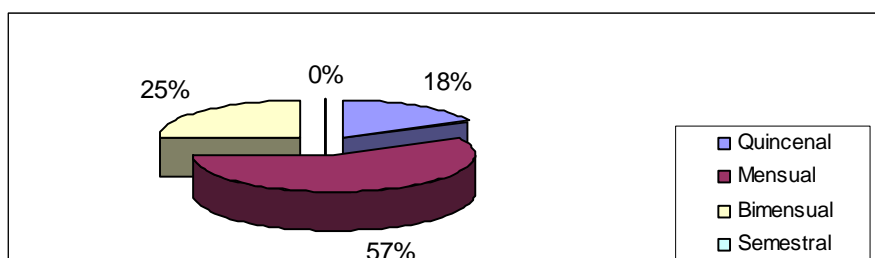
Figura 26. Forma de Solicitud de los Pedidos a los Proveedores..



Cuadro 31. Regularidad de los Pedidos.

Frecuencia	Cantidad	%
Quincenal	7	18%
Mensual	23	58%
Bimensual	10	25%
Semestral	0	0%
Total	40	100%

Figura 27. Regularidad de los Pedidos.

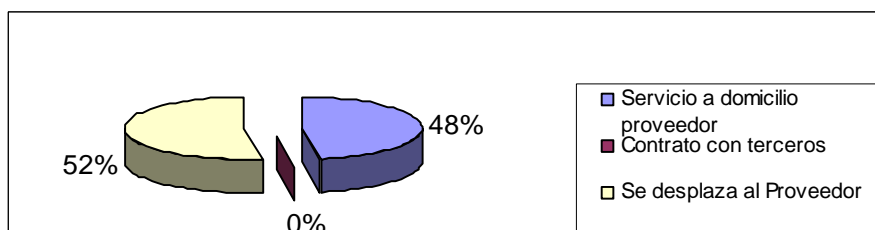


El 57% de los almacenes realizan sus pedidos mensualmente.

Cuadro 32. Canales de distribución de los proveedores

Medio	Cantidad	%
Servicio a domicilio proveedor	19	48%
Contrato con terceros	0	0%
Se desplaza al Proveedor	21	53%
Total	40	100%

Figura 28. Canales de distribución de los proveedores

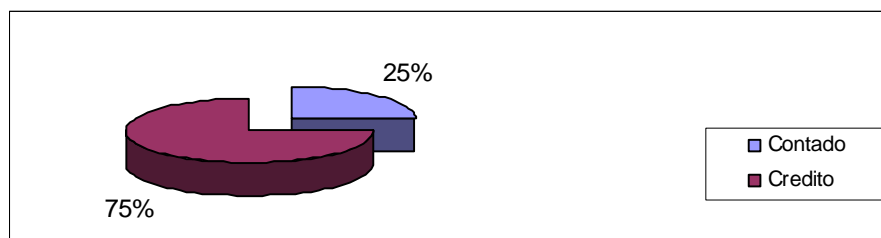


El 52% de los administradores de los almacenes se desplazan hasta el sitio de compra del producto.

Cuadro 33. Política venta de los proveedores

Política	Cantidad	%
Contado	10	25%
Crédito	30	75%
Total	40	100%

Figura 29. Política venta de los proveedores

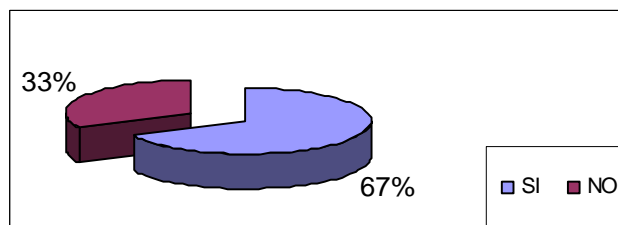


El 75% de los proveedores de los almacenes de ebanistería tienen una política de venta a crédito.

Cuadro 34. Grado de satisfacción con el proveedor actual

Respuesta	Cantidad	%
SI	27	68%
NO	13	33%
Total	40	100%

Figura 30. Grado de satisfacción con el proveedor actual

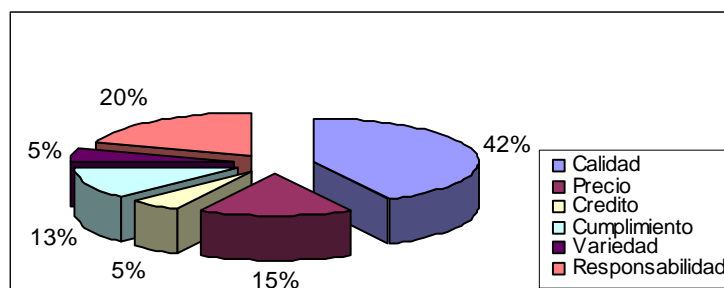


El 67% de los almacenes del sector se encuentran satisfechos con el proveedor actual.

Cuadro 35. Criterios de selección de un proveedor.

Criterio	Cantidad	%
Calidad	17	43%
Precio	6	15%
Credito	2	5%
Cumplimiento	5	13%
Variedad	2	5%
Responsabilidad	8	20%
Total	40	100%

Figura 31. Criterios de selección de un proveedor.

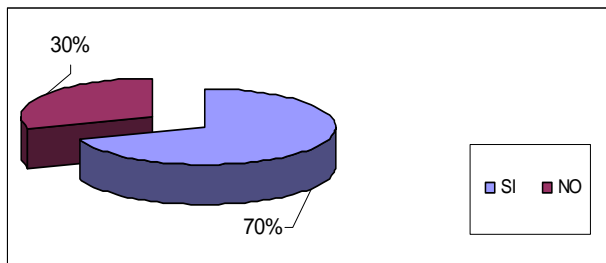


El 42% de los almacenes indican que la calidad es uno de los principales criterios para seleccionar un proveedor.

Cuadro 36. Interés de adquirir los productos de ebanistería fabricados en la penitenciaría de Palogordo.

Respuesta	Cantidad	%
SI	28	70%
NO	12	30%
Total	40	100%

Figura 32. Interés de adquirir los productos de ebanistería fabricados en la penitenciaría de Palogordo.



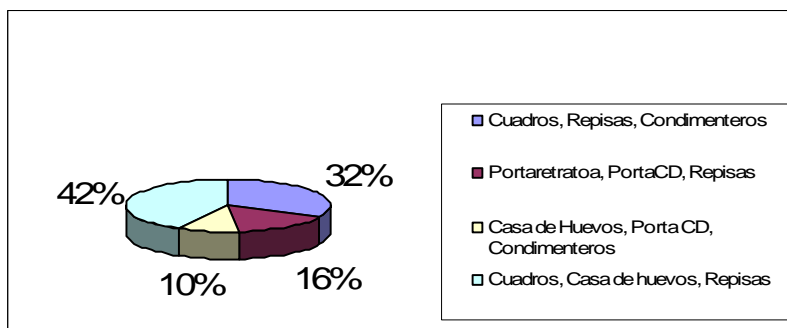
El 70% de los encuestados presentan interés en adquirir los productos de ebanistería de la penitenciaría de Palogordo

*** Línea Artesanía:**

Cuadro 37. Productos de Artesanía que se comercializan.

Producto	Cantidad	%
Cuadros, Repisas, Condimenteros	10	32%
Portaretratoa, PortaCD, Repisas	5	16%
Casa de Huevos, Porta CD, Condimenteros	3	10%
Cuadros, Casa de huevos, Repisas	13	42%
Total	31	100%

Figura 33. Productos de Artesanía que se comercializan.

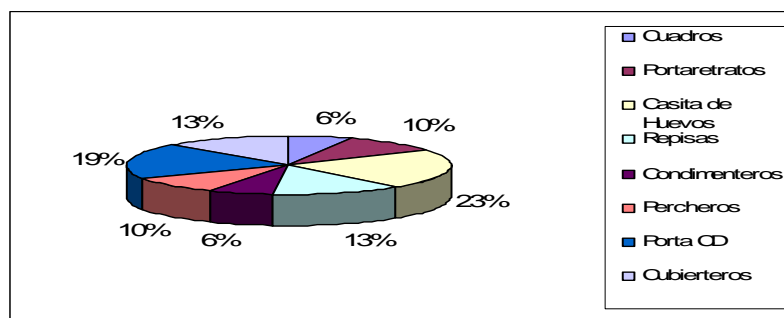


El 42% de los almacenes comercializan Casa de huevos, Cuadros, y Repisas.

Cuadro 38. Variedad de Productos de Artesanía con mayor aceptación.

Variedad	Cantidad	%
Cuadros	2	6%
Portaretratos	3	10%
Casita de Huevos	7	23%
Repisas	4	13%
Condimenteros	2	6%
Percheros	3	10%
Porta CD	6	19%
Cubierteros	4	13%
Total	31	100%

Figura 34. Variedad de Productos de Artesanía con mayor aceptación.

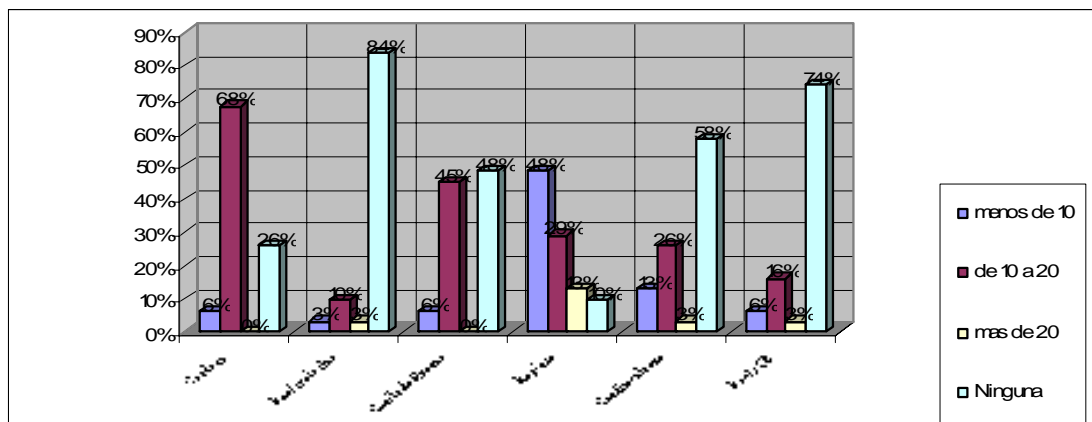


De la variedad de los productos comercializados el 23% corresponden a las casa de huevos.

Cuadro 39. Cantidad de ventas mensuales de productos de Artesanía.

Descripcion Producto	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Rango Und	Cantidad	%	Total Encuestas
Cuadros	menos de 10	2	6%	de 10 a 20	21	68%	mas de 20	0	0%	Ninguna	8	26%	31
Portaretratos	menos de 10	1	3%	de 10 a 20	3	10%	mas de 20	1	3%	Ninguna	26	84%	31
Casita de Huevos	menos de 10	2	6%	de 10 a 20	14	45%	mas de 20	0	0%	Ninguna	15	48%	31
Repisas	menos de 10	15	48%	de 10 a 20	9	29%	mas de 20	4	13%	Ninguna	3	10%	31
Condimenteros	menos de 10	4	13%	de 10 a 20	8	26%	mas de 20	1	3%	Ninguna	18	58%	31
Porta CD	menos de 10	2	6%	de 10 a 20	5	16%	mas de 20	1	3%	Ninguna	23	74%	31

Figura 35. Cantidad de ventas mensuales de productos de Artesanía.

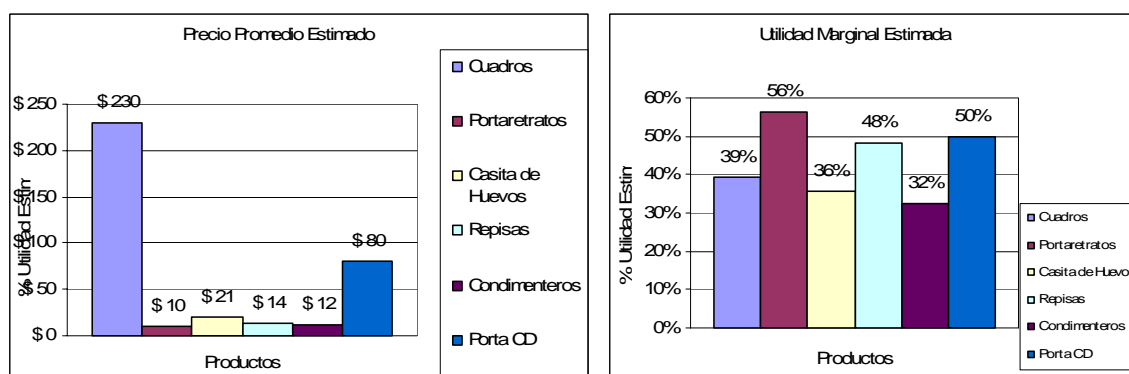


De acuerdo a la cantidad de ventas mensuales por producto se puede determinar que el 68% de los almacenes contestaron que venden entre 10 y 20 unidades de los principales productos que son cuadros, seguido del 45% para casa de huevos y el 29% para las Repisas.

Cuadro 40. Precio de compra de los productos de Artesanía.

Descripcion Producto	Precio Venta Promedio en Miles de Pesos	Respuestas	Precio Compra en Miles de Pesos	Respuestas	Precio Compra en Miles de Pesos	Respuestas	Precio Compra en Miles de Pesos	Ninguna	Total Encuestas	Precio Promedio	Utilidad Marginal
Cuadros	\$ 320	5	\$ 250	8	\$ 230	10	\$ 220	8	31	\$ 230	39%
Portarretratos	\$ 15	0	\$ 15	3	\$ 10	2	\$ 9	26	31	\$ 10	56%
Casita de Huevos	\$ 28	7	\$ 23	2	\$ 18	7	\$ 19	15	31	\$ 21	36%
Repisas	\$ 20	10	\$ 12	10	\$ 13	8	\$ 16	3	31	\$ 14	48%
Condimenteros	\$ 16	5	\$ 11	2	\$ 12	6	\$ 13	18	31	\$ 12	32%
Porta CD	\$ 120	3	\$ 70	2	\$ 80	3	\$ 90	23	31	\$ 80	50%

Figura 36. Precio de compra de los productos de Artesanía.

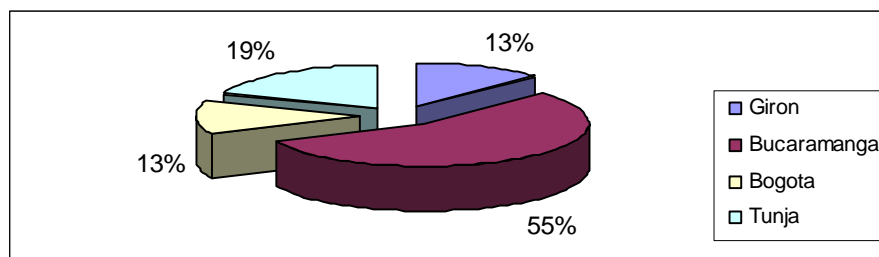


Los productos que muestran mejor margen de utilidad serían los portarretratos con el 56%, el 48% repisas, el 39% cuadros y el 36% casita huevos.

Cuadro 41. Ubicación de los proveedores de Artesanía.

Lugar	Encuestas	%
Girón	4	13%
Bucaramanga	17	55%
Bogota	4	13%
Tunja	6	19%
Total	31	100%

Figura 37. Ubicación de los proveedores de Artesanía.

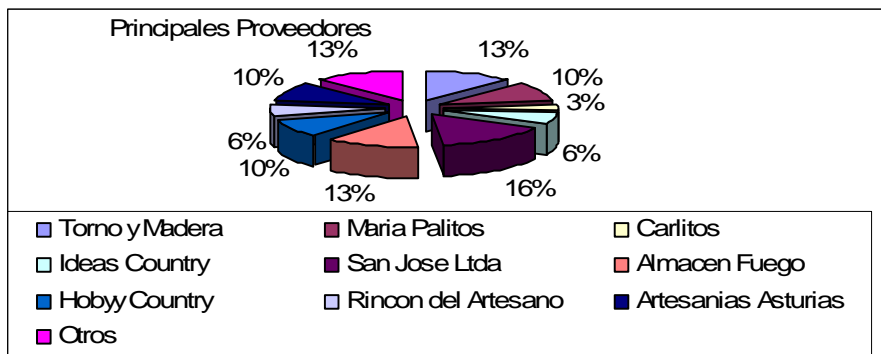


El 55% de los almacenes tienen sus proveedores en la ciudad de Bucaramanga.

Cuadro 42. Principales Proveedores de productos de Artesanía en la ciudad de Bucaramanga y el Municipio de Girón.

Nombre	Cantidad	%
Torno y Madera	4	13%
Maria Palitos	3	10%
Carlitos	1	3%
Ideas Country	2	6%
San Jose Ltda	5	16%
Almacén Fuego	4	13%
Hoby Country	3	10%
Rincon del Artesano	2	6%
Artesanías Asturias	3	10%
Otros	4	13%
Total	31	100%

Figura 38 Principales Proveedores de productos de Artesanía en la ciudad de Bucaramanga y el Municipio de Girón.

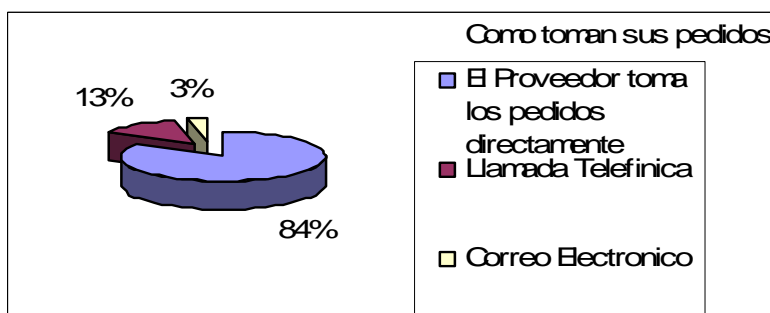


Los proveedores que tienen mayor participación en el mercado son San Jose Ltda, Almacén Fuego, Artesanías Asturias, Hobby Country Con un 49%

Cuadro 43. Forma de Solicitud de Pedidos a los Proveedores.

Forma	Cantidad	%
El Proveedor toma los pedidos directamente	26	84%
Llamada Telefónica	4	13%
Correo Electrónico	1	3%
Total	31	100%

Figura 39. Forma de Solicitud de Pedidos a los Proveedores.

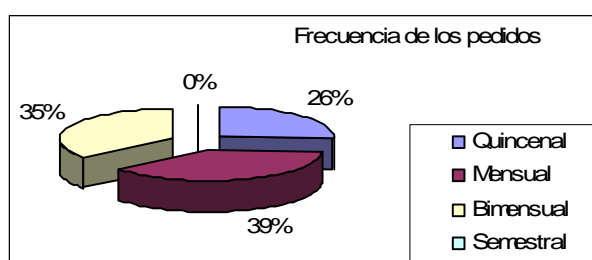


Al 84% de los almacenes los proveedores toman directamente los pedidos en sus establecimientos.

Cuadro 44. Regularidad de los Pedidos.

Frecuencia	Cantidad	%
Quincenal	8	26%
Mensual	12	39%
Bimensual	11	35%
Semestral	0	0%
Total	31	100%

Figura 40. Regularidad de los Pedidos.

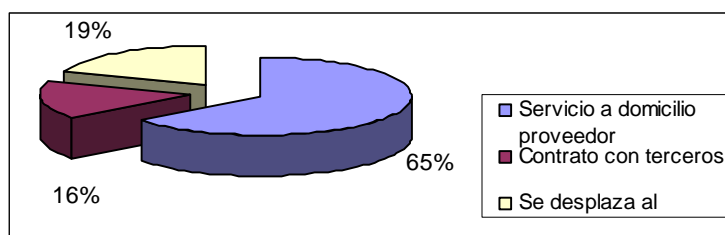


Mensualmente el 39% de los almacenes que comercializan artesanías realizan sus pedidos mensualmente.

Cuadro 45. Canales de distribución de los proveedores

Medio	Cantidad	%
Servicio a domicilio asumido por el proveedor	20	65%
Contrato con terceros	5	16%
Se desplaza al Proveedor	6	19%
Total	31	100%

Figura 41. Canales de distribución de los proveedores.

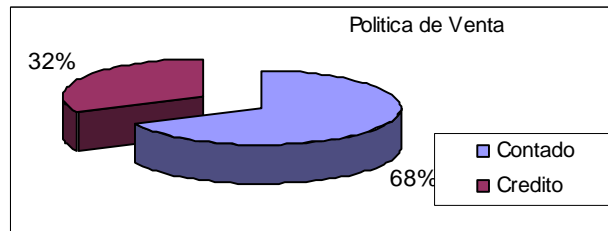


El 65% de los almacenes aseguran que sus proveedores entregan directamente sus pedidos a los establecimientos comerciales.

Cuadro 46. Política venta de los proveedores.

Política	Cantidad	%
Contado	21	68%
Crédito	10	32%
Total	31	100%

Figura 42. Política venta de los proveedores.

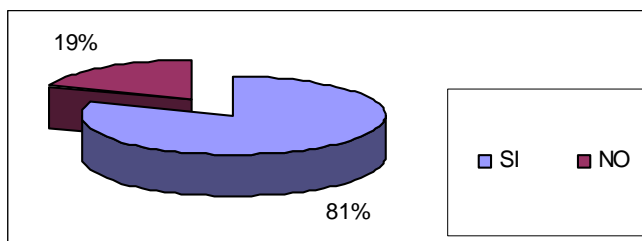


La política de venta de los proveedores del 68% de los almacenes es de contado.

Cuadro 47. Grado de satisfacción con proveedor actual.

Respuesta	Cantidad	%
SI	25	81%
NO	6	19%
Total	31	100%

Figura 43. Grado de satisfacción con proveedor actual.

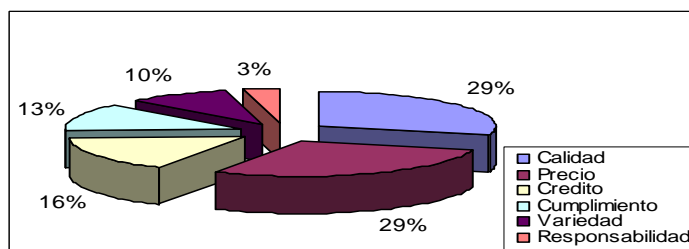


El 81% de los almacenes de artesanías se encuentran satisfechos de sus proveedores.

Cuadro 48. Criterios de selección de un proveedor.

Criterio	Cantidad	%
Calidad	9	29%
Precio	9	29%
Crédito	5	16%
Cumplimiento	4	13%
Variedad	3	10%
Responsabilidad	1	3%
Total	31	100%

Figura 44. Criterios de selección de un proveedor.

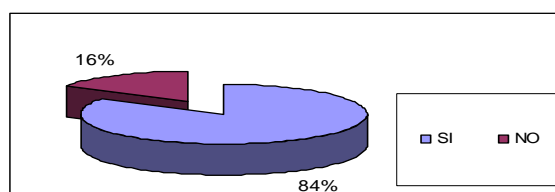


El criterio más importante para elegir un proveedor es el de la calidad y el precio con un 29% respectivamente.

Cuadro 49. Interés de adquirir los productos de Artesanía fabricados en la penitenciaría de Palogordo.

Respuesta	Cantidad	%
SI	26	84%
NO	5	16%
Total	31	100%

Figura 45. Interés de adquirir los productos de Artesanía fabricados en la penitenciaría de Palogordo



El 84% de los almacenes están interesados en adquirir los productos que fabrican los internos de la penitenciaría.

2.4.2 Estimación de la demanda.

2.4.2.1 Línea de Panadería. A continuación se cuantifica la demanda por cada uno de los productos.

Cuadro 50. Estimación demanda de hojaldra.

Producto	Rango (a)	%	No Tiendas (b)	Unidades Día (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Compra día (c x d) (e)	Valor Demanda mes (e x 26) (f)	Valor Demanda Año (f x 12) (g)
HOJALDRA	menos 10	38	175	873	\$ 168	\$ 146.744	\$ 3.815.333	\$ 45.783.997
	10 a 20	21	97	1.456	\$ 168	\$ 244.573	\$ 6.358.888	\$ 76.306.661
	20 a 40	11	49	1.456	\$ 168	\$ 244.573	\$ 6.358.888	\$ 76.306.661
	mas 40	5	24	995	\$ 168	\$ 167.125	\$ 4.345.240	\$ 52.142.885
	ninguna	25	116					
		100	461	4.780		\$ 803.013	\$ 20.878.350	\$ 250.540.204

Unidades Año = (g / d)

1.491.311

La hojaldra, tiene una demanda de 1.491.311 unidades en el año para un valor de \$250.540.204.

Cuadro 51. Estimación demanda de churros

Producto	Rango (a)	%	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Compra día (c x d) (e)	Valor Demanda mes (e x 26) (f)	Valor Demanda Año (f x 12) (g)
CHURROS	menos 10	8	39	194	\$ 149	\$ 28.922	\$ 751.964	\$ 9.023.565
	10 a 20	26	121	1.820	\$ 149	\$ 271.141	\$ 7.049.661	\$ 84.595.926
	20 a 40	25	116	3.494	\$ 149	\$ 520.590	\$ 13.535.348	\$ 162.424.179
	mas 40	0	0	0	\$ 149	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	ninguna	40	184	0		\$ 0	\$ 0	\$ 0
	100	461	5.508		\$ 820.653	\$ 21.336.973	\$ 256.043.670	

Unidades Año = (g / d) 1.718.414

Los churros tienen una demanda de 1.718.414 unidades para un total de \$256.043.670 al año.

Cuadro 52. Estimación demanda de pan de \$200

Producto	Rango (a)	%	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Compra día (c x d) (e)	Valor Demanda mes (e x 26) (f)	Valor Demanda Año (f x 12) (g)
PAN \$200	Meno 30	42	194	2.912	\$ 151	\$ 439.648	\$ 11.430.859	\$ 137.170.307
	30 a 50	42	194	7.764	\$ 151	\$ 1.172.396	\$ 30.482.291	\$ 365.787.486
	50 y 100	-	0	0	\$ 151	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	mas 100	16	73	8.007	\$ 151	\$ 1.209.033	\$ 31.434.862	\$ 377.218.345
	ninguna							
	100	461	18.683		\$ 2.821.077	\$ 73.348.012	\$ 880.176.139	

Unidades Año = (g / d) 5.828.981

Los panes de \$200, tienen una demanda de 5.828.981 unidades para un total de \$880.176.139 al año.

Cuadro 53. Estimación demanda de pan de \$500

Producto	Rango (a)	%	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Compra día (c x d) (e)	Valor Demanda mes (e x 26) (f)	Valor Demanda Año (f x 12) (g)
PAN \$500	Meno 30	42	194	2.912	\$ 389	\$ 1.132.604	\$ 29.447.709	\$ 353.372.514
	30 a 50	37	170	6.794	\$ 389	\$ 2.642.743	\$ 68.711.322	\$ 824.535.865
	50 y 100	11	49	3.639	\$ 389	\$ 1.415.755	\$ 36.809.637	\$ 441.715.642
	mas 100	11	49	5.338	\$ 389	\$ 2.076.441	\$ 53.987.467	\$ 647.849.608
	ninguna	-	0	0		\$ 0	\$ 0	\$ 0
	100	461	18.683		\$ 7.267.544	\$ 188.956.136	\$ 2.267.473.629	

Unidades Año = (g / d) 5.828.981

Los panes de \$500, tienen una demanda de 5.828.981 unidades para un total de \$2.267.473.629 al año.

Cuadro 54. Estimación demanda de pan de \$1.000

Producto	Rango (a)	%	No Tiendas (b)	Unidades Día (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Compra día (c x d) (e)	Valor Demanda mes (e x 26) (f)	Valor Demanda Año (f x 12) (g)
PAN \$1000	Meno 30	53	243	3.639	\$ 754	\$ 2.744.163	\$ 71.348.242	\$ 856.178.905
	30 a 50	32	146	5.823	\$ 754	\$ 4.390.661	\$ 114.157.187	\$ 1.369.886.248
	50 y 100	11	49	3.639	\$ 754	\$ 2.744.163	\$ 71.348.242	\$ 856.178.905
	mas 100	5	24	2.669	\$ 754	\$ 2.012.386	\$ 52.322.044	\$ 627.864.531
	ninguna	-	-	-	-	-	-	-
	100		461	15.771		\$ 11.891.374	\$ 309.175.716	\$ 3.710.108.589

Unidades Año = (g / d) 4.920.568

Los panes de \$1.000, tienen una demanda de 4.920.568 unidades para un total de \$3.710.108.589.

Cuadro 55. Estimación demanda de tostados.

Producto	Rango (a)	%	No Tiendas (b)	Unidades Día (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Compra día (c x d) (e)	Valor Demanda mes (e x 26) (f)	Valor Demanda Año (f x 12) (g)
TOSTADOS	Meno 30	-	0	0	\$ 84	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	30 a 50	21	97	1.941	\$ 84	\$ 163.048	\$ 4.891.453	\$ 58.697.432
	50 y 100	22	102	4.076	\$ 84	\$ 342.402	\$ 10.272.051	\$ 123.264.606
	mas 100	-	0	0	\$ 84	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	ninguna	57	262	-	-	-	-	-
	100		461	6.017		\$ 505.450	\$ 15.163.503	\$ 181.962.038

Unidades Año = (g / d) 2.166.215

Los tostados tienen una demanda de 2.166.215 unidades para un total de \$181.962.038.

2.4.2.2 Línea de Ebanistería. A continuación se describe la demanda de los productos de ebanistería en la ciudad de Bucaramanga y Girón.

Cuadro 56. Estimación demanda de closet

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
CLOSETS	menos 10	3	15	\$ 328.000	\$ 4.920.000	\$ 59.040.000
	10 a 20	5	75	\$ 328.000	\$ 24.600.000	\$ 295.200.000
	mas 20	0	0	\$ 328.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	32	-	-	-	-
	40		90		\$ 29.520.000	\$ 354.240.000

Unidades Año = f / d 1.080

Los clóset, tienen una demanda de 1.080 unidades para un total de \$354.240.000 al año

Cuadro 57. Estimación demanda de mesas

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
MESAS	menos 10	1	5	\$ 120.000	600.000	7.200.000
	10 a 20	6	90	\$ 120.000	10.800.000	129.600.000
	mas 20	0	0	\$ 120.000	-	-
	ninguna	33				
		40	95		11.400.000	136.800.000

Unidades Año = f / d 1140

Las mesas, tienen una demanda de 1.140 unidades para un total de \$136.800.000 al año.

Cuadro 58. Estimación demanda de escritorios

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
ESCRITORIOS	menos 10	3	15	\$ 180.000	2.700.000	32.400.000
	10 a 20	19	285	\$ 180.000	51.300.000	615.600.000
	mas 20	0	0	\$ 180.000	-	-
	ninguna	18				
		40	300		54.000.000	648.000.000

Unidades Año = f / d 3.600

Los escritorios tienen una demanda de 3.600 unidades para un total de \$648.000.000 al año.

Cuadro 59. Estimación demanda de archivadores

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
ARCHIVADORES	menos 10	7	35	\$ 238.000	8.330.000	99.960.000
	10 a 20	15	225	\$ 238.000	53.550.000	642.600.000
	mas 20	0	0	\$ 238.000	-	-
	ninguna	18				
		40	260		61.880.000	742.560.000

Unidades Año = f / d 3.120

Los archivadores tienen una demanda de 3.120 unidades para un total de \$742.560.000 al año.

Cuadro 60. Estimación demanda de juego de comedor

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
COMEDOR	menos 10	14	70	\$ 662.000	46.340.000	556.080.000
	10 a 20	8	120	\$ 662.000	79.440.000	953.280.000
	mas 20	3	0	\$ 662.000	-	-
	ninguna	15				
		40	190		125.780.000	1.509.360.000

Unidades Año = f / d 2.280

El juego de comedor tiene una demanda de 2.280 unidades para un total de \$1.509.360.000 al año.

Cuadro 61. Estimación demanda de juego de sala

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
SALA	menos 10	19	95	\$ 681.000	64.695.000	776.340.000
	10 a 20	6	90	\$ 681.000	61.290.000	735.480.000
	mas 20	0	0	\$ 681.000	-	-
	ninguna	15				
		40	185		125.985.000	1.511.820.000

Unidades Año = f / d 2.220

El juego de sala tiene una demanda de 2.220 unidades para un total de \$1.511.820.000 al año.

Cuadro 62. Estimación demanda de juego de alcoba

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
ALCOBA	menos 10	14	70	\$ 736.000	51.520.000	618.240.000
	10 a 20	7	105	\$ 736.000	77.280.000	927.360.000
	mas 20	4	0	\$ 736.000	-	-
	ninguna	15				
		40	175		128.800.000	1.545.600.000

Unidades Año = f / d 2.100

El juego de alcoba tiene una demanda de 2.100 unidades para un total de \$1.545.600.000 al año.

Cuadro 63. Estimación demanda de cocinas

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
COCINA	menos 10	19	95	\$ 747.000	70.965.000	851.580.000
	10 a 20	4	60	\$ 747.000	44.820.000	537.840.000
	mas 20	0	0	\$ 747.000	-	-
	ninguna	17				
		40	155		115.785.000	1.389.420.000

Unidades Año = f / d 1.860

Las cocinas tienen una demanda de 1.860 unidades para un total de \$1.389.420.000 al año.

Cuadro 64. Estimación demanda de puertas

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
PUERTAS	menos 10	7	35	\$ 200.000	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000
	10 a 20	1	15	\$ 200.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
	mas 20	0	0	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	32				
		40	50		\$ 10.000.000	\$ 120.000.000

Unidades Año = f / d

600

Las puertas tienen una demanda de 600 unidades para un total de \$120.000.000 al año.

2.4.2.3 Línea de Artesanías. A continuación se describe la demanda de los productos de artesanías en la ciudad de Bucaramanga y Girón.

Cuadro 65. Estimación demanda de cuadros

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
CUADROS	menos 10	2	10	\$ 230.000	\$ 2.300.000	\$ 27.600.000
	10 a 20	21	315	\$ 230.000	\$ 72.450.000	\$ 869.400.000
	mas 20	0	0	\$ 230.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	8				
		31	325		\$ 74.750.000	\$ 897.000.000

Unidades Año = f / d

3.900

Los cuadros tienen una demanda de 3.900 unidades para un total de \$897.000.000 al año.

Cuadro 66. Estimación demanda de Portarretratos

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
PORTARETRATOS	menos 10	1	5	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 600.000
	10 a 20	3	45	\$ 10.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
	mas 20	1	0	\$ 10.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	26				
		31	50		\$ 500.000	\$ 6.000.000

Unidades Año = f / d

600

Los portarretratos tienen una demanda de 600 unidades para un total de \$6.000.000 al año.

Cuadro 67. Estimación demanda de Casita de huevo

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
CASITA HUEVOS	menos 10	2	10	\$ 21.000	\$ 210.000	\$ 2.520.000
	10 a 20	14	210	\$ 21.000	\$ 4.410.000	\$ 52.920.000
	mas 20	0	0	\$ 21.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	15				
		31	220		\$ 4.620.000	\$ 55.440.000
Unidades Año = f / d		2.640				

Las casitas de huevo tienen una demanda de 3.408 unidades para un total de \$71.568.000 al año.

Cuadro 68. Estimación demanda de repisas

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
REPISAS	menos 10	15	75	\$ 14.000	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000
	10 a 20	9	135	\$ 14.000	\$ 1.890.000	\$ 22.680.000
	mas 20	4	0	\$ 14.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	3				
		31	210		\$ 2.940.000	\$ 35.280.000
Unidades Año = f / d		2.520				

Las repisas tienen una demanda de 2.520 unidades para un total de \$35.280.000 al año.

Cuadro 69. Estimación demanda de condimenteros

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
CONDIMENTEROS	menos 10	4	20	\$ 12.000	\$ 240.000	\$ 2.880.000
	10 a 20	8	120	\$ 12.000	\$ 1.440.000	\$ 17.280.000
	mas 20	1	0	\$ 12.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	18				
		31	140		\$ 1.680.000	\$ 20.160.000
Unidades Año = f / d		1.680				

Los condimenteros tienen una demanda de 1.680 unidades para un total de \$20.160.000 al año.

Cuadro 70. Estimación demanda de Porta CD

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)	Precio de Compra - Promedio Ponderado- (d)	Valor Demanda mes (d x c) (e)	Valor Demanda Año (e x 12) (f)
PORTACD	menos 10	2	10	\$ 80.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000
	10 a 20	5	75	\$ 80.000	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
	mas 20	1	0	\$ 80.000	\$ 0	\$ 0
	ninguna	23				
		31	85		\$ 6.800.000	\$ 81.600.000
Unidades Año = f / d		1.020				

Los Porta CD tienen una demanda de 1.020 unidades para un total de \$81.600.000 al año.

2.4.3 Evolución histórica de la demanda de los servicios a ofrecer por la comercializadora. Con relación a la evolución de la demanda de productos de panadería, ebanistería y artesanías, estas han tenido un crecimiento acorde con el índice de la inflación, así:

Cuadro 71 Evolución histórica de la inflación

AÑO	INDICE INFLACION %
2001	7,6
2002	6,99
2003	6,49
2004	5,5
2005	5,0

Fuente: Banco de la República

Cuadro 72. Evolución histórica línea de panadería

PRESENTACIONES	VENTAS 2005	VENTAS 2004	VENTAS 2003	VENTAS 2002	VENTAS 2001
Pan de \$200	\$ 880.176.139	\$ 834.290.179	\$ 783.444.623	\$ 732.259.672	\$ 680.538.729
Pan de \$500	\$ 2.267.473.629	\$ 2.149.264.104	\$ 2.018.277.870	\$ 1.886.417.301	\$ 1.753.175.930
Pan de \$1.000	\$ 3.710.108.589	\$ 3.516.690.606	\$ 3.302.366.989	\$ 3.086.612.757	\$ 2.868.599.216
Hojaldras	\$ 250.540.204	\$ 237.478.866	\$ 223.005.790	\$ 208.436.107	\$ 193.713.854
Churros	\$ 256.043.670	\$ 242.695.422	\$ 227.904.425	\$ 213.014.698	\$ 197.969.050
Tostados	\$ 181.962.038	\$ 172.475.865	\$ 161.964.377	\$ 151.382.725	\$ 140.690.265
VENTA AÑO	\$ 7.546.304.270	\$ 7.152.895.043	\$ 6.716.964.074	\$ 6.278.123.258	\$ 5.834.687.043

Cuadro 73. Evolución histórica línea de ebanistería

PRESENTACIONES	VENTAS 2005	VENTAS 2004	VENTAS 2003	VENTAS 2002	VENTAS 2001
Closets	\$ 354.240.000	\$ 335.772.512	\$ 315.308.960	\$ 294.708.814	\$ 273.892.950
Mesas	\$ 136.800.000	\$ 129.668.246	\$ 121.765.655	\$ 113.810.314	\$ 105.771.668
Escritorios	\$ 648.000.000	\$ 614.218.009	\$ 576.784.684	\$ 539.101.489	\$ 501.023.689
Archivadores	\$ 742.560.000	\$ 703.848.341	\$ 660.952.523	\$ 617.770.373	\$ 574.136.035
Comedor	\$ 1.509.360.000	\$ 1.430.672.986	\$ 1.343.481.065	\$ 1.255.707.136	\$ 1.167.014.067
Sala	\$ 1.511.820.000	\$ 1.433.004.739	\$ 1.345.670.710	\$ 1.257.753.725	\$ 1.168.916.101
Alcoba cocinas	\$ 1.545.600.000	\$ 1.465.023.697	\$ 1.375.738.282	\$ 1.285.856.886	\$ 1.195.034.281
Puertas	\$ 1.389.420.000	\$ 1.316.985.782	\$ 1.236.722.492	\$ 1.155.923.444	\$ 1.074.278.293
TOTAL	\$ 7.578.857.143	\$ 7.183.750.846	\$ 6.745.939.381	\$ 6.305.205.515	\$ 5.859.856.427

Cuadro 74 Evolución histórica línea de artesanías

PRESENTACIONES	VENTAS 2005	VENTAS 2004	VENTAS 2003	VENTAS 2002	VENTAS 2001
Cuadros	\$ 897.000.000,00	\$ 850.236.966,82	\$ 798.419.538,76	\$ 746.256.228,39	\$ 693.546.680,66
Portaretratos	\$ 6.000.000,00	\$ 5.687.203,79	\$ 5.340.598,92	\$ 4.991.680,46	\$ 4.639.108,23
Casita de Huevos	\$ 55.440.000,00	\$ 52.549.763,03	\$ 49.347.134,03	\$ 46.123.127,43	\$ 42.865.360,06
Repisas	\$ 35.280.000,00	\$ 33.440.758,29	\$ 31.402.721,66	\$ 29.351.081,09	\$ 27.277.956,40
Condimenteros	\$ 20.160.000,00	\$ 19.109.004,74	\$ 17.944.412,38	\$ 16.772.046,34	\$ 15.587.403,66
Porta CD	\$ 81.600.000,00	\$ 77.345.971,56	\$ 72.632.145,33	\$ 67.886.854,22	\$ 63.091.871,95
VENTA AÑO	\$ 1.095.480.000,00	\$ 1.038.369.668,25	\$ 975.086.551,08	\$ 911.381.017,93	\$ 847.008.380,97

2.4.4 Proyección de la demanda. De igual manera el crecimiento de la demanda de los productos de panadería, ebanistería y artesanías serán acorde con la inflación, que según el gobierno nacional la meta será del 5% anual.

Cuadro 75 Proyección de la demanda: línea de panadería

PRESENTACIONES	VENTAS 2006	VENTAS 2007	VENTAS 2008	VENTAS 2009	VENTAS 2010
Pan de \$200	\$ 924.184.946	\$ 970.394.193	\$ 1.018.913.903	\$ 1.069.859.598	\$ 1.123.352.578
Pan de \$500	\$ 2.380.847.311	\$ 2.499.889.676	\$ 2.624.884.160	\$ 2.756.128.368	\$ 2.893.934.787
Pan de \$1,000	\$ 3.895.614.019	\$ 4.090.394.720	\$ 4.294.914.456	\$ 4.509.660.179	\$ 4.735.143.188
Hojaldras	\$ 263.067.214	\$ 276.220.575	\$ 290.031.603	\$ 304.533.184	\$ 319.759.843
Churros	\$ 22.403.821	\$ 23.524.012	\$ 24.700.213	\$ 25.935.223	\$ 27.231.985
Tostados	\$ 191.060.140	\$ 200.613.147	\$ 210.643.804	\$ 221.175.994	\$ 232.234.794
VENTA AÑO	\$ 7.677.177.451	\$ 8.061.036.323	\$ 8.464.088.139	\$ 8.887.292.546	\$ 9.331.657.174

Cuadro 76 Proyección de la demanda: línea de ebanistería

PRESENTACIONES	VENTAS 2006	VENTAS 2007	VENTAS 2008	VENTAS 2009	VENTAS 2010
Closets	\$ 371.952.000	\$ 390.549.600	\$ 410.077.080	\$ 430.580.934	\$ 452.109.981
Mesas	\$ 143.640.000	\$ 150.822.000	\$ 158.363.100	\$ 166.281.255	\$ 174.595.318
Escritorios	\$ 680.400.000	\$ 714.420.000	\$ 750.141.000	\$ 787.648.050	\$ 827.030.453
Archivadores	\$ 779.688.000	\$ 818.672.400	\$ 859.606.020	\$ 902.586.321	\$ 947.715.637
Comedor	\$ 1.584.828.000	\$ 1.664.069.400	\$ 1.747.272.870	\$ 1.834.636.514	\$ 1.926.368.339
Sala	\$ 1.587.411.000	\$ 1.666.781.550	\$ 1.750.120.628	\$ 1.837.626.659	\$ 1.929.507.992
Alcoba	\$ 1.622.880.000	\$ 1.704.024.000	\$ 1.789.225.200	\$ 1.878.686.460	\$ 1.972.620.783
cocinas	\$ 1.458.891.000	\$ 1.531.835.550	\$ 1.608.427.328	\$ 1.688.848.694	\$ 1.773.291.129
Puertas	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	\$ 145.860.750	\$ 153.153.788
VENTA AÑO	\$ 8.355.690.000	\$ 8.773.474.500	\$ 9.212.148.225	\$ 9.672.755.636	\$ 10.156.393.418

Cuadro 77 Proyección de la demanda: línea de artesanías

PRESENTACIONES	VENTAS 2006	VENTAS 2007	VENTAS 2008	VENTAS 2009	VENTAS 2010
Cuadros	\$ 941.850.000,00	\$ 988.942.500,00	\$ 1.038.389.625,00	\$ 1.090.309.106,25	\$ 1.144.824.561,56
Portaretratos	\$ 6.300.000,00	\$ 6.615.000,00	\$ 6.945.750,00	\$ 7.293.037,50	\$ 7.657.689,38
Casita de Huevos	\$ 58.212.000,00	\$ 61.122.600,00	\$ 64.178.730,00	\$ 67.387.666,50	\$ 70.757.049,83
Repisas	\$ 37.044.000,00	\$ 38.896.200,00	\$ 40.841.010,00	\$ 42.883.060,50	\$ 45.027.213,53
Condimenteros	\$ 21.168.000,00	\$ 22.226.400,00	\$ 23.337.720,00	\$ 24.504.606,00	\$ 25.729.836,30
Porta CD	\$ 85.680.000,00	\$ 89.964.000,00	\$ 94.462.200,00	\$ 99.185.310,00	\$ 104.144.575,50
VENTA AÑO	\$ 1.150.254.000,00	\$ 1.207.766.700,00	\$ 1.268.155.035,00	\$ 1.331.562.786,75	\$ 1.398.140.926,09

En la evolución histórica y en la Proyección de la Demanda de las líneas de Panadería, Ebanistería y Artesanía, se tuvo en cuenta únicamente la variable macroeconómica de la inflación, dado que esta se considero como una variación general en el comportamiento de todos los productos de consumo del país, y no se contaba información real y veraz de otras variables de menor incidencia.

2.5 OFERTA

- **Producción y comercialización de productos de panadería.** Conformada por 34 panaderías en el municipio de Girón.

- **Producción y comercialización de productos de Ebanistería.** Constituida por 28 mueblerías y ebanisterías en la ciudad de Bucaramanga.

- **Producción y comercialización de productos de Artesanías.** Son 23 empresas que realizan la producción y comercialización de artesanías en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga.

2.5.1 Necesidades de información. Para esta investigación se requiere de la siguiente información:

- Identificar los productos de panadería, ebanistería y artesanías que se ofrecen en el mercado de Girón y Bucaramanga.

- Describir la cantidad de productos de panadería, ebanistería y artesanías, que se ofrecen en el mercado y con que frecuencia es suministrado.

- Identificar los precios de los productos de panadería, ebanistería y artesanías ofrecidos por la oferta.

- Cuantificar el monto de dinero por venta de productos de panadería, ebanistería y artesanías de la competencia.

- Conocer los medios utilizados y las políticas de venta utilizados por la competencia de los productos de panadería, artesanías y ebanistería.
- Investigar los lugares donde se encuentran ubicados los clientes a los cuales se le distribuyen los productos de panadería, ebanistería y artesanías.
- Identificar las estrategias comerciales para atención de clientes utilizadas por la competencia de los productos de panadería, ebanistería y artesanías.
- Conocer los proyectos de expansión de la competencia de los productos de panadería, ebanistería y artesanías con los proveedores actuales.

2.5.2 Ficha técnica

Cuadro 78. Ficha Técnica

Tipo de Investigación	En la investigación se aplicó un estudio de carácter exploratorio, es decir, identificar las empresas y personas naturales que se dedican a las dos actividades de producir y comercializar productos de panadería, ebanistería y artesanías en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga que se constituyen como competencia para la comercializadora.
Método de investigación	El método utilizado es la observación para indagar su participación en el mercado, sus alianzas estratégicas, sus precios de ventas, sus clientes potenciales, sus proveedores, información relevante para el estudio de la oferta.
Fuentes de información	Fue necesario la utilización de fuente primaria. Se realizó a través del diseño y la aplicación de un cuestionario estructurado a propietarios y gerentes de empresas que realizan las dos actividades producir y comercializar productos de panadería, ebanistería y artesanías.
Técnicas de recolección de información	Encuesta
Instrumentos	Se diseñaron 3 cuestionarios estructurados. (Ver Anexo G. Panadería. Anexo H. Ebanistería y Anexo I. Artesanías.)
Modo de aplicación	La aplicación del cuestionario fue directa.

Definición de población	<p>PANADERÍA: Elemento: Constituido por los propietarios de panaderías ubicadas en el casco urbano del municipio de Girón. Unidad de Muestreo. Son los establecimientos que producen y comercializan productos de panadería en el municipio de Girón Santander. Alcance: La investigación se realizará en el municipio de Girón Santander. Tiempo: Entre el 01 al 15 de noviembre de 2005</p> <p>EBANISTERÍA: Elemento: Constituido por los propietarios de mueblería y carpintería que realizan las dos actividades en el casco urbano de la ciudad de Bucaramanga. Unidad de Muestreo. Son los establecimientos que fabrican y comercializan productos de ebanistería en la ciudad de Bucaramanga Alcance: La investigación se realizará en la ciudad de Bucaramanga. Tiempo: Entre el 01 al 15 de Noviembre de 2005</p> <p>ARTESANÍAS: Elemento: Constituido por los propietarios de establecimientos que producen y comercializan productos de artesanías en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga. Unidad de Muestreo. Son los establecimientos que producen y comercializan productos de artesanías en el municipio de Girón y de Bucaramanga Alcance: La investigación se realizará en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga. Tiempo: Entre el 01 al 15 de noviembre de 2005</p>
Proceso de muestreo	<p>Panadería. Se realizó un censo a 34 panaderías en el municipio de Girón. (Ver Anexo G.) Ebanistería. Se realizó un censo a 28 ebanisterías en el municipio de Bucaramanga. (Ver Anexo H.) Artesanías. Se realizó un censo a 23 establecimientos que producen y comercializan artesanías. (Ver Anexo I)</p>
Marco Muestral	Listado de empresas del Directorio Telefónico de los municipios de Girón y Bucaramanga, Santander

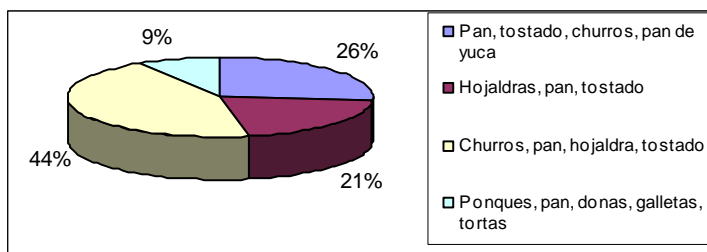
2.5.3 Tabulación y presentación de los resultados de la oferta.

2.5.3.1. Línea de panadería

Cuadro 79. Productos de panadería y bizcochería que más se producen en el municipio de Girón.

DESCRIPCIÓN	No.	%
Pan, tostado, churros, pan de yuca	9	26%
Hojaldras, pan, tostado	7	21%
Churros, pan, hojaldra, tostado	15	44%
Ponques, pan, donas, galletas, tortas	3	9%
TOTAL	34	100%

Figura 46. Productos de panadería y bizcochería que más se producen en el municipio de Girón

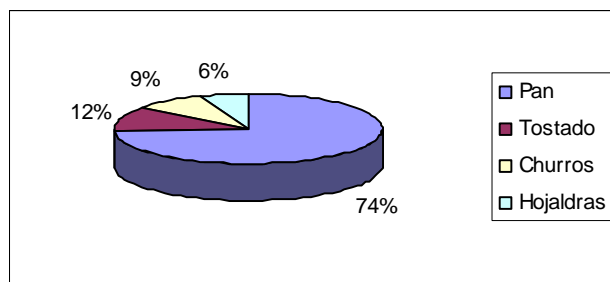


El 44% de las panaderías producen y comercializan churros, pan, hojaldra y tostados.

Cuadro 80. Cuatro principales productos que más se producen y se comercializan.

DESCRIPCIÓN	CANT	%
Pan	25	74%
Tostado	4	12%
Churros	3	9%
Hojaldras	2	6%
Total	34	100%

Figura 47. Cuatro principales productos que más se producen y se comercializan.

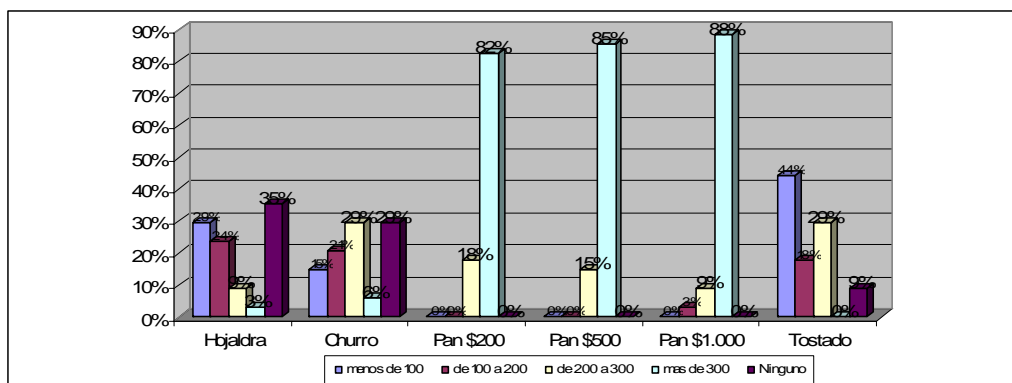


Los productos de panadería que mas se producen y se comercializan en orden de importancia son: pan 74%, tostados 12%, churros 9% y hojaldras 6%.

Cuadro 81. Cantidad de productos de panadería que se producen a diario en el municipio de Girón.

Descripcion Producto	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Total
Hojaldra	menos de 100	10	29%	de 100 a 200	8	24%	de 200 a 300	3	9%	mas de 300	1	3%	Ninguno	12	35%	34
Churro	menos de 100	5	15%	de 100 a 200	7	21%	de 200 a 300	10	29%	mas de 300	2	6%	Ninguno	10	29%	34
Pan \$200	menos de 100			de 100 a 200			de 200 a 300	6	18%	mas de 300	28	82%	Ninguno			34
Pan \$500	menos de 100			de 100 a 200			de 200 a 300	5	15%	mas de 300	29	85%	Ninguno			34
Pan \$1.000	menos de 100			de 100 a 200	1	3%	de 200 a 300	3	9%	mas de 300	30	88%	Ninguno			34
Tostado	menos de 100	15	44%	de 100 a 200	6	18%	de 200 a 300	10	29%	mas de 300			Ninguno	3	9%	34

Figura 48. Cantidad de productos de panadería que se producen a diario en el municipio de Girón.

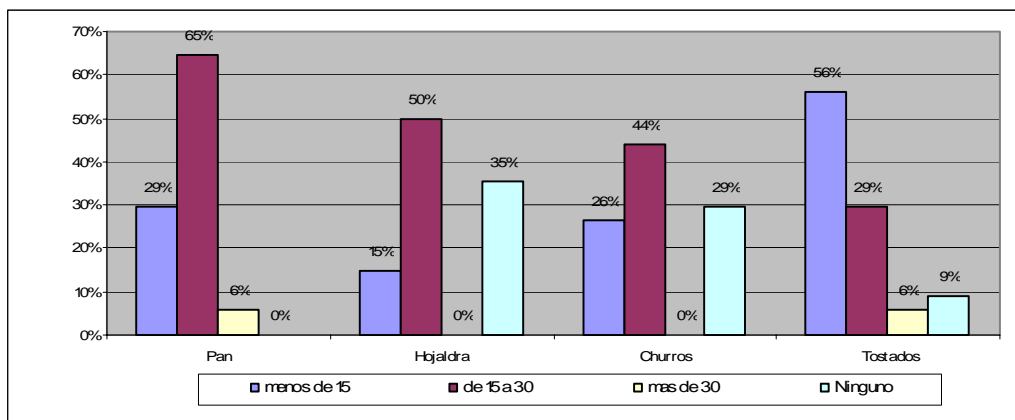


El 29% de los encuestados producen menos de 100 unidades de Hojaldra y entre 200 y 300 unidades de churros, el 44% producen menos de 100 unidades de Tostado, el 82% producen pan de 200, de 500 y de 1000 en mas de 300 unidades diarias.

Cuadro 82. Margen de utilidad que dejan cada uno de los productos.

Descripcion Producto	Rango %	Cant.	Rango %	Cant.	Rango %	Cant.	Rango %	Cant.	Total	
Pan	menos de 15	10	29%	de 15 a 30	22	65%	mas de 30	2	6%	34
Hojaldra	menos de 15	5	15%	de 15 a 30	17	50%	mas de 30		34	
Churros	menos de 15	9	26%	de 15 a 30	15	44%	mas de 30		34	
Tostados	menos de 15	19	56%	de 15 a 30	10	29%	mas de 30	2	6%	34

Figura 49. Margen de utilidad que deja cada producto.

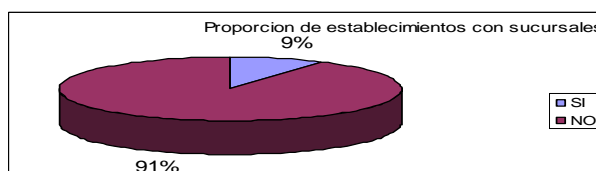


El 65% de los encuestados manifiestan que el pan deja entre el 15% y el 30% de utilidad, el 50% piensa que las hojaldras deja utilidad entre el 15% y el 30%, el 44% piensan que el churo deja entre el 15% y el 30% de utilidad, el 56% piensan que el tostado deja menos del 15% de utilidad.

Cuadro 83. Las panaderías de Girón cuentan con sucursales en otros sitios del municipio

DESCRIPCIÓN	CANT	%
SI	3	9%
NO	31	91%
Total	34	100%

Figura 50. Las panaderías de Girón cuentan con sucursales en otros sitios del municipio

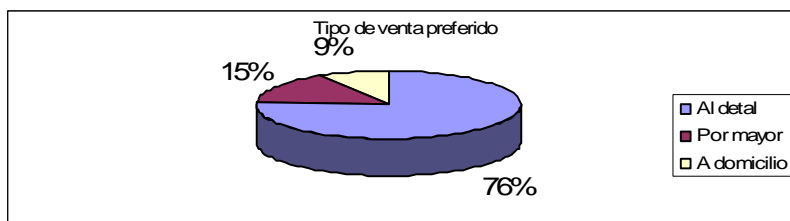


El 91% de las panaderías no cuenta con sucursales en otros puntos del municipio de Girón.

Cuadro 84. El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta.

Descripción	Cantidad	%
Al detal	26	76%
Por mayor	5	15%
A domicilio	3	9%
Total	34	100%

Figura 51. El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta.

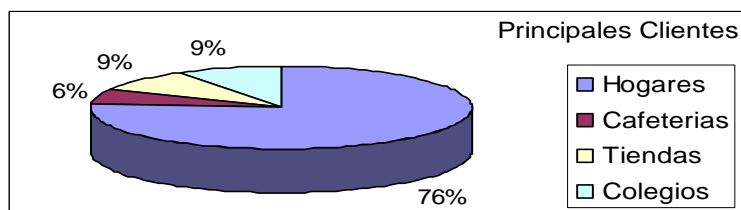


El 76% de las panaderías venden al detal, el 15% al por mayor y el 9% a domicilio.

Cuadro 85. Principales clientes de las panaderías.

Descripción	Cantidad	%
Hogares	26	76%
Cafeterías	2	6%
Tiendas	3	9%
Colegios	3	9%
Total	34	100%

Figura 52. Principales clientes de las panaderías.

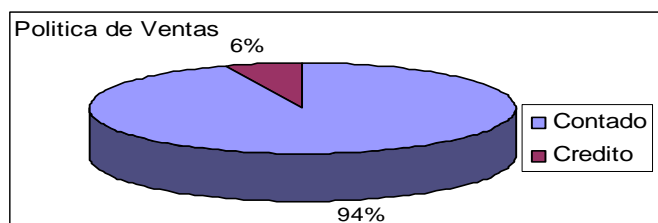


El 76% de las panaderías tienen como clientes principales los hogares, seguido del 9% de las tiendas.

Cuadro 86. Política de venta utilizada por las panaderías.

Descripción	Cantidad	%
Contado	32	94%
Crédito	2	6%
Total	34	100%

Figura 53. Política de venta utilizada por las panaderías

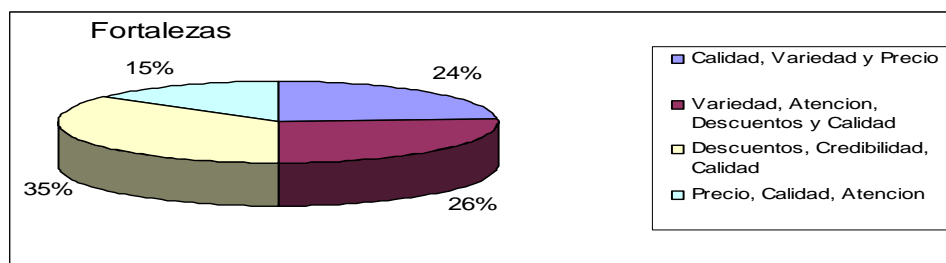


El 94% utiliza venta de contado.

Cuadro 87. Fortalezas o factores de éxito de las panaderías.

Descripción	Cantidad	%
Calidad, Variedad y Precio	8	24%
Variedad, Atención, Descuentos y Calidad	9	26%
Descuentos, Credibilidad, Calidad	12	35%
Precio, Calidad, Atención	5	15%
Total	34	100%

Figura 54. Fortalezas o factores de éxito de las panaderías

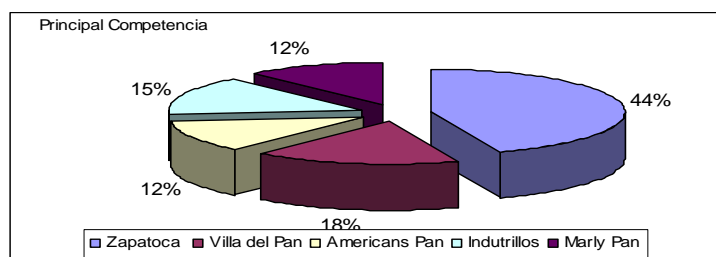


El 35% de las panaderías consideran sus fortalezas, en los descuentos, credibilidad y calidad de sus productos.

Cuadro 88. Principal competencia de las panaderías

Descripción	Cant	%
Zapatoca	15	44%
Villa del Pan	6	18%
Americans Pan	4	12%
Indutrillos	5	15%
Marly Pan	4	12%
Total	34	100%

Figura 55. Principal competencia de las panaderías

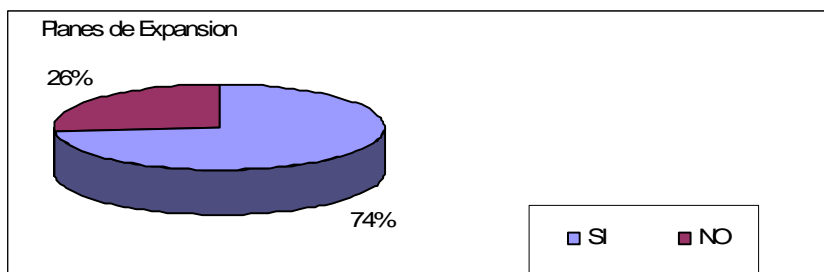


Las panaderías más fuertes en orden de importancia son: Zapatoca, Villa del Pan y Americans Pan.

Cuadro 89. Las panaderías cuentan con proyectos inmediatos de expansión

Descripción	Cant	%
Si	25	74%
No	9	26%
Total	34	100%

Figura 56. Las panaderías cuentan con proyectos inmediatos de expansión



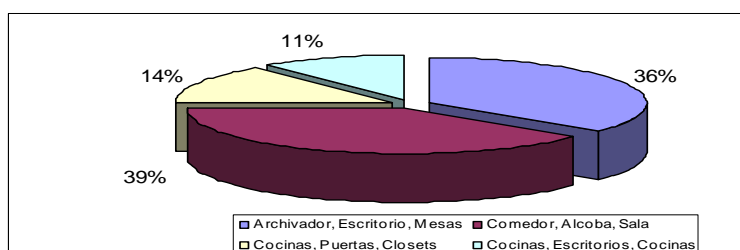
El 74% de las panaderías tienen proyectos de expansión.

2.5.3.2. Línea de ebanistería

Cuadro 90. Productos de ebanistería que más se producen.

Descripción	Cant	%
Archivador, Escritorio, Mesas	10	36%
Comedor, Alcoba, Sala	11	39%
Cocinas, Puertas, Closets	4	14%
Cocinas, Escritorios, Cocinas	3	11%
Total	28	100%

Figura 57. Productos de ebanistería que más se producen.

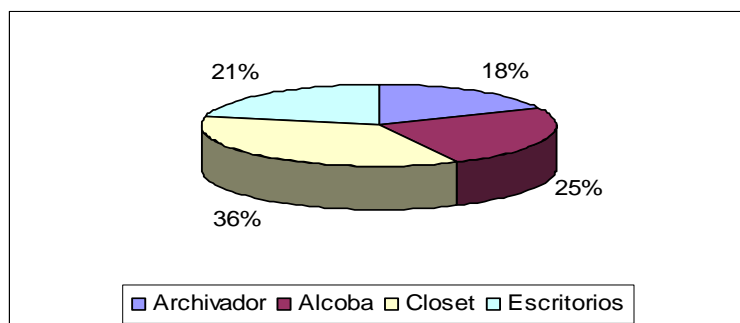


El 39% de estos establecimientos producen Juegos de sala, comedor y alcoba.

Cuadro 91. Cuatro productos de los cuales se producen en mayor cantidad de unidades

Descripción	Cant.	%
Archivador	5	18%
Alcoba	7	25%
Closet	10	36%
Escritorios	6	21%
Total	28	100%

Figura 58. Cuatro productos de los cuales se producen en mayor cantidad de unidades

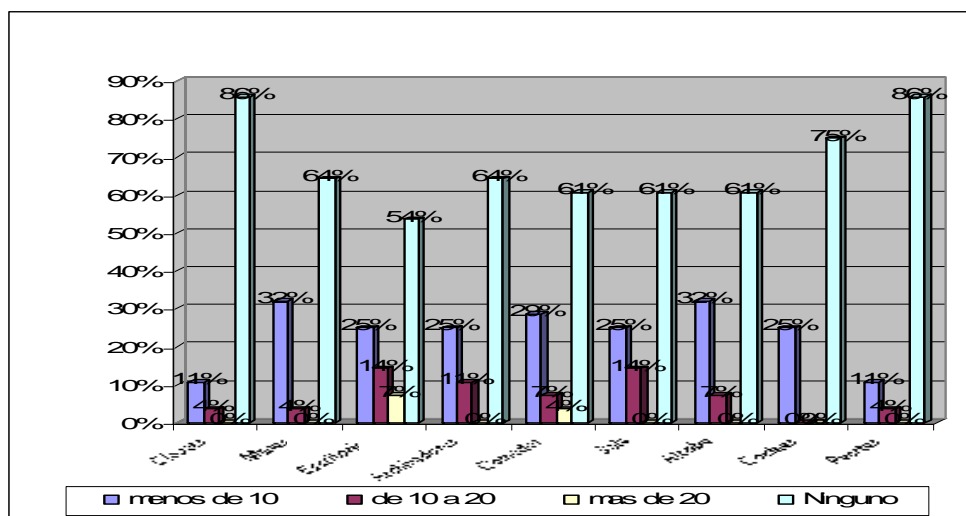


En orden de importancia, los productos de ebanistería que más se fabrican son: Closet, Juego de alcoba, escritorios y archivadores.

Cuadro 92. Cantidad de producción ebanistería.

Descripción	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Total
Closets	menos de 10	3	11%	de 10 a 20	1	4%	mas de 20			Ninguno	24	86%	28
Masas	menos de 10	9	32%	de 10 a 20	1	4%	mas de 20			Ninguno	18	64%	28
Escritorios	menos de 10	7	25%	de 10 a 20	4	14%	mas de 20	2	7%	Ninguno	15	54%	28
Archivadores	menos de 10	7	25%	de 10 a 20	3	11%	mas de 20			Ninguno	18	64%	28
Comedor	menos de 10	8	29%	de 10 a 20	2	7%	mas de 20	1	4%	Ninguno	17	61%	28
Sala	menos de 10	7	25%	de 10 a 20	4	14%	mas de 20			Ninguno	17	61%	28
Alcoba	menos de 10	9	32%	de 10 a 20	2	7%	mas de 20			Ninguno	17	61%	28
Cocinas	menos de 10	7	25%	de 10 a 20			mas de 20			Ninguno	21	75%	28
Puertas	menos de 10	3	11%	de 10 a 20	1	4%	mas de 20			Ninguno	24	86%	28

Figura 59. Cantidad de producción de ebanistería.

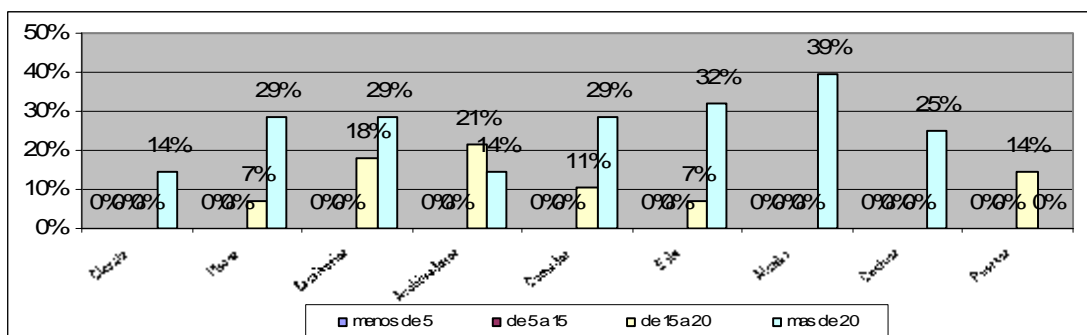


La totalidad de los encuestados coinciden en que se producen al mes menos de 10 unidades de cada uno de los productos mencionados.

Cuadro 93. Margen de utilidad de los productos de ebanistería.

Descripcion	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Total
Closets	menos de 10	3	11%	de 10 a 20	1	4%	mas de 20			Ninguno	24	86%	28
Mesas	menos de 10	9	32%	de 10 a 20	1	4%	mas de 20			Ninguno	18	64%	28
Escritorios	menos de 10	7	25%	de 10 a 20	4	14%	mas de 20	2	7%	Ninguno	15	54%	28
Archiveros	menos de 10	7	25%	de 10 a 20	3	11%	mas de 20			Ninguno	18	64%	28
Comedor	menos de 10	8	29%	de 10 a 20	2	7%	mas de 20	1	4%	Ninguno	17	61%	28
Sala	menos de 10	7	25%	de 10 a 20	4	14%	mas de 20			Ninguno	17	61%	28
Alcoba	menos de 10	9	32%	de 10 a 20	2	7%	mas de 20			Ninguno	17	61%	28
Cocinas	menos de 10	7	25%	de 10 a 20			mas de 20			Ninguno	21	75%	28
Puertas	menos de 10	3	11%	de 10 a 20	1	4%	mas de 20			Ninguno	24	86%	28

Figura 60. Margen de utilidad de los productos de ebanistería

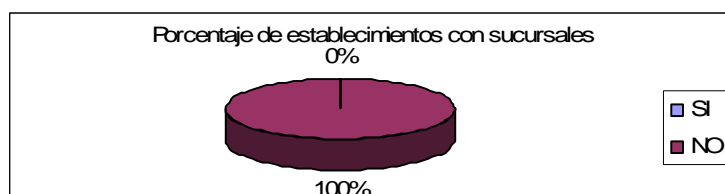


El 39% de los encuestados tienen un margen de utilidad por encima del 20%.

Cuadro 94. Las ebanisterías cuentan con sucursales en otros sitios de la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón.

DESCRIPCIÓN	CANT	%
Si	0	0%
No	28	100%
Total	28	100%

Figura 61. Las ebanisterías cuentan con sucursales en otros sitios de la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón.

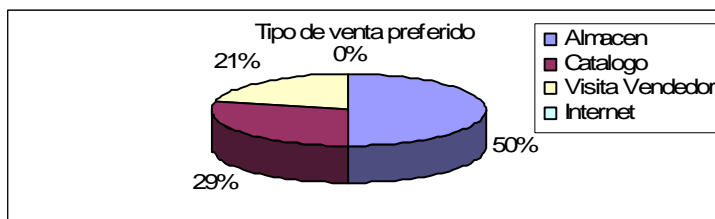


Las ebanisterías de la ciudad de Bucaramanga, no cuenta con sucursales.

Cuadro 95. El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta.

Descripción	Cant.	%
Almacén	14	50%
Catalogo	8	29%
Visita Vendedor	6	21%
Total	28	100%

Figura 62. El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta.

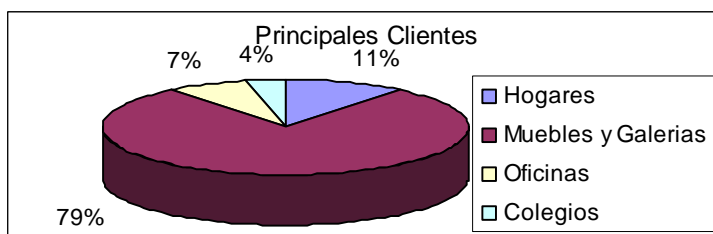


El 50% de las ebanisterías venden en el mismo almacén.

Cuadro 96. Principales clientes de las ebanisterías.

Descripción	Cant	%
Hogares	3	11%
Mueblerías y Galerías	22	79%
Oficinas	2	7%
Colegios	1	4%
Total	28	100%

Figura 63. Principales clientes de las ebanisterías

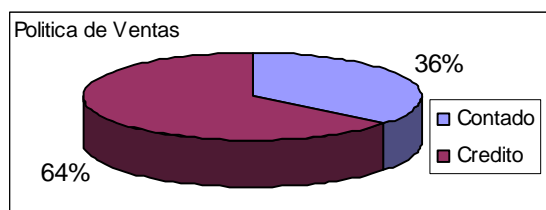


El 79% de las ebanisterías consideran sus principales clientes a las galerías o almacenes de muebles.

Cuadro 97. Política de venta utilizada por las ebanisterías

Descripción	Cant.	%
Contado	10	36%
Crédito	18	64%
Total	28	100%

Figura 64. Política de venta utilizada por las ebanisterías

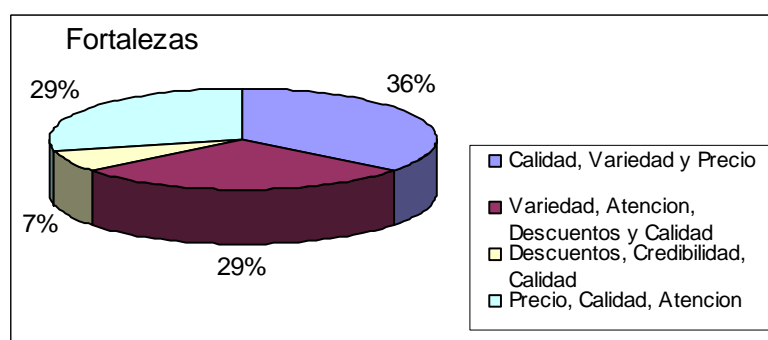


El 64% utilizan como política de venta el crédito.

Cuadro 98. Fortalezas o factores de éxito de las ebanisterías

Descripción	Cant	%
Calidad, Variedad y Precio	10	36%
Variedad, Atención, Descuentos y Calidad	8	29%
Descuentos, Credibilidad, Calidad	2	7%
Precio, Calidad, Atención	8	29%
Total	28	100%

Figura 65. Fortalezas o factores de éxito de las ebanisterías.

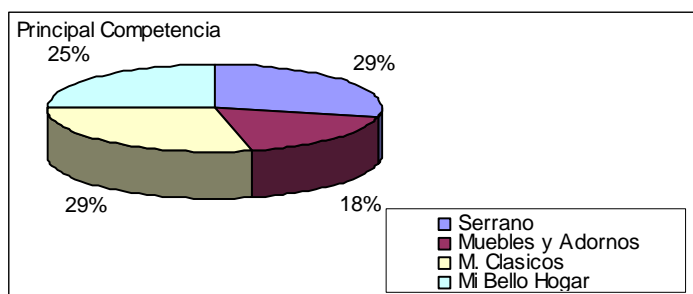


El 36% de las ebanisterías consideran que sus fortalezas son, la calidad, variedad y precio de sus productos como factores de éxito.

Cuadro 99. Principal competencia de las ebanisterías.

Descripción	Cant	%
Serrano	8	29%
Muebles y adornos	5	18%
Muebles clásicos	8	29%
Mi bello hogar	7	25%
Total	28	100%

Figura 66. Principal competencia de las ebanisterías

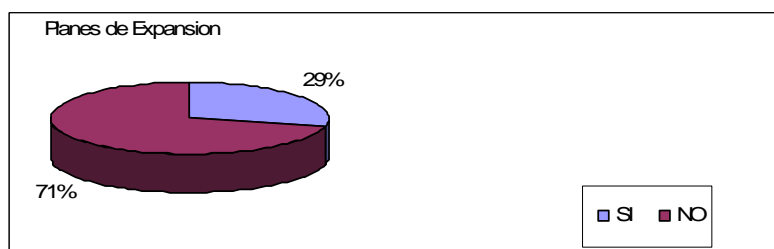


Las ebanisterías más fuertes en orden de importancia son: Serrano, Muebles clásicos y Mi Bello Hogar.

Cuadro 100. Las ebanisterías cuentan con proyectos inmediatos de expansión.

Descripción	Cant	%
Si	8	29%
No	20	71%
Total	28	100%

Figura 67. Las ebanisterías cuentan con proyectos inmediatos de expansión.



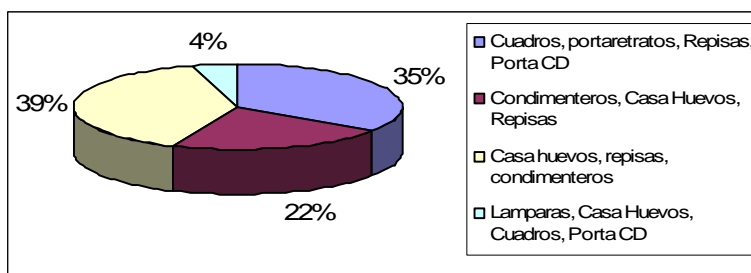
El 71% de las ebanisterías no tienen proyectos de expansión.

2.5.3.3. Línea artesanías.

Cuadro 101. Principales productos de artesanías que se producen.

Descripción	Cant	%
Cuadros, portaretratos, Repisas, porta CD	8	35%
Condimenteros, Casa Huevos, Repisas	5	22%
Casa huevos, repisas, condimenteros	9	39%
Lámparas, Casa Huevos, Cuadros, Porta CD	1	4%
Total	23	100%

Figura 68. Principales productos de artesanías que se producen.

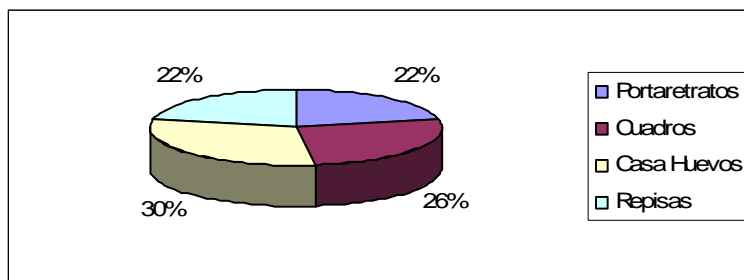


El 39% de los productos de artesanía que se producen son casa de huevos, repisas y condimenteros.

Cuadro 102. Cuatro principales productos de artesanía que se comercializan.

Descripción	Cant.	%
Portaretratos	5	22%
Cuadros	6	26%
Casa Huevos	7	30%
Repisas	5	22%
Total	23	100%

Figura 69. Cuatro principales productos de artesanía que se comercialice.

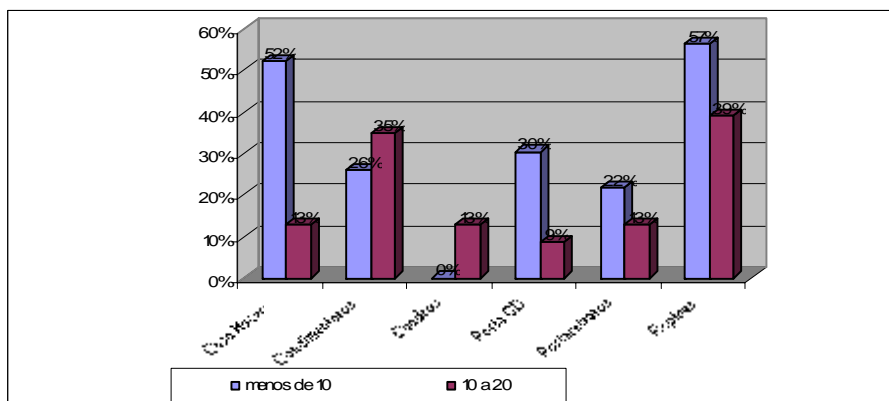


Los cuatro principales productos de artesanía en orden de importancia son: Casita de huevos, percheros, repisas y portarretratos.

Cuadro 103. Cantidad de producción de artesanías.

Descripción	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Total
Casa Huevos	menos de 10	12	52%	10 a 20	3	13%	mas de 20			Ninguno	8	35%	23
Condimenteros	menos de 10	6	26%	10 a 20	8	35%	mas de 20			Ninguno	9	39%	23
Cuadros	menos de 10			10 a 20	3	13%	mas de 20	5	22%	Ninguno	15	65%	23
Porta CD	menos de 10	7	30%	10 a 20	2	9%	mas de 20			Ninguno	14	61%	23
Portarretratos	menos de 10	5	22%	10 a 20	3	13%	mas de 20			Ninguno	15	65%	23
Repisas	menos de 10	13	57%	10 a 20	9	39%	mas de 20			Ninguno	1	4%	23

Figura 70. Cantidad de producción de artesanías.

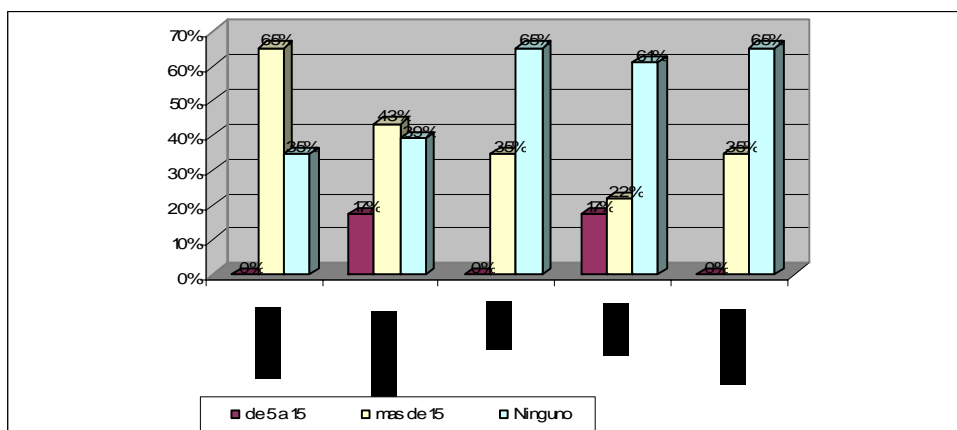


La cantidad de producción de artesanía esta situada entre los rangos de menos de 10 y de 10 a 20 unidades al mes.

Cuadro 104. Margen de utilidad de los productos de artesanías

Descripción	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Rango	Cant.	%	Total
Casa Huevos	menos de 5			de 5 a 15			mas de 15	15	65%	Ninguno	8	35%	23
Condimenteros	menos de 5			de 5 a 15	4	17%	mas de 15	10	43%	Ninguno	9	39%	23
Cuadros	menos de 5			de 5 a 15			mas de 15	8	35%	Ninguno	15	65%	23
Porta CD	menos de 5			de 5 a 15	4	17%	mas de 15	5	22%	Ninguno	14	61%	23
Portaretratos	menos de 5			de 5 a 15			mas de 15	8	35%	Ninguno	15	65%	23
Repisas	menos de 5			de 5 a 15	18	78%	mas de 15	4	17%	Ninguno	1	4%	23

Figura 71. Margen de utilidad de los productos de artesanías.

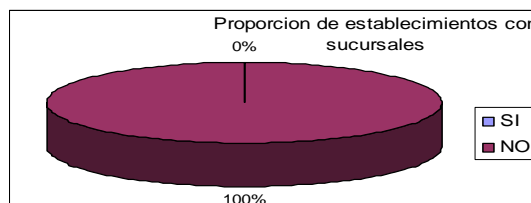


Todos los productos de artesanías se encuentran en el rango de más de 15% de utilidad.

Cuadro 105. Los artesanos cuentan con sucursales en otros sitios del municipio de Girón y Bucaramanga.

DESCRIPCIÓN	CANT	%
SI	0	0%
NO	23	100%
Total	23	100%

Figura 72. Los artesanos cuentan con sucursales en otros sitios del municipio de Girón y Bucaramanga.

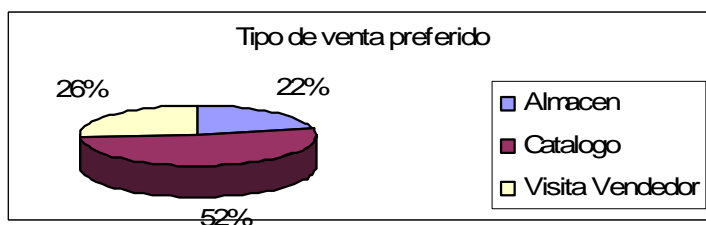


Los artesanos del municipio de Girón y Bucaramanga no cuentan con sucursales en otros sitios.

Cuadro 106. El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta

Descripción	Cant.	%
Almacén	5	22%
Catalogo	12	52%
Visita Vendedor	6	26%
Total	23	100%

Figura 73. El fuerte de sus ingresos corresponde al tipo de venta

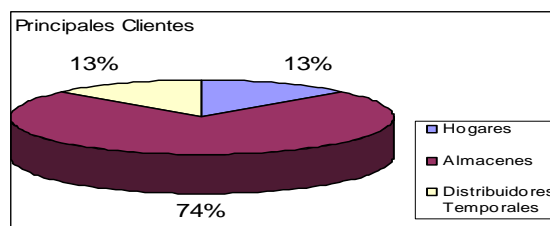


El 52% de los artesanos utilizan catálogos.

Cuadro 107. Principales clientes de los artesanos.

Descripción	Cant	%
Hogares	3	13%
Almacenes	17	74%
Distribuidores Temporales	3	13%
Total	23	100%

Figura 74. Principales clientes de los artesanos

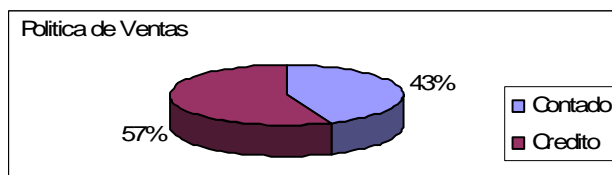


El 74% de los artesanos consideran sus principales clientes a los almacenes distribuidores de artesanías.

Cuadro 108. Política de venta utilizada por los artesanos.

Descripción	Cant.	%
Contado	10	43%
Crédito	13	57%
Total	23	100%

Figura 75. Política de venta utilizada por los artesanos

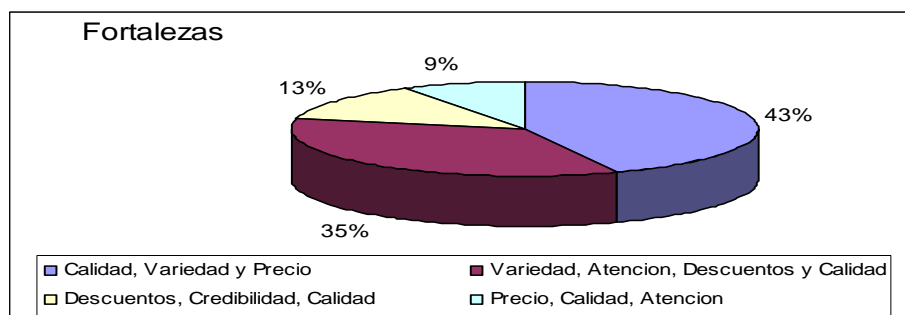


El 57% utilizan como política de venta el crédito.

Cuadro 109. Fortalezas o factores de éxito de los artesanos

Descripción	Cant	%
Calidad, Variedad y Precio	10	43%
Variedad, Atención, Descuentos y Calidad	8	35%
Descuentos, Credibilidad, Calidad	3	13%
Precio, Calidad, Atención	2	9%
Total	23	100%

Figura 76. Fortalezas o factores de éxito de los artesanos.

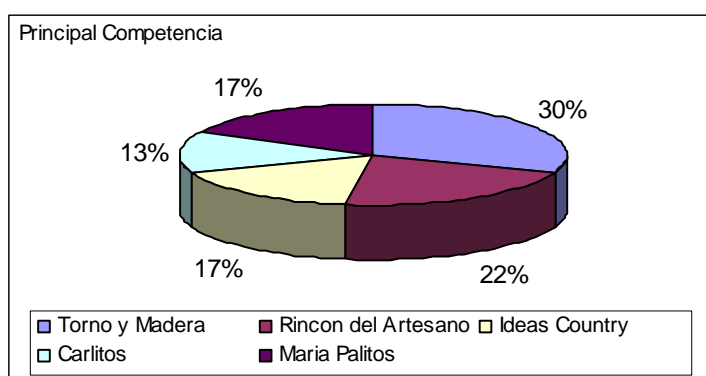


El 43% de los artesanos consideran sus fortalezas, la calidad, variedad y precio de sus productos, como factores de éxito.

Cuadro 110. Principal competencia de los artesanos

Descripción	Cant	%
Torno y Madera	7	30%
Rincon del Artesano	5	22%
Ideas Country	4	17%
Carlitos	3	13%
Maria Palitos	4	17%
Total	23	100%

Figura 77. Principal competencia de los artesanos

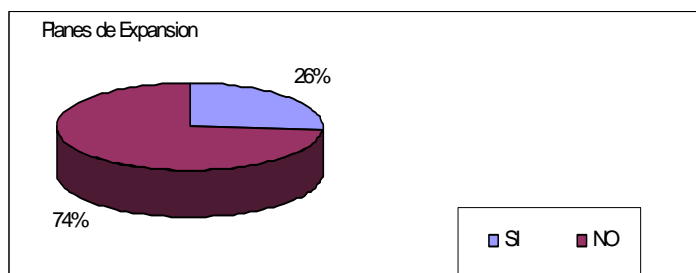


Los artesanos más fuertes en orden de importancia son: Torno y Madera, Rincón del artesano e Ideas country.

Cuadro 111. Los artesanos cuentan con proyectos inmediatos de expansión.

Descripción	Cant	%
Si	6	26%
No	17	74%
Total	23	100%

Figura 78. Los artesanos cuentan con proyectos inmediatos de expansión.



El 74% de los artesanos no tiene proyectos de expansión.

2.5.4 Análisis de la situación actual de la competencia.

2.5.4.1 Línea de Panadería. Existen 34 panaderías en el municipio de Girón, (Ver listado Anexo J).

*** Debilidades:**

- Falta de renovación de equipos para su proceso productivo.
- Mala comunicación con el mercado.

- Los informales: panaderos no están registrados, ni cumplen con sus obligaciones tributarias, normativas, bromatológicas y sanitarias entre otras.
- Falta de capacitación.
- Carencia de gestión administrativa y procesos productivos.
- Servicio orientado a la venta y a las entregas.
- Falta de sentido gremial.
- No realizan estudios de preferencias y gustos de los clientes.
- En algunos casos, no tienen una buena distribución de planta que separe la producción de la comercialización.
- Algunos casos no llevan libros fiscales.

*** Fortalezas:**

- Producto de alta calidad.
- Flexibilidad en el monto de las ventas.
- Tecnología adecuada a su capacidad económica.
- El propietario realiza diferentes funciones y siempre está en contacto con los clientes .
- Servicio clave de venta son los mostradores.
- Utilización de materias primas al natural.
- No utilizan químicos.

*** Oportunidades**

- Crecimiento demográfico del municipio de Girón, que demandan en cantidades y diversidad de productos.
- Tendencia a lo natural y a comer sano.
- Facilidad de crédito para microempresarios.

- Los programas de fortalecimiento empresarial de entidades locales, como Alcaldías municipales, Cámaras de Comercio, SENA y Universidades.

*** Amenazas**

- Cambio en el funcionamiento del mercado: en los hábitos de consumo de las personas por información permanente de nuevos productos y en la forma de producir y hacer negocio de los empresarios del sector de otras localidades.
- Importación de productos de panadería y productos sustitutos como los panckens.
- Nuevo tratado de libre comercio.
- Las panaderías incorporadas en los hipermercados, con grandes superficies.
- Los llamados puntos calientes, producen y comercializan productos panificados con un proceso de terminación en el punto de venta, a partir de masa ultracongelada, sea producida internamente o importada.

2.5.4.2 Línea Ebanistería. Existen 28 Ebanistería en la ciudad de Bucaramanga, (Ver listado Anexo K)

*** Debilidades:**

- Las calidades y clasificaciones de la madera no están sujetas a una normalización adecuada.
- Maquinaria obsoleta
- Desconexión entre los cultivadores de la madera y los fabricantes de muebles. - falta de garantía en el origen de la materia prima.
- Hay especulación por parte de los intermediarios de la materia prima

- Las maderas se suministran sin estar bien estabilizadas, es decir sin un buen secado.
- No existen estudios definidos de características físico- mecánicas o de resistencia de la madera, como ocurre con otros materiales de la construcción.
- Escasez de infraestructura y canales de distribución.
- Falta de participación en asociaciones empresariales.
- Empresas pequeñas que limitan la posibilidad competitiva.

*** Fortalezas:**

- Personal con experiencia en el manejo de la madera
- Manejo de diseños exclusivos
- Reconocimiento de los clientes
- Precios competitivos
- El propietario tiene relación directa con los clientes para sugerencias o negociaciones.

*** Oportunidades:**

- Con el TLC se puede aplicar a la exportación de los productos.
- Se tiene una buena estructura vial.
- Se tiene acceso a una buena calidad de materia prima en la región.

*** Amenazas**

- El metal esta siendo utilizado fuertemente para la elaboración de varios productos.
- Importación de otras materias primas a bajos costos.
- Altos costos del combustible.

- Políticas cambiarias del Gobierno.
- Restricciones ambientales.

2.5.4.3. Línea de Artesanías. Los fabricantes de artesanías en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga son 23. En la investigación se recopiló la siguiente información, (Ver listado Anexo L)

*** Debilidades:**

- Falta de identidad cultural
- Falta de herramientas adecuadas para su proceso
- Carencia de técnicas de ventas
- Falta de financiamiento
- No están vinculados con ninguna comercializadora ó con Artesanías Colombia S.A.
- Varios de estos artesanos requieren apoyo para mejorar la calidad, fortalecer el área productiva, administración y colocación de sus productos.

*** Fortalezas:**

- Experiencia en el ramo
- Diseño en la creatividad e innovación en la utilización de nuevas técnicas de materiales y pinturas.

*** Oportunidades:**

- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo apoya a través de artesanías Colombia S.A., los programas y proyectos para el sector en materia de comercialización nacional e internacional.

- La demanda de productos artesanales en los mercados internacionales.
- El sector de las artesanías recibe colaboración de programas estatales, locales con entidades como el SENA, Cámara de Comercio, Universidades entre otras.

*** Amenazas:**

- Utilización de otras materias primas como la porcelana y el cristal.
- Restricciones a la explotación de los recursos naturales.
- Políticas gubernamentales.
- Altos costos de los combustibles.
- Falta de capacitación.

2.5.5 Proyección de la oferta.

2.5.5.1 Línea de Panadería.

Cuadro 112. Estimación oferta Hojaldra.

Producto	Rango (a)	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)
HOJALDRA	menos de 100	10	500
	de 100 a 200	8	1.200
	de 200 a 300	3	750
	mas de 300	1	400
	ninguna	12	
Total		34	2.850

Las hojaldras tienen una oferta de 2.850 unidades diarias.

Cuadro 113. Estimación oferta churros

Producto	Rango (a)	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)
CHURROS	menos de 100	5	250
	de 100 a 200	7	1.050
	de 200 a 300	10	2.500
	mas de 300	2	800
	ninguna	10	0
Total		34	4.600

Los churros tienen una oferta de 4.600 unidades diarias.

Cuadro 114. Estimación oferta pan de \$200

Producto	Rango (a)	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)
PAN \$200	menos de 100		0
	de 100 a 200		0
	de 200 a 300	6	1.500
	mas de 300	28	11.200
	ninguna	0	
Total		34	12.700

Los panes de \$200 tienen una oferta de 12.700 unidades diarias.

Cuadro 115. Estimación oferta pan de \$500

Producto	Rango (a)	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)
PAN \$500	menos de 100		0
	de 100 a 200		0
	de 200 a 300	5	1.250
	mas de 300	29	11.600
	ninguna	0	0
Total		34	12.850

Los panes de \$500 tienen una oferta de 12.850 unidades diarias.

Cuadro 116. Estimación oferta pan de \$1.000

Producto	Rango (a)	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)
PAN \$1000	menos de 100		0
	de 100 a 200	1	150
	de 200 a 300	3	750
	mas de 300	30	12.000
	ninguna		
Total		34	12.900

Los panes de \$1.000 tienen una oferta de 12.900 unidades diarias

Cuadro 117. Estimación oferta tostados

Producto	Rango (a)	No Tiendas (b)	Unidades Dia (a Valor medio) x b (c)
TOSTADOS	menos de 100	15	750
	de 100 a 200	6	900
	de 200 a 300	10	2.500
	mas de 300	0	0
	ninguna	3	0
Total		34	4.150

Los tostados tienen una oferta de 4.150 unidades diarias

2.5.5.2 Línea de Ebanistería

Cuadro 118. Estimación oferta closet

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
CLOSETS	menos 10	3	15
	de 10 a 20	1	15
	mas 20	0	0
	ninguno	24	0
Total		28	30

Los closet tienen una oferta de 30 unidades mensual.

Cuadro 119. Estimación oferta mesas

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
MESAS	menos 10	9	45
	de 10 a 20	1	15
	mas 20	0	0
	ninguno	18	0
Total		28	60

Las mesas tienen una oferta de 60 unidades mensual.

Cuadro 120. Estimación oferta escritorios.

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
ESCRITORIOS	menos 10	7	35
	de 10 a 20	4	60
	mas 20	2	42
	ninguno	15	
Total		28	137

Los escritorios tienen una oferta de 137 unidades mensual.

Cuadro 121. Estimación oferta archivadores

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
ARCHIVADORES	menos 10	7	35
	de 10 a 20	3	45
	mas 20	0	0
	ninguno	18	0
Total		28	80

Los archivadores tienen una oferta de 80 unidades mensual.

Cuadro 122. Estimación oferta juego de comedor

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
COMEDOR	menos 10	8	40
	de 10 a 20	2	30
	mas 20	1	0
	ninguno	17	0
Total		28	70

Los juegos de comedor tienen una oferta de 70 unidades mensual.

Cuadro 123. Estimación oferta juego de sala

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
SALA	menos 10	7	35
	de 10 a 20	4	60
	mas 20	0	0
	ninguno	17	0
Total		28	95

Los juegos de sala tienen una oferta de 95 unidades mensual.

Cuadro 124. Estimación oferta juego de alcoba.

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
ALCOBA	menos 10	9	45
	de 10 a 20	2	30
	mas 20	0	0
	ninguno	17	0
Total		28	75

Los juegos de alcoba tienen una oferta de 75 unidades mensual.

Cuadro 125. Estimación oferta de cocinas.

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
COCINA	menos 10	7	35
	de 10 a 20	0	0
	mas 20	0	0
	ninguno	21	0
Total		28	35

Las cocinas tienen una oferta de 35 unidades mensual.

Cuadro 126. Estimación oferta de puertas.

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
PUERTAS	menos 10	3	15
	de 10 a 20	1	15
	mas 20	0	0
	ninguno	24	0
Total		28	30

Las puertas tienen una oferta de 30 unidades mensual.

2.5.5.3. Línea de artesanías.

Cuadro 127. Estimación oferta de cuadros

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
CUADROS	menos 10		0
	de 10 a 20	3	45
	mas 20	5	105
	ninguna	15	0
Total		23	150

Los cuadros tienen una oferta de 150 unidades mensuales.

Cuadro 128. Estimación oferta de portarretrato

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
PORTARETRATOS	menos 10	5	25
	de 10 a 20	3	45
	mas 20	0	0
	ninguna	15	0
Total		23	70

Los portarretratos tienen una oferta de 70 unidades mensuales..

Cuadro 129. Estimación oferta de casitas de huevos

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
CASITA HUEVOS	menos 10	12	60
	de 10 a 20	3	45
	mas 20	0	0
	ninguna	8	
Total		23	105

Las casitas de huevos tienen una oferta de 105 unidades mensuales.

Cuadro 130. Estimación oferta de repisas

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
REPISAS	menos 10	13	65
	de 10 a 20	9	135
	mas 20	0	0
	ninguna	1	0
Total		23	200

Las repisas tienen una oferta de 200 unidades mensuales.

Cuadro 131. Estimación oferta de condimenteros.

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
CONDIMENTEROS	menos 10	6	30
	de 10 a 20	8	120
	mas 20	0	0
	ninguna	9	0
Total		23	150

Los condimenteros tienen una oferta de 150 unidades mensuales.

Cuadro 132. Estimación oferta de porta-CD

Producto	Rango (a)	No Almacenes (b)	Unidades Mes (a Valor medio) x b (c)
PORTACD	menos 10	7	35
	de 10 a 20	2	30
	mas 20	0	0
	ninguna	14	0
Total		23	65

Los Porta CD tienen una oferta de 65 unidades mensuales.

2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

De la relación Demanda y Oferta, se puede concluir lo siguiente:

Cuadro 133. Relación entre demanda y oferta diaria en los productos de panadería.

PANADERÍA	DEMANDA DIARIA	OFERTA DIARIA	DEMANDA INSATISFECHA
Hojaldra	4.780	2.850	1.930
Churros	5.508	4.600	908
Tostados	6.017	4.150	1.867
Pan de \$200	18.683	12.700	5.983
Pan de \$500	18.683	12.850	5.833
Pan de \$1000	15.771	12.900	2.871

En todos los productos de panaderías, relacionados en el cuadro anterior, existe una demanda insatisfecha en el municipio de Girón.

Cuadro 134 Relación entre demanda y oferta mensual en los productos de ebanistería.

EBANISTERÍA	DEMANDA MENSUAL	OFERTA MENSUAL	DEMANDA INSATISFECHA
Closets	90	30	60
Mesas	95	60	35
Escritorios	300	137	163
Archivadores	260	80	180
Comedor	190	70	120
Sala	185	95	90
Alcoba	175	75	100
cocinas	155	35	120
Puertas	50	30	20

En los productos de Ebanistería, algunos presentan demanda insatisfecha como los closets, escritorios, archivadores, juegos de sala, comedor y alcoba, en la ciudad de Bucaramanga.

Cuadro 135 Relación entre demanda y oferta mensual en productos de artesanía.

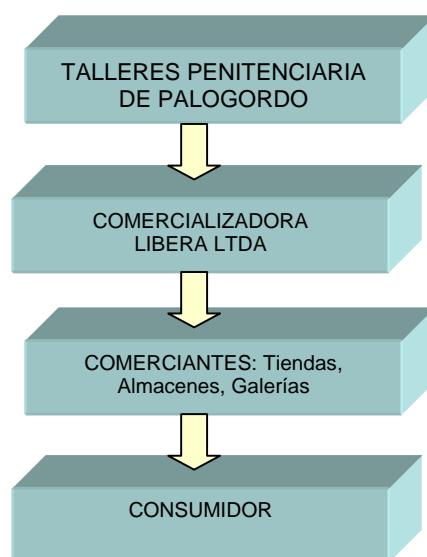
ARTESANÍAS	DEMANDA MENSUAL	OFERTA MENSUAL	DEMANDA INSATISFECHA
Cuadros	325	150	175
Portarretratos	50	70	-20
Casita de Huevos	220	105	115
Repisas	210	200	10
Condimenteros	140	150	-10
Porta CD	85	65	20

En los productos de Artesanías, algunos presentan demanda insatisfecha como los Cuadros, Casita huevos, repisas, Porta CD. En las líneas de producción Panadería, Ebanistería y Artesanías, se puede evidenciar que existe una demanda insatisfecha detallada en los cuadros anteriores, esto demuestra que existe la oportunidad de negocio para la Comercializadora.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Estructura de los canales actuales. (Ver figura 79).

Figura 79. Canal de comercialización seleccionado.



2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales:

- Contacto directo con los clientes para percibir sus necesidades, requerimientos y sugerencias, sobre nuevos productos y los existentes de las líneas de panadería, ebanistería y artesanías.
- Atención personalizada a los clientes.
- Cobertura a los consumidores a través de los clientes que comercializan productos de panadería, ebanistería y artesanías.
- Mayor tiempo dedicado al cliente, lo que garantiza toda su atención para observar, entender la explicación sobre los diferentes productos para su mejoramiento.

Entre las desventajas que existen con el canal directo se detalla:

- Desconocimiento de los consumidores para verificar sus necesidades.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización: Para conocer los procesos que se dan en la comercialización de los productos de Panadería, Ebanistería y Artesanía se precisa un conjunto de relaciones organizacionales entre los productores, los intermediarios y desde luego los usuarios finales.

La relación utilizada para la selección de los canales de comercialización de LIBERA LTDA es del Productor al agente intermediario, de este al Minorista-Comerciante y luego al consumidor.

2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios. En el siguiente cuadro se ilustra los precios de los productos de panadería, ebanistería y artesanía fabricados en la Penitenciaría de Palogordo frente al mercado local.

Cuadro 136. Análisis de precios de los productos de Panadería.

DESCRIPCIÓN	PENITENCIARIA	FABRICANTES
Hojaldras	\$125	\$168
Tostadas	\$64	\$84
Churros	\$118	\$149
Pan de \$200	\$116	\$151
Pan de \$500	\$299	\$389
Pan de \$1.000	\$580	\$754

Cuadro 137. Análisis de precios de los productos de Ebanistería

DESCRIPCIÓN	PENITENCIARIA	FABRICANTES
Closets	\$256.000	\$328.000
Mesas	\$99.230	\$120.000
Escritorios	\$138.400	\$180.000
Archivadores	\$182.307	\$238.000
Comedor	\$509.230	\$662.000
Sala	\$523.100	\$681.000
Alcoba	\$567.700	\$736.000
Muebles para Cocinas	\$721.000	\$747.000
Puertas	\$190.000	\$200.000

Cuadro 138. Análisis de precios de los productos de Artesanía.

DESCRIPCIÓN	PENITENCIARIA	FABRICANTES
Casitas de huevos	\$16.800	\$21.000
Portarretratos	\$8.800	\$10.000
Cuadros	\$183.200	\$230.000
Repisas	\$11.200	\$14.000
Condimenteros	\$9.600	\$12.000
Porta CD	\$65.600	\$80.000

Como se puede observar en el anterior cuadro los precios de los productos de panadería, ebanistería y artesanía que puede ofrecer la penitenciaria, están por debajo de los precios del mercado local, esto se debe a que la Penitenciaria cuenta con el suministro de la mano de obra a bajo costo y talleres y maquinaria que no generan costos por alquiler, los equipos y la infraestructura son propios.

2.8.2 Estrategias de fijación de precios: La modalidad empleada para la fijación de precios es la de determinación de precios de acuerdo a la estructura de costos de la comercializadora, agregando los márgenes de utilidad, los costos promedio de producción y transporte.

2.9 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Dentro de los recursos que se requieren para el funcionamiento de la comercializadora, se tiene previsto contratar 3 Asesores Comerciales, los cuales serán asignados uno para cada línea de producción. Estas personas desarrollaran una estrategia de comercialización que permita entre otras:

Hacer un directorio de clientes potenciales con la información básica de cada uno de ellos, realizar los primeros contactos (vía telefónica)

concertando citas previas en las cuales se hará la presentación formal de los servicios que ofrece la comercializadora, canales de distribución, forma de entrega, plazos, ventajas, mecanismos para la solicitud de pedidos y demás información que el cliente requiera.

Desarrollar un plan de acción que contenga visitas periódicas a los clientes existentes con el propósito de medir el grado de aceptación de los productos y servicios ofrecidos logrando de esta manera la retroalimentación permanente para el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios, adaptándolas a las necesidades presentadas por los clientes.

Investigar las posibilidades de nuevos mercados en el área, con el fin de aumentar los clientes y el cubrimiento de la comercializadora.

2.10 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.10.1 Objetivos.

- Dar a conocer la comercializadora de productos de panadería, ebanistería y artesanías entre los clientes y consumidores de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Consolidar la comercializadora como una empresa que prestará los servicios de enlace comercial entre los productores de la penitenciaría de Palogordo y los distribuidores directos.
- Ofrecer de una manera competitiva los productos de las líneas de panadería, ebanistería y artesanía en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

2.10.2 Logotipo.

Figura 80. Logotipo propuesto:



Como el objetivo principal de la comercializadora es distribuir productos fabricados por los internos de la penitenciaría de Palogordo, se decidió asignar una palabra como nombre a la comercializadora, la cual se relaciona con la población vulnerable que fabrica los productos, este nombre proyecta interés, recordación, fácil pronunciación y además es sonoro, de tal forma que se espera poder llegar de una manera más fácil a un mercado potencial independientemente del producto que se pretenda ofrecer.

LIBERA es signo de libertad, la gaviota con sus alas abiertas significa regresar, crecer, proyectarse; en la parte inferior se coloca en detalle la función de la comercializadora (Comercializadora de Productos de Panadería, Ebanistería y Artesanía).

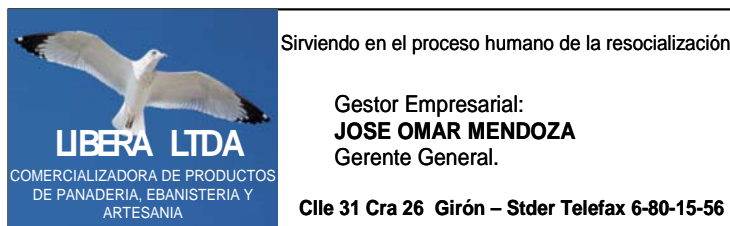
2.10.3 Lema. La comercializadora resaltará permanente el trabajo de los internos, la dedicación y empuje de unos seres humanos que se encuentran privados de la libertad, pero que están construyendo desde su encierro su anhelo de superación y oportunidad que solicita a la sociedad.

“LIBERA LTDA, sirviendo en el proceso humano de la resocialización”

2.10.4 Análisis de medios. Entre los medios publicitarios encontrados en el mercado, para ser implementados por la comercializadora se encuentran:

- Tarjetas de presentación:

Figura 81. Tarjeta de presentación.



- Portafolio de servicio:

Figura 82. Portafolio de Servicios.



- Pautas radiales: este servicio será prestado todos los días y en horarios extendidos

- Espacios en periódicos: Vanguardia Liberal es el periódico de los Santandereanos, este puede ser uno de los medios más indicados para dar a conocer el producto a los clientes potenciales.

- Pendones: Serán utilizados para el lanzamiento de la comercializadora, también se usa especialmente en ferias comerciales y encuentros empresariales.

- Evento de lanzamiento: Se invitara a los involucrados en el proceso, entre estos tendríamos los responsables de los programas de resocialización del INPEC, importantes personalidades de la ciudad y algunos futuros clientes.

Cuadro 139. Presupuesto del evento de lanzamiento

EVENTO DE LANZAMIENTO	
Lugar:	ALQUIEVENTOS
Capacidad del salón	300 personas
Número de invitados	250 personas aproximadamente
Valor del salón	De 1 a 6 horas \$200.000
Día	Febrero de 2006
Hora:	6:30 p.m
Actividad	Ceremonia de lanzamiento de la Comercializadora LIBERA LTDA.
Diseño de tarjeta de invitación	Acción publicitaria
Valor Tarjeta con sobre	\$110.000 la impresión de 250 unidades
Valor del cóctel y aperitivo	\$730.000, incluye el servicio de barman.
TOTAL	\$ 1.040.000

2.10.5 Selección de medios. Los medios seleccionados para la Comercializadora LIBERA LTDA, son tarjetas de presentación, portafolio de servicios, pendones, pautas radiales y el evento de lanzamiento. Con

estos medios se pretende dar a conocer la empresa entre la comunidad del municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga.

2.10.6. Estrategias publicitarias. Los medios seleccionados para dar a conocer la comercializadora, serán utilizados por espacio de cuatro meses continuos, de igual manera se tiene previsto como estrategia publicitaria realizar el evento de lanzamiento de la comercializadora y detallar la publicidad de operación del mismo.

2.10.7 Presupuesto de Publicidad y Promoción.

2.10.7.1 Presupuesto de lanzamiento. Para la publicidad de lanzamiento, se tiene previsto las siguientes estrategias publicitarias.

Cuadro 140. Presupuesto de publicidad de lanzamiento

Descripción	valor
Evento de lanzamiento	\$1.040.000
Espacios en periódicos	\$200.000
Pautas radiales	\$205.000
Pasacalles	\$100.000
Total	\$1.545.000

Fuente: Cotizaciones

El total de la publicidad de lanzamiento es de \$1.545.000, este valor será aportado por los socios de la Comercializadora.

2.10.7.2 De operación. La siguiente es la publicidad de operación para la Comercializadora.

Cuadro 141. Presupuesto de publicidad de operación

Descripción	Valor
Tarjeta de presentación	\$95.000
Pendón	\$115.000
Portafolio	\$500.000
Espacios en periódicos	\$1.690.000
Pautas radiales	\$1.200.000
Total	\$3.600.000

Fuente: Cotizaciones

2.11 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Según los resultados de las tabulaciones de las encuestas de la demanda y de la oferta se puede concluir lo siguiente:

- Los distribuidores de productos de panadería, ebanistería y artesanías están interesados en adquirir los productos que se fabrican en los talleres de Penitenciaría de Palogordo:
- La oferta de los productos de panadería, ebanistería y artesanías no suplen las necesidades del mercado, en especial en el municipio de Girón.
- Los precios de los productos de panadería, ebanistería y artesanías ofrecidos por la Penitenciaría son competitivos frente a los precios del mercado.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que existe un mercado objetivo inmediato, constituido por los distribuidores de productos de panadería, ebanistería y artesanías, interesados en apoyar los programas de la Penitenciaría de Palogordo a través de la comercializadora, siendo viable desde el punto de vista de mercados.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto de la comercializadora, está directamente relacionado a la capacidad o volúmenes de compra y niveles de venta de los productos definidos según el estudio de mercado realizado para las líneas de producción de Panadería, Ebanistería y Artesanías, que se elaboran en la penitenciaría de Palogordo. Para esto, se tendrán en cuenta la participación de compras de los clientes y la capacidad de producción de los talleres de resocialización de la Penitenciaría de alta y mediana seguridad de Palogordo.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto. En la determinación del tamaño del proyecto para la comercializadora de los productos de Panadería, Ebanistería y Artesanías, se tendrán en cuenta los factores que sean relevantes en el momento de definir su amplitud comercial y financiera como son: El mercado, capacidad de producción en el Penal, vías de transporte, apoyos institucionales y financiación del proyecto.

3.1.2.1 Mercado. Analizando los resultados de la demanda se determinó que existe un mercado objetivo para cada uno de los productos que se pretenden comercializar.

Para los productos de panadería se cuenta con el interés de compra del 79% de los establecimientos ubicados en el municipio de Girón, lo que

indica que existe una restricción del 21% referida a la falta de interés por adquirir estos productos.

Para los productos de Ebanistería se cuenta con el interés de compra del 70% de los establecimientos ubicados en la ciudad de Bucaramanga, lo que indica que existe una restricción del 30%, referida a la falta de interés por adquirir estos productos.

Para los productos de Artesanía se cuenta con el interés de compra del 84% de los establecimientos ubicados en la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón, lo que indica que existe una restricción del 16%, referida a la falta de interés por adquirir estos productos.

3.1.2.2 Capacidad de producción en el Penal. En la penitenciaría de Palogordo, los Talleres de Resocialización cuentan con la maquinaria, insumo y personal disponible para el proceso de producción así:

Panadería. Este taller tiene actualmente la capacidad de producir 2.560 unidades en un turno de ocho horas, esta capacidad puede duplicarse y llegar a 5120 unidades por día en dos turnos de ocho horas si se requiere.

Ebanistería. El taller tiene la capacidad de trabajo de 5.200 Horas Hombre mensuales, distribuidas en un turno de 8 horas actualmente, teniendo en cuenta los rendimientos de producción de cada uno de los productos de ebanistería, se tiene este como restricción este tope de horas productivas al mes, en caso de requerirse aumentar la producción se tendría que vincular mayor recurso humano al programa.

Artesanías. En lo correspondiente en capacidad de producción, la Penitenciaría de Palogordo, no tienen restricciones diferentes a la

capacidad de Horas Hombre Productivas, que corresponde a 4.160 Horas Hombre mes.

De igual forma en Bucaramanga y el municipio de Girón, existen aproximadamente 34 panaderías, 28 talleres de ebanistería y 23 talleres de artesanías, con capacidad para proveer los productos objeto del estudio.

3.1.2.3 Vías de Transporte. Los productos de Panadería, Ebanistería y Artesanías son elaborados en los talleres de resocialización de la Penitenciaría de Palogordo, esta posee una sola vía de acceso entre la Penitenciaría y el municipio de Girón, lo que representa una restricción en cuanto a la diversidad de vías de acceso y los sitios de distribución.

La penitenciaría no cuenta con medios de transporte que permita la entrega de los pedidos a domicilio, por tanto la Comercializadora deberá asumir la distribución de dichos productos y tener en cuenta los costos correspondientes.

3.1.2.4 Apoyos Institucionales. Se cuenta con el apoyo de la Penitenciaría de alta y mediana seguridad de Palogordo, en cumplimiento de la normatividad del Gobierno Nacional, para que los reclusorios se conviertan en unidades productivas sostenibles. Proyecto (sembrando semillas de paz).

Estos apoyos institucionales con que cuenta la penitenciaría permiten que los productos que allí se elaboran sean más competitivos en el mercado actual justificando la implementación de la comercializadora.

3.1.2.5 Financiamiento. Es importante el factor financiero para determinar el tamaño de la empresa, porque de él depende la capacidad

de adquisición de la mercancía a vender, el cálculo de los costos de la actividad comercial y posibles alternativas de financiamiento en el mercado. Para atender los requerimientos del proyecto, se tendrán el financiamiento de los recursos propios de los gestores del proyecto y según las necesidades de recursos, se hará el trámite de un crédito ante una entidad financiera que apoye la creación de empresas en el País.

Las restricciones que se tienen para la adquisición de los créditos de financiación de la comercializadora están determinados por los requisitos del sistema financiero para la adquisición de dichos créditos, entre ellos están Capacidad de endeudamiento, Garantías solicitadas, Capital con que cuenta la comercializadora, los Activos etc.

3.1.3. Tamaño del Proyecto

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Se calculo teniendo en cuenta la cantidad total de unidades que el mercado esta demandando para cada línea de producción y paralelamente se comparará con la capacidad de producción de la penitenciaria, de esta manera se puede determinar el porcentaje de cubrimiento de dicho mercado.

Para los productos de Panadería, en unidades totales se pueden comparar con la producción esperada de acuerdo a la siguiente tabla.

Cuadro 142. Capacidad Total Diseñada Productos Panadería

PANADERIA	DEMANDA TOTAL POR MES (en unidades)	CAPACIDAD DISEÑADA DE PRODUCCION MES (en 2 turnos)	% DE CUBRIMIENTO DEL MERCADO SEGÚN CANTIDAD DE UNIDADES
Total Unidades	1.120.723	133.120 – 5200 unidades de consumo interno. 81.120 Unid.	7.2%

El cálculo de la demanda mensual de los productos de Panadería en el municipio de Girón se obtuvo de la sumatoria de las unidades demandadas por año de los productos de Hojaldra, Churro, Pan de 200, Pan de 500 y Tostado (Ver cuadros 50, 51, 52, 53 y 55) dividido en 12 meses y multiplicado por el 79% que corresponde al porcentaje del mercado objetivo interesado en adquirir nuestros productos. No se incluyó en este cálculo las cantidades demandadas de pan de \$1000 ya que el estudio de mercado nos indicó que este es el producto que menor aceptación tiene.

La capacidad total diseñada de los productos de Panadería se calculó teniendo en cuenta que con el personal y la maquinaria existente se producen 80 unidades de pan cada 15 minutos, es decir alrededor de 2.560 panes en un horario de trabajo de 8 horas; es factible para esta línea de producción programar 2 turnos de trabajo de 8 horas, por lo tanto la capacidad diseñada total sería de 5.120 unidades por día o 133.120 unidades mes laborando 26 días como lo muestra en anterior cuadro. Comparando la capacidad diseñada y la demanda mensual se obtiene a nivel informativo el porcentaje de cubrimiento del mercado teniendo en cuenta solo las cantidades sería del 7.2%.

Cuadro 143. Capacidad Total Diseñada Productos Ebanistería.

EBANISTERIA	DEMANDA TOTAL POR MES (en unidades)	CAPACIDAD DISEÑADA DE PRODUCCION MES (en 2 turnos)	% DE CUBRIMIENTO DEL MERCADO SEGÚN CANTIDAD DE UNIDADES
Closets	90	16 + 16 = 32	34%
Mesas	95	40 + 40 = 80	84%
Escritorios	300	13 + 13 = 26	8%
Archivadores	260	13 + 13 = 26	10%
Comedor	190	6 + 6 = 12	6.2%
Sala	185	11 + 11 = 22	12%
Alcoba	175	11 + 11 = 22	12.4%
Cocinas	155	5 + 5 = 10	6.4%
Puertas	50	54 + 54 = 108	216%

El calculo de la demanda mensual de los productos de Ebanistería en la ciudad de Bucaramanga se obtuvo de los cuadros de estimación de la demanda (ver cuadros del 56 al 64).

La Capacidad diseñada de producción se determino de acuerdo a la cantidad de Horas Hombre Productivas disponibles, que en esta línea corresponden a 25 personas por 8 horas diarias durante 26 días al mes, lo cual nos arroja un total de 5.200 horas productivas; teniendo en cuenta los rendimientos de fabricación de cada producto, ejemplo para fabricar un closet se requieren 325 horas hombre de trabajo, por lo tanto si se tiene 5.200 HH disponibles se estaría en la capacidad de fabricar 16 unidades al mes, por turno de trabajo, contemplando que la penitenciaria tendría disponibilidad de programar 2 turnos diarios, se calcula la capacidad total diseñada para cada producto, teniendo en cuenta que esta será el máximo posible nivel de producción.

Cuadro 144. Capacidad Total Diseñada Productos de Artesanías

ARTESANÍAS	DEMANDA TOTAL POR MES (en unidades)	CAPACIDAD DISEÑADA DE PRODUCCION MES (en 2 turnos)	% DE CUBRIMIENTO DEL MERCADO SEGÚN CANTIDAD DE UNIDADES
Cuadros	325	6 + 6 = 12	3.6%
Casita de Huevos	220	156 + 156 =312	141%
Repisas	210	156 + 156=312	148%
Condimenteros	140	52 + 52=104	74%
Porta CD	85	23 + 23=46	54%

El calculo de la demanda mensual de los productos de Artesanía en la ciudad de Bucaramanga y el municipio de Girón se obtuvo de los cuadros de estimación de la demanda (ver cuadros del 65 al 70). De igual manera la capacidad diseñada de los productos de Artesanías, se mide por los mismos factores de productividad de la siguiente manera: Esta línea

cuenta con 20 personas en turnos de 8 horas por 26 días, lo que nos garantiza un total de 4.160 Horas productivas; para el caso de las casas de huevo, el rendimiento de fabricación de una caja de huevo es de 26 horas, por lo tanto se tendría la capacidad de fabricar 156 unidades al mes por turno de trabajo, contemplando que la penitenciaría tendría disponibilidad de programar 2 turnos diarios, se calcula la capacidad total diseñada para cada producto, teniendo en cuenta que esta será el máximo posible nivel de producción.

3.1.3.2 Capacidad instalada. Corresponde a la capacidad máxima de producción disponible actualmente en la Penitenciaría de Palogordo y que puede suministrar a la comercializadora.

Esta capacidad instalada esta determinada por lo siguiente:

- **Línea de Panadería:** El personal y la maquinaria tiene una capacidad instalada de producción de 80 unidades de Pan cada 15 minutos en un turno de 8 horas diarias para un total de 2560 panes por turno multiplicado pro 26 días hábiles nos arroja un total de 66.560 unidades de panes mensual.

- **Línea de Ebanistería:** 25 personas, en un turno de 8 horas, 26 días al mes para un total de 5.200 HH disponibles al mes para ser utilizadas en cualquier diseño.

- **Línea de Artesanías:** 20 personas, en un turno de 8 horas, 26 días al mes para un total 4.160 HH disponibles al mes para ser utilizadas en cualquier diseño. Para Ebanistería y Artesanía, con base en la capacidad de trabajo descrita se calcularon las cantidades de la capacidad instalada.

3.1.3.3 Capacidad utilizada. Corresponde a la porción de la capacidad instalada que se esta empleando, para el caso de los productos de panadería se esta utilizando el 62%, ya que la capacidad instalada es de 66.560 unidades al mes, y solo se esta demandando 41.600 unidades al mes, pues la producción solo se realiza para el consumo interno del penal.

De igual manera en la actualidad solo se producen productos de ebanistería y artesanías para cubrir cantidades mínimas demandadas por los mismos reclusos o sus familiares. Para las demás líneas de producción, la capacidad utilizada es del 35%

La Comercializadora LIBERA LTDA tuvo en cuenta para realizar el análisis de su capacidad diseñada, instalada y utilizada, los parámetros de producción y recursos de la penitenciaría de Palogordo, dado que el objeto principal de la comercializadora es el de ofrecer, distribuir y posicionar estos productos en el mercado; en algunos casos la demanda es restringida por la capacidad de producción del penal, tal como se observa en el porcentaje de cubrimiento, no obstante hay que tener en cuenta que la comercializadora también puede adquirir y comercializar productos fabricados por otros proveedores si la demanda lo exige.

3.2 LOCALIZACIÓN

3.2.1 Macro localización. La comercializadora se establecerá en el municipio de Girón Santander- Colombia.

3.2.2 Micro localización. Con el propósito de optimizar los recursos y realizar la actividad de la comercializadora, es necesario analizar los factores de evaluación que permita determinar la localización de la empresa.

Para considerar la ubicación de la comercializadora se tendrán en cuenta los siguientes factores de evaluación:

Canon de arrendamiento. Se debe evaluar el costo de arrendamiento de un local con zona de almacenamiento y oficinas, así como un área de atención al público.

Servicio públicos. Es conveniente evaluar la disposición de los servicios públicos básicos requeridos para el funcionamiento de la empresa como son: acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, teléfono, parabólica entre otros.

Seguridad. En las instalaciones será necesario contar con un sistema que provea seguridad y vigilancia.

Transporte. Es necesario evaluar la facilidad de movilización, tanto de clientes como de proveedores y sus mercancías hacia la empresa, buscando siempre la optimización del proceso de comercialización.

Recursos. Se debe evaluar la facilidad para acceder desde el lugar de ubicación a proveedores, insumos, bancos y organismos relacionados con la actividad comercializadora, buscando la manera más económica, además, de mantener los productos en buenas condiciones de calidad y seguridad.

Ponderación de factores. La ponderación de factores se realizará teniendo en cuenta la incidencia de cada factor en la ejecución de la actividad comercial, como se detalla en el siguiente cuadro;

Cuadro 145 Ponderación de factores.

FACTOR	PONDERACIÓN %
Canon de arrendamiento	25
Servicios públicos	25
Seguridad	10
Transporte	20
Recursos	20
Total	100

Evaluación de cada factor. Cada factor tendrá un puntaje de acuerdo a la calificación, el cual servirá para ponderar cada factor y llegar a una calificación final, como a continuación se relaciona:

Cuadro 146. Evaluación dentro de cada factor.

DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Canon de arrendamiento	
Económico: Menor de \$500.000	4
Promedio: Entre \$500.000 y \$800.000	3
Alto: Entre \$800.000 y \$1.000.000	2
Muy alto: Mayor de \$1.000.000	1
Servicios públicos	
Ninguno: No están disponibles todos los servicios públicos	4
Pocos: Están disponibles los servicios de agua y energía	3
Promedio: Están disponibles los servicios de agua, energía y teléfono	2
Alto: están disponibles todos los servicios públicos	1
Seguridad	
Ninguno: no hay mecanismos de seguridad	4
Pocos: hay un celador externo por zonas	3
Promedio: Hay un celador externo por zonas y alarma en el local	2
Alto: Hay un celador externo por zonas, alarma en el local y CAI	1

Transporte	
Excelente: numerosas vías y medios de transporte sin congestión	4
Bueno: Numerosas vías y medios de transporte con congestión	3
Regular: Numerosas vías, pocos medios y congestión moderada	2
Malo: Pocas vías, medios de transporte y congestión	1
Recursos	
Alto: Numerosos y variados proveedores de insumos	4
Promedio Existen varios proveedores de insumos	3
Poco: Existen algunos proveedores de insumos	2
Ninguno: No existen proveedores de insumos	1

De acuerdo con este modelo de calificación se realiza una matriz para identificar la ubicación óptima, donde se podrá ubicar la Comercializadora:

- Avenida los Canelles - Girón
- Romboy el Poblado - Girón
- Parque Principal - Girón

Cuadro 147 Evaluación de las zonas comerciales

FACTOR	POND. (5)	UBICACIÓN					
		Avenida Los Canelles		Romboy El Poblado		Clle 31 Cra 26 Parque Principal	
		Grado	ptos	Grado	ptos	Grado	ptos
Canon de arrendamiento	25	3	75	1	25	3	75
Servicios públicos	25	4	100	2	50	2	50
Seguridad	10	3	30	1	10	2	20
Transporte	20	2	60	3	60	4	80
Recursos	20	2	40	2	40	4	80
Calificación total		305		185		305	

Según los puntajes obtenidos en la evaluación, teniendo en cuenta los tres puntos estratégicos, la que más favorece a la comercializadora, es la ubicación del Parque Principal Calle 31 Cra 26, ya que presenta la mejor opción en cuanto al canon de arrendamiento, servicios públicos, seguridad, transportes y recursos, ajustándose al proyecto para permitir su ejecución

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del servicio. A continuación se detalla las principales características.

Cuadro 148. Ficha técnica del servicio

Características	Descripción
Nombre comercial	Comercializadora LIBERA LTDA
Eslogan publicitario	Sirviendo en el Proceso Humano de Resocialización
Forma de presentación	Servicio personalizado
Unidad de medida	Unidad de producto

3.3.2 Descripción técnica del proceso: En la comercializadora se proyecta realizar una actividad que involucra tres procesos muy importantes:

- Comercialización de los productos.
- Compra y adquisición de los productos de panadería, ebanistería y artesanías
- Retiro, distribución y entrega de productos.

3.3.2.1 Proceso de Comercialización de los productos. Esta etapa comprende las actividades comerciales y el contacto con los clientes, las cuales se describen a continuación:

- Utilizando la estrategia de Comercialización planteada anteriormente, se trabajara paralelamente con el asesor comercial asignado a la comercialización de cada línea de producción, en cuanto al contacto con los clientes desarrollando un programa de mercadeo que comprenderá el contacto telefónico y visitas personalizadas con fin de dar a conocer los productos y resolver las inquietudes de los clientes potenciales

- Una vez realizados los contactos se procede a realizar la recepción del pedido u orden de compra del cliente, esta debe incluir entre otra información lugar de despacho y forma de pago.

- Aceptación o rechazo del pedido y confirmación del sistema de pago.

- Remisión de la factura a los clientes.

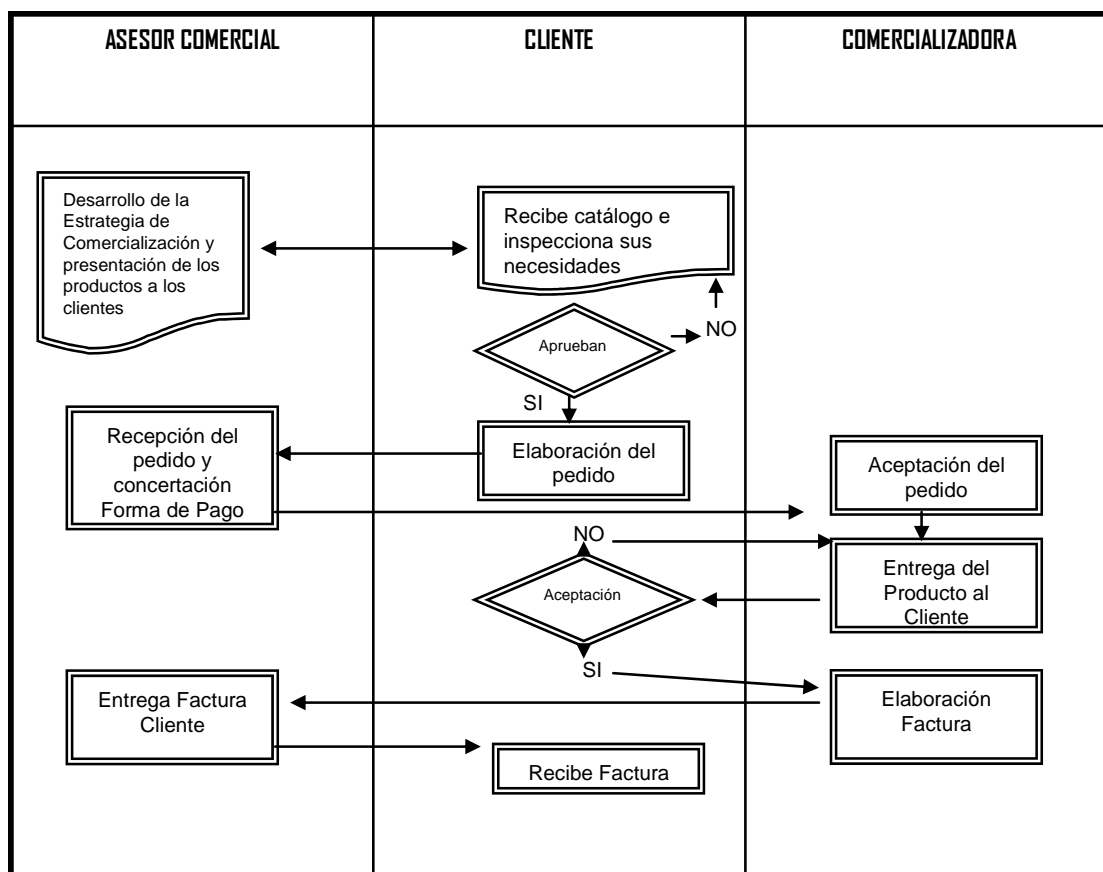
- Proceso de embalaje de acuerdo al producto y transporte del mismos.

- Despacho de los productos.

3.3.2.2 Proceso de Compra y adquisición de los productos. En este proceso se ven involucrados los proveedores, es decir los administradores de los talleres de resocialización de la Penitenciaría de Palogordo de las líneas de panadería, artesanías y ebanistería; este representa un proceso de gran importancia, ya que del cumplimiento de factores como tiempo y calidad depende el éxito del proceso general de operaciones de la

comercializadora LIBERA LTDA a continuación se presenta la descripción del proceso de compra y adquisición del producto.

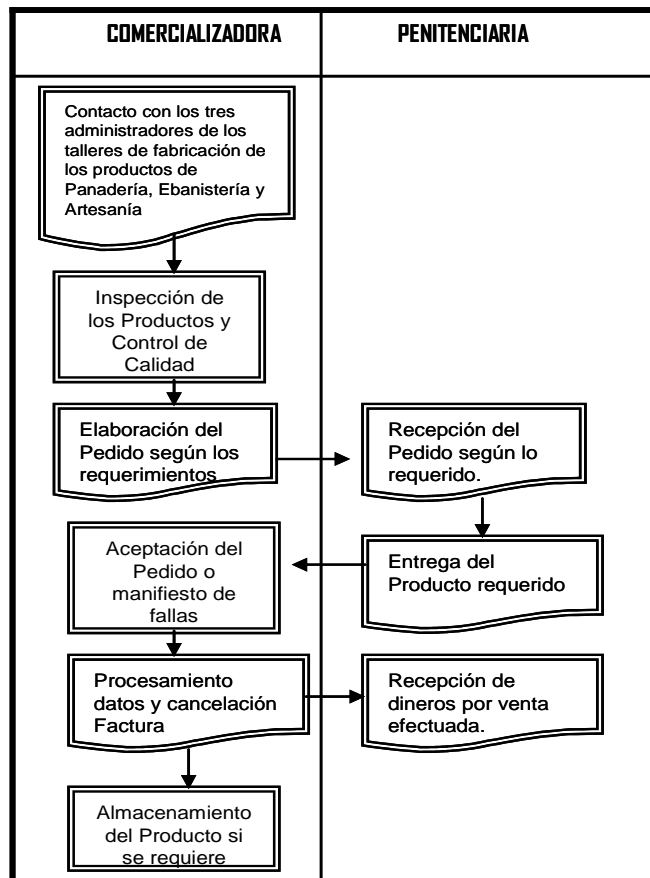
Figura 83. Diagrama del Proceso de Comercialización.



- Contacto con los tres administradores de los talleres de Resocialización de la penitenciaria de alta y mediana seguridad de Palogordo, para la realización de las órdenes de compra.
- Inspección del producto y proceso de control de calidad.
- Elaboración de la Orden de Compra o pedido según los requerimientos,
- Recepción del pedido según los requerimientos,
- Aceptación del pedido al proveedor o manifiesto de fallas en el mismo.
- Entrega del Producto por parte del Proveedor.

- Procesamiento de datos y cancelación de la factura al proveedor.
- Recepción de dinero por ventas efectuadas.
- Proceso de almacenamiento de los productos en la bodega de la comercializadora cuando ello lo requiera.

Figura 84. Diagrama de proceso de compra y adquisición de los productos



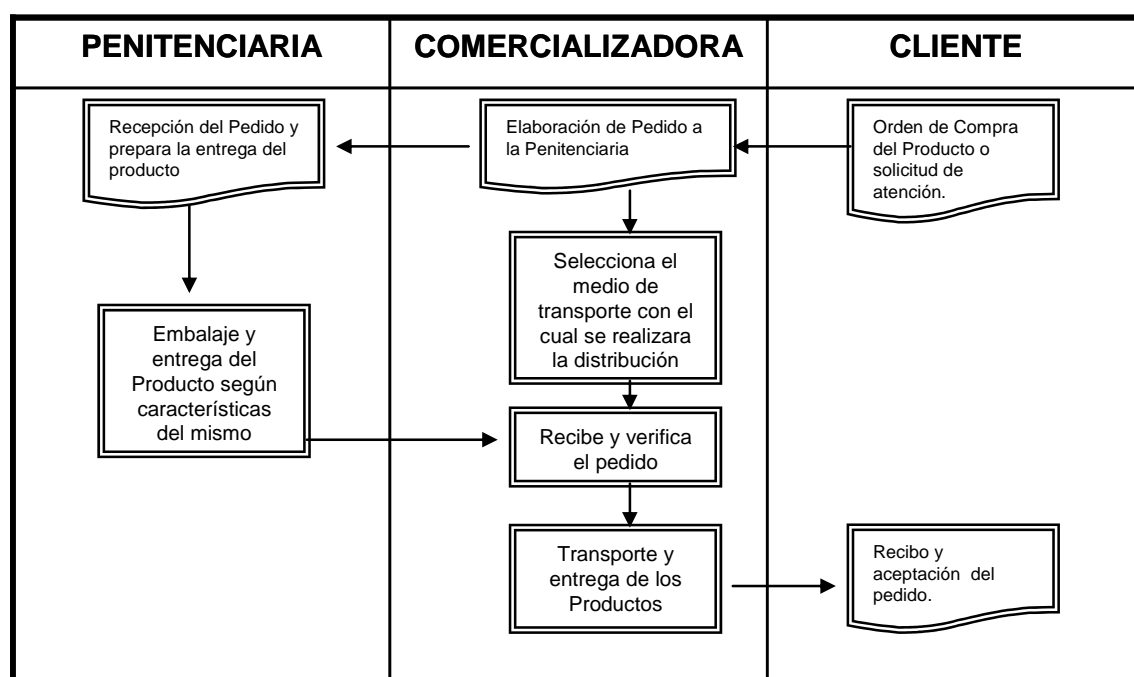
3.3.2.3 Proceso de Recepción Distribución y Entrega de productos.

Este proceso comprende todas las actividades de logística:

- Elaboración del pedido a la Penitenciaría
- Recepción del pedido y preparación de entrega según las características del producto.

- Embalaje y entrega del producto.
- Selecciona el medio de transporte con el cual se realizara la distribución.
- Recibo y verifica el pedido.
- Transporte y entrega de los Productos
- Chequeo de la documentación de recibo y verificación de cumplimiento.

Figura 85. Diagrama del proceso de recepción distribución y entrega de los productos.



3.3.4 Control de calidad. La Comercializadora LIBERA LTDA., realizará los siguientes controles de calidad para adquirir los productos de la penitenciaría de Palogordo en las áreas de panadería, ebanistería y artesanía así:

- **Línea de Panadería:** visita al área de producción, almacenamiento de producto terminado y bodega, una vez por semana, calificando la calidad de la materia prima, insumos, higiene, dotación de los trabajadores, actitud

de los empleados y exigiendo que se cumpla a cabalidad con lo que comercializadora desea obtener y brindar a sus clientes.

- **Línea de Ebanistería:** se programará una visita cada 15 días, determinando y exigiendo que se trabaje con madera de calidad y los insumos apropiados para realizar productos, se mantendrá constantemente en los talleres de fabricación sistemas, registros, formatos que garanticen que se cuenta con un sistema de calidad. Se revisará el estado de la maquinaria y la forma de almacenamiento de los productos terminados garantizando así la calidad y la entrega a tiempo del producto ofrecido.

- **Línea de Artesanías:** se realizará una visita cada 15 días, determinando y exigiendo que se trabaje con los materiales apropiado para la fabricación de los productos, se mantendrá constantemente en los talleres de fabricación sistemas, registros, formatos que garanticen que se cuenta con un sistema de calidad. Se revisará el estado de la maquinaria y la forma de almacenamiento de los productos terminados garantizando así la calidad y la entrega a tiempo del producto ofrecido.

3.3.5 Recursos. Para el cumplimiento de función empresarial con los productos de panadería, ebanistería y artesanías, la comercializadora contará con los recursos humanos, insumos, físicos y logísticos que a continuación se relacionan:

3.3.5.1 Recurso humano. La comercializadora tendrá el siguiente personal.

- En el área administrativa: Un gerente y una secretaria

- En el área de comercialización: (3) personas encargadas del proceso de compra y comercialización de los productos de panadería, ebanistería y artesanías.

3.3.5.2 Recurso físico. Para realizar sus labores la comercializadora necesita los siguientes implementos de oficina

Cuadro 149. Descripción de recursos físicos.

DESCRIPCIÓN	CANT
Muebles para computador	2
Sillas para mueble computador	2
Escritorio tipo gerencial	1
Escritorio tipo secretarial	4
Silla giratoria	3
Mueble recibidor	1
Mesa de juntas con sillas	1
Archivadores	3
Cafetera	1
Computador Pentium IV	2
Impresora láser	2
UPS de dos horas	2
Estabilizador	1
Teléfono- fax	1
Sumadora	1

3.3.5.3 Insumos. La comercializadora para sus actividades comerciales requiere insumos constituidos por papelería y elementos de oficina, que a continuación se relacionan.

Cuadro 150 Relación de elementos de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Tintas	2
Resma papel carta	2
Resma papel oficio	1
Perforadora	3
Grapadora	3
Carpetas	200
Carpetas colgantes	50
Bolígrafos	12
Lápices	12
Liquid paper	5

3.3.5.4 Logísticos. La Comercializadora tendrá servicio telefónico para contacto de los futuros clientes. Se contará con software con programas para la atención de proveedores, clientes e inventario y el sistema contable requerido para este tipo de empresa. Se creará la página Web en Internet que permita atraer clientes que entran a la red a buscar los productos que se comercializan, de esta manera se podrá contactarlos rápidamente, permitiendo con esto la ampliación de su mercado, cuyo costo asciende a \$2.500.000=.

3.3.6 Estudio de Proveedores. Los productos de panadería, ebanistería y artesanías serán suministrados por los administradores de los talleres de resocialización de la Penitenciaría de Palogordo, con un nivel excelente de competencia y con inspección permanente por parte de la Comercializadora. De igual forma es conveniente analizar que el municipio de Girón y Bucaramanga existen empresas competitivas que producen panadería, ebanistería y artesanías, y su producción esta disponible al mercado.

Para la prestación del servicio de enlace comercial, la comercializadora LIBERA LTDA requiere unos equipos y elementos de oficina, que es necesario detallar y analizar los respectivos proveedores.

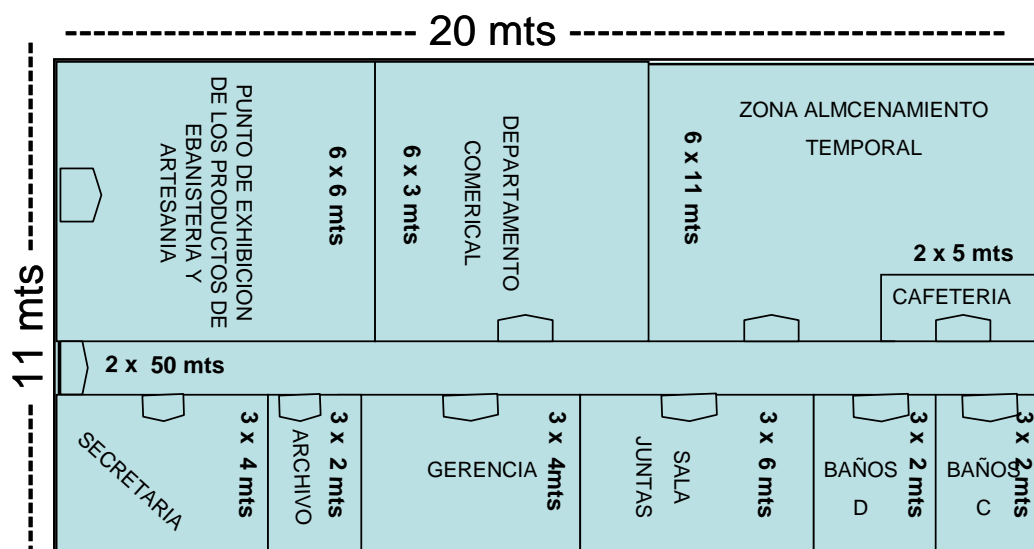
Cuadro 151. Relación de proveedores

ITEM	NOMBRE PROVEEDOR	DIRECCIÓN ó TELÉFONO
Equipos de computo		
1	OCTAVIO GONZALEZ	6424572
2	AMERICAN COMPUTER	Cra 34 No.48-109
3	DISTRICOMPUT	Cra 25 No.30-28
4	DISTRI-SOFT COMPUTADORES	CC.Gratamira
Accesorios para computadores		
5	MUNDIAL DE COMPUTADORES	CI 33 No.24-83
6	C&A LTDA	6577616
Muebles para oficina		
7	COMPUMUEBLES	Cr. 33 No.55-50
8	CREAMOS CONFORT	Cr 37 No.52-101
9	HECHO EN COLOMBIA	6435858

Fuente: Directorio Telefónico de la ciudad de Bucaramanga

3.3.7 Logística de distribución. La comercializadora tendrá un espacio físico distribuido de la manera más óptima, para que brinde seguridad y satisfacción a los funcionarios, clientes y cualquier persona que tenga alguna relación con la empresa y frecuente sus instalaciones.

Figura 86 Distribución física de la comercializadora



Los productos de ebanistería y artesanías requieren un espacio para exhibición, que se ha denominado galería, donde se ubicará de una forma eficiente algunos modelos y/o los productos terminados. Se ha estimado que para el buen funcionamiento de las actividades de la comercializadora, se debe contar con un espacio aproximado de 220 m² de acuerdo a la distribución presentada anteriormente.

3.4. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Existe viabilidad técnica para la comercializadora de los productos de panadería, ebanistería y artesanías por las siguientes razones

- El tamaño del mercado es óptimo teniendo en cuenta la capacidad de atender en el presupuesto de ventas.
- Se cuantifica el recurso humano, físico e insumos para los procesos.

- Se realizó una evaluación por puntos sobre tres sitios estratégicos para la localización de la empresa y se seleccionó el Sector comercial, por el cumplimiento a los factores de ponderación como canon de arrendamiento, servicios públicos, seguridad, transporte y recursos.
- La distribución en planta es acorde con la estructura de la empresa.

Por lo planteado anteriormente el proyecto es técnicamente viable para la comercializadora LIBERA LTDA.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

La Comercializadora LIBERA LTDA tiene como objetivo principal facilitar, mejorar y hacer llegar a diferentes mercados los productos elaborados por personas reclusas en la Penitenciaría de Palogordo, permitiendo y generando ingresos al penal de tal forma que se mantengan y amplíen los programas de resocialización al interior de la institución.

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

Después de analizados los criterios de conformación empresarial se definió que para esta actividad comercial y para la cantidad de personas que integran la sociedad el tipo de empresa a constituir, es la de una Sociedad Ltda. Conformada por dos socios con aportes de capital equivalentes.

Para la constitución de la Comercializadora LIBERA LTDA se requiere realizar el siguiente procedimiento:

- Asesoría de un abogado para la elaboración de los estatutos.
- Reunión con los socios para levantar el acta de constitución y aprobación de estatutos.
- Estudio del nombre ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Inscripción de los estatutos ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga para su aprobación.
- Se expide el certificado de existencia y representación legal
- Trámite para la expedición del NIT ante la DIAN

4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1 Visión. En el año 2010 LIBERA LTDA tendrá un alto posicionamiento de los mercados de Panadería, Ebanistería y Artesanía, en el área metropolitana de Bucaramanga creando oportunidades de crecimiento empresarial y generación de ingresos, brindando a su vez satisfacción a nuestros clientes con productos de calidad que infundan confianza y reconocimiento.

4.2.2 Misión. En la Comercializadora LIBERA LTDA satisfacemos las necesidades de nuestros clientes suministrando productos de Panadería, Ebanistería y Artesanía, de alta calidad, permitiendo la generación de ingresos, contribuyendo a la resocialización de los internos de la penitenciaria de Palogordo y asegurando lealtad y permanencia de nuestros clientes.

4.2.3 Objetivos Específicos.

- Abrir canales de distribución en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga que permitan ofrecer los productos de panadería, ebanistería y artesanía fabricados por los internos de la Penitenciaría de Palogordo.
- Crear empresa, generando fuentes de empleo y utilidad para los socios.
- Ganar participación en el mercado frente a la competencia de dichos productos.
- Contribuir al sostenimiento de los programas de resocialización de la Penitenciaría de Palogordo.
- Permitir la generación de ingresos a la institución.
- Dar opciones de desempeño laboral y económico a los internos que participan en cada uno de los programas.

- Motivar a la creación de empresa permitiendo una rápida reincorporación de los internos a la sociedad.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes asegurando lealtad y permanencia hacia nuestros productos.

4.2.4 Políticas

4.2.4.1 Políticas de Compras.

- Las compras de los productos de panadería, ebanistería y artesanías, se realizarán directamente con el administrador de cada línea en la Penitenciaría.
- Todos los productos a comercializar deberán someterse a una inspección previa y periódica para garantizar la calidad del producto ofrecido.
- Los Productos de Panadería se compararan a la Penitenciaría con una política de pagos quincenales contra la presentación de las facturas por las ventas acumuladas en ese periodo.
- Los Productos de Ebanistería y Artesanía se comprarán y cancelarán en un lapso de 30 días después de la presentación de las correspondientes facturas.

4.2.4.2 Políticas de Venta

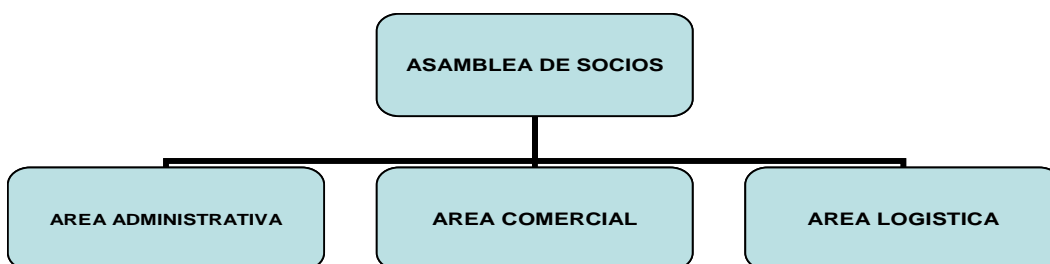
- Establecer procedimientos o procesos que permitan un estricto cumplimiento de fechas de entrega, cantidades ofrecidas, modalidad de distribución de los productos.
- Se establecerán sondeos permanentes a los clientes, que permitan establecer el grado de satisfacción y el cumplimiento de los parámetros de calidad que se han ofrecido.

- Para los productos de Panadería la póliza de venta será de contado.
- Para los productos de Ebanistería y Artesanía se incentivarán las ventas de contado y dependiendo el monto del pedido se podrán pactar plazos de pago hasta de 60 días.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama: El tipo de organización estará definida por una estructura plana, en la cual los socios harán parte de la organización funcional distribuyendo la responsabilidad de manera equitativa.

Figura 87. Organigrama propuesto



4.3.2 Descripción y perfil de cargos:

Cuadro 152. Perfil cargo: Gerente

COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA	
PERFIL DE CARGOS	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
DE NOMINACION DE CARGO: GERENTE	No. DE CARGOS: 1
NOMBRE:	
<u>PERFIL:</u> Profesional en Gestión Empresarial, Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o economista Experiencia mínima de un año en cargos de manejo departamento comercial Persona con alto sentido de responsabilidad en el manejo de clientes, proveedores, recursos y al cumplimiento de evaluar las actividades propias del cargo.	

FUNCIÓN PRINCIPAL.
Realizar las actividades de planeación, organización y control de las labores administrativas y comerciales en la empresa, de modo que permita cumplir con cada uno de sus objetivos.
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> -Representar a la empresa -Fijas políticas generales de administración -Coordinar y dirigir las funciones de las diferentes áreas -Velar por el cumplimiento de las funciones de otros cargos y reglamento de la empresa -Responsable por el manejo organizacional, administrativo, financiero, servicio y jurídico de la empresa -Establecer contactos comerciales con los administradores de los talleres de Resocialización de la Penitencia de Palogordo, las líneas de producción de panadería, ebanistería y artesanías. -Determinar precios de venta de los productos -Preparar documentación comercial y de promoción de ventas (catálogos) -Llevar a cabo estrategias, planes y programas para el cumplimiento de las metas -Dirigir y administrar los bienes y recursos de la empresa -Realizar estudios de nuevos mercados y de las demás líneas de producción en la penitenciaría de Palogordo -Presentar informes a la Junta de Socios
REMUNERACIÓN:
Sueldo Básico de \$1.000.000

Cuadro 153. Perfil cargo: Secretaria Auxiliar Contable

COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA	
PERFIL DE CARGOS	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
DE NOMINACION DE CARGO: <u>SECRETARIA</u>	No. DE CARGOS: 1
NOMBRE:	
PERFIL:	
Secretaria auxiliar contable o general del SENA con CAP, estudiante de Gestión Empresarial Experiencia mínima de un año en cargos de manejo de secretariado comercial. Persona dinámica con capacidad de relacionarse con proveedores y clientes en una forma amable, respetuosa y cordial.	
FUNCIÓN PRINCIPAL.	
Ejecución en las labores de manejo, contacto con proveedores y clientes.	

<p>FUNCIONES:</p> <p>Organizar y manejar información correspondiente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directorio de proveedores -Directorio de clientes -Boletines e información de la cámara de comercio sobre empresas creadas o existentes que desarrollen actividades comerciales en las líneas respectivas. -Archivar y controlar el recibo y manejo de correspondencia -Manejar y resguardar libros de banco y caja menor -Elaborar ordenes de pedido, facturas y requisiciones de los productos -Participar activamente en el manejo de relaciones públicas de la empresa <p>Las demás funciones que asigne su jefe inmediato</p>
<p>REMUNERACIÓN:</p> <p>Sueldo Básico de \$400.000</p>

Cuadro 154. Perfil cargo: Asesores comerciales

COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA	
PERFIL DE CARGOS	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
DE NOMINACION DE CARGO: <u>ASESORES</u> <u>COMERCIALES</u>	No. DE CARGOS: 3
NOMBRE:	
PERFIL: Estudiante de Gestión Empresarial, Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas Experiencia mínima de un año en cargos de manejo comerciales Persona dinámica con capacidad de relacionarse con proveedores y clientes en una forma amable, respetuosa y cordial.	
FUNCIÓN PRINCIPAL. Atender los proveedores y clientes de las líneas de producción de panadería, ebanistería y artesanías.	
FUNCIONES: -Visitas personalizadas a los clientes para socializar catálogos y entregar muestras (las muestras es para la línea de panadería) -Recepción de pedidos -Trámite de pedidos con la Gerencia de la Comercializadora y los administradores de las líneas de producción de la Penitenciaría de Palogordo. -Inspección de los productos a su cargo para identificar calidad -Responsable de los productos asignados -Responder por las metas propuestas relacionadas con las ventas -Realizar informes periódicos.	
REMUNERACIÓN: Sueldo Básico de \$450.000 mas comisiones	

4.3.3. Asignación salarial.

- Los salarios promedios del mercado en el municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga.
- Porcentaje de bonificación para los asesores comerciales por los productos vendidos

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Activos fijos

5.1.1.1 Muebles y enseres. La inversión en muebles y enseres son de \$5.740.000. Ver Cuadro 155.

Cuadro 155. Relación de muebles y enseres

Descripción	Cant	Valor	Años de Vida útil	Depreciación anual
Muebles para computador	2	660.000	10	66.000
Sillas para mueble computador	2	300.000	10	30.000
Escritorio tipo gerencial	1	280.000	10	28.000
Escritorio tipo secretarial	4	880.000	10	88.000
Silla giratoria	3	510.000	10	51.000
Mueble recibidor	1	680.000	10	68.000
Mesa de juntas con sillas	1	1.800.000	10	180.000
Archivadores	3	450.000	10	45.000
Cafetera	1	180.000	10	18.000
TOTAL		5.740.000		574.000

Fuente: Cotizaciones

5.1.1.2 Equipo de oficina. La inversión en equipos de oficina es de \$7.140.000.

Cuadro 156. Relación de equipos de oficina.

Descripción	Cantidad	Valor Total	Años V.U	Depreciación anual
Computador Pentium IV	2	5.000.000	5	1.000.000
Impresora láser	2	900.000	5	180.000
UPS de dos horas	2	500.000	5	100.000
Estabilizador	1	180.000	5	36.000
Teléfono- fax	1	380.000	5	76.000
Sumadora	1	180.000	5	36.000
TOTAL		7.140.000		1.428.000

5.1.1.3 Total de inversión fija. A continuación se detalla el total de las inversiones fijas:

Cuadro 157. Total de inversiones fijas

Ítem	Descripción	Valor
1	Muebles y enseres	5.740.000
2	Equipos de oficina	7.140.000
TOTAL		12.880.000

5.1.2 Inversión diferida: Corresponde a estudios económicos y técnicos, uso de patentes, costos de capacitación, costos de organización, montaje y puesta en marcha del proyecto.

Cuadro 158. Inversión diferida

Ítem	Descripción	Valor
1	Constitución empresa	800.000
2	Publicidad y evento de lanzamiento	1.505.000
TOTAL		2.305.000

5.1.3 Compra de mercancías (Inventarios). Para el primer mes de operaciones se requiere la compra de los siguientes productos:

Cuadro 159. Inversión en compra de mercancías producto panadería.

PRODUCTOS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
Hojaldras	406	125	50.700
pan 200	905	116	104.957
pan 500	468	299	139.932
pan 1000	468	580	271.440
Tostada	718	64	45.926
Churros	156	118	18.408
TOTAL			631.363

Cuadro 160. Inversión en compra de mercancías producto ebanistería.

PRODUCTOS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	15 DIAS
Juego de sala	3	523.100	1.569.300
Juego de alcoba	2	567.700	1.135.400
Juego de comedor	3	509.230	1.527.690
Escritorios	6	138.400	830.400
Closet	3	256.000	768.000
Mesas	4	99.230	396.920
Archivadores	3	182.307	546.921
TOTAL			6.774.631

Cuadro 161. Inversión en compra de mercancías producto artesanías

PRODUCTOS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. MES
Casitas de huevo	12	16.800	201.600
Porta CD	5	65.800	329.000
Repisas	3	11.200	33.600
Cuadros	7	183.200	1.282.400
TOTAL			1.846.600

Cuadro 162. Inversión total compra de mercancías primer mes.

Ítem	productos	Vr. Unitario	Vr. Mes
1	Panadería	Ver cuadro 159	631.363
2	Ebanistería	Ver cuadro 160	6.774.631
3	Artesanías	Ver cuadro 161	1.846.600
	TOTAL		\$9.252.594

5.1.4 Inversión de capital de trabajo. Efectivo, inventario y Cuentas por cobrar.

Efectivo disponible para logística:	
Transporte:	\$ 382.474
Caja menor:	\$ 500.000
Adecuaciones menores e Imprevistos:	\$ 380.000
Total Disponible:	\$1.262.474

Cuadro 163. Capital de trabajo

Ítem	Descripción	Valor
1	Efectivo	1.262.474
2	Inventario Productos Terminados	9.252.594
TOTAL		10.515.068

Fuente: Proyecciones del estudio

5.1.5 Inversión total. Para comenzar operaciones la Comercializadora LIBERA LTDA requiere la siguiente inversión total, en inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo:

Cuadro 164. Presupuesto de inversiones

PROYECTO COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA	
PRESUPUESTO DE INVERSIONES	
DESCRIPCIÓN	PERIODO INICIAL
ACTIVOS FIJOS	\$12.880.000
Equipo de Oficina	\$7.140.000
Muebles y Enseres	\$5.740.000
INVERSIONES DIFERIDAS	\$2.305.000
Gastos de Organización (Constitución, Publicidad y Lanzamiento)	\$2.305.000
CAPITAL DE TRABAJO.	\$10.515.068
Efectivo	\$1.262.474
Inventario Producto Terminado (Compra Mercancía)	\$9.252.594
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES	\$25.700.068

Fuente: Proyecciones del estudio

5.1.6 Fuentes de financiación. Para desarrollar el proyecto se requiere unas inversiones iniciales por valor de \$25.700.068, de las cuales los socios aportaran \$10.000.000, para los 15.700.068 restantes se tramitara un préstamo ante una entidad bancaria a un plazo de 36 meses. El cuadro siguiente muestra la tabla de amortización del préstamo teniendo en

cuenta una tasa efectiva anual del 22.5% mes vencido, la cual es la que en promedio se consigue en el mercado.

Cuadro 165. Tabla de Amortización del Préstamo.

TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO BANCARIO					
Resumen del prestamo al final del periodo		TOTAL PAGADO CAPITAL		15.700.068	
		TOTAL PAGADO INTERESES		6.206.332	
VALOR PRESTAMO	15.700.068	VALOR CUOTA MES	-592.551	<i>Valor por Millon</i>	-37.742
No. CUOTAS	36				
TASA MES	1,88%	Tasa Anual	22,50%	Efectivo Anual	
CUOTAS	CAPITAL	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO	FECHAS
1	15.700.068	-294.376	-298.175	15.401.893	Feb-06
2	15.401.893	-288.785	-303.766	15.098.128	Mar-06
3	15.098.128	-283.090	-309.461	14.788.667	Abr-06
4	14.788.667	-277.287	-315.264	14.473.403	May-06
5	14.473.403	-271.376	-321.175	14.152.228	Jun-06
6	14.152.228	-265.354	-327.197	13.825.031	Jul-06
7	13.825.031	-259.219	-333.332	13.491.700	Ago-06
8	13.491.700	-252.969	-339.582	13.152.118	Sep-06
9	13.152.118	-246.602	-345.949	12.806.169	Oct-06
10	12.806.169	-240.116	-352.435	12.453.734	Nov-06
11	12.453.734	-233.508	-359.044	12.094.690	Dic-06
12	12.094.690	-226.775	-365.776	11.728.915	Ene-07
13	11.728.915	-219.917	-372.634	11.356.281	Feb-07
14	11.356.281	-212.930	-379.621	10.976.660	Mar-07
15	10.976.660	-205.812	-386.739	10.589.921	Abr-07
16	10.589.921	-198.561	-393.990	10.195.931	May-07
17	10.195.931	-191.174	-401.377	9.794.554	Jun-07
18	9.794.554	-183.648	-408.903	9.385.651	Jul-07
19	9.385.651	-175.981	-416.570	8.969.081	Ago-07
20	8.969.081	-168.170	-424.381	8.544.700	Sep-07
21	8.544.700	-160.213	-432.338	8.112.362	Oct-07
22	8.112.362	-152.107	-440.444	7.671.918	Nov-07
23	7.671.918	-143.848	-448.703	7.223.215	Dic-07
24	7.223.215	-135.435	-457.116	6.766.099	Ene-08
25	6.766.099	-126.864	-465.687	6.300.413	Feb-08
26	6.300.413	-118.133	-474.418	5.825.994	Mar-08
27	5.825.994	-109.237	-483.314	5.342.681	Abr-08
28	5.342.681	-100.175	-492.376	4.850.305	May-08
29	4.850.305	-90.943	-501.608	4.348.697	Jun-08
30	4.348.697	-81.538	-511.013	3.837.684	Jul-08
31	3.837.684	-71.957	-520.594	3.317.089	Ago-08
32	3.317.089	-62.195	-530.356	2.786.734	Sep-08
33	2.786.734	-52.251	-540.300	2.246.434	Oct-08
34	2.246.434	-42.121	-550.430	1.696.004	Nov-08
35	1.696.004	-31.800	-560.751	1.135.253	Dic-08
36	1.135.253	-21.286	-571.265	563.988	Ene-09
37	563.988	-10.575	-563.987	0	Feb-09
Totales Pagados		-6.206.332	-15.700.068	-21.906.400	

En otras alternativa de financiación, puede ser inscribir el proyecto para participar en la tercera convocatoria del FONDO EMPRENDER, convenios

SENA- FONADE, quienes financian hasta 224 SMLV por proyecto, de esta forma si el proyecto es aprobado, se contaría con los recursos para su implementación y no se recurría al sector bancario.

5.2 COSTOS

5.2.1 Gastos administrativos. Están constituidos por gastos de personal directo (Gerente y Secretaria), asesoría profesional (Contador Público) y servicios públicos (energía, teléfono y agua)

Cuadro 166. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	CANT.	MENSUAL	ANUAL
Gerente	1	1.000.000	12.000.000
Secretaria de administrativo	1	400.000	4.800.000
Auxilio de transporte	1	47.000	564.000
Prestaciones sociales	2	318.340	3.820.080
Aportes EPS, AFP	2	314.723	3.776.670
Aportes CAFABA, SENA, ICBF	2	130.230	1.562.760
Dotación de personal (1)	1	17.500	210.000
Subtotal gastos personal		\$ 2.227.793	\$ 26.733.510
Contador publico	1	200.000	2.400.000
Subtotal asesorias profesion.		\$ 200.000	\$ 2.400.000
Papelería		20.000	240.000
Implementos de aseo		30.000	360.000
Subtotal generales		\$ 50.000	\$ 600.000
Subtotal legales y generales		\$250.000	\$ 3.000.000
Servicios de energía		60.000	720.000
Servicios de teléfonos		40.000	480.000
Acueducto y alcantarillado		40.000	480.000
Subtotal serv. Públicos		\$ 140.000	\$ 1.680.000
Total gastos de administrativo		\$ 2.617.793	\$ 31.413.510

5.2.2. Gastos financieros (intereses). Son los intereses que se deben pagar con relación a capitales obtenidos mediante préstamos. De la tabla de amortizaciones del crédito se pueden obtener los intereses a pagar en el total del periodo que ascienden a \$6.206.332.00, para calcular los

costos fijos del primer año del mismo cuadro se pueden obtener los intereses pagados por el periodo de febrero de 2006 a enero de 2007, que serian de \$3.139.459=.

5.2.3 Costos fijos. son aquellos costos que se ocasionan independiente de la cantidad de productos de panadería, ebanistería y artesanías que la empresa comercialice y están compuestos por arriendos, servicios públicos, gastos financieros y gastos de administración. Ver Cuadro 167.

Cuadro 167. Total costos fijos

PROYECTO COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA	
COSTOS FIJOS	
DESCRIPCIÓN	AÑO 1
Gastos administrativos	31.413.510
Gastos financieros (Amortizaciones)	3.139.459
Arrendamientos	14.400.000
Depreciaciones	2.002.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 50.954.969

5.2.4 Costos variables. Son aquellos costos variables que se pueden discriminar como comisiones de ventas, gastos de transporte entre otros. Estos costos se difieren de la cantidad del producto vendido.

Cuadro 168. Gastos de Ventas.

GASTOS DE VENTAS				
MANO DE OBRA DIRECTA	No	COSTO UNI.	MENSUAL	ANUAL
VENDEDOR	3	450.000	1.350.000	16.200.000
SUBTRANSPORTE	3	47.000	141.000	1.692.000
PRESTACIONES SOCIALES			328.020	3.936.240
SEGURIDAD SOCIAL			293.625	3.523.500
PARAFISCALES CAFABA-SENA-B			121.500	1.458.000
COMISIONES SOBRE VENTAS	0,03		645.778	7.749.334
TOTAL GASTOS PERSONAL V			\$ 2.879.923	\$ 34.559.074
ITEM		COSTO UNI.	MENSUAL	ANUAL
PUBLICIDAD			200.000	2.400.000
TRANSPORTE			900.000	10.800.000
SUBTOTAL			\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS.			\$ 3.979.923	\$ 47.759.074

Cuadro 169. Total costos variables

PROYECTO COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA	
COSTOS VARIABLES	
DESCRIPCIÓN	AÑO 1
Gastos de ventas	47.759.074
Compra de mercancías	391.380.506
Impuestos	4.132.978
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 443.272.558

Fuente: Proyecciones del estudio

El total de los costos para el primer año entre fijos y variables asciende a \$494.227.527.00, lo que nos muestra que en general para el primer año la proporción de costos fijos es del 10.3%, y la proporción de los costos variables es del 89.7%. Este peso porcentual se aplica para las tres líneas de comercialización en la distribución de los costos fijos y variables de cada producto.

5.2.5 Costos totales unitarios. Los costos totales del producto están representados por el valor de la compra y por el precio de venta estimado de acuerdo al estudio de mercado, el margen entre el este precio de venta y el precio de compra del producto cubre los costos fijos y variables en la misma proporción obtenida en el presupuesto de gastos.

Cuadro 170. Costos totales unitarios línea panadería

Proyecto comercializadora LIBERA LTDA				
Producto	Vr. Compra	C. Fijos	C. Variables	Costo total
Hojaldras	\$125	\$2.5	\$22.5	\$150
Pan de \$200	\$116	\$2.3	\$20.7	\$139
Pan de \$500	\$299	\$6	\$54	\$359
Pan de \$1.000	\$580	\$11.6	\$104.4	\$696
Tostado	\$64	\$1.2	\$10.8	\$76
Churros	\$118	\$2.4	\$21.6	\$142

Cuadro 171. Costos totales unitarios Línea Ebanistería

Proyecto comercializadora LIBERA LTDA				
Producto	Vr. Compra	C. Fijos	C. Variables	Costo total
Sala	\$ 523.100	\$ 9.511	\$ 85.598	\$ 618.209
Alcoba	\$ 567.700	\$ 10.320	\$ 92.880	\$ 670.900
Comedor	\$ 509.230	\$ 9.257	\$ 83.313	\$ 601.800
Escritorios	\$ 138.400	\$ 2.516	\$ 22.644	\$ 163.560
Closet	\$ 256.000	\$ 4.654	\$ 41.886	\$ 302.540
Mesas	\$ 99.230	\$ 1.804	\$ 16.236	\$ 117.270
Archivadores	\$ 182.307	\$ 3.314	\$ 29.829	\$ 215.450
Cocina	\$721.000	\$36.338	\$93.441	\$850.780
Puertas	\$190.000	\$9.576	\$24.624	\$224.200

Cuadro 172. Costos totales unitarios Línea Artesanía

Proyecto comercializadora LIBERA LTDA				
Producto	Vr. Compra	C. Fijos	C. Variables	Costo total
Casitas de huevo	\$16.800	\$244.3	\$2.198,7	\$19.243
Cuadros	\$183.200	\$2.664.7	\$23.982,3	\$209.847
Repisas	\$11.200	\$554	\$1.451.000	\$13.216
Condimenteros	\$9.600	\$484	\$1.244	\$11.328
Porta CD	\$65.600	\$3.306	\$8.501	\$77.408

5.2.6 Precio de venta. Teniendo en cuenta el precio de compra de los productos y un margen esperado del 32% para cubrir los costos fijos, variables y la utilidad esperada del 10%, se obtuvo el precio de venta y el costo del producto para la comercializadora.

Cuadro 173 Asignación precio de venta a los productos de Panadería

Proyecto comercializadora LIBERA LTDA			
Producto	Costo total	Margen Utilidad	Precio venta
PANADERIA	\$	\$	\$
Hojaldras	150	15	165
Pan de \$200	139	14	153
Pan de \$500	359	36	395
Pan de \$1.000	696	70	766
Tostadas	76	8	84
Churros	142	14	156

Cuadro 174. Asignación precio de venta a los productos de Ebanistería

Proyecto comercializadora LIBERA LTDA			
Producto	Costo total	Margen Utilidad	Precio venta
EBANISTERIA	\$	\$	\$
Sala	618.209	61.820	680.029
Alcoba	670.900	67.090	737.990
Comedor	601.800	60.180	661.980
Escritorios	163.560	16.356	179.916
Closet	302.540	30.254	332.794
Mesas	117.270	11.727	128.997
Archivadores	215.450	21.545	236.995
Cocina	850.780	85.078	935.858
Puertas	224.200	22.420	246.620

Cuadro 175. Asignación precio de venta a los productos de Artesanía.

Proyecto comercializadora LIBERA LTDA			
Producto	Costo total	Margen Utilidad	Precio venta
ARTESANIA	\$	\$	\$
Casitas de huevo	19.243	1.924	21.167
Cuadros	209.847	20.984	230.831
Repisas	13.216	1.321	14.537
Condimenteros	11.328	1.132	12.460
Porta CD	77.408	7.740	85.149

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

El estudio financiero se proyecta a cinco años, a continuación se detalla los egresos e ingresos proyectados.

5.3.1 Ingresos. Los ingresos de la comercializadora LIBERA LTDA, se calcularon de acuerdo a la proyección de las ventas de los próximos cinco años, esta proyección se calcula teniendo en cuenta un incremento del 5% anual, que puede atribuirse al criterio de inflación o al de crecimiento de las ventas, pero que se determino como constante para fijar un tope mínimo esperado del ingreso en ese periodo.

Cuadro 176. Presupuesto detallado de ventas del primer año, productos de panadería.

PRODUCTOS	Cantidades Estimadas de Ventas	Precio Unitario de Venta	Total Ventas al Mes	Total Ventas al Año
Hojaldras	10.546	165	1.740.024	20.880.288
Panes \$200	23.525	153	3.602.117	43.225.409
Panes \$500	12.168	395	4.802.466	57.629.595
Panes \$1.000	12.168	766	9.315.821	111.789.850
Tostadas	18.658	84	1.576.194	18.914.329
Churros	4.056	156	631.763	7.581.151
TOTAL	81.120		21.668.385	260.020.620

La cantidad estimada de ventas de 81.120 unidades se calculo teniendo en cuenta la capacidad de producción del penal que corresponde a 133.120 unidades y descontando las 52.000 unidades que se consumen al interior del penal, las unidades estimadas de venta se distribuyeron en los diferentes productos porcentualmente teniendo en cuenta el estudio de mercado de donde se determino que el 13% de las ventas de panadería corresponden a Hojaldras, el 29% corresponden a pan de \$200, el 15% a pan de \$500, el 23% a churros y el 5% a Tostados. Estas cantidades estimadas de ventas por el precio unitario de venta calculado permiten determinar las ventas totales estimadas por mes y para el primer año.

El cuadro 75 Proyección de la Demanda de productos de panadería, incluido en el estudio de mercado nos muestra que la demanda esperada total para los productos de panadería en el primer año seria en total de \$7.677 millones aproximadamente y la proyección de las ventas para los productos de panadería en el primer año ascenderían a \$260 millones lo que nos permite determinar que el porcentaje de cubrimiento real del mercado de productos de panadería será del 3.4% aproximadamente.

Cuadro 177. Presupuesto de Ventas proyectado, productos de panadería

PRODUCTOS	CANTIDAD	VR. MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Hojaldras	10.546	1.740.024	20.880.288	21.924.302	23.020.518	24.171.543	25.380.121
Panes \$200	23.525	3.602.117	43.225.409	45.386.679	47.656.013	50.038.814	52.540.754
Panes \$500	12.168	4.802.466	57.629.595	60.511.075	63.536.628	66.713.460	70.049.133
Panes \$1.000	12.168	9.315.821	111.789.850	117.379.342	123.248.309	129.410.725	135.881.261
Churros	18.658	1.576.194	18.914.329	19.860.045	20.853.047	21.895.700	22.990.485
Tostadas	4.056	631.763	7.581.151	7.960.208	8.358.219	8.776.130	9.214.936
TOTAL	81.120	21.668.385	260.020.620	273.021.651	286.672.734	301.006.371	316.056.689

Según lo mencionado anteriormente se proyectó el presupuesto de ventas para los cinco años siguientes como lo muestra el cuadro anterior.

Cuadro 178. Presupuesto detallado de Ventas primer año productos ebanistería

PRODUCTOS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. MES	AÑO 1
Juego de sala	7	\$ 690.492	\$ 4.833.444	58.001.328
Juego de alcoba	5	\$ 749.364	\$ 3.746.820	44.961.840
Juego de comedor	7	\$ 672.184	\$ 4.705.285	56.463.422
Escritorios	12	\$ 182.688	\$ 2.192.256	26.307.072
Closet	5	\$ 337.920	\$ 1.689.600	20.275.200
Mesas	8	\$ 130.984	\$ 1.047.869	12.574.426
Archivadores	7	\$ 240.645	\$ 1.684.517	20.214.200
TOTAL	51		\$ 19.899.791	238.797.488

De igual forma que para los productos de panadería, la línea de Ebanistería contemplo una cantidad estimada de ventas de 51 unidades, esta se calculó teniendo en cuenta la capacidad de producción del penal que corresponde a 5.160 horas hombre productivas, de igual forma del estudio de mercado se calcularon los porcentajes de distribución de la demanda para estimar las unidades de cada producto. Estas cantidades estimadas de ventas por el precio unitario de venta calculado nos permite determinar las ventas totales estimadas por mes y para el primer año.

El cuadro 76 Proyección de la Demanda de Ebanistería incluido en el estudio de mercado, nos muestra que la demanda esperada total para los productos de ebanistería en el primer año sería en total de \$8.355 millones aproximadamente y la proyección de las ventas para los productos de ebanistería en el primer año ascenderían a \$238 millones lo que nos permite determinar que el porcentaje de cubrimiento real del mercado de productos de ebanistería será del 2.8% aproximadamente.

Cuadro 179. Presupuesto proyectado de Ventas, productos ebanistería

PRODUCTOS	VR. MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS 5
Juego de sala	\$ 4.833.444	\$ 58.001.328	\$ 60.901.394	\$ 63.946.464	\$ 67.143.787	\$ 70.500.977
Juego de alcoba	\$ 3.746.820	\$ 44.961.840	\$ 47.209.932	\$ 49.570.429	\$ 52.048.950	\$ 54.651.398
Juego de comedor	\$ 4.705.285	\$ 56.463.422	\$ 59.286.594	\$ 62.250.923	\$ 65.363.469	\$ 68.631.643
Escritorios	\$ 2.192.256	\$ 26.307.072	\$ 27.622.426	\$ 29.003.547	\$ 30.453.724	\$ 31.976.410
Closet	\$ 1.689.600	\$ 20.275.200	\$ 21.288.960	\$ 22.353.408	\$ 23.471.078	\$ 24.644.632
Mesas	\$ 1.047.869	\$ 12.574.426	\$ 13.203.147	\$ 13.863.304	\$ 14.556.469	\$ 15.284.293
Archivadores	\$ 1.684.517	\$ 20.214.200	\$ 21.224.910	\$ 22.286.156	\$ 23.400.463	\$ 24.570.487
TOTAL	\$ 19.899.791	\$ 238.797.488	\$ 250.737.363	\$ 263.274.231	\$ 276.437.942	\$ 290.259.839

Según lo mencionado anteriormente se proyectó el presupuesto de ventas para los cinco años siguientes como lo muestra el cuadro anterior.

Cuadro 180. Presupuesto detallado de Ventas, primer año productos artesanías

PRODUCTOS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. MES	AÑO 1
Casitas de huevo	10	\$ 22.176	\$ 221.760	\$ 2.661.120
Porta CD	5	\$ 86.592	\$ 432.960	\$ 5.195.520
Repisas	7	\$ 14.784	\$ 103.488	\$ 1.241.856
Cuadros	3	\$ 241.824	\$ 725.472	\$ 8.705.664
TOTAL	25		\$ 1.483.680	\$ 17.804.160

Para los productos de artesanías se contemplo una cantidad estimada de ventas de 25 unidades, se calculo teniendo en cuenta la capacidad de producción del penal que corresponde a 4.160 horas hombre productivas, de igual forma del estudio de mercado se calcularon los porcentajes de distribución de la demanda para estimar las unidades de cada producto. Calculado estas cantidades estimadas por el precio unitario de venta nos permite determinar las ventas totales estimadas por mes y para el primer año. El cuadro 77 Proyección de la Demanda de Artesanías, incluido en el estudio de mercado se muestra que la demanda esperada total para los productos de artesanías en el primer año seria en total de \$1.150 millones aproximadamente y la proyección de las ventas para los productos de artesanías en el primer año ascenderían a \$13,4 millones lo que nos permite determinar que el porcentaje de cubrimiento real del mercado de productos de artesanías será del 1.2% aproximadamente.

Cuadro 181. Presupuesto proyectado de Ventas, productos artesanías.

PRODUCTOS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO5
Casitas de huevo	10	16.800	168.000	2.016.000	2.116.800	2.222.640	2.333.772	2.450.461
Porta CD	5	65.600	328.000	3.936.000	4.132.800	4.339.440	4.556.412	4.784.233
Repisas	7	11.200	78.400	940.800	987.840	1.037.232	1.089.094	1.143.548
Cuadros	3	183.200	549.600	6.595.200	6.924.960	7.271.208	7.634.768	8.016.507
TOTAL	25		1.124.000	13.488.000	14.162.400	14.870.520	15.614.046	16.394.748

Según lo mencionado anteriormente se proyecto el presupuesto de ventas para los cinco años siguientes como lo muestra el cuadro anterior.

Cuadro 182 Presupuesto ingreso consolidado y proyectado.

PROYECTO: COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA					
PRESUPUESTO DE INGRESOS CONSOLIDADO Y PROYECTADO					
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Panadería	260.020.620	273.021.651	286.672.734	301.006.371	316.056.689
Ebanistería	238.797.488	250.737.363	263.274.231	276.437.942	290.259.839
Artesanías	17.804.160	18.694.368	19.629.086	20.610.541	21.641.068
Total	516.622.268	542.453.382	569.576.051	598.054.854	627.957.596

Cuadro 183. Costos y gastos consolidados y proyectados.

COMERCIALIZADORA LIBERA LTDA					
Costos y gastos consolidados y proyectados					
AÑOS	1	2	3	4	5
COSTOS DE PRODUCCIÓN.	\$ 391.380.506	\$ 410.949.531	\$ 431.497.008	\$ 453.071.858	\$ 475.725.451
GASTOS DE PRODUCCION	\$ 14.400.000	\$ 15.120.000	\$ 15.876.000	\$ 16.669.800	\$ 17.503.290
DEPRECIACIONES	\$ 2.002.000	\$ 2.102.100	\$ 2.207.205	\$ 2.317.565	\$ 2.433.444
GASTOS DE ADMINISTRACION.	\$ 31.413.510	\$ 32.984.186	\$ 34.633.395	\$ 36.365.065	\$ 38.183.318
GASTOS DE VENTA.	\$ 47.759.074	\$ 50.147.028	\$ 52.654.379	\$ 55.287.098	\$ 58.051.453
SERVICIOS DE LA DEUDA	\$ 3.139.459	\$ 2.147.797	\$ 919.076	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 490.094.549	\$ 513.450.642	\$ 537.787.062	\$ 563.711.386	\$ 591.896.955

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio lo alcanza cuando se logren las ventas acumuladas por valor de \$358.889.922 equivalentes al 69% de las presupuestadas en el primer año.

Se calcula teniendo en cuenta los costos fijos divididos en la relación entre costos de ventas y ventas totales así:

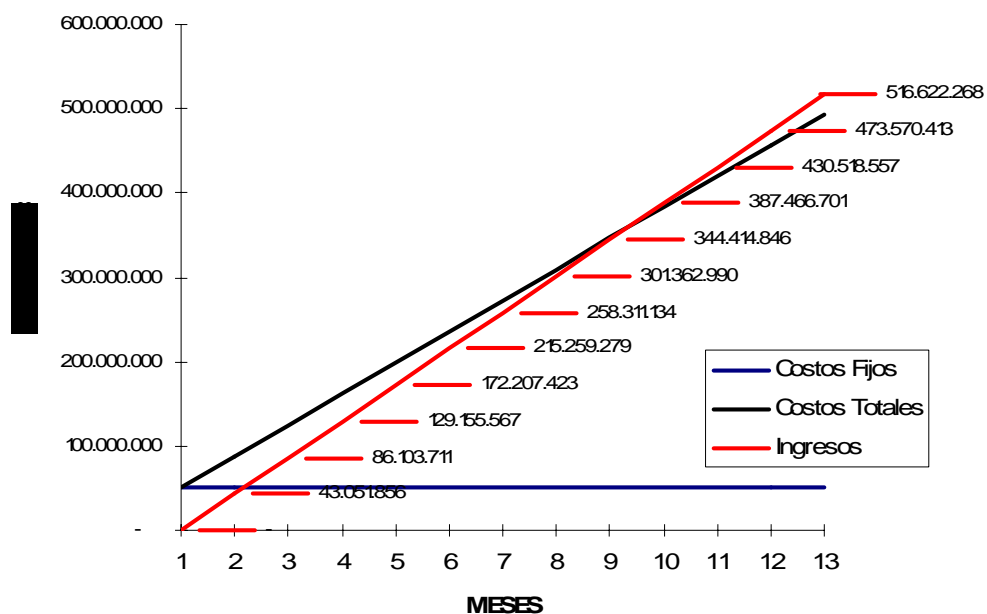
$$CF / (1 - CV/VT)$$

Cuadro 184. Punto de equilibrio.

ITEM	ANUAL	MENSUAL
INGRESO TOTAL (Ventas Totales)	516.622.268	43.051.856
COSTO FIJO (CF)	50.954.969	4.246.247
COSTO VARIABLE (Costo Ventas)	443.272.559	36.939.380
TOTAL COSTOS	494.227.528	41.185.627
PE %	69%	69%
PE \$	358.889.922	29.907.494
MARGEN DE SEGURIDAD	30,53%	30,53%

A continuación se detalla el punto de equilibrio gráfico.

Figura 88. Punto de Equilibrio



5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Esta evaluación financiera se realiza en forma anual en un horizonte a cinco años, se construye con los presupuestos consignados en este capítulo y se calculan otros datos importantes como son los impuestos de renta y complementarios, que sólo pueden determinarse al realizar el estado de resultados.

Los flujos de caja y el estado de resultados se trabajan simultáneamente.

Cuadro 185. Flujo de Caja Proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
En millones de pesos.						
PERIODOS EN AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		516,62	542,45	569,58	598,05	627,96
A. TOTAL INGRESOS		516,62	542,45	569,58	598,05	627,96
EGRESOS						
APORTE DE SOCIOS	-10,00					
COSTOS DE OPERACIÓN		-391,38	-411,66	-431,50	-453,07	-475,73
GASTOS DE FABRICACION		-14,40	-15,41	-16,49	-17,64	-18,88
AMORTIZACION DEL CRÉDITO	-15,70	-3,97	-4,96	-6,77	0,00	0,00
GASTOS DE ADMINISTRACION		-31,41	-32,98	-34,63	-36,37	-38,18
GASTOS DE VENTAS		-47,76	-52,53	-57,26	-61,84	-66,17
B. TOTAL EGRESOS	-25,70	-488,92	-517,55	-546,65	-568,92	-598,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		27,70	24,91	22,93	29,13	29,00
MENOS IMPUESTOS IND Y CIO.	0,008	-4,13	-4,34	-4,56	-4,78	-5,02
OTROS IMPUESTOS	38,5%	-10,66	-9,59	-8,83	-11,22	-11,17
C. MOVIMIENTO DE CAJA (A-B)	-25,70	12,90	10,98	9,55	13,13	12,81
D. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	-25,70	-12,80	-1,82	7,72	20,86
E. SALDO FINAL DE CAJA (C+D)	-25,70	-12,80	-1,82	7,72	20,86	33,67
F. REQUERIMIENTO DE CAPITAL	25,70	12,80	1,82	0,00	0,00	0,00

De acuerdo a los resultados obtenidos del flujo de caja neto se tiene que durante los periodos 1 y 2 se tendrá un flujo de caja negativo, por lo tanto los requerimientos de capital son de \$12,8 para el primer periodo y \$1.82 para el segundo periodo en millones de pesos.

El movimiento del flujo de caja proyectado nos permite calcular la Tasa Interna de Retorno de los inversionistas "TIR", y el Valor Presente Neto "VPN", para los flujos obtenidos estos valores corresponden a:

PERIODOS EN AÑOS	0	1	2	3	4	5
C. MOVIMIENTO DE CAJA (A-B)	-25,70	12,90	10,98	9,55	13,13	12,81

$$\text{TIR} = 36.24\% > \text{TO} = 12\%$$

$$\text{VPN} = 16,98 \text{ Millones} > 1 \text{ (Aceptable)}$$

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados, muestra las utilidades producidas por la Comercializadora LIBERA LTDA en el período de análisis.

Básicamente compara ingresos causados con costos y gastos causados en un período de operación.

Adicionalmente produce como resultado el valor de los impuestos de renta.

Cuadro 186. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS (P&G) PROYECTADO					
En millones de pesos.					
PERIODOS	1	2	3	4	5
INGRESO BRUTO POR VENTAS	516,62	542,45	569,58	598,05	627,96
(-)COSTOS DE OPERACIÓN	-391,38	-411,66	-431,50	-453,07	-475,73
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	125,24	130,80	138,08	144,98	152,23
GASTOS FINANCIACION Y ADMINISTRATIVOS					
CANCELACION INTERESES CREDITO	-3,14	-2,15	-0,92	0,00	0,00
AMORTIZACION DEL CREDITO	-3,97	-4,96	-6,77	0,00	0,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	-31,41	-32,98	-34,63	-36,37	-38,18
DEPRECIACION	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00
GASTOS DE FABRICACION	-14,40	-15,41	-16,49	-17,64	-18,88
TOTAL GASTOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS	-54,93	-57,50	-60,81	-56,01	-59,06
GASTOS DE VENTAS	-47,76	-52,53	-57,26	-61,84	-66,17
UTILIDAD OPERACIONAL	22,56	20,76	20,01	27,13	27,00
MENOS IMPUESTOS IND Y CIO. (0.008)	-4,13	-4,34	-4,56	-4,78	-5,02
OTROS IMPUESTOS (38.5%)	-8,68	-7,99	-7,70	-10,45	-10,39
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	9,74	8,43	7,75	11,90	11,58
RESERVA LEGAL	0,97	0,84	0,77	1,19	1,16
UTILIDADES POR DISTRIBUIR	8,77	7,58	6,97	10,71	10,42

A continuación se detallan las utilidades por distribuir para los primeros cinco años en millones de pesos así \$8,77, \$7,58, \$6,97, \$10,71 y \$10,42 respectivamente.

5.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Con la información de las inversiones, se realiza el balance general para el primer año de operaciones de la Comercializadora LIBERA LTDA representado por el activo, pasivo y patrimonio.

Cuadro 187. Balance general primer año

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
PERIODOS	1	2	3	4	5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	\$ 9.739.310	\$ 10.226.276	\$ 10.737.589	\$ 11.274.469	\$ 11.838.192
CAJA Y BANCOS	\$ 9.739.310	\$ 10.226.276	\$ 10.737.589	\$ 11.274.469	\$ 11.838.192
CUENTAS POR COBRAR					
INVENTARIOS	\$ 9.252.594	\$ 9.715.224	\$ 10.200.985	\$ 10.711.034	\$ 11.246.586
PRODUCTO TERMINADO	\$ 9.252.594	\$ 9.715.224	\$ 10.200.985	\$ 10.711.034	\$ 11.246.586
ACTIVOS FIJOS	\$ 13.183.000	\$ 13.842.150	\$ 14.534.258	\$ 15.260.970	\$ 16.024.019
DEPRECIABLES	\$ 12.880.000	\$ 13.524.000	\$ 14.200.200	\$ 14.910.210	\$ 15.655.721
(-) DEPRECIACION	-\$ 2.002.000	-\$ 2.102.100	-\$ 2.207.205	-\$ 2.317.565	-\$ 2.433.444
DIFERIDOS	\$ 2.305.000	\$ 2.420.250	\$ 2.541.263	\$ 2.668.326	\$ 2.801.742
TOTAL ACTIVO	\$ 32.174.904	\$ 33.783.649	\$ 35.472.832	\$ 37.246.473	\$ 39.108.797
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
CREDITO A CORTO PLAZO	\$ 3.971.153	\$ 4.962.815	\$ 6.766.099		
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 12.817.255	\$ 13.458.118	\$ 14.131.024	\$ 14.837.575	\$ 15.579.454
CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.247.036	\$ 2.714.919	\$ 2.631.633	\$ 10.832.648	\$ 11.374.281
OTROS (Intereses)	\$ 3.139.459	\$ 2.147.797	\$ 919.076	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 22.174.904	\$ 23.283.649	\$ 24.447.831	\$ 25.670.223	\$ 26.953.735
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 10.000.000	\$ 10.500.000	\$ 11.025.000	\$ 11.576.250	\$ 12.155.063
RESERVA LEGAL					
UTILIDADES POR DISTRIBUIR					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 32.174.904	\$ 33.783.649	\$ 35.472.831	\$ 37.246.473	\$ 39.108.797

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación de un proyecto está relacionada con su impacto social, impacto ambiental y evaluación financiera, que a continuación se detallan:

6.1 IMPACTO SOCIAL

La comercializadora en el Municipio de Girón, representa una oportunidad para la comunidad, la penitenciaría de Palogordo, las empresas públicas y las empresas privadas que comercializan productos de panadería, ebanistería y artesanías. La Penitenciaría de Palogordo, podrá aprovechar la oportunidad de la creación de la comercializadora para poder incursionar el mercado local con sus productos, de esta forma continuara siendo apoyo en el proceso de convertir el penal en una unidad productiva, manteniendo y fortaleciendo los diferentes talleres de resocialización.

Las empresas privadas, comercializadoras de productos de panadería, ebanistería y artesanías, contarán con suficiente variedad de productos a precios competitivos, a la vez la satisfacción de colaborar con programas sociales. Generar 5 empleos directos y aproximadamente 10 empleos indirectos a través de empresas prestadoras de servicios del municipio.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

El proyecto de la Comercializadora LIBERA LTDA no tiene impacto directo con el ambiente, no genera emisiones que contaminen la tierra, el agua o el aire. El servicio ofrecido por la comercializadora, es

personalizado y va dirigido a clientes que distribuyen productos de panadería, ebanistería y artesanías y no produce ningún tipo de residuo, contaminación visual, ni auditiva. Con relación a los residuos de papelería, se hará un plan para el manejo de estos residuos, con el propósito de ser reciclados y tratados adecuadamente.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente estudio financiero se fundamenta en los datos arrojados por el estudio de mercado, técnico y administrativo el cual hace parte integral del presente documento. Para la formulación financiera se aplicaron las normas de la legislación laboral y tributarias vigentes para el caso donde aplique. El porcentaje utilizado para las proyecciones del año dos mil seis (2006) y posteriores fue del 5% anual.

6.3.1 Valor presente neto. Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Los flujos netos de efectivo sirven para realizar la evaluación económica de la comercializadora LIBERA LTDA que se encuentran en el cuadro 185 Flujo de caja proyectado.

Cuando se hace el cálculo en forma equivalente, para este caso, de pasar las cantidades futuras al presente, se usa una “Tasa de Descuento”, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama “Flujos descontados”

Se define como el valor presente del flujo de ingresos futuros menos el valor presente del flujo de costos mediante la siguiente ecuación:

$$VPN = VPI - VPE$$

Donde:

$$VP = VF(1+i)^{-1} + VF(1+i)^{-2} + VF(1+i)^{-n}$$

VP = Valor Presente.

VF = Valor Futuro.

i = Tasa de Descuento

n = Periodo.

Criterio de decisión	Sí	VPN > 1 = Viable
		VPN = 1 = Indiferente
		VPN < 1 = Se Rechaza

El valor presente neto es de \$16,98 Millones

6.3.2 Tasa Interna de Retorno TIR. Es la tasa de descuento que hace el VPN sea igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Es la Tasa de Interés que iguala el Valor Presente de los Ingresos VPI con el Valor Presente de los Egresos VPE y se expresa con la siguiente ecuación:

$$(VPN = 0) = (VPI - VPE)$$

Esto indica que la Tasa Interna de Retorno es la Tasa de Interés que permite obtener un VPN = 0. La Tasa de Oportunidad (TO) del mercado, es el DTF, más una tasa de compensación por el riesgo de la inversión. Para el caso es del 12% anual.

Criterio de decisión: SI $TO > TIR =$ No Viable
 SI $TO = TIR =$ Indiferente
 SI $TO < TIR =$ Viable

La tasa interna de retorno "TIR" es de **36,24%**.

6.3.3 Periodo de recuperación. Al realizar el análisis, se logra una tasa Interna de retorno para el proyecto del 36,24%, y teniendo en cuenta la utilidades después de impuestos se puede calcular que la inversión de los \$25.700.068 (Ver cuadro 164), se recupera en un periodo de 2 años 11 meses y 24 días.

6.3.4 Análisis de las razones financieras. Para esta investigación se aplicará las siguientes razones financieras.

Rotación de activos totales: ventas anuales / Activos Totales = **17.43**

Margen de beneficio: utilidad Nta después de impuestos / Ventas totales anuales = **1.7%**

Capital de Trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente = **-12.4**

Liquidez: Activo Corriente / Pasivo Corriente = **43.93%**

Endeudamiento: Pasivo Total / Activo Total = **69%**

Solvencia Total: Patrimonio / Activo Fijo = **76%**

CONCLUSIONES

De la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

La creación de la comercializadora LIBERA LTDA, traerá dinamismo para los talleres de resocialización de la Penitenciaría de Palogordo, al contar con una entidad externa que realice el enlace comercial con las empresas privadas del municipio de Girón y la ciudad de Bucaramanga, generará los ingresos permanentes para desarrollar sus actividades de resocialización de los internos.

Existe una demanda insatisfecha de productos de panadería en el municipio de Girón que es suplida parcialmente por las panaderías de la ciudad de Bucaramanga, de esta forma, la comercializadora no entraría a competir si no a suplir dicha necesidad.

Los productos de panadería, ebanistería y artesanías son competitivos con relación a los precios del mercado, debido a los bajos costos de mano de obra del penal.

El mercado objetivo está conformado por 75 tiendas, 28 galerías y almacenes distribuidores de muebles y 26 almacenes distribuidores de artesanías, quienes mostraron interés en adquirir estos productos y colaborar con el programa de resocialización de Palogordo.

No existe una empresa o comercializadora como LIBERA LTDA, que esté constituida legalmente y preste los servicios de enlace comercial entre productor y comercializador.

La oferta existente de productos de panadería, ebanistería y artesanías no suplen las necesidades de la comunidad, lo cual se indagó que existen otros fabricantes de otras localidades, en especial las artesanías.

La estrategia publicitaria de lanzamiento y operación, son las más convenientes para fortalecer la comercializadora, sin embargo los asesores comerciales prestarán los servicios personalizados.

El tamaño de la empresa es óptimo, teniendo en cuenta las capacidades de producción de los talleres de panadería, ebanistería y artesanías de la penitenciaría de Palogordo.

Con relación al estudio administrativo, en el se detalla la forma de constitución, las políticas, organigrama y los perfiles de los cargos, para que la empresa pueda operar sin ningún tipo de inconvenientes.

Los criterios de evaluación económica dieron como resultado un VPN de \$16,98 millones y TIR del 36,24%, siendo positivos y atractivos para los inversionistas.

Por lo anteriormente expuesto, el proyecto de la creación de una comercializadora de los productos de panadería, ebanistería y artesanías, que apoye el proceso de los talleres de resocialización de la penitenciaría de palogordo es económica y financieramente viable.

RECOMENDACIONES

Los autores del presente trabajo de grado recomiendan lo siguiente:

El sector de las artesanías está apoyado por el Ministerio de Industria y Turismo, a través de Artesanías de Colombia S.A., realizar gestión con esta entidad podría hacia el futuro conformar una alianza estratégica para la comercialización a nivel nacional con proyección a realizar ventas en el exterior.

BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Análisis y Administración de Riesgos. Editorial Mc Grawhill.

CÓDIGO PENITENCIARIO Y CARCELARIO- Ley 65 de 1993 Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario.

CORDOVA S., Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Universidad Industrial de Santander. Año 1985

GUÍA PLAN DE ACCIÓN Y SISTEMA DE OPORTUNIDAD “PASO”
Proyectado por el Área de Tratamiento y Desarrollo del INPEC.

JUAN JOSÉ MIRANDA MIRANDA. Los Proyectos La unidad Operativa del desarrollo. Segunda Edición.

JUAN JOSÉ MIRANDA MIRANDA. Gestión de Proyectos- Identificación, Formulación y Evaluación Financiera, Económica, Social y Ambiental – Quinta Edición.

JUAN JOSÉ MIRANDA MIRANDA. El Desafío de la Gerencia de Proyectos Alcance- Tiempo-Presupuesto - Calidad.

MALHOTRA K. Narres. Investigación de mercados un enfoque práctico. Prentice Hall

MOSQUERA ROBBYN, Francisco Javier. Producción I. parte. Universidad Industrial de Santander