

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE LECHONA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**AMPARO RINCÓN REY  
EDY JOHANNA GARNICA CHANAGA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2015**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE LECHONA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**AMPARO RINCÓN REY  
EDY JOHANNA GARNICA CHANAGA**

**Proyecto de grado para optar al título de Profesional en gestión  
Empresarial**

**Director:  
JAVIER MAURICIO SÁNCHEZ BETANCURT**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Querido Dios hoy quiero agradecerte el apoyo incondicional que me has brindado durante estos años que he venido estudiando mi carrera profesional, pues sin tu ayuda y la fe que tengo por ti no lo hubiera logrado. Doy gracias a mi madre que fue la persona que con sus consejos y educación me guio y mostro que ser profesional era una buena decisión aunque hoy no está a mi lado físicamente sé que siempre lo ha estado espiritualmente. A mi esposo JOSE JOAQUIN LOPEZ RUEDA le estoy muy agradecida por su compañía y apoyo, a mi hijo ANDRES FELIPE LOPEZ GARNICA por ser mi motivación e inspiración para seguir adelante con mis metas y proyectos, a toda mi familia, a mis profesores, compañeros, que me brindaron su apoyo permitiendo cumplir esta etapa tan importante para mi vida.

**EDY JOHANNA GARNICA CHANAGA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Lograr graduarme después de estos años ha sido gracias a mi esfuerzo y dedicación pero sobre todo fue gracias a Dios por la fortaleza, confianza y seguridad que me dio para alcanzar esta meta, a mis padres EUSEBIO RINCON GOMEZ y CENOBIA REY COBOS, por la vida, por el gran apoyo que de una u otra manera me brindaron, por su amor incondicional, quienes han sido mi gran pilar con su buen ejemplo, de responsabilidad, dedicación y compromiso, agradezco inmensamente a mi esposo HENRY ALBERTO ARDILA ROMERO por sus palabras de motivación, a nuestro hijo JUAN FELIPE ARDILA RINCON, quien es mi orgullo y motivo para seguir adelante quienes comprendieron muchas veces el tiempo que no les pude dedicar por estar cumpliendo la bendición que Dios tenía para mi vida, a mi hermana BLANCA LUCILA RINCON REY, quien es mi amiga incondicional la que ha estado presente brindándome una palabra de aliento en mis momentos de desánimo con frases que me alimentaron tanto como "siga adelante Dios está contigo, a mi hermano GERMAN RINCON REY, porque siempre ha estado a mi lado brindadme apoyo, a mi sobrinos y toda mi familia, a mis profesores, a la Ing. MARGARITA RODRIGUEZ VILLABONA, directora del IPRED, a mis compañeros de ESSA, al Ing. MANUEL URBANO CALA, quienes han sido mi soporte para llegar a feliz término esta gran meta que DIOS ha puesto en mi camino.

**AMPARO RINCÓN REY.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a Dios por ser el creador y guía de mi vida por darme todos los dones que poseo para poder culminar mi carrera profesional. Mi madre esa mujer incondicional pujante siempre acompañándome desde el cielo. A mi esposo JOSE JOAQUIN LOPEZ RUEDA por su apoyo económico, emocional y amor que me brindo y sigue brindado para con mis proyectos personales. A mi hijo por que sin él mi vida no tendría esa motivación de superación para poder ser un buen ejemplo a seguir. A mi familia que siempre tenía una voz de aliento en esos momentos difíciles y a todos mis compañeros que me brindaron un espacio en sus vidas dándome un apoyo incondicional.

**EDY JOHANNA GARNICA CHANAGA.**

## **DEDICATORIA**

Al culminar mis estudios como profesional, dedico este triunfo ante todo a Dios: Por ser el creador de la vida, y quien me ha dotado de sabiduría, capacidad, aptitudes, inteligencia y perseverancia para lograr este tan importante título, por ser siempre mi refugio y guiar mis pasos. Para Dios toda la Honra y Gloria. A mi esposo HENRY ALBERTO ARDILA ROMERO, quien estuvo en todo momento motivándome, a nuestro hijo JUAN FELIPE ARDILA RINCON, el motivo de mi existencia, por ser el motor que me impulsa a seguir a delante, a mis padres EUSEBIO RINCON GOMEZ y CENOBIA REY COBOS, por el amor y el apoyo siempre incondicional, porque han sido parte fundamental en mi crecimiento personal, a mis hermanos BLANCA LUCILA y GERMAN, quienes han estado siempre a mi lado, a mi hermano MANAHEN RINCON REY, que está en el cielo y que estoy completamente segura que se sentiría orgulloso de mi, a mis sobrinos, a toda mi familia, a la familia ARDILA ROMERO, que comprendieron tantos momentos no compartidos a causa de mis estudios gracias por todo, por ser las personas que más me apoyaron durante mi carrera. A mis amigos: A todos, a los que me alentaron siempre, a los que fuera de mi familia sanguínea se convirtieron en parte importante de mi vida, y que siempre tuvieron un gesto de comprensión y apoyo para mí, nombrarlos uno a uno sería muy difícil, y un tanto injusto, no quisiera omitir a ninguno y por ello no los nombraré. A la Universidad Industrial de Santander: Por abrir sus puertas a mi formación como profesional. Por estar presente en donde se necesita de ella, por ser parte de ella durante 6 años. A la Ingeniera MARGARITA RODRIGUEZ VILLABONA, a mis tutores y cada uno de los que durante los años que estudié en la Universidad compartieron de su conocimiento; que tuvieron la paciencia para poder compartir sus ideales, experiencia y esmero por formarnos como verdaderos profesionales. Gracias totales a cada uno de ustedes.

**AMPARO RINCON REY**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	24
1. GENERALIDADES.....	26
1.1. PANORAMA DEL SECTOR.....	26
1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO.....	30
1.3. ASPECTOS LEGALES .....	31
2. ESTUDIO DE MERCADOS .....	35
2.1. OBJETIVOS.....	35
2.1.1. Objetivo General. ....	35
2.1.2. Específicos.....	35
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	35
2.2.1. Descripción, Usos y especificaciones del producto.....	35
2.2.2. Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia.....	37
2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO .....	37
2.3.1 Mercado potencial.....	37
2.3.2. Mercado objetivo.....	37
2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	38
2.4.1. La demanda. ....	38
2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados. ....	38
2.4.1.2. Necesidades de información. Se requiere conocer del mercado objetivo lo siguiente. ....	39
2.4.1.3. Ficha Técnica.....	39
2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados. ....	40
2.4.3. Estimación de la demanda.....	48
2.4.4. Proyección de la demanda.....	48

2.5. OFERTA O COMPETENCIA.....	49
2.5.1. Necesidades de información.....	49
2.5.2. Ficha técnica.....	50
2.5.3. Tabulación y presentación de resultados de la oferta.....	51
2.5.4. Análisis de la Situación actual de la competencia.....	58
2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	60
2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	60
2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales.....	61
2.7.2.1. Ventajas para el fabricante.....	61
2.7.2.2. Desventajas para el fabricante.....	62
2.7.3. Selección de los canales de comercialización.....	62
2.8. PRECIO.....	62
2.8.1. Análisis de precios de la competencia.....	63
2.8.2. Estrategias de fijación de precios.....	63
2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	63
2.9.1. Objetivos.....	63
2.9.2. Logotipo.....	64
2.9.3. Slogan. “Siempre disponible”.....	64
2.9.4. Análisis de medios.....	64
2.9.5. Selección de medios.....	65
2.9.6. Estrategias Publicitarias.....	66
2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción.....	66
2.9.7.1. De lanzamiento.....	66
3. ESTUDIO TÉCNICO.....	68
3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO.....	68
3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto.....	68
3.1.2. Factores que determinan el tamaño de un proyecto.....	68
3.1.3. Capacidad del proyecto.....	69
3.1.3.1. Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio.....	69

3.1.3.2. Capacidad instalada.....	69
3.1.3.3. Capacidad utilizada y proyectada. ....	70
3.2. LOCALIZACIÓN.....	70
3.2.1. Macro localización.....	70
3.2.2. Micro localización.....	70
3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	71
3.3.1. Ficha técnica del producto. ....	71
3.3.2. Descripción técnica del proceso.....	72
3.3.3. Diagrama de operación.....	73
3.3.4. Control de calidad. ....	75
3.3.5. Recursos.....	75
3.3.5.1. Recurso humano.....	75
3.3.5.2. Recurso físico .....	76
3.3.5.3 Recurso de insumos. ....	77
3.3.6. Análisis de Proveedores. ....	78
3.3.7. Distribución de planta.....	79
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	80
4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	80
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	81
4.2.1. Visión. ....	81
4.2.2. Misión.....	81
4.2.3. Objetivos. ....	82
4.2.4. Políticas. ....	82
4.2.4.1. De personal.....	82
4.2.4.2. De compras.....	83
4.2.4.3. De ventas.....	83
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	83
4.3.2. Descripción y perfil de cargos .....	84
4.3.3. Asignación salarial .....	89

5. ESTUDIO FINANCIERO .....	91
5.1. INVERSIONES.....	91
5.1.1. Inversión Fija.....	91
5.1.1.1. Maquinaria y equipo.....	91
5.1.1.2. Muebles y enseres.....	91
5.1.1.3. Equipo de oficina.....	92
5.1.1.4. Herramientas.....	92
5.1.1.5. Total de inversión fija.....	92
5.1.2. Inversión diferida.....	92
5.1.3. Inversión de capital de trabajo.....	93
5.1.3.1. Costos de producción.....	93
5.1.3.1.1. Materias Primas.....	93
5.1.3.1.2. Mano obra directa.....	93
5.1.3.1.3. Costos indirectos fabricación.....	94
5.1.3.1.4. Total costos de producción.....	95
5.1.3.2. Gastos de administración y ventas.....	95
5.1.3.3. Gastos Financieros (Intereses).....	96
5.1.3.4. Total Capital de trabajo.....	96
5.1.4. Inversión total.....	96
5.1.5. Fuentes de financiación.....	96
5.2. COSTOS Y GASTOS.....	98
5.2.1. Costos y gastos fijos.....	98
5.2.2. Costos y gastos variables.....	98
5.2.3. Costo y gasto total unitario.....	99
5.3. PRECIO DE VENTA .....	99
5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS .....	99
5.4.1. Ingresos .....	99
5.4.2. Egresos.....	100
5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	100
5.5.2. Flujo de Caja Proyectado.....	101

5.5.3. Balance General inicial y proyectado.....	102
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	103
6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	103
6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	103
6.2.1. Matriz de evaluación de impactos.....	103
6.2.2. Plan de mitigación.....	104
6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	105
6.3.1. Valor presente neto.....	106
6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR. ....	106
6.3.3. Período de recuperación.....	106
6.3.4. Análisis de las Razones Financieras.....	107
6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	108
7. CONCLUSIONES .....	110
8. RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS .....	117

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Consumo aparente de alimentos procesados seleccionados en la UE, en miles de toneladas .....	26
Tabla 2. Información nutricional de la lechona.....	37
Tabla 3. Población que consume lechona .....	40
Tabla 4. Frecuencia de consumo.....	41
Tabla 5. Lugar de preferencia de compra .....	42
Tabla 6. Valor invertido en platos típicos .....	43
Tabla 7. Medio de publicidad preferido .....	44
Tabla 8. Lo que más gusta del producto .....	45
Tabla 9. Tipo de salsa preferida.....	45
Tabla 10. Disposición a comprar el nuevo producto .....	46
Tabla 11. Lugar preferido para comprar el nuevo producto .....	47
Tabla 12. Proyección de la demanda.....	49
Tabla 13. Demanda insatisfecha en porciones .....	60
Tabla 14. Presupuesto de lanzamiento.....	67
Tabla 15. Presupuesto de operación .....	67
Tabla 16. Capacidad utilizada y proyectada .....	70
Tabla 17. Micro localización.....	71
Tabla 18. Recurso humano.....	75
Tabla 19. Máquinas y equipos .....	76
Tabla 20. Muebles y enseres operativos.....	76
Tabla 21. Equipo de oficina.....	76
Tabla 22. Muebles y enseres administrativos .....	77
Tabla 23. Herramientas.....	77
Tabla 24. Insumos para una lechona de 125 porciones de 200 gramos.....	77
Tabla 25. Insumos directos .....	78

Tabla 26. Insumos indirectos .....	78
Tabla 27. Distribución de planta.....	79
Tabla 28. Asignación salarial .....	89
Tabla 29. Base para cotizar prestaciones sociales, transferencias y aportes parafiscales.....	90
Tabla 30. Maquinaria y equipo .....	91
Tabla 31. Muebles y enseres de producción.....	91
Tabla 32. Muebles y enseres administrativos .....	92
Tabla 33. Equipo de oficina.....	92
Tabla 34. Herramientas.....	92
Tabla 35. Total de inversión fija .....	92
Tabla 36. Inversión diferida.....	93
Tabla 37. Insumos directos .....	93
Tabla 38. Mano obra directa. ....	94
Tabla 39. Insumos indirectos .....	94
Tabla 40. Costos indirectos de fabricación (CIF) .....	94
Tabla 41. Total costos de producción .....	95
Tabla 42. Nómina de administración y ventas .....	95
Tabla 43. Gastos generales .....	95
Tabla 44. Total Capital de trabajo .....	96
Tabla 45. Inversión total.....	96
Tabla 46. Fuentes de financiación .....	97
Tabla 47. Amortización del crédito.....	97
Tabla 48. Costos y gastos fijos .....	98
Tabla 49. Costos y gastos variables .....	98
Tabla 50. Costo y gasto total unitario.....	99
Tabla 51. Proyección de ingresos.....	99
Tabla 52. Proyección de egresos.....	100
Tabla 53. Estado de Resultados Proyectados .....	100
Tabla 54. Flujo de Caja Proyectado.....	101

Tabla 55. Balance General inicial y proyectado .....	102
Tabla 56. Matriz Actividad-Impacto .....	104
Tabla 57. Valor presente neto.....	106
Tabla 58. Período de recuperación .....	107
Tabla 59. Razones Financieras .....	107

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Población que consume lechona.....	40
Grafica 2. Frecuencia de consumo .....	41
Grafica 3. Lugar de preferencia de compra.....	42
Grafica 4. Valor invertido en platos típicos.....	43
Grafica 5. Medio de publicidad preferido.....	44
Grafica 6. Lo que más gusta del producto .....	45
Grafica 7. Tipo de salsa preferida .....	46
Grafica 8. Disposición a comprar el nuevo producto.....	47
Grafica 9. Lugar preferido para comprar el nuevo producto.....	47
Grafica 10. Productos que comercializa.....	51
Grafica 11. Volúmenes actuales de producción.....	52
Grafica 12. Utilización de la planta.....	53
Grafica 13. Plan de expansión o ampliación.....	53
Grafica 14. Condiciones de venta .....	55
Grafica 15. Realización de descuentos por volumen o tamaño de pedido.....	55
Grafica 16. Canales de distribución usados.....	56
Grafica 17. Tipos de clientes que maneja .....	56
Grafica 18. Porcentaje de participación en el mercado.....	57
Grafica 19. Situación financiera .....	58

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha Técnica .....	39
Cuadro 2. Ficha técnica .....	50
Cuadro 3. Matriz comparativa de la competencia .....	58
Cuadro 4. Análisis de medios .....	64
Cuadro 5. Ficha técnica del producto.....	71
Cuadro 6. Análisis de Proveedores.....	78
Cuadro 7. Descripción y perfil del Gerente .....	84
Cuadro 8. Descripción y perfil del Contador.....	85
Cuadro 9. Descripción y perfil del Ingeniero de alimentos .....	86
Cuadro 10. Descripción y perfil del Operario .....	87
Cuadro 11. Descripción y perfil de la secretaria.....	88
Cuadro 12. Descripción y perfil del vendedor .....	89

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Lechona tolimense.....	36
Figura 2. Logotipo .....	64
Figura 3. Diagrama de operación.....	74
Figura 4. Distribución de planta. ....	79
Figura 5. Organigrama .....	83
Figura 6. Punto de equilibrio .....	109

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta .....	117
Anexo B. Formato de la encuesta dirigida a la competencia .....	119

## RESUMEN

### 1. TITULO

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LECHONA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*

### 2. AUTORES

AMPARO RINCÓN REY

EDY JOHANNA GARNICA CHANAGA\*\*

### 3. PALABRAS CLAVES

Lechona, porción, alimento típico.

### 4. DESCRIPCIÓN

En Bucaramanga, como en todas las ciudades colombianas, existe la necesidad de consumir alimentos típicos, entre ellos la lechona tolimense, pero esta es producida y comercializada en puntos de venta directos de las fábricas, con poca distribución por canales indirectos, salvo aquellos supermercados en cadena que cuentan con servicios de restaurante en sus instalaciones

Este estudio de factibilidad ofrece todos los parámetros necesarios para crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de lechona en porciones de 200 gramos mediante canales de comercialización indirectos como supermercados y tiendas que tengan refrigerador.

El estudio de mercados muestra que gran parte de la población objetivo (73%) consume lechona alguna vez al año, por ser un plato típico de sabor agradable, cuya consecución no es fácil cuando se refiere a cantidades pequeñas, y en el momento en que surge la necesidad de consumirla.

El estudio técnico revela que entre los factores que limitan el tamaño de la nueva empresa están el financiamiento y la demanda; sin embargo los recursos tanto tecnológicos como de personal e insumos pueden ser adquiridos fácilmente en el área de influencia del proyecto.

La constitución de la empresa es sencilla, mediante el tipo de sociedad por acciones simplificada, que tendrá dos inversionistas inicialmente (las autoras del proyecto); el estudio financiero establece que la inversión necesaria para la implementación de la nueva empresa es de \$69.246.192 distribuidos entre las inversiones fija, diferida y capital de trabajo.

La evaluación devela un impacto social positivo (genera empleo en la región, mejora la vida de la organización, los inversionistas y el sector empresarial), y en cuanto al impacto ambiental este es mínimo; los indicadores TIR y VPN reflejan las ventajas económicas del proyecto para recuperación de la inversión en el corto plazo.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial.

## ABSTRACT

### 1. TITLE

FEASIBILITY STUDY FOR CREATING A PRODUCER AND MARKETER SUCKLING PIG IN THE CITY OF BUCARAMANGA \*

### 2. AUTHORS

AMPARO RINCÓN REY  
EDY JOHANNA GARNICA CHANAGA \*\*

### 3. KEY WORDS

Suckling, serving, typical food.

### 4. DESCRIPTION

In Bucaramanga, as in all Colombian cities, there is the need to consume traditional foods, including Tolima suckling pig, but this rate is produced and marketed in direct outlets of factories, indirect distribution channels with little except those supermarkets chain with facilities restaurant in its facilities

This feasibility study provides all the necessary parameters para create one dedicated to the production and marketing of suckling pig into portions of 200 grams using indirect marketing channels such as supermarkets and stores with company refrigerator.

Market research shows that much of the target population (73%) suckling pig ever the year, being a typical palatable plate, whose achievement is not easy when small amounts are concerned, and in the time be a need to consume.

The technical study reveals that among the factors limiting the size of the new company include the financing and demand; but nevertheless technology resources as both personnel and supplies can be purchased easily in the area of influence.

The constitution of the company is simple, through the kind of society: simplified stock, which we can deduce two initially investors (the authors of the project); the financial study which sets the investment needed for the implementation of the new version is distributed \$69,246,192 fixed investments, deferred capital and labor.

The evaluation reveals positive social impact (genres employment in the region, improves the life of the organization, investors and the business sector), and in terms of environmental impact this is minimum; the IRR and NPV indicators reflect the economic benefits of the project for recovery of investment in the short term.

---

\*\* Institute of Regional Projection and Education Distantly. Business Management.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto se realizó con el propósito de conocer la factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de lechona en la ciudad de Bucaramanga. La idea de este proyecto nace de la experiencia familiar de una de las autoras del proyecto que producen tradicionalmente este plato típico en Rionegro – Santander.

Para el desarrollo de este estudio se empleó el modelo de factibilidad, el cual permite conocer criterios claros desde los puntos de vista de mercados, técnico, administrativo, financiero, social, ambiental, y económico que facilitan tomar la decisión o no, de crear la empresa en mención, dependiendo de la viabilidad comercial, técnica, legal, administrativa, y financiera.

Este proyecto tiene un horizonte a 5 años, con una inversión inicial en activos fijos, diferidos y capital de trabajo, que afecta la creación de la empresa tanto su constitución legal, como las instalaciones de las diferentes dependencias que la integran.

En primer lugar, se dan a conocer las generalidades relacionadas con el sector: su origen, su comportamiento actual, y la oportunidad de negocio que existe en la región, región que incorpora hábitos alimenticios de otras regiones de Colombia.

Luego se muestra el estudio de mercados con el respectivo análisis de la demanda y la oferta, la proyección y relación entre las dos para conocer si existe o no demanda insatisfecha en el mercado objetivo. Se establecen los canales de comercialización, así mismo las estrategias de fijación de precios y de publicidad.

En el estudio técnico se especifica el tamaño de la empresa relacionada con las capacidades diseñada, instalada y utilizada en número porciones de 200 gramos anuales. Se hace la selección del local donde empezará a funcionar la empresa, también un análisis de proveedores, un listado de recursos físicos, tecnológicos y humanos necesarios para la producción de la lechona en porciones.

Posteriormente en el estudio administrativo, se precisa la forma de constitución de la empresa, su cultura organizacional, y el diseño organizacional; además se presenta la definición de cargos con su descripción, manual de funciones, y la escala salarial.

A través del estudio financiero se conoce las necesidades totales de capital, para las diferentes inversiones, se calculan los costos de producción, así como los gastos de administración y ventas; se proyectan los ingresos y egresos que sirven para crear los estados financieros básicos y proyectados.

Finalmente, en la evaluación del proyecto, se analiza el impacto social y el ambiental, la evaluación financiera por medio del cálculo del VPN y de la TIR, el periodo de recuperación de la inversión inicial, y un análisis de las razones financieras básicas.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. PANORAMA DEL SECTOR

**El Sector de los Alimentos Procesados en la Unión Europea.**<sup>1</sup> La UE es un mercado muy importante para los alimentos procesados. La industria de los alimentos utiliza grandes cantidades de frutas y vegetales en conserva, hierbas y especias procesadas y de extractos de café. Las industrias de alimentos líderes se encuentran en los países que tienen el mayor número de habitantes: Alemania, Francia, Italia, el Reino Unido (UK) y España. Para dar una idea del tamaño del mercado, se calcula el consumo aparente (importaciones – exportaciones + producción). Esta información no concuerda necesariamente con la información de otras secciones y por lo tanto sólo se puede utilizar como un indicador.

**Tabla 1.** Consumo aparente de alimentos procesados seleccionados en la UE, en miles de toneladas

Producto	2005	2007	2009
Frutas y verduras procesadas <sup>1</sup>	6'097	6'197	6'001
Salsas y preparaciones y sasonadores mixtos	1'810	1'965	2'670
Extractos de Café	310	333	286

<sup>1</sup>Frutas tropicales frescas y secas, tomates en conserva, champiñones en conserva y frutas en conserva. No se incluyen los n.e.c.

Fuente: Prodcorn, 2010

El aumento del interés en los estilos de vida saludables y la comodidad ha llevado a la innovación de productos y métodos innovadores. La industria está en permanente búsqueda de la mejor forma para conservar el valor nutricional de la

---

<sup>1</sup> Fortalecimiento de la Capacidad Comercial hacia los Países EFTA: Inteligencia de Mercados para Colombia – Alimentos Procesados. Edición Septiembre 2010. [En línea] Disponible en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio\\_alimentos\\_procesados\\_-\\_efta.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio_alimentos_procesados_-_efta.pdf). Pág. 41

comida en conserva. La innovación en productos también aumento la demanda de frutas tropicales y exóticas. En conjunto con una mayor conciencia por las cuestiones sostenibles, el mercado orgánico, Comercio Justo y otros productos certificados también ha aumentado sustancialmente. En general, Alemania es el mercado más importante para los productos orgánicos, pero el sector orgánico de otros países de Europa Occidental está creciendo rápidamente. Para los productos de Comercio Justo el Reino Unido es el mercado más importante.

**El Sector de los Alimentos Procesados en Colombia.**<sup>2</sup> En el contexto de la industria de procesamiento de alimentos de América del Sur, Colombia no se encuentra entre los gigantes, que básicamente están compuestos por Brasil y Argentina. Chile también se encuentra entre los países cuya industrialización le permitió un desarrollo sólido de la industria de procesamiento de alimentos, mientras que Colombia y Perú pertenecen al grupo de procesadores de alimentos de tamaño mediano en América del Sur. La mayor parte del procesamiento de productos alimenticios en Colombia se lleva a cabo alrededor de las áreas urbanas, donde se encuentran los grandes conglomerados de industrias, mercados importantes y la infraestructura necesaria. Los procesadores de alimentos en Colombia se componen de multinacionales a gran escala, compañías pequeñas y medianas y fabricantes artesanales. La industria de alimentos es uno de los sectores más grandes y fundamentales de la economía, que representa el 28% de la producción industrial y el 22% del total de la fuente de empleo. La industria de alimentos colombiana reportó un crecimiento promedio del 7.0% en 2008. En 2009, se registró un descenso del 3.5% que se debió principalmente a la prohibición de las exportaciones colombianas hacia Venezuela y a la caída de las exportaciones a Ecuador por el deterioro de las relaciones diplomáticas (Informe de Ganancias 2010).

---

<sup>2</sup> Fortalecimiento de la Capacidad Comercial hacia los Países EFTA: Inteligencia de Mercados para Colombia – Alimentos Procesados. Edición Septiembre 2010. [En línea] Disponible en: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio\\_alimentos\\_procesados\\_-\\_efta.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio_alimentos_procesados_-_efta.pdf). Pág. 55

**Evolución y tendencias del sector en Colombia.** El sector alimentos, bien sea en producción, o en servicios, es un negocio rentable, que genera empleo constante. Gracias a la revolución industrial se generaron máquinas que sirvieron en principio de apoyo a la industria, sin embargo, con el tiempo reemplazó mano de obra, e impulsó a generar nuevas empresas, se avanzó igualmente en comercio exterior, en el caso de Colombia, se impulsaron las exportaciones de productos industriales y se puso en marcha el Pacto Andino.

Pese a los altibajos sufridos por las crisis económicas a nivel nacional y mundial, las industrias y empresas persisten, más aún cuando se ha dado paso a la globalización de los mercados, proceso que requiere de innovación, actualización y diversificación de la industria, específicamente alimentaria, si se quiere competir con las grandes empresas, que actualmente comprenden Postobón, en bebidas; el Grupo Manuelita, con azúcar y mieles; y la Compañía Nacional de Chocolates, y de capital extranjero como el Grupo Nestlé, Corn Products International, Purina, Quaker y Kellogg's, entre otras.<sup>3</sup>

**El sector a nivel regional.** Bucaramanga y su área metropolitana se encuentra conformada por cerca de 51.611 empresas de las cuales 24.057 pertenecen al comercio y 7.162 a la industria manufacturera, siendo las dos actividades económicas de mayor presencia y que generan 202.531 empleos; dentro de los cuales se concentran en la capital 16.872 empresas de comercio al por mayor y por menor; seguida de la industria manufacturera con 4.829 empresas.<sup>4</sup> Características que hacen de esta ciudad, una región con excelentes sitios turísticos y en segundo lugar, es una ciudad en crecimiento constante.

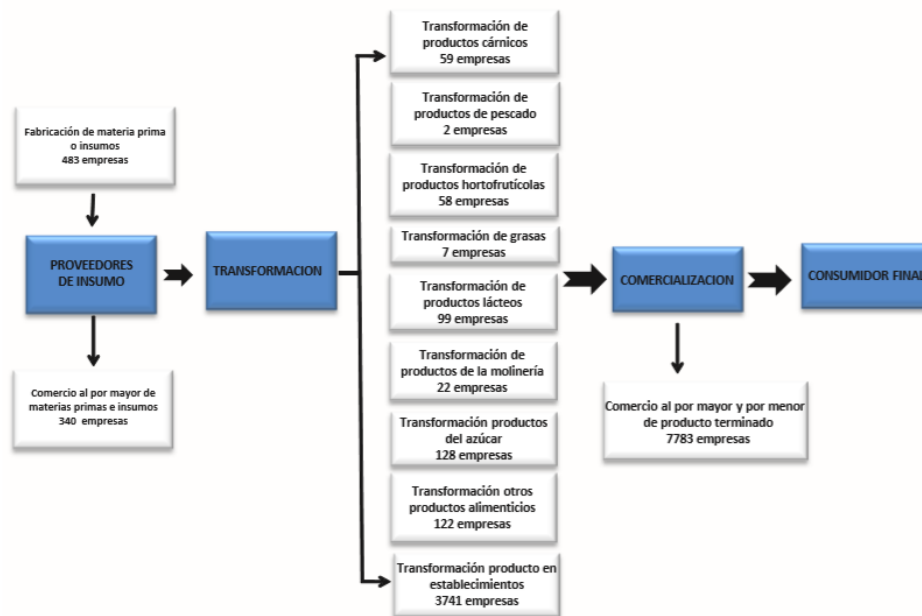
---

3 BLOG DANY HISTORIA DEL SIGLO XXI. Sector secundario de la economía colombiana [en línea]. 2005. [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://lela-177.blogspot.com/2009/03/sector-secundario-de-la-economia.html> >

4 RED ORMET. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo. Área Metropolitana de Bucaramanga, 2007-2010. Primera Edición, 2012. Bucaramanga. p. 19.

La cadena de alimentos de Santander la componen 12.837 empresas distribuidas en: 823 proveedores de insumos (483 se ubican en fabricación de materia prima o insumos y 340 comercio al por mayor de materias primas e insumos); 4.238 en el área de transformación (3.741 en transformación productos en establecimientos, 122 en transformación de otros productos alimenticios, 128 en transformación productos de azúcar, 22 en transformación de productos de molinería, 99 en transformación de productos lácteos, 7 en transformación de grasas, 58 en transformación de productos hortofrutícolas, 2 en transformación de productos de pescado, 59 en transformación de productos cárnicos); 7.783 en comercialización al por mayor y al detal de productos terminados.<sup>5</sup>

Figura 1. Diagrama de la cadena alimentos en Santander



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, excluye al municipio de Barrancabermeja.

La cadena de alimentos es fortalecida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través de acuerdos nacionales y regionales, constituyendo desde 2003

<sup>5</sup> Ibíd., p. 45

cadenas productivas, agrupadas por productos alimenticios o especializados en un solo producto a partir del potencial existente en cada región.<sup>6</sup>

## **1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO**

El presente proyecto se realizará en la ciudad de Bucaramanga, conocida como la “Ciudad Bonita”, o “Ciudad de los Parques”, ubicado al nororiente del país, en el Departamento de Santander. Su población asciende a los 524.112 habitantes. Dista 384 km de Bogotá, la capital del país. Por ser la capital del departamento de Santander, Bucaramanga alberga las sedes de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental, la sede seccional de la Fiscalía y el Área Metropolitana de Bucaramanga. Junto con el título de capital de Santander, Bucaramanga ostenta los títulos de capital de la provincia de Soto y del núcleo de desarrollo provincial metropolitano.

Está comunicada con las principales ciudades del país por carretera: con Bogotá, Medellín, Cúcuta y la Región Caribe de Colombia. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro. Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga, cuya población asciende a 1.038.622 habitantes.

Su economía gira alrededor del comercio, servicios, fabricación de zapatos y complementos similares. Bucaramanga se ha destacado en los últimos años por tener una de la menor tasa de desempleo del país, en el último trimestre de 2012 la tasa de desempleo en el área metropolitana de Bucaramanga fue de 7,7%. Su principal casa de estudios de orden público es la Universidad Industrial de Santander.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 46

### **1.3. ASPECTOS LEGALES**

Constitución Política de Colombia. Artículo 333. Establece como principios orientadores del Estado Social de Derecho Colombiano la libertad de empresa y la libertad de competencia.

Código del Comercio (Decreto 410 de 1961).

Código Sustantivo del Trabajo (artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950).

Contabilidad General (Decreto 2649 de 1993). Reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Resolución 0627 de 2006, se reglamenta la emisión de ruido y ruido ambiental.

Plan de ordenamiento Territorial (POT). Ley 154 de 1994, orientar su desarrollo sostenible mediante la definición de estrategias de uso, ocupación y manejo de suelo.

Ley 232 de 1995 (diciembre 26), normas para el funcionamiento de establecimientos comerciales.

Decreto 1753 de 3 de agosto de 1994. Del Ministerio del medio ambiente presenta las condiciones y requisitos indispensables para el otorgamiento de licencia e impacto ambiental.

Decreto 2811 del 18 de diciembre de 1974. Reglamenta la ley 23 de 1973 del código nacional de recursos renovables y de protección del medio ambiente, su

objetivo es prevenir y controlar la contaminación ambiental y buscar su mejoramiento la conservación y reestructuración de los recursos naturales para defender la salud y bienestar de los habitantes del territorio nacional.

Decreto 2649 de 1993. "Principios de contabilidad".

Ley 789 de 2002. "Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo."

Ley 1429 de 2010. "Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo."

NORMA NTC-ISO 22000. Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria.

A nivel internacional, se encuentran las siguientes:

#### CODEX ALIMENTARIUS

Son las normas referidas a la producción, elaboración y circulación de alimentos, y cuyo objetivo es asegurar la inocuidad y calidad de los mismos, proteger la salud del consumidor y promover prácticas equitativas en el comercio internacional. Constituye el patrón de referencia que tienen los países respecto a las exigencias higiénico-sanitarias, bromatológicas y de comercialización de los productos alimentarios. Fue creado por una Comisión Internacional en 1962, constituida por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Desde su establecimiento los países miembros de la FAO y/o la OMS pueden participar en sus programas a través de las Comisiones del Codex Alimentarius.

## BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

Esta reglamentación trata sobre las condiciones higiénico-sanitarias y de las buenas prácticas de elaboración; para los establecimientos elaboradores-procesadores de alimentos. Su ámbito de aplicación, es el de cualquier establecimiento en el cual se efectúen actividades relacionadas con elaboración, manipulación, almacenamiento y transporte de los alimentos.

Fija principios generales higiénico-sanitarios de las materias primas para elaboración de alimentos, de las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos elaboradores-industrializadores de alimentos, de la higiene del personal y requisitos sanitarios, de los requisitos de almacenamiento y transporte de materias primas y productos terminados. Concluye, a su vez citando la conveniencia de que el establecimiento instrumente los controles de calidad que considere necesario, con metodología analítica reconocida aprobada a los efectos de asegurar alimentos aptos para el consumo.

Algunos aspectos relacionados con esta reglamentación son los siguientes:

- 1) Áreas de procedencia de las materias primas (carne, leche, frutas, granos, etc.)
- 2) Cosecha, producción, extracción y faena.
- 3) Almacenamiento y transporte de las materias primas.
- 4) Instalaciones.
- 5) Limpieza y desinfección.
- 6) Manipulación, almacenamiento y eliminación de residuos.
- 7) Manejo y empleo del agua.
- 8) Lucha contra plagas (roedores, insectos, etc.)
- 9) Enseñanza de la higiene personal.
- 10) Salud.
- 11) Enfermedades contagiosas.

- 12) Lavado de manos.
- 13) Utilización de utensilios y herramientas de trabajo.
- 14) Prevención de la contaminación.
- 15) Condiciones de envasado.

## **2. ESTUDIO DE MERCADOS**

### **2.1. OBJETIVOS**

#### **2.1.1. Objetivo General.**

Realizar una investigación de mercados que a través del análisis de la demanda y la oferta, estrategias de distribución, precios, publicidad y promoción, que permita evaluar si existen condiciones favorables de mercado para la creación de una empresa productora y comercializadora de lechona en la ciudad de Bucaramanga.

#### **2.1.2. Específicos.**

- Llevar a cabo una investigación de la demanda que permita conocer las necesidades, los gustos y preferencias de los consumidores de lechona.
- Determinar la oferta del producto, mediante el estudio de la competencia en la región de tal manera que se puedan identificar sus fortalezas y debilidades.
- Analizar los canales de comercialización que sean más adecuados para el producto, mediante la identificación de su estructura, ventajas y desventajas.
- Definir estrategias adecuadas de precios que lleven al posicionamiento del producto en el mercado objetivo mediante el estudio comparativo de los precios manejados por la competencia.
- Establecer un plan de publicidad y promoción, realizando un análisis de los medios de comunicación disponibles actualmente para la región, que permita dar a conocer y posicionar la nueva empresa y promover su producto.

### **2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

#### **2.2.1. Descripción, Usos y especificaciones del producto.**

Se trata de lechona preparada en la forma tradicional, la cual será empacada al vacío, en una presentación diferente a la típica, vendrá acompañada por un

producto muy apetecido a nivel internacional, como es la tortilla de maíz o “taco”, con el cual se envolverá la lechona; para su consumo se puede acompañar con salsa de tomate, ya sea picante o salsa agridulce.

Cada porción envuelta en la tortilla será de 200 gramos y se empacará al vacío para darle mayor durabilidad al producto; se entrega junto con un sobre de salsa (picante o agridulce) de 8 gramos. Para consumirlo se debe calentar previamente al horno por unos 5 u 8 minutos dependiendo si es micro ondas o si es horno a gas o eléctrico.

**Figura 1.** Lechona tolimense



Fuente: Groupon<sup>7</sup>

A continuación se presenta la información nutricional para una taza (aproximadamente 200 gramos) de lechona:

---

<sup>7</sup> <http://www.groupon.com.co/descuentos/multiple-locations/desde-16000-por-4-8-16-o-32-porciones-de-lechona-en-lechoneria-la-reina-del-tolima--2>

**Tabla 2.** Información nutricional de la lechona

Hechos Nutricionales	por 1 taza
Energía	1402 kj 335 kcal
Proteína	11,94 g
Grasa	12,87 g
Grasa Saturada	2,802 g
Grasa Poliinsaturada	3,376 g
Grasa Monoinsaturada	5,659 g
Colesterol	103 mg
Carbohidrato	41,94 g
Fibra	1,4 g
Azúcar	1,41 g
Sodio	598 mg
Potasio	271 mg

<b>Resumen Nutricional:</b>			
<b>Cals</b> 335	<b>Grasa</b> 12,87g	<b>Carbh</b> 41,94g	<b>Prot</b> 11,94g
Hay 335 calorías en Lechona (1 taza). Desglose de Calorías: 35% grasa, 51% carbh, 14% prot.			

Fuente: Fatsecret<sup>8</sup>

Por su presentación, calidad y cantidad, es un producto con un precio bastante accesible, además su preparación es rápida, ya que se trata de un producto precocido y de fácil consumo.

### **2.2.2. Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia.**

El principal atributo diferenciador es su envoltura, en forma de taco, mediante una tortilla de maíz precocida. Por otra parte se le adiciona el sobre de salsa picante o agridulce.

## **2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

### **2.3.1 Mercado potencial.**

La población de la ciudad de Bucaramanga, trabajadores y familias ubicados en la capital del departamento de Santander.

### **2.3.2. Mercado objetivo.**

<sup>8</sup> <http://www.fatsecret.cl/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/lechona>

La producción y comercialización del producto se realizará en la ciudad de Bucaramanga, la cual cuenta con un total de 519.384<sup>9</sup> habitantes, la población a la cual está dirigida son personas entre 15 y 60 años<sup>10</sup>, pertenecientes a los estratos 3 y 4<sup>11</sup> (cruzando los datos suministrados por el DANE y la ESSA se halló un total de 147.764 personas).

## **2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **2.4.1. La demanda.**

**2.4.1.1. Descripción del problema de investigación de mercados.** Los aditivos aplicados a los alimentos para conservarlos generan alergias, por lo que se hace indispensable la tecnificación en la producción porcina, la cual utiliza alimentos balanceados, prácticas sanitarias y de manejo, así como instalaciones especializadas para producir carne de cerdo segura y confiable para los consumidores, con menor nivel de grasa y mejores características organolépticas (color, aroma, sabor, textura).

Es importante obtener información confiable sobre las variables de mercados, y después de investigar en fuentes secundarias no se halló información seria, estadística, y concluyente. No hay estudios sobre gustos, preferencias de los consumidores de lechona; la comercialización de lechona se realiza a través de los puntos de fábrica existentes, con muy pocos intermediarios; respecto a las estrategias de precios o publicidad y promoción no existen estudios anteriores que permitan orientar este proyecto.

Por tanto, amerita realizar esta investigación de mercados, buscando de fuentes primarias, aquellos aspectos que permitan llegar a conclusiones precisas y tomar

---

9<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?param=277>

10[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/68001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68001T7T000.PDF)

11[http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele\\_com\\_096](http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096)

decisiones acertadas en cuanto a presentación del producto, logística de distribución, estrategias de fijación de precios y de publicidad y promoción.

**2.4.1.2. Necesidades de información. Se requiere conocer del mercado objetivo lo siguiente.**

- Las preferencias en el consumo de lechona.
- Cuantificación de la demanda anual de lechona.
- Promedio de dinero destinado a la compra de alimentos típicos.
- Empresas productoras de lechona en Bucaramanga.
- Lugar de compra de alimentos procesados preferido por el mercado objetivo
- Medio de publicidad preferido

**2.4.1.3. Ficha Técnica.**

**Cuadro 1.** Ficha Técnica

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria por cuanto se realizará una prueba piloto para conocer el nivel de aceptación del producto a los potenciales clientes. Descriptiva por cuanto describe procesos de preparación del producto, su puesta en el mercado, estrategias; así como cada uno de los estudios en los cuales se recopila información en aspectos de mercadeo y publicidad, técnico-administrativos, legales, económicos y financieros. Cuantitativa, por cuanto se presentan informes económicos y financieros que presentan la viabilidad del proyecto.
<b>Método de investigación</b>	A través de análisis estructurado de cada uno de los aspectos del proyecto, la metodología empleada será la cuantitativa y descriptiva por cuanto se revisan la información financiera y económica, así como los aspectos de mercados que finalmente concluyan si es viable o no la creación de la empresa productora y comercializadora de lechona.
<b>Fuentes de información</b>	Como fuente primaria se encuentra la población objetivo, información que se recopilará en una prueba piloto, donde se ofrecerá una muestra del producto y se expresará en una encuesta aspectos del mismo, como precio, presentación, disponibilidad, nivel de aceptación del producto y sugerencias sobre el mismo. Fuentes secundarias se encuentran trabajos de investigación realizados a nivel regional y nacional, así como los libros de texto para el desarrollo del estudio de factibilidad. Entidades como el DANE, Alcaldía de Bucaramanga, Cámara de Comercio, entre otras.
<b>Técnicas de investigación</b>	Encuesta.
<b>Instrumento para la recolección de</b>	Cuestionario estructurado

<b>información</b>	
<b>Modo de aplicación</b>	Directa.
<b>Definición de población (elemento, unidad de muestreo)</b>	Población: 147.764 personas de 15 a 60 años, en estratos 3 y 4 de la ciudad de Bucaramanga. Elemento: Persona entre 15 y 60 años de edad Unidad muestral: Hogares de estratos 3 y 4
<b>Proceso de muestreo</b>	Muestreo aleatorio simple, aplicando la siguiente formula: $n = \frac{z^2 (N) (P_o) (q_o)}{e^2 (N-1) + z^2 c (P_o) (q_o)}$ Donde: N= Población = 147.764 p= probabilidad de aceptación= 0,5 q= Probabilidad de rechazo = 0,5 e= error estimado= 5% Z= Nivel de confianza= 1,96 para un nivel de confianza del 95%. $n = \frac{(1,96^2)(147.764) * (0,5)(0,5)}{(0,05^2)(147.764 - 1) + (1,96^2)(0,5)(0,5)}$ n= 383 encuestas
<b>Alcance</b>	Bucaramanga, capital del departamento de Santander.
<b>Tiempo de aplicación</b>	Quince días.

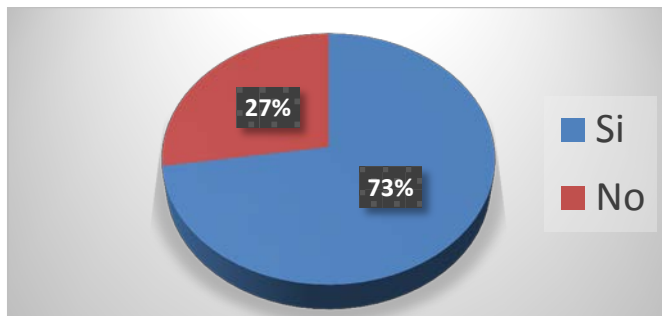
## 2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados.

Pregunta 1. ¿Consume lechona?

**Tabla 3.** Población que consume lechona

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	278	73%
No	105	27%
Total	383	100%

**Grafica 1.** Población que consume lechona



El porcentaje de personas que consumen lechona es elevado (73%) lo que favorece al proyecto por representar una demanda alta de este tipo de platos típicos; con este porcentaje se puede estimar la demanda de lechonas. Ese 27%

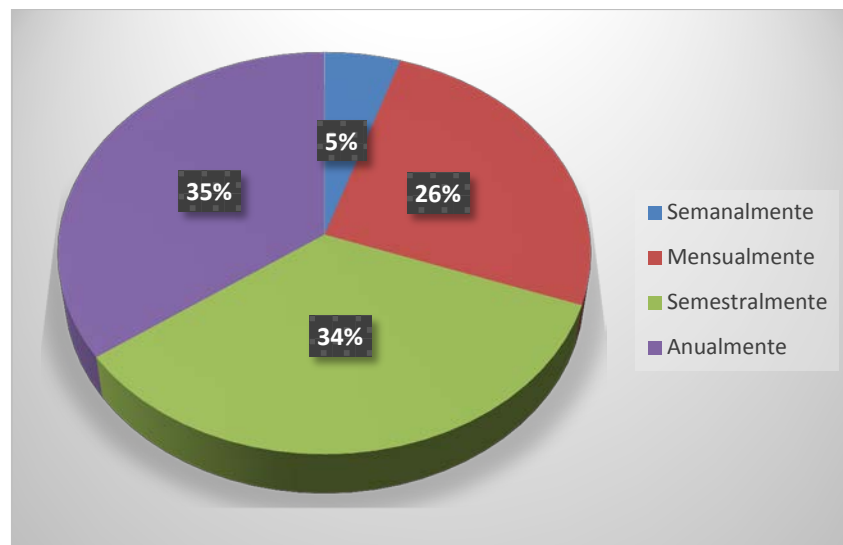
que no la consumen es representativo de las personas que cuidan sus hábitos alimenticios por causa de salud o estética.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia consume lechona?

**Tabla 4.** Frecuencia de consumo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	VECES AÑO	PROMEDIO
Semanalmente	14	5%	52	2,6
Mensualmente	71	26%	12	3,1
Semestralmente	96	35%	2	0,7
Anualmente	97	35%	1	0,3
Total	278	100%		6,7

**Grafica 2.** Frecuencia de consumo



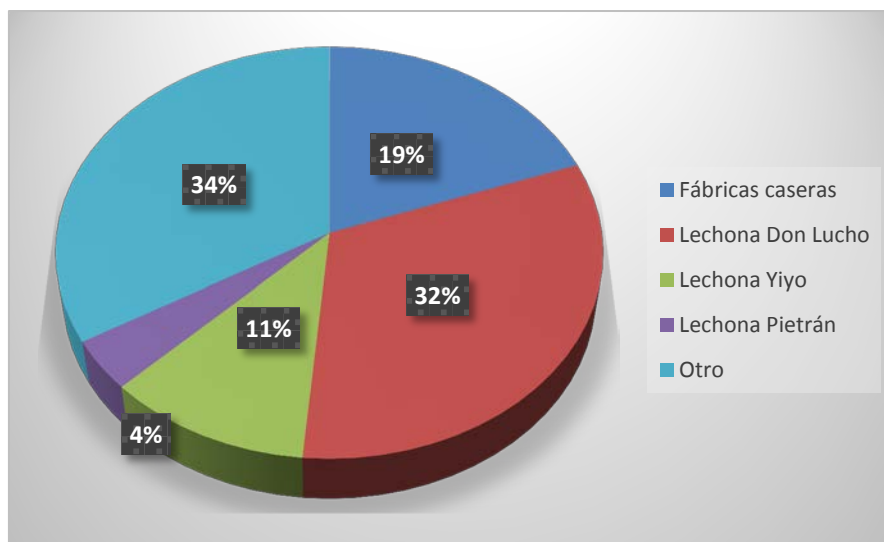
La lechona no es un plato que se consume frecuentemente, los porcentajes más elevados (34% y 35%) la ubican en consumos de una vez cada semestre o cada año. Los otros porcentajes (5% y 26%) representan a personas apasionadas por la lechona, por tanto la consumen semanal o mensualmente. Se puede afirmar que cada persona del mercado objetivo que consume lechona, lo hace 6,7 veces al año, este promedio facilita la estimación de la demanda de lechona en el mercado objetivo.

Pregunta 3. ¿Dónde prefiere comprar lechona?

**Tabla 5.** Lugar de preferencia de compra

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fábricas caseras	54	19%
Lechona Don Lucho	89	32%
Lechona Yiyo	31	11%
Lechona Pietrán	11	4%
Otro	93	33%
Total	278	100%

**Grafica 3.** Lugar de preferencia de compra



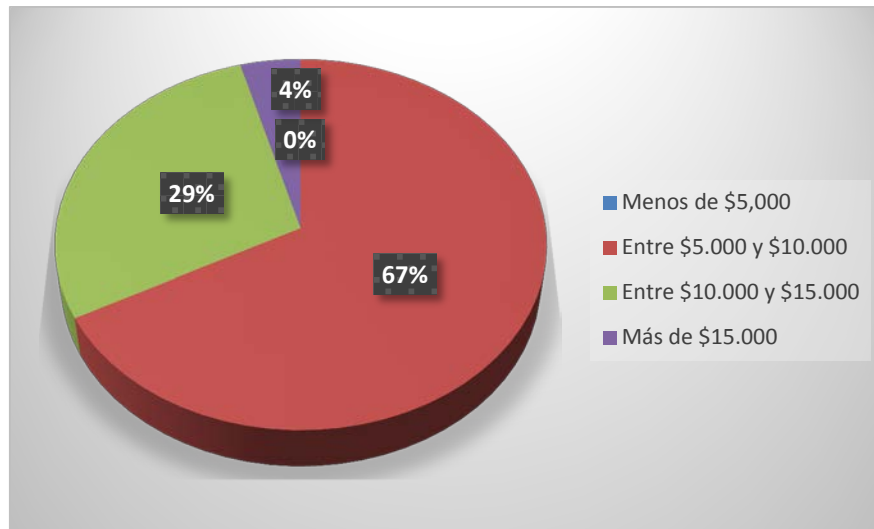
El lugar de preferencia está distribuido entre fabricas caseras (19%), empresas reconocidas en la ciudad (suman 47% entre las mencionadas en la investigación) y otras empresas menos reconocidas (33%). Se puede afirmar que la preferencia se da en comprar la lechona en empresas reconocidas por la confianza que genera en el mercado objetivo. Crear una empresa que compita con las que lideran el mercado requiere de hacer un benchmarking de las mismas; los datos obtenidos ayudarán en el estudio de la competencia.

Pregunta 4. ¿Cuánto invierte cada vez que compra un plato típico?

**Tabla 6.** Valor invertido en platos típicos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MEDIA	PROMEDIO
Menos de \$5,000	0	0%	2.500	0
Entre \$5.000 y \$10.000	187	67%	7.500	5.045
Entre \$10.000 y \$15.000	79	28%	12.500	3.552
Más de \$15.000	12	4%	17.500	755
Total	278	100%		9.353

**Grafica 4.** Valor invertido en platos típicos



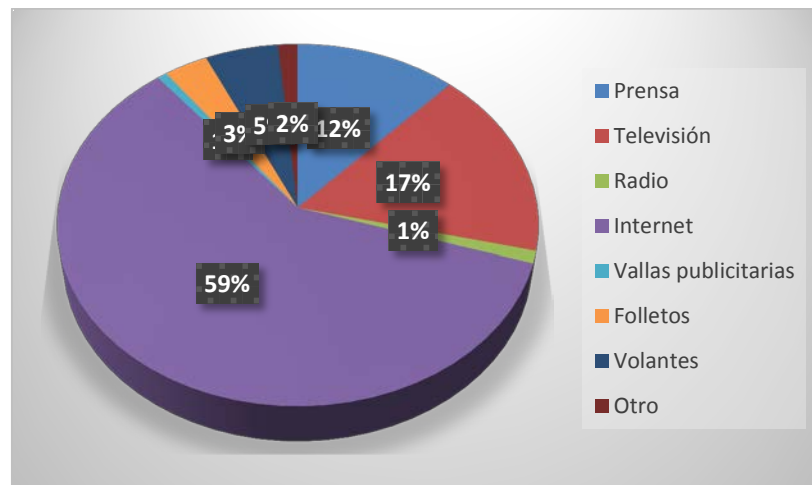
Si bien el mayor porcentaje (67%) pertenece al rango entre \$5.000 y \$10.000 por plato típico, los otros porcentajes ayudan a estimar un promedio ponderado de \$9.353 por cada plato típico que se vende en el mercado objetivo. Este promedio orienta el precio que la empresa debe fijar para su nuevo producto.

Pregunta 5. ¿A través de qué medio le gusta recibir información de nuevos productos?

**Tabla 7.** Medio de publicidad preferido

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa	33	12%
Televisión	47	17%
Radio	3	1%
Internet	165	59%
Vallas publicitarias	2	1%
Folletos	9	3%
Volantes	15	5%
Otro	4	1%
Total	278	100%

**Grafica 5.** Medio de publicidad preferido



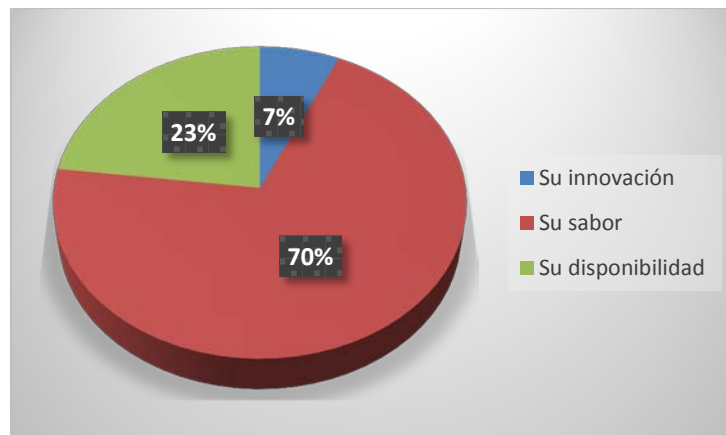
Los medios de comunicación preferidos son Internet (59%), televisión (17%) y los impresos como la prensa (12%). No se puede menospreciar los otros medios (que suman 12%) en el momento de definir inversiones en publicidad; con estos porcentajes hallados se facilita tomar decisiones sobre qué medios se deben emplear para dar a conocer al mercado objetivo, el nuevo producto.

Pregunta 6. Una vez probado el producto, ¿qué es lo que más le gustó?

**Tabla 8.** Lo que más gusta del producto

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Su innovación	19	7%
Su sabor	195	70%
Su disponibilidad	64	23%
Total	278	100%

**Grafica 6.** Lo que más gusta del producto



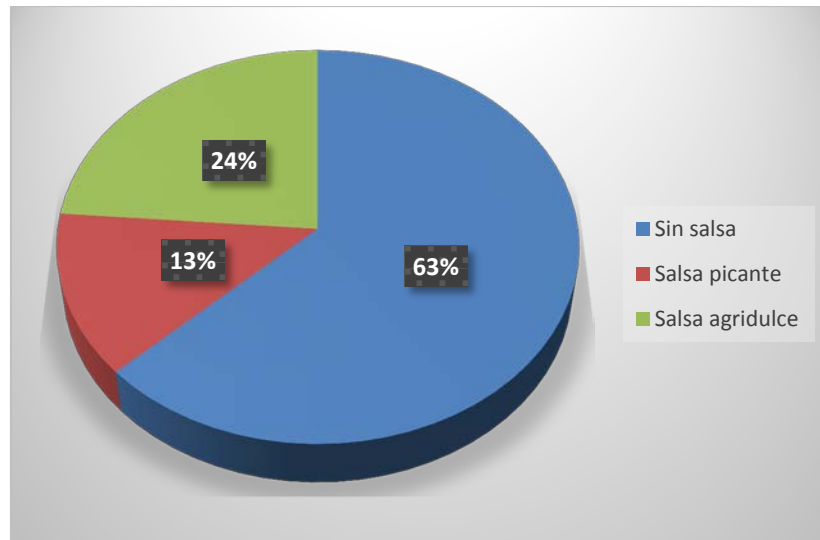
El sabor del nuevo producto degustado por el mercado objetivo fue la preferencia de mayor importancia (70%), seguido de la disponibilidad del mismo (23%) para su compra, y de la innovación (7%). Conservando el buen sabor se puede influir positivamente en la decisión de compra del nuevo producto.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de salsa prefiere para acompañarlo?

**Tabla 9.** Tipo de salsa preferida

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sin salsa	175	63%
Salsa picante	37	13%
Salsa agri dulce	66	24%
Total	278	100%

**Grafica 7.** Tipo de salsa preferida



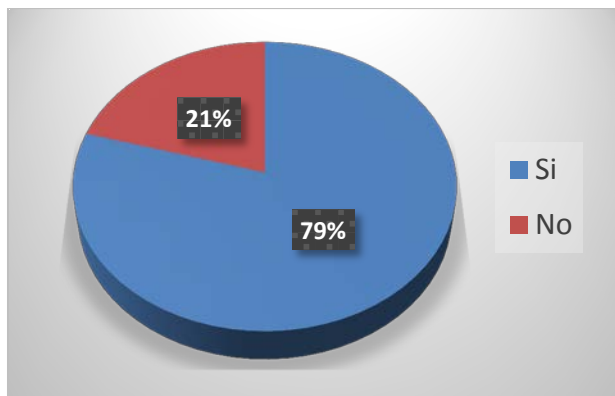
Es importante conocer que la población prefiere consumir la lechona sin salsas (63%), los demás optaron por seleccionar entre las dos que se preguntaron. La salsa de mayor aceptación es la agri dulce (con un 24% de aceptación) lo que permite tomar la decisión de empacar esta salsa juntamente con la lechona en la misma proporción de los lotes de producción, dejando solo un 13% de la producción para ser acompañada por la salsa picante.

Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a comprar el nuevo producto?

**Tabla 10.** Disposición a comprar el nuevo producto

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	221	79%
No	57	21%
Total	278	100%

**Grafica 8.** Disposición a comprar el nuevo producto



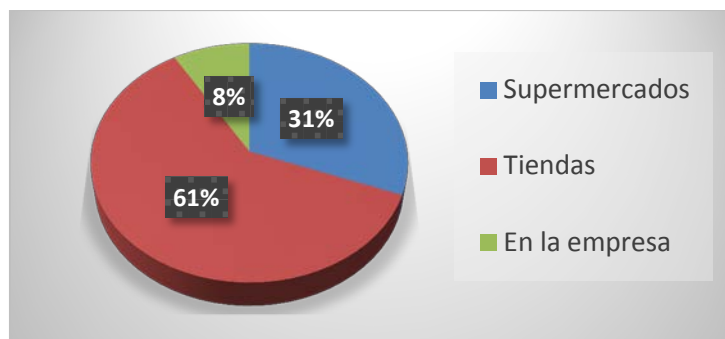
La disposición afirmativa de comprar el nuevo producto (79%) permite hallar la demanda efectiva del mismo. Solo un pequeño porcentaje (21%) del mercado objetivo que consume lechona, no está dispuesto a comprar el nuevo producto por preferir la lechona que se vende tradicionalmente.

Pregunta 10. ¿Dónde le gustaría comprarlo?

**Tabla 11.** Lugar preferido para comprar el nuevo producto

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Supermercados	68	31%
Tiendas	134	61%
En la empresa	19	9%
Total	221	100%

**Grafica 9.** Lugar preferido para comprar el nuevo producto



Los supermercados (31%) y las tiendas (61%) son los lugares preferidos por el

consumidor para comprar el producto, solo un 8% prefieren comprarlo en la empresa directamente. Estas preferencias facilitan la toma de decisión del canal que debe adoptar la empresa para comercializar sus productos.

#### **2.4.3. Estimación de la demanda.**

Para estimar la demanda se toman datos de la investigación realizada; el 73% del mercado consume lechona (pregunta 1), por tanto, de las 147.764 personas que componen el mercado objetivo, 107.254 consumen lechona. De esas 107.254 personas, cada una consume 6,7 veces lechona al año (pregunta 2), deduciendo que cada vez equivale a una porción de lechona, entonces se puede afirmar que el mercado objetivo demanda 721.073 porciones de lechona al año ( $107.254 * 6,7$ ).

Demanda anual estimada=  $147.764 * 73\% * 6,7 = 721.073$  porciones de lechona

#### **2.4.4. Proyección de la demanda.**

La proyección de la demanda es un elemento importante debido a que se constituye en el factor crítico que permite determinar la viabilidad y el tamaño del que tendrá el presente proyecto. La demanda proyectada se refiere fundamentalmente al comportamiento que esta variable pueda tener en el tiempo. La elaboración de un pronóstico de la demanda es imprescindible, debido a que este se constituye como un soporte fundamental en la toma de la decisión de la inversión que se realizará en la creación de una empresa productora y comercializadora de lechona en la ciudad de Bucaramanga.

Esta información es necesaria para conocer el comportamiento futuro de la economía, el mercado del presente proyecto, las expectativas del consumidor, así como de las características económicas del producto.

La demanda proyectada es efectuada, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Bucaramanga. Esta proyección se establecerá para los próximos 5 años y por lo tanto se realizará por medio de la fórmula de valor futuro:

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

F: Demanda proyectada

P: Demanda anual estimada

i: Tasa de crecimiento de la población de Bucaramanga, 1,86%<sup>12</sup>

**Tabla 12.** Proyección de la demanda

AÑO	FÓRMULA	DEMANDA PROYECTADA
0	$F=P(1+i)^n$	721.073
1	$F=721.073(1+i)^1$	734.485
2	$F=721.073(1+i)^2$	748.146
3	$F=721.073(1+i)^3$	762.062
4	$F=721.073(1+i)^4$	776.236
5	$F=721.073(1+i)^5$	790.674

## 2.5. OFERTA O COMPETENCIA

### 2.5.1. Necesidades de información.

Se requiere conocer de la oferta o competencia la siguiente información:

- Las instalaciones de la competencia, su área administrativa, de servicios, su tecnología, su capacidad instalada.
- La evolución histórica de la competencia para determinar su trayectoria en el mercado.
- La estructura organizacional y definir el tipo de empresa, su direccionamiento y áreas en las que apoyan sus estrategias.
- Las características que tienen sus productos para satisfacer la demanda.

<sup>12</sup>[http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm\\_bucaramanga.pdf](http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_bucaramanga.pdf)

- Los nichos de mercado que atienden, e identificar que mercados están atendidos y cuales no y así diagnosticar la forma en que se atiende el mercado y los nichos no atendidos, o no atendidos en forma adecuada.
- Las formas de pago del producto, tarjeta de crédito, tarjeta débito, contado, cheque etc.
- Los servicios postventa que ofrecen, con el fin de hacer un comparativo entre todos los competidores.
- Las razones de la decisión de compra del producto o servicio de la competencia.
- Los medios de información que utilizan los competidores, con el fin de seleccionar las estrategias de promoción más adecuadas y poder llegar mejor al cliente.
- Sus fortalezas y tratar de identificar su ventaja competitiva.
- Las ventajas y desventajas de los productos y el servicio que ofrece la competencia, y cuáles son los productos líderes.
- La percepción del precio con el respecto al producto de la competencia.
- La participación actual del mercado, en unidades y en pesos.
- Los canales de distribución utilizados por la competencia y los precios en cada uno de los canales.

### 2.5.2. Ficha técnica

**Cuadro 2.** Ficha técnica

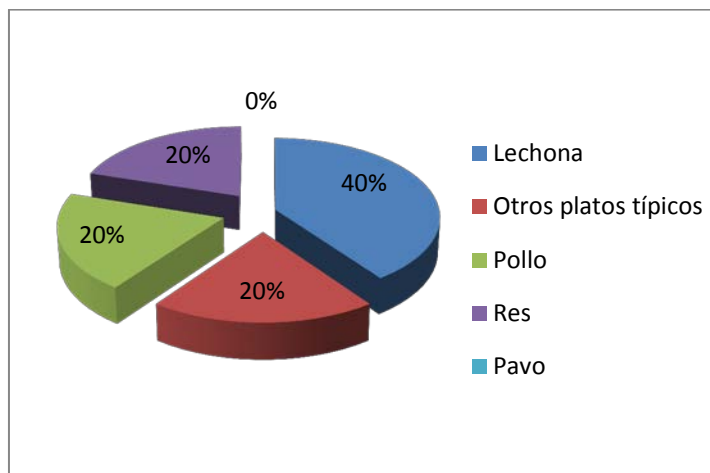
<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria y descriptiva, por cuanto se busca analizar factores de la competencia y cómo influiría en la nueva empresa.
<b>Método de investigación</b>	Observación, análisis, deductivo, inductivo, síntesis, análisis entre otras. Explicar las razones. (Identifique cuál se utilizaría y por qué)
<b>Fuentes de información</b>	Primarias, entrevistas a empresarios del sector. Secundarios, estudios de mercados, estadísticas, observatorios de mercados del sector.
<b>Técnicas de investigación</b>	Entrevista
<b>Instrumento para la recolección de</b>	Entrevista al empresario

<b>la información</b>	
<b>Modo de aplicación</b>	Directa
<b>Definición de población (elemento, unidad de muestreo)</b>	Población: 26 empresas Elemento: Administrador Unidad muestral: Sede de la empresa
<b>Proceso de muestreo</b>	Cálculo de la muestra, según la Cámara de Comercio existen 26 empresas dedicadas a la comercialización, venta y distribución de lechona. $n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + (z^2) * p * q}$ No. de Empresas: 26 Porcentaje de confianza: 95% (0,95) Error: 8% (0,08). $n = \frac{26 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(26 - 1) * 0,05^2 + (1,96^2) * 0,5 * 0,5}$ $n = 24$ Se aplican 24 encuestas
<b>Alcance</b>	Bucaramanga
<b>Tiempo de aplicación</b>	20 días

### 2.5.3. Tabulación y presentación de resultados de la oferta.

**Pregunta Uno.** ¿Qué productos comercializa su empresa?

**Gráfica 10.** Productos que comercializa

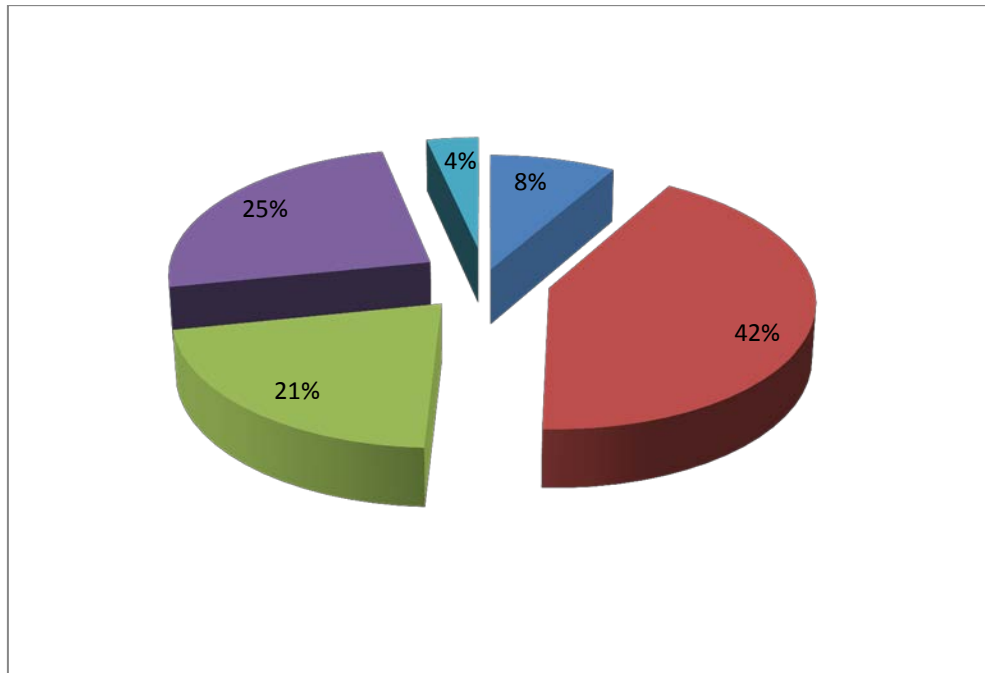


Se observa en el gráfico anterior, que las empresas competidoras ofrecen al público variedad de productos primarios y sustitutos como carne de res, pavo, pollo, en donde la lechona es comercializada por el 40% del sector. Esto favorece

el proyecto por cuanto permite participación en este nicho de mercado, las empresas que tienen más experiencia y llevan más tiempo en el mercado son las que muestran variedad de platos y productos.

**Pregunta Dos.** ¿Cuáles son los volúmenes actuales de producción?

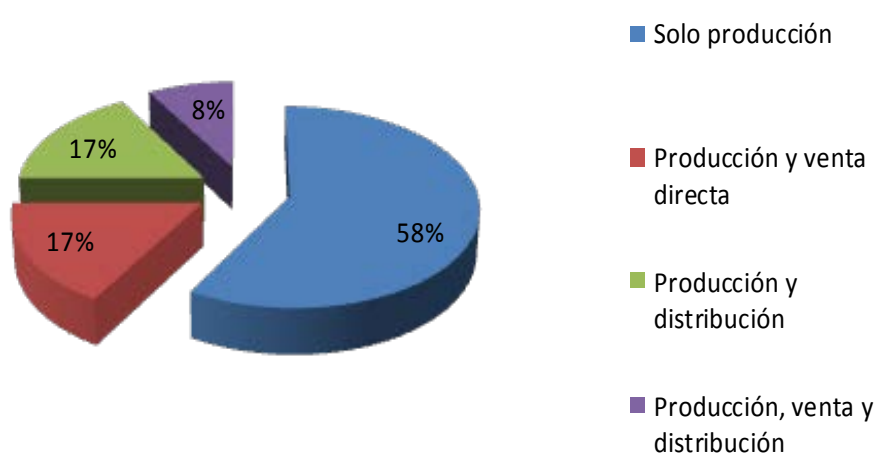
**Grafica 11.** Volúmenes actuales de producción



Se observa en el gráfico anterior, que las cantidades de producción promedio anual son de más de 100 lechonas (42%), mientras que el 25% vende menos de 100 y de 50 por año (21%), ya que se trata de un plato típico que se prepara en ocasiones especiales y eventos. Se busca con la nueva empresa que este plato ingrese al diario vivir de la población bumanguesa, que sea una comida de consumo diario. Este aspecto es importante, ya que permitirá calcular la capacidad instalada y proyectada para la nueva empresa permitiendo hacer un análisis a profundidad para conocer la cantidad de recursos humanos, tecnológicos y operativos se requieren para alcanzar un promedio de estas empresas.

**Pregunta tres.** ¿Actualmente cuál es la utilización de su planta?

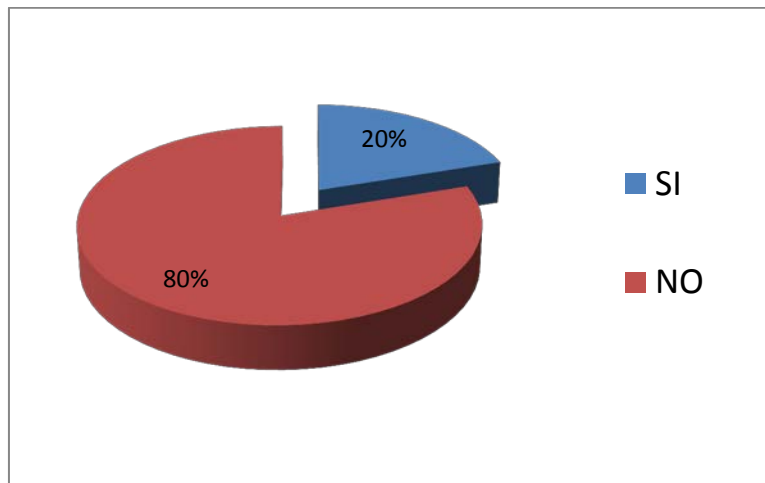
**Grafica 12.** Utilización de la planta



El 58% de las empresas son productoras, mientras que el 17% se dedica a la comercialización es decir actúan como intermediarios para la venta, tanto como producción y venta directa (otro 17%). Y el 8% restante, se dedica a la producción y comercialización, lo cual es factible para la creación de la nueva empresa, es decir existe una oportunidad de mercado excelente y con la cual se espera una excelente participación.

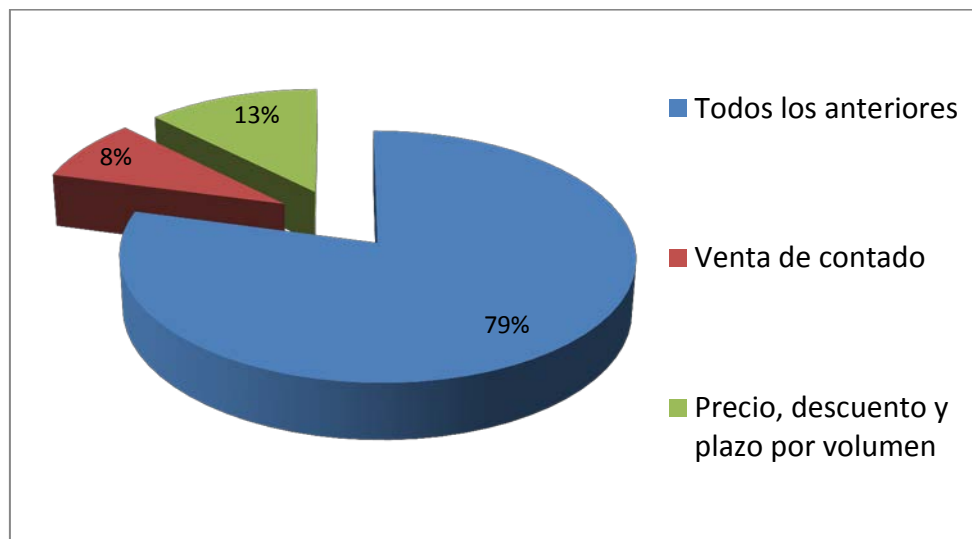
**Pregunta Cuatro.** ¿Tiene algún plan de expansión o ampliación?

**Grafica 13.** Plan de expansión o ampliación



Del total de empresas, solo un 25% tiene planes de expansión, mientras que el restante 75%, aún no se arriesga a inversiones mayores. Es importante tener en cuenta que un plan de expansión es indispensable en el largo plazo, lo cual se requiere para la creación de la nueva empresa, lo que le dará ventaja competitiva sobre otras del mercado.

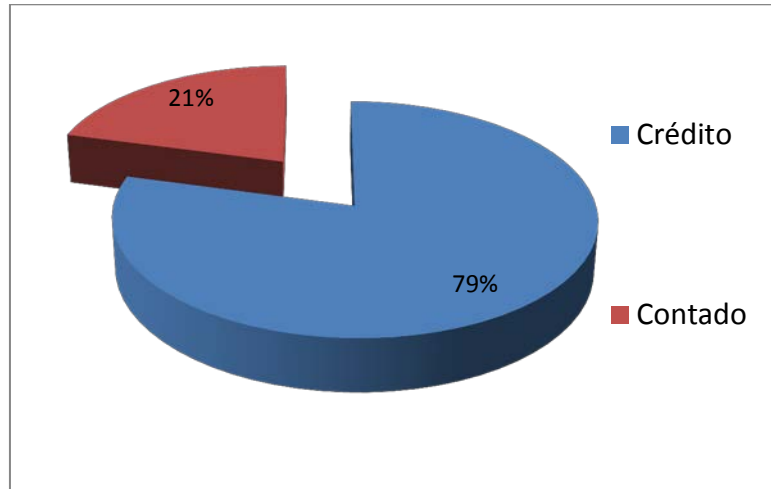
**Pregunta cinco.** ¿Qué precios tienen sus productos, condiciones, plazos y descuentos por volúmenes?



Los precios oscilan entre \$20.000 y \$200.000 (plato y lechona completa), en donde se venden directa e indirectamente al consumidor final. El pago normalmente en las empresas nuevas es de contado, mientras que las de mayor experiencia y tiempo en el mercado manejan condiciones, plazos y descuentos de acuerdo al volumen o unidades solicitadas por un cliente potencial.

**Pregunta Seis.** ¿Cuáles son las condiciones de venta?

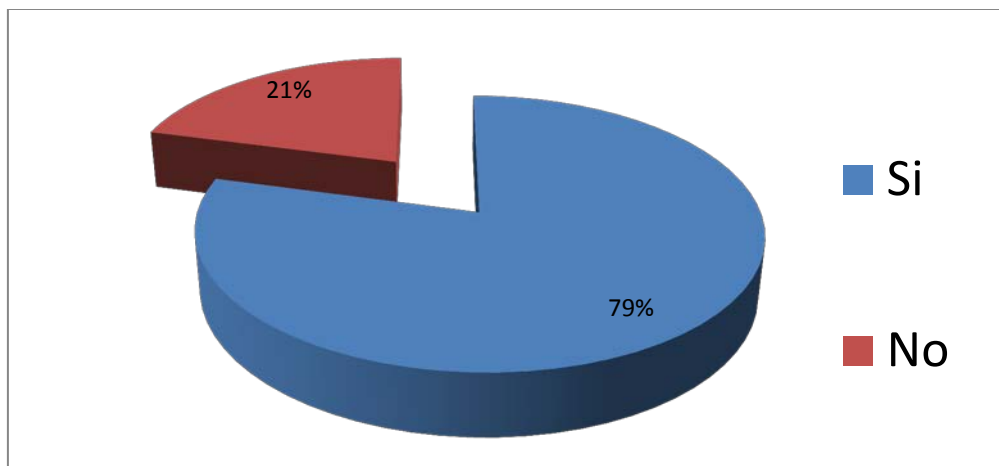
**Grafica 14.** Condiciones de venta



Es importante este aspecto, ya que la experiencia de las empresas en el manejo de sus clientes, la capacidad de negociación, recaudo y condicionantes en las ventas son estrategias relevantes si se quiere tener un mayor número de clientes, lo que se traduce en una ventaja competitiva muy importante para la permanencia en el mercado.

**Pregunta siete.** ¿Realizan algún tipo de descuentos de acuerdo al volumen o tamaño del pedido?

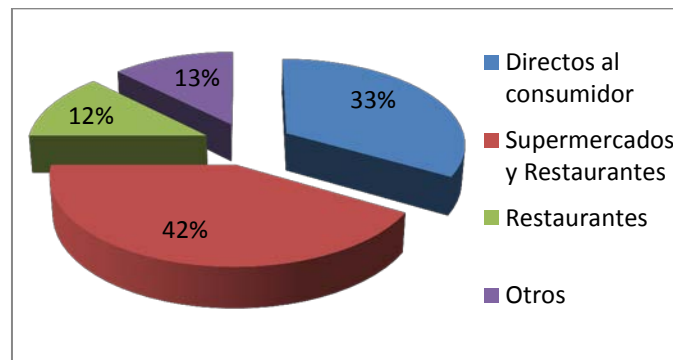
**Grafica 15.** Realización de descuentos por volumen o tamaño de pedido



Algunas empresas otorgan crédito a sus clientes, especialmente a los mayoristas, empresas o distribuidoras. Este aspecto es de importancia por cuanto la nueva empresa en base a esta información puede generar estrategias tanto para la comercialización como para el manejo de negociación con los clientes.

**Pregunta ocho.** ¿Cuáles son sus canales de distribución?

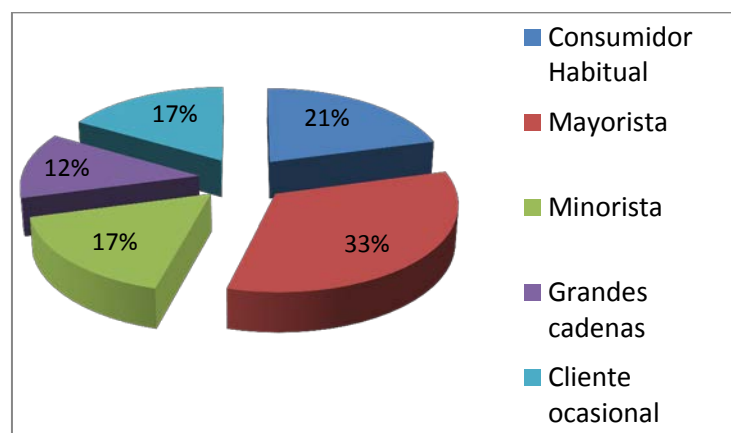
**Grafica 16.** Canales de distribución usados



Este aspecto es relevante para decidir sobre qué canal de comercialización es el más factible para la nueva empresa. Se tiene que el 42% utilizan intermediarios para la venta de sus productos como son los supermercados y restaurantes.

**Pregunta nueve.** ¿Qué tipos de clientes atiende?

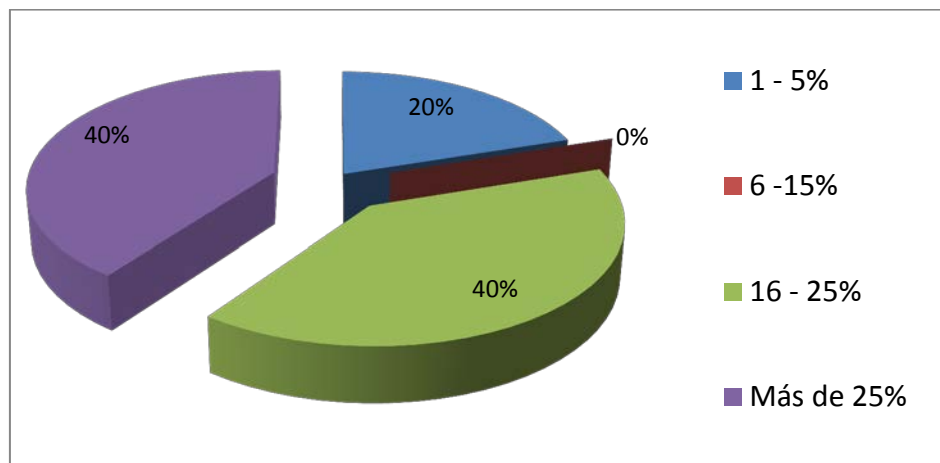
**Grafica 17.** Tipos de clientes que maneja



Se observa en el gráfico anterior que el 33% maneja el cliente mayorista, generalmente este se encuentra representado por empresas, distribuidores o restaurantes especializados. Es relevante para el presente proyecto por cuanto es necesario trazar un perfil de cliente o consumidor y que se trabajará junto con los canales de comercialización elegidos o elegido.

**Pregunta diez.** ¿Cuál es su porcentaje de participación en el mercado?

**Grafica 18.** Porcentaje de participación en el mercado

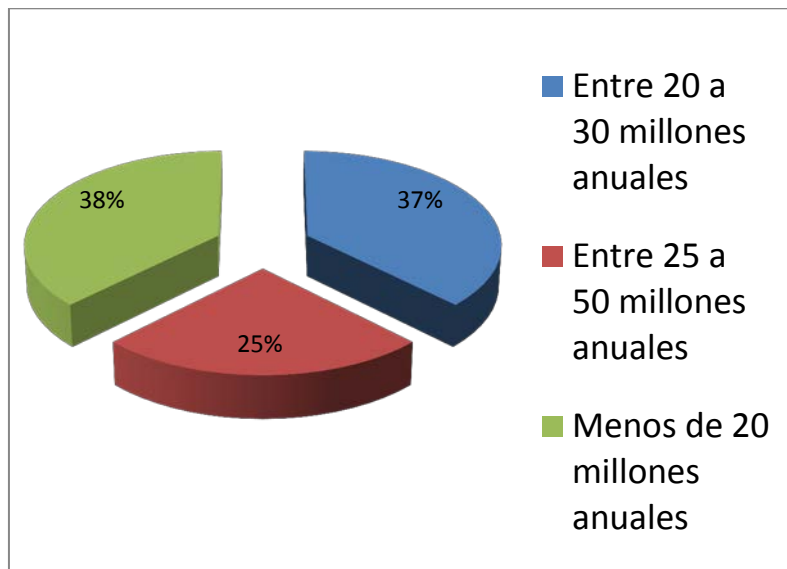


El 40% de las empresas considera que tiene un 16 a 25% de participación en el mercado, mientras que otro 40% considera que su participación es mayor al 25%.

Para el nuevo proyecto es relevante porque permite conocer si el ingreso a este nicho de mercado es factible, ya que al aumentar el número de competidores la oferta y demanda suele distribuirse entre estos, dando oportunidad a todos de destacar por un producto diferenciador y generar así ventaja competitiva sobre los competidores.

**Pregunta once.** Situación financiera (en miles de millones aproximado).

**Grafica 19.** Situación financiera



En este punto, pocas fueron las empresas que suministraron este tipo de información. Se conoce que las empresas con mayor presencia en el mercado son las que mejores ingresos tienen, esto teniendo en cuenta que siempre están en busca de datos respecto de la competencia, generando planes estratégicos y de acción que conlleven siempre a aumentar su capital, lo que les da ventaja competitiva sobre estos.

**2.5.4. Análisis de la Situación actual de la competencia.**

**Cuadro 3.** Matriz comparativa de la competencia

EMPRESA	PARTICIPACIÓN	PRODUCTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
LECHONA DON LUCHO	35%	Costillitas Lomo de cerdo Pinchos Lechona Platos Buffet Platos típicos Chorizo	Con 32 años en el mercado, tiene su punto de fábrica en la ciudad de Bucaramanga. Tiene tres puntos de venta en Cenfer, Cabecera y Centro. Tiene definido su direccionamiento estratégico (visión, misión, objetivos, política). Presencia en la web.	

LECHONA YIYO	15%	Lomo de cerdo relleno Pechuga rellena Pollo relleno Capón pavo Lechona tradicional Lechona especial Cerdo cubano Sándwich de pernil Platos típicos Comidas tipo buffet	Tiene variedad de productos, como servicio diario y eventos especiales.	No tiene página web. Anuncio publicitario en directorío web (a la carta). Ubicación.
LECHONA PIETRAN	15%	Lechonas Cenas Navideñas Banquetes Ternera a la Llanera Pasabocas Buffets Ponques Pavo Capón Platos Típicos Cerdo a la Cubana Postres	Variedad de productos. Ubicación cerca al centro de Bucaramanga. Servicio a domicilio fuera de la ciudad.	No tiene presencia en la web. Publicación anuncio en directorío web.

Fuente: Entrevista a administradores de estas empresas.

De la Cuadro anterior, se tiene que las empresas con mayor participación anual en el mercado son aquellas que poseen experiencia y tiempo de permanencia en el mercado, se puede observar que Lechona Don Lucho cuenta con 32 años de experiencia y permanencia en el mercado, esto se debe a la planeación estratégica, a la constante búsqueda de información, al conocimiento del mercado, del cliente, de las tendencias y a la variedad de productos, además de las formas de negociación con sus clientes, generando en estos confianza y aumentando así su credibilidad y solidez.

## 2.6. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Tomando la información de la pregunta dos, se pudo hallar que cada empresa produce anualmente un promedio de 77 lechonas, cada lechona alcanza para 300 personas<sup>13</sup>, por lo tanto cada empresa vende anualmente 22.950 porciones; multiplicando este valor por el número de empresas de Bucaramanga que producen lechona (26) se determina una oferta de 596.700 porciones. Esta oferta anual se proyecta a 5 años con base en la tasa de crecimiento del sector restaurantes en Bucaramanga (6%)<sup>14</sup>. Al descontar el valor de la oferta de la demanda del año respectivo, se halla que existe una demanda insatisfecha en el mercado objetivo, por lo que no es necesario entrar en competencia agresiva para posicionar el nuevo producto en la ciudad.

**Tabla 13.** Demanda insatisfecha en porciones

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
1	734.485	596.700	137.785
2	748.146	632.502	115.644
3	762.062	670.452	91.610
4	776.236	710.679	65.557
5	790.674	753.320	37.354

## 2.7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

**2.7.1 Estructura de los canales actuales.** Productos como la lechona se comercializan directa e indirectamente; el canal directo está dado por las fábricas de lechonas que venden directamente al consumidor su producto en un punto de venta de la empresa; el canal indirecto se da cuando la fábrica de lechona vende su producto a un minorista (por ejemplo, los restaurantes que hay en algunos supermercados) y este restaurante vende el producto al consumidor.

---

<sup>13</sup>[http://economia.terra.com.co/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201012172107\\_trc\\_79442800](http://economia.terra.com.co/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201012172107_trc_79442800)

<sup>14</sup>[https://www.dane.gov.co/files/icer/2010/santander\\_icer\\_\\_10.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2010/santander_icer__10.pdf)

### **2.7.2. Ventajas y desventajas de los canales actuales.**

Distribuir el producto por medio del canal indirecto tiene sus ventajas, que se convierten en desventajas al hacerlo por el canal directo, razón por la cual se presentan solamente las ventajas y desventajas del canal indirecto:

#### **2.7.2.1. Ventajas para el fabricante.<sup>15</sup>**

- Muchos productores carecen de recursos para realizar una comercialización directa.
- Muchas veces el lugar de producción no es el lugar de consumo, y por lo tanto los canales facilitan hacer llegar el producto al consumidor.
- Los distribuidores facilitan la conversión dinero-producto-dinero mas fácilmente para el productor.
- Los canales bien seleccionados permitirán un muy buen flujo de ventas constantes.
- Tradicionalmente se piensa que la venta directa al consumidor facilitarían los bajos precios, pero en muchos casos éstos aumentan.
- Financiación y asunción de riesgos. Corre a cargo de los intermediarios.
- Disminuye el costo de la distribución física por parte del fabricante (las funciones de transporte, fraccionamiento y almacenamiento son asumidas por el distribuidor).
- Se incrementa la cobertura del mercado. Con los distribuidores aumenta la cobertura de mercado.
- Los mayoristas y minoristas se encuentran más cerca del mercado.
- Los servicios que ofrece el intermediario al consumidor.
- El surtido ofertado. El contacto con el cliente permite seleccionar un surtido acorde a las necesidades del Cliente.
- Disminuye el número de transacciones (desmultiplicación de contactos).

---

15 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN. [En línea]. [Citado en 15 de abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/adistribucion.htm>

### **2.7.2.2. Desventajas para el fabricante.<sup>16</sup>**

- Repercusión sobre el precio de venta final del producto. Los intermediarios realizan una actividad comercial con fines lucrativos, es habitual que el intermediario fije su precio sobre el costo del producto que compran.
- El control del canal. Los fabricantes quieren que sus productos lleguen a los consumidores finales en determinadas condiciones, que se encuentren en los establecimientos deseados, en los mejores lugares del punto de venta, que se entreguen a los plazos prefijados, que sean recomendados por el minorista. Pero para lograr esto es necesario mantener cierto control sobre el canal. La realidad es diferente, el productor tiene que plegarse a las condiciones de los intermediarios. Un empresa con precio un atractivo precio bajo, que supone que llegará a buen precio al comprador, puede ver abajo sus expectativas si no tiene un buen control sobre el canal.
- Mayores costos fijos, lo que le dan menos flexibilidad respecto a costos.
- No acumula conocimiento sobre el cliente. Y si el objetivo de toda organización es crear un cliente, no tendría la suficiente información para hacer los cambios en su producto al ritmo de las necesidades del cliente.

### **2.7.3. Selección de los canales de comercialización.**

Para la comercialización del producto, se decide que el canal adecuado es el indirecto, pues se pretende llegar al mayor número de consumidores, facilitándoles la adquisición del producto cuando programen la compra de alimentos para la familia; para ello, se ofrecerá el producto a los consumidores a través de supermercados y tiendas que tengan refrigerador.

## **2.8. PRECIO**

---

<sup>16</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN. [En línea]. [Citado en 15 de abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/adistribucion.htm>

### **2.8.1. Análisis de precios de la competencia.**

Haciendo una observación directa a las empresas que fabrican y/o comercializan lechona por porciones en el área de influencia del proyecto, se halla que la fijación de los precios depende del costo de producción o costo de compra de la lechona completa, del peso de la porción, del empaque (si es para llevar o si lo consumirán en el punto de venta), y si va o no acompañada de una tajada de pan o arepa blanca; una porción de 200 gramos aproximadamente es comercializada entre \$5.000 y \$6.000 dependiendo de los anteriores criterios.

### **2.8.2. Estrategias de fijación de precios.**

La empresa fijará el precio de su producto de acuerdo a los costos de producción, los gastos de administración y ventas, sumándole un porcentaje del 10% sobre el costo total de la porción.

## **2.9. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

### **2.9.1. Objetivos**

- Informar al consumidor la presencia de la empresa y la oferta del nuevo producto a través de los diferentes medios de publicidad con el fin de penetrar en el mercado objetivo.
- Persuadir al consumidor sobre las bondades del nuevo producto destacando los beneficios que le reportan buscando posicionar el producto en el mercado objetivo.
- Recordar al consumidor la presencia del producto en los puntos de venta mediante degustaciones para lograr la fidelización de los clientes.

## 2.9.2. Logotipo

Figura 2. Logotipo



El logotipo está compuesto de una imagen de un cerdo animado con atuendo folclórico porque las lechonas hacen parte de los alimentos más consumidos en las ferias de los pueblos. Su nombre “Chonchis” evoca el origen del ingrediente principal, el cerdo.

## 2.9.3. Slogan. “Siempre disponible”.

Debido a su comercialización por medio de canales indirectos, la porción de lechona siempre estará disponible para todo aquel que la desee consumir, en el momento que así lo prefiera.

## 2.9.4. Análisis de medios.

A continuación se relacionan los diferentes medios empleados por la competencia para publicitar sus productos; de cada uno de ellos se identificará sus ventajas y desventajas para este proyecto.

### Cuadro 4. Análisis de medios

MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RADIO	El contenido es presentado de una forma directa y sencilla al público. Cuñas económicas. Es un medio masivo. Se puede escuchar y realizar otras actividades. Permite cubrimiento local o nacional.	Efectividad relacionada con la emisora y el programa. Solo permite el audio, no tiene imágenes. Contiene mucha publicidad. Tiene mucha competencia.
INTERNET	Hay gratuidad en muchos sitios.	Es un medio saturado de

	Se pueden utilizar las redes sociales y el correo. Se puede segmentar los receptores. Se puede viralizar la información. Puedes ser interactivo.	publicidad. Los internautas buscan eludir la lectura de publicidad.
DIRECTORIO TELEFÓNICO	Es consultado por consumidores y empresas que tienen la necesidad del producto. Facilita la integración de imágenes y textos. El directorio virtual tiene tarifas económicas, mayor espacio para la información, integrando enlaces a sitios web y mapas, y permite editar el contenido.	El directorio impreso tiene tarifas elevadas para los anuncios, el espacio es muy limitado y la información no puede ser modificada sino hasta la siguiente edición.
TELEVISIÓN REGIONAL	Es muy audiovisual. El contenido es presentado de una forma directa y sencilla al público. Es un medio masivo. Se puede participar en programas especialmente diseñadas para algunos tipos de productos. Excelente cobertura en todas las clases sociales.	Efectividad relacionada con el canal y el programa. Los comerciales son costosos en su edición y publicación. Breve permanencia del mensaje.
VOLANTES	Alto grado de selectividad Excelente calidad de impresión	Corta vida Pocos lectores por volante
PERIÓDICO	Flexibilidad geográfica Es un medio rápido Bajo costo Mensaje oportuno	Corta vida Exceso de información Mucha competencia
AFICHES	Algunos lectores por impreso Bajo costo Selectividad geográfica Lectores cautivos Durabilidad media	Mucha competencia Dependencia del intermediario

Fuente: Angie León<sup>17</sup>

### 2.9.5. Selección de medios.

Analizados los diferentes medios disponibles en la región, se seleccionan los siguientes:

- **Internet:** Se diseñará un sitio web de la empresa, se tendrá un Fan Page de Facebook, donde se generará contenido en forma de videos o imágenes.

---

<sup>17</sup> Ventajas y desventajas de los medios de comunicación. Angie León. [En línea]. [Citado en 15 de abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://es.slideshare.net/AngieLeon/ventajas-y-desventajas-de-los-medios-de-comunicacion>

También se hará uso del correo masivo para llegar al mayor número de internautas.

- **Directorio telefónico:** Se pautará en el impreso, en la sección de lechonas, con un aviso a todo color. Se acudirá a publicitar en varios directorios virtuales, aprovechando gratuidades, u ofertas.
- **Volantes:** Se distribuirán volantes para la etapa de lanzamiento del producto.
- **Periódico:** Se pautará en Vanguardia Liberal y en Q´Hubo, con avisos a todo color, buscando promociones para que los costos sean bajos.
- **Afiches:** Serán exhibidos en las tiendas del área de influencia.

#### **2.9.6. Estrategias Publicitarias.**

En los diferentes medios, la estrategia será intensiva buscando un rápido posicionamiento del producto y de la marca. Se encargará a la secretaria de la empresa para que esté pendiente de la generación de contenidos en las redes sociales y de hacer mailing todos los meses; la publicación en los periódicos será de gran tamaño para el lanzamiento, y de menor tamaño en frecuencia semanal para la etapa operativa; los volantes se distribuirán en los semáforos de la ciudad días antes del evento de lanzamiento. A los tenderos que permitan y protejan los afiches, se les obsequiará productos.

#### **2.9.7. Presupuesto de publicidad y promoción.**

Se relacionan por separado los presupuestos para la etapa de lanzamiento del producto, y para la etapa operativa de la empresa.

**2.9.7.1. De lanzamiento.** Incluye un evento de lanzamiento de la empresa, con la participación de proveedores, administradores de supermercados, y tenderos; se entregarán afiches a los asistentes.

**Tabla 14.** Presupuesto de lanzamiento.

MEDIO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Evento de lanzamiento	1	3.000.000	3.000.000
Volantes	60.000	45	2.700.000
Periódico	2	3.000.000	6.000.000
Afiches	300	150	45.000
TOTAL			11.745.000

**2.9.7.2 De operación.** La inversión será alta considerando la estrategia de publicidad a implementar.

**Tabla 15.** Presupuesto de operación

MEDIO	VALOR MES	VALOR ANUAL
Directorio telefónico	500.000	6.000.000
Periódico	666.667	8.000.000
Afiches	125.000	1.500.000
Degustaciones	416.667	5.000.000
Obsequios a tenderos	125.000	1.500.000
TOTAL		22.000.000

## 3. ESTUDIO TÉCNICO

### 3.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

#### 3.1.1. Descripción del tamaño del proyecto.

Este proyecto se diseñará en número de porciones de 200 gramos que se producirán anualmente.

#### 3.1.2. Factores que determinan el tamaño de un proyecto.

**El tamaño del proyecto y la demanda.** La demanda del producto está en 721.073 porciones de lechona al año, por tanto esta cantidad es un límite superior que tiene el mercado de las lechonas en el área de influencia del proyecto. Para ser más realista, se considera la demanda insatisfecha (137.785 porciones, ver Cuadro 13) como la cantidad máxima que una nueva empresa puede producir para este nicho de mercado si no quiere entrar a competir con las empresas existentes. La nueva empresa no quiere entrar a competir con las demás fábricas, por tanto su producción será muy inferior a la demanda insatisfecha.

**El tamaño del proyecto y los suministros e insumos.** Los suministros e insumos son de fácil adquisición en la región por tanto este factor no es limitante para la capacidad de la nueva empresa. El insumo principal es el lechón que será adquirido directamente en el criadero certificado por el ICA de propiedad de la familia de una de las autoras del proyecto ubicado en el municipio de Rionegro.

**El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos.** La tecnología y equipos necesarios para la nueva empresa se pueden adquirir tanto en la región como en Bogotá; no hay dificultades para ello, por lo que no es factor limitante del tamaño de la empresa.

**El tamaño del proyecto y la localización.** La localización sí es un factor limitante porque se requiere de unas instalaciones amplias, adecuadas, y sobre todo que se ajusten al POT del municipio de Bucaramanga.

**El tamaño y el financiamiento.** Este factor también es limitante para el tamaño de la nueva empresa, en la medida que se requieren recursos económicos para las diferentes inversiones en activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

### **3.1.3. Capacidad del proyecto.**

**3.1.3.1. Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio.** La capacidad de la empresa depende del horneado, pues es el mayor tiempo en el proceso de producción. La empresa tendrá un horno a gas; cada uno tiene espacio para una bandeja. Según el diagrama de operación, el tiempo de horneado es de 5 horas.

Si un horno de la empresa funcionara las 24 horas al día, durante los 365 días del año, el tiempo total de producción sería de 8.760 horas, que dividido por 5 horas que es el tiempo de horneado, se pueden hornear anualmente 1.752 lechonas; ahora bien, cada lechona provee 125 porciones de 200 gramos, entonces la capacidad diseñada anual es de 219.000 porciones.

**3.1.3.2. Capacidad instalada.** La empresa trabajará solo 8 horas al día, pero el horno podrá proporcionar hasta dos horneadas (de ser requerida la segunda horneada, la tarea de apagar el horno podrá ser realizada por cualquier empleado en horas extras), durante los 295 días laborales del año, el tiempo total de producción será de 2.360 horas, que dividido por 5 horas que es el tiempo de horneado, se pueden hornear anualmente hasta 472 lechonas; ahora bien, cada lechona provee 125 porciones de 200 gramos, entonces la capacidad instalada anual es de 59.000 porciones.

**3.1.3.3. Capacidad utilizada y proyectada.** Con una capacidad instalada de 59.000 porciones de 200 gramos al año, la empresa empezará su producción con un nivel de eficiencia del 85%, que se considera bajo, pero donde se tiene en cuenta que la empresa y su producto son nuevos en el mercado objetivo. Anualmente se harán incrementos de 3% sobre la capacidad instalada, para llegar a su utilización del 97% en el quinto año de operaciones.

**Tabla 16.** Capacidad utilizada y proyectada

AÑO	% UTILIZACIÓN	NÚMERO DE PORCIONES
AÑO 1	85%	50.150
AÑO 2	88%	51.920
AÑO 3	91%	53.690
AÑO 4	94%	55.460
AÑO 5	97%	57.230

## **3.2. LOCALIZACIÓN**

### **3.2.1. Macro localización.**

La empresa tendrá su sede en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander.

### **3.2.2. Micro localización.**

Para definir la micro localización de la empresa se utiliza el método cualitativo por puntos, aplicado a tres barrios preseleccionados, San Francisco, Gaitán, y La Concordia, que de acuerdo al POT pueden albergar microempresas procesadoras de alimentos. Los factores a considerar son: Costo del arriendo, seguridad (para los empleados, para la empresa, y para los proveedores), vías de acceso (estado), locales espaciosos (disponibilidad), cercanía (al mercado objetivo); cada factor recibe un porcentaje dependiendo de su importancia para el proyecto; a su vez, cada barrio se calificará en la escala de 1 a 4 donde 1 es No favorable, 2 es Poco favorable, 3 es Favorable, y 4 es Muy favorable.

**Tabla 17. Micro localización**


FACTOR	%	BARRIO SAN FRANCISCO		BARRIO GAITÁN		BARRIO LA CONCORDIA	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Costo del arriendo	30%	1	0,3	4	1,2	3	0,9
Seguridad	25%	4	1	1	0,25	2	0,5
Vías de acceso	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Locales espaciosos	30%	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Cercanía	5%	1	0,05	4	0,2	3	0,15
	100%		2,95		2,75		3,05

En el cuadro anterior se resume el método utilizado y se define que el sitio óptimo para la nueva empresa es el Barrio La Concordia, lugar que obtuvo un puntaje de 3.05, superior a los otros barrios cualificados.

### 3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### 3.3.1. Ficha técnica del producto.

##### Cuadro 5. Ficha técnica del producto

Producto principal	Porción de lechona empacada al vacío.
Diseño	
Especificaciones técnicas	<p>INGREDIENTES: Lechón, Carne de cerdo, Mantequilla, Cebolla, Arvejas, Papa, Arroz, Ajo, Sal, Pimienta.</p> <p>Envoltura: Tortilla de maíz.</p> <p>Peso Bruto: 200 gramos</p> <p>ACOMPANAMIENTO: Salsa picante o agridulce de 8 gramos</p> <p>VALORES NUTRICIONALES:</p> <p>Calorías: 335</p> <p>Grasa: 12,87 g</p> <p>Carbohidratos: 41,94 g</p> <p>Proteínas: 11,94 g</p>
Empaque	En bolsa para vacío
Vida útil	30 días, bajo refrigeración entre 4 y 8°C.

### 3.3.2. Descripción técnica del proceso.

El proceso de producción se da en cuatro subprocesos:

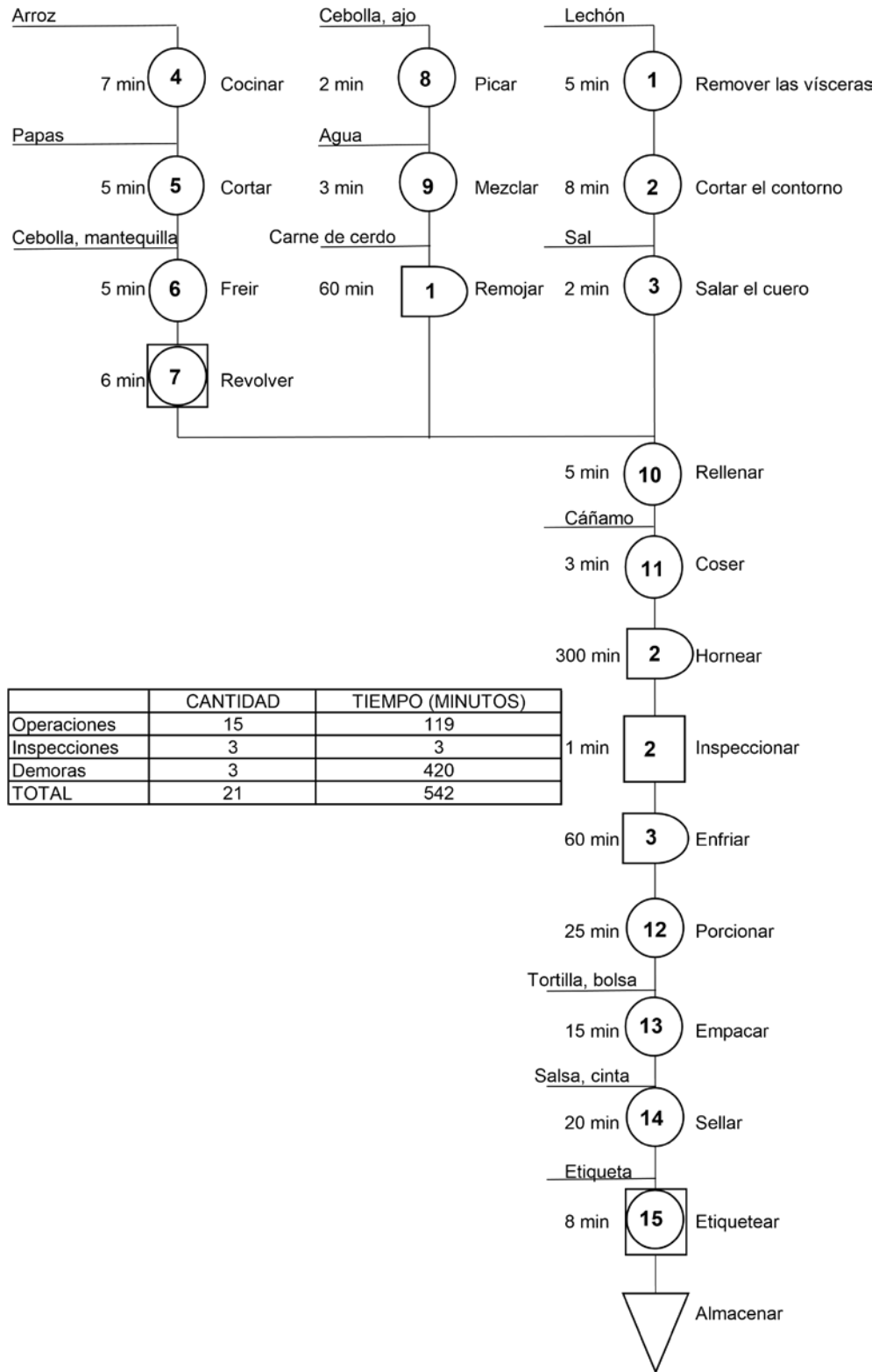
- I. **LIMPIEZA DEL LECHÓN.** Se logra mediante las siguientes operaciones:
  - **Remover las vísceras.** Tener cuidado en quitar todo el interior de la lechona, ya que allí se cocinarán la mayoría de ingredientes.
  - **Cortar el contorno.** Dejar una capa de más o menos un cm de carne pegada al cuero del lechón.
  - **Salar el cuero.** Para ir trabajando en el sabor de la carne, se debe esparcir sal fina para que se adhiera al cuero y tome un mejor color.
- II. **ADOBAR LA LECHONA.** Se realiza a través de las siguientes operaciones:
  - **Picar la cebolla y el ajo.** Con un cortador automático, picar tres cebollas junto con un ajo para hacer la base del adobo.
  - **Mezclar.** Agregar una taza de agua para mezclar los ingredientes picados previamente para formar la "salsa".
  - **Remojar la carne adicional.** Los 5 kg de pulpa de cerdo se dejan remojando en el adobo por dos horas para absorber el sabor.
- III. **COCINAR EL RELLENO.** Se realizan las siguientes operaciones:
  - **Cocinar el arroz.** En una olla arrocera u olla común, preparar el arroz blanco.
  - **Cortar las papas.** Formar cubos pequeños y dejarlos reposar junto a las arvejas.
  - **Freír la cebolla.** Cortar y poner en la sartén dos cebollas a freír con mantequilla.
  - **Revolver todo en el sartén.** Juntar las papas, las arvejas y el arroz con la cebolla que se está cocinando en el sartén durante 6 minutos.
- IV. **PREPARACIÓN FINAL.** Las siguientes operaciones permiten dar por terminado el proceso de producción:
  - **Rellenar la lechona.** Con el cuero hacia arriba, introducir una capa de la carne adicional adobada y una capa de relleno, alternando hasta llenar el espacio.

- **Coser con cuidado.** Una vez rellena la lechona, utilizar hilo para carne (cáñamo) para hacer una costura no muy firme, ya que en la cocción puede reventarse si está demasiado tensionada.
- **Hornear.** En una bandeja -preferiblemente con pequeños agujeros para que se escape la grasa hacia otro recipiente colocado debajo-, voltear la lechona para que el cuero quede abajo. En un horno de gas, las primeras 3 horas deben cocinarse a unos 400°C y las últimas 2 horas a unos 200°C.
- **Porcionar.** Después de enfriada la lechona, se procede a distribuirla en porciones con ayuda de una gramera.
- **Empacar.** La porción se envuelve con la tortilla de maíz y se introduce en la bolsa para vacío.
- **Sellar.** Mediante la máquina de empaque al vacío, se procede a sellar el producto empacado. Se adjunta una bolsita de salsa adhiriéndola con una cinta transparente al producto empacado.
- **Etiquetear.** Se pega la etiqueta autoadhesiva que identifica el producto y contiene la ficha técnica.
- **Almacenar.** El producto terminado sale para bodega refrigerada (4 a 8°C), a la espera de ser despachada a los clientes intermediarios.

### 3.3.3. Diagrama de operación.

El siguiente diagrama está diseñado para un lechón completo de 25 kilogramos de peso, que junto con los otros ingredientes, permite preparar 125 porciones de 200 gramos.

**Figura 3. Diagrama de operación**



### 3.3.4. Control de calidad.

El control de la calidad se llevará a cabo en tres momentos diferentes: Entrada, proceso, y salida. Para la entrada al proceso de producción se verificará la calidad de los insumos que se adquieren a los diferentes proveedores, considerando variables como fecha de vencimiento, estado del empaque o envase, embalaje, peso, color, olor; se visitarán las instalaciones de los proveedores para verificar la manipulación, el bodegaje, documentación, higiene; los proveedores de cerdos serán visitados para verificar la alimentación y salubridad de los animales, el estado de las porquerizas, y el proceso de sacrificio de los animales.

Durante el proceso de producción se controlarán la preparación del relleno, del guiso, el horneado, y el empaçado. Se verificará la aplicación de BPM, entre ellas el uso apropiado y permanente de los elementos de protección; se verificará la limpieza de las instalaciones, de los equipos, del horno, de los muebles, y de los enseres; así mismo se revisará el almacenamiento adecuado de los insumos y de los productos.

En la salida del proceso se verificará la cantidad de producto por unidad, el sabor, el color, la forma de envolver con la tortilla, el empaque, el etiquetado, y el almacenado. Se llevará control en los despachos a los clientes, tanto en las cantidades, como el embalaje, y el transporte refrigerado.

### 3.3.5. Recursos.

**3.3.5.1. Recurso humano.** Se relaciona a continuación el personal requerido para todas las áreas de la empresa.

**Tabla 18.** Recurso humano

CARGO	ÁREA	CANTIDAD
Gerente	Administrativa	1
Secretaria	Administrativa	1
Contador	Administrativa	1
Ingeniero de	Operativa	1

alimentos		
Operario	Operativa	1
Vendedor	Comercial	1

### 3.3.5.2. Recurso físico

**Tabla 19. Máquinas y equipos**

ELEMENTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES
Balanza gramera	1	Capacidad: 5 Kgs, Precisión: 1g, Sistema de Gramos y Onzas, Función de Separación de Datos y Retorno a Cero, Contraluz Automática, Función de Conteo, Pantalla LCD.
Campana extractora	1	Bajo nivel de ruido, Filtro atrapa grasa y laterales provistos de material retardante de llama, Vidrio abatible, Filtro de carbón activado
Horno industrial	1	Horno a gas, 1 lata
Extintor	2	Multipropósito de 20 libras
Refrigerador	1	Refrigerador y congelador industrial Marca RefriCol, en acero inoxidable NO FROST (sin escarcha)
Empacadora vacío	1	Dz 300 Selladora De Alimentos
Estufa semi industrial	1	Estufa semindustrial con armazón y estructura fabricada totalmente en acero inoxidable 430 brillante. calibre 22. Válvula de control manual Para gas natural o gas propano, dos quemadores concéntricos (Q25-Q50)

**Tabla 20. Muebles y enseres operativos**

ELEMENTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES
Mesón	2	En acero inoxidable, altura 70 cms x 80 x 120 cms
Cuchillos	3	Acero inoxidable
Cucharas	3	Acero inoxidable
Cucharonas	3	Plásticas
Tazones	5	Plásticos
Canastas	2	Plástico medio calada de 60 * 40 * 25 cms
Canecas	3	Plásticas
Botiquín	1	Plástico con toda la dotación
Bandejas	2	En acero, con perforaciones
Estante	3	Metálico; pintura electrostática; 100 x 30 x 170 cms
Butacos	2	Madera
Cuadro de picado	3	En polipropileno
Pailas grandes	3	En aluminio
Pailas medianas	3	En aluminio

**Tabla 21. Equipo de oficina**

ELEMENTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES
Computador	2	DD de 160 Gb, RAM de 4 GB, con programas de office legales
Impresora	1	Multifuncional

Teléfono	2	Inalámbrico de 900 Mhz
Ventiladores	2	De pared
Extintor	1	Multipropósito de 20 libras

**Tabla 22.** Muebles y enseres administrativos

ELEMENTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES
Escritorios	2	Con mesa auxiliar para computador
Sillas giratorias	2	Neumáticas, tapizado en tela
Sillas	4	Ergonómicas
Archivador	1	Madera natural

**Tabla 23.** Herramientas

ELEMENTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES
Manguera	1	De 10 metros
Juego de herramientas	1	Martillo, destornilladores, alicates, segueta

**3.3.5.3 Recurso de insumos.** Primero se presentan los insumos requeridos para una lechona; cada lechona alcanza para 125 porciones de 200 gramos.

**Tabla 24.** Insumos para una lechona de 125 porciones de 200 gramos

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PORCIÓN
Lechón	Unidad	1
Carne de cerdo	Kilo	5
Mantequilla	Kilo	1
Cebolla	Kilo	0,5
Arvejas	Kilo	1,5
Papa	Kilo	1,5
Arroz	Kilo	1
Ajo	Kilo	0,3
Sal	Kilo	0,05
Pimienta	Kilo	0,01

En la siguiente Cuadro, cada insumo se divide entre 125 porciones para hallar la cantidad por porción, y luego se multiplica por la capacidad utilizada del año 1 para hallar la cantidad anual, tanto de insumos directos como indirectos.

**Tabla 25.** Insumos directos

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PORCIÓN	CANTIDAD ANUAL
Lechón	Unidad	0,008	378
Carne de cerdo	Kilo	0,04	1.888
Mantequilla	Kilo	0,008	378
Cebolla	Kilo	0,004	189
Arvejas	Kilo	0,012	566
Papa	Kilo	0,012	566
Arroz	Kilo	0,008	378
Tortilla de maíz	Bolsa de 10 unidades	0,1	4.720
Bolsa de salsa	Unidad	1	47.200

**Tabla 26.** Insumos indirectos

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PORCIÓN	CANTIDAD ANUAL
Ajo	Kilo	0,0024	113
Sal	Kilo	0,0004	19
Pimienta	Kilo	0,00008	4
Cáñamo	Rollo de 500 metros	0,000016	1
Bolsa para vacío	Bolsa x 100 unidades	0,01	472
Cinta transparente	Rollo de 100 metros	0,001	47
Etiqueta	Unidad	1	47.200

**3.3.6. Análisis de Proveedores.**

A continuación se analizan los proveedores de los insumos directos e indirectos.

**Cuadro 6.** Análisis de Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Porcícola Líder	Lechón	Vacunado según regulación sanitaria, con características de: predominancia de piezas de alto valor, y mínimo porcentaje de grasa.	Se encuentra en Bogotá
La Fazenda	Carne de cerdo	BPM	Precios elevados
Centroabastos	Verduras, legumbres, tubérculos	Precios por mayor; productos frescos	Comprar por volumen
Bimbo	Tortilla de maíz	BPM	
Comercializadora Anmar	Bolsa de salsa	Mayorista	Marcas limitadas

### 3.3.7. Distribución de planta.

Figura 4. Distribución de planta.

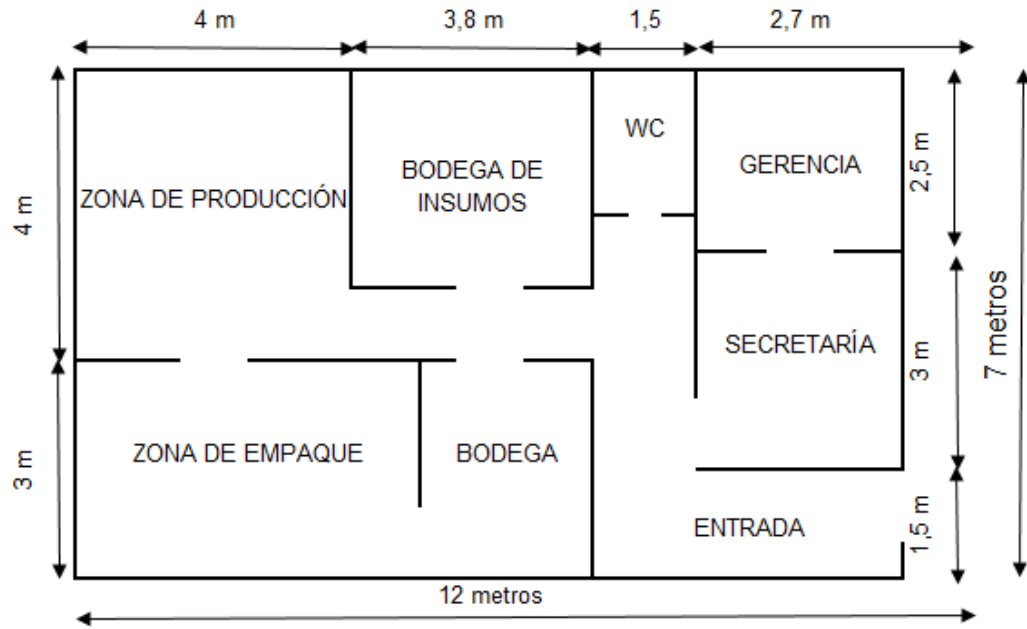


Tabla 27. Distribución de planta.

SECCIÓN	ÁREA
Gerencia	7,5
Secretaría	9,0
Baño	3,0
Pasillos	15,5
Bodega de insumos	10,5
Bodega productos terminados	7,5
Zona de producción	16,0
Zona de empaque	15,0
TOTAL	84,0

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

### 4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa será constituida como Sociedad por Acciones Simplificada y tendrá la siguiente razón social: Alimentos Chonchis S.A.S. Las socias fundadoras son Amparo Rincón Rey y Edy Johanna Garnica Chanaga quienes aportarán \$10.000.000 de pesos cada una para la constitución de la sociedad.

El procedimiento de constitución se define en tres pasos:

**PASO Nº 1.** Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;

Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.;

El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;

El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

**PASO N° 2.** Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

**PASO N° 3.** El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

NOTA: Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, como es el caso de los inmuebles, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera (mediante escritura pública) e inscribirse también en los registros correspondientes.

## **4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **4.2.1. Visión.**

Para el 2018, la empresa Chonchis S.A.S., será reconocida por su producto en Bucaramanga, mediante estrategias intensivas de publicidad y la entrega de un producto que satisface las expectativas de los consumidores.

### **4.2.2. Misión.**

Somos una empresa dedicada a la producción de lechona tolimense empleando buenas prácticas manufactureras en todos nuestros procesos, con el apoyo de un equipo de colaboradores comprometidos, que buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, consumidores e inversionistas.

### **4.2.3. Objetivos.**

Entre los objetivos empresariales están:

- Alcanzar altos niveles de liderazgo y posicionamiento en el mercado objetivo, mediante la innovación y uso de planes estratégicos en todas nuestras áreas funcionales.
- Lograr la satisfacción de nuestros clientes a través de excelentes productos, mediante la aplicación de buenas prácticas de manufactura en todos nuestros procesos.
- Generar la rentabilidad esperada por los inversionistas mediante una administración eficiente de todos los recursos de la empresa.
- Apoyar al crecimiento de la región con el pago de todos los impuestos y la generación de empleo formal.
- Desarrollar una cultura de mejora continua que garantice el sostenimiento y desarrollo del sistema de gestión de calidad.

### **4.2.4. Políticas.**

#### **4.2.4.1. De personal.**

- Se debe realizar contrato de trabajo escrito a cada uno de los empleados de la empresa, determinando tiempo de trabajo, horario, salario y demás acuerdos estipulados por ley.
- El Contador titulado debe tener su tarjeta profesional, y experiencia mínima de dos años; su contratación será mediante prestación de servicios y pago de honorarios por el servicio.
- Socializar y tener disponible el manual de funciones, teniendo en cuenta que éste es una guía para ejecutar las labores de la empresa.
- Suministrar las herramientas necesarias y la infraestructura adecuada para el buen desarrollo de las labores de los colaboradores de la organización.

#### 4.2.4.2. De compras.

- Se contratará la compra de insumos con proveedores reconocidos por la calidad de los mismos y la aplicación de BPM en todos sus procesos productivos.
- Se comprará a empresas que despachen cualquier volumen de insumos, con el fin de no tener inventarios elevados de materia prima.
- La cantidad de insumos a comprar se hará bajo un estudio minucioso que minimice los costos.

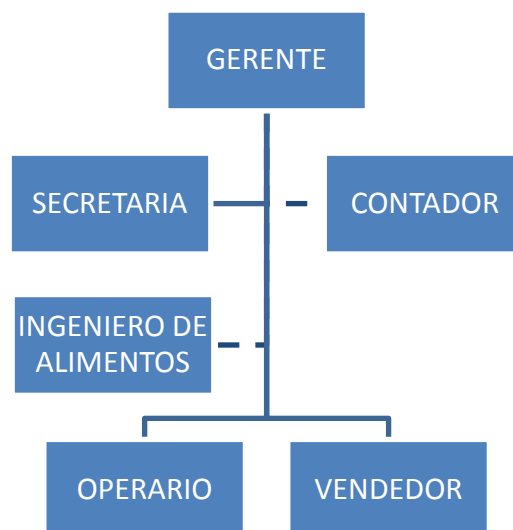
#### 4.2.4.3. De ventas.

- Todas las ventas serán de estricto contado.
- No se dejará productos en consignación.
- Toda venta será facturada.

### 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 4.3.1 Organigrama

Figura 5. Organigrama



#### 4.3.2. Descripción y perfil de cargos

**Cuadro 7.** Descripción y perfil del Gerente

<b>ALIMENTOS CHONCHIS S.A.S. Descripción y perfil del Gerente</b>		
Nombre del cargo: Gerente	Código: 001	Fecha: Abril 2015
Cargo del jefe inmediato: Asamblea de accionistas	Supervisa a: todos los cargos	No. de cargos iguales: Uno
<b>HABILIDAD</b> Educación: Profesional en Gestión Empresarial o similares. Experiencia: un año en cargos similares. Habilidad mental: administración y toma de decisiones. Habilidad manual: realiza movimientos sencillos.		
<b>RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las actividades de la empresa.</li> <li>• El recurso humano, físico y los insumos de la empresa.</li> <li>• Manejo de información corporativa privada.</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>• Responsable por los activos de la empresa.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b> Mental: requiere concentración y exigente revisión y aprobación de documentos y control de actividades. Físico: trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico. Visual: normal.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Medioambiente: condiciones ambientales normales de oficina. Riesgo: ergonómicos, visuales, estrés.		
<b>FUNCIONES:</b>  Función principal: Es el representante legal de la empresa autónomo en la toma de decisiones y quien opera libremente ejecutando todos actos correspondientes a su cargo y a la vida del negocio; igualmente se encarga de dirigir la parte comercial de la empresa.  Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de los procedimientos aplicados a la elaboración de los diferentes productos y su calidad.</li> <li>• Manejar los recursos administrativos, financieros y técnicos de la empresa y responder por su utilización.</li> <li>• Tomar decisiones administrativas, técnicas y financieras y dirigir los conflictos que se presenten.</li> <li>• Crear estrategias de ventas, llevarlas a cabo y coordinar el volumen de las mismas.</li> <li>• Negociar y pactar acuerdos con proveedores, de suministro de materias primas y establecer acuerdos de pago.</li> <li>• Supervisar las funciones del personal de la empresa.</li> <li>• Velar por la seguridad y bienestar del personal.</li> </ul> Las demás funciones que le sean asignadas por la asamblea de accionistas		
Elaboró	Revisó	Aprobó

**Cuadro 8. Descripción y perfil del Contador**

<b>ALIMENTOS CHONCHIS S.A.S.</b> <b>Descripción y perfil del Contador</b>		
Nombre del cargo: Contador	Código: 002	Fecha: Abril 2015
Cargo del jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. de cargos iguales: Uno
<b>HABILIDAD</b> Educación: profesional en el área contable con título de contador y tarjeta profesional. Experiencia: tres años en cargos similares. Habilidad mental: administración y la toma de decisiones. Habilidad manual: realiza movimientos sencillos.		
<b>RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las actividades contables de la empresa.</li> <li>• El estado financiero de la empresa.</li> <li>• Manejo de información corporativa privada.</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>• Responsable del control contable de los activos de la empresa.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b> Mental: requiere concentración. Físico: trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico. Visual: Alto.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Medioambiente: condiciones ambientales normales de oficina. Riesgo: ergonómicos, visuales, estrés.		
<b>FUNCIONES</b>  Función principal: Persona nombrada por el gerente para revisar los documentos que se requieran en la empresa, legalizar la contabilidad y demás libros financieros y contables que deba llevar la empresa.  Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar todos los pagos que se realicen en la empresa.</li> <li>• Asesorar al gerente para evitar altas cargas impositivas.</li> <li>• Orientar al gerente sobre la contratación y liquidación del personal.</li> <li>• Revisar los respectivos comprobantes de pago a los proveedores con el visto bueno de la gerencia.</li> <li>• Ordenar la preparación de cheques de pago, consignaciones, con el visto bueno de la gerencia.</li> <li>• Controlar que los respectivos contratos de trabajo contengan afiliaciones a EPS, ARL, cajas de compensación y carpeta de hoja de vida del personal.</li> <li>• Verificar que la empresa realice todos los pagos acordes con los requerimientos de Ley.</li> <li>• Supervisar que la secretaria realice correctamente el manejo del programa de contabilidad, ejecutando el presupuesto de ingresos y gastos mensuales.</li> <li>• Preparar informes mensuales con el Balance y Estado de resultados durante los primeros diez días de cada mes.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar los respectivos informes en la fecha estipulada por la junta de socios.</li> <li>• Solicitar paz y salvo por el pago de oportuno de los compromisos parafiscales y legales de manera que no se apliquen sanciones.</li> <li>• Realizar control y arqueo de caja a la secretaria.</li> <li>• Velar por los intereses de la empresa, supervisando que las ventas sean productivas y los gastos acordes con los recursos y presupuestos que maneja la empresa.</li> <li>• Asistir puntualmente a las reuniones que la empresa convoque con anterioridad, preparando previamente los informes contables que se soliciten en dicha reunión.</li> </ul>		
Elaboró	Revisó	Aprobó

### Cuadro 9. Descripción y perfil del Ingeniero de alimentos

<b>ALIMENTOS CHONCHIS S.A.S.</b> <b>Descripción y perfil del Ingeniero de alimentos</b>		
Nombre del cargo: Ingeniero de alimentos	Código: 003	Fecha: Abril de 2015
Cargo del jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: Operario	No. de cargos iguales: Uno
<b>HABILIDAD</b> Educación: Ingeniero de alimentos Experiencia: tres años en cargos similares. Habilidad mental: para analizar, supervisar. Habilidad manual: realiza movimientos complicados.		
<b>RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de las actividades operativas de la empresa.</li> <li>• El estado operativo de la empresa.</li> <li>• Manejo de información corporativa privada.</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>• Responsable del control de los procesos de la empresa.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b> Mental: requiere concentración. Físico: trabajo sencillo, requiere poco esfuerzo físico. Visual: Alto.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Medioambiente: emanación de calor y vapores contaminantes. Riesgo: ergonómicos, visuales, estrés.		
<b>FUNCIONES</b>  Función principal: Controlar la calidad y los procesos productivos de la empresa.  Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar y asesorar a los operarios</li> <li>• Revisar periódicamente el proceso técnico de los productos</li> <li>• Supervisar el manejo de los insumos</li> <li>• Evaluar el proceso de producción y la calidad del producto terminado.</li> <li>• Coordinar, verificar y registrar el cumplimiento del programa de higiene y desinfección del área de producción y la zona de empaque.</li> <li>• Realizar informes de producción y demás procesos que ameriten su concepto y reportarlos al Gerente.</li> </ul>		
Elaboró	Revisó	Aprobó

**Cuadro 10.** Descripción y perfil del Operario

<b>ALIMENTOS CHONCHIS S.A.S.</b> <b>Descripción y perfil del Operario</b>		
Nombre del cargo: operario	Código: 004	Fecha: Abril de 2015
Cargo del jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	No. de cargos iguales: uno
<b>HABILIDAD</b> Educación: acreditación en manipulación de alimentos. Experiencia: Dos años en preparación de lechona. Habilidad mental: para solucionar problemas de producción. Habilidad manual: realiza movimientos complicados.		
<b>RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades operativas de la empresa.</li> <li>• El operativo de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos corporativos.</li> <li>• Responsable del control de los procesos de la empresa.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b> Mental: requiere concentración. Físico: trabajo complicado, requiere gran esfuerzo físico. Visual: Alto.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Medioambiente: emanación de calor. Riesgo: ergonómicos, visuales, estrés.		
<b>FUNCIONES</b>  Función principal: Realizar todas las labores de producción, empaque, y embalaje.  Funciones específicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar y almacenar los insumos necesarios para los procesos manufactureros de la empresa.</li> <li>• Realizar mantenimiento preventivo a los equipos y herramientas de la empresa.</li> <li>• Mantener control en cada uno de los procesos, con el objeto de evitar despilfarros.</li> <li>• Almacenar adecuadamente los productos terminados, teniendo en cuenta la temperatura de conservación óptima del producto.</li> <li>• Realizar el conteo físico de insumos, y productos terminados, cuando se realicen los inventarios periódicos.</li> <li>• Mantener las instalaciones de trabajo perfectamente limpias y organizadas.</li> <li>• Cumplir las demás labores que el jefe de producción le encomiende relacionadas con los productos de la empresa.</li> </ul>		
Elaboró	Revisó	Aprobó

**Cuadro 11.** Descripción y perfil de la secretaria

<b>ALIMENTOS CHONCHIS S.A.S.</b> <b>Descripción y perfil de la Secretaria</b>		
Nombre del cargo: Secretaria	Código: 005	Fecha: Abril de 2015
Cargo del jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	No. de cargos iguales: Uno
<b>HABILIDAD</b> Educación: Secretaria Auxiliar Contable, SENA. Experiencia: Dos años en cargos similares. Habilidad mental: para solucionar problemas de contabilidad. Habilidad manual: realiza movimientos simples.		
<b>RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades generales de administración</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> <li>• Dinero de caja</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b> Mental: Observación, concentración y amplitud de memoria. Físico: trabajo sencillo, requiere poco esfuerzo físico. Visual: Alto.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Medioambiente: normales Riesgo: ergonómicos, visuales, estrés.		
<b>FUNCIONES</b>  Función principal: Apoya al gerente en las funciones administrativas y operativas.  Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar los soportes financieros: recibos, facturas, notas débito y crédito</li> <li>• Hacer los asientos contables, las conciliaciones y consignaciones bancarias</li> <li>• Pagar a proveedores de servicios e insumos</li> <li>• Elaborar y pagar nómina</li> <li>• Recaudar dineros por concepto de pago de facturas</li> <li>• Hacer pagos parafiscales</li> <li>• Administrar agenda de citas del Gerente</li> <li>• Despachar, recibir y archivar correspondencia</li> <li>• Elaborar documentos</li> <li>• Elaborar contratos</li> </ul>		
Elaboró	Revisó	Aprobó

## Cuadro 12. Descripción y perfil del vendedor

ALIMENTOS CHONCHIS S.A.S. Descripción y perfil del vendedor		
Nombre del cargo: Vendedor	Código: 006	Fecha: Abril de 2015
Cargo del jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	No. de cargos iguales: dos
<b>HABILIDAD</b> Educación: Técnico en ventas, SENA. Experiencia: Dos años en cargos similares. Habilidad mental: para solucionar problemas de ventas. Habilidad manual: realiza movimientos simples.		
<b>RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas de producto terminado</li> <li>• Mantener ordenado su puesto de trabajo</li> <li>• Dinero de las ventas diarias.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b> Mental: requiere concentración. Físico: trabajo sencillo, requiere esfuerzo físico. Visual: Alto.		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Medioambiente: emanación de partículas y gases de automotores. Riesgo: accidentes, atracos, estrés.		
<b>FUNCIONES</b>  Función principal: realizar la venta de productos de la empresa en el mercado objetivo.  Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender los productos de la empresa</li> <li>• Facturar las ventas a los clientes</li> <li>• Entregar a la Secretaria el dinero de las ventas diarias.</li> <li>• Controlar el inventario estándar de cada mostrador de los puntos de venta</li> <li>• Informar al Gerente de los pedidos de los clientes.</li> </ul> Demás funciones asignadas por el Gerente		
Elaboró	Revisó	Aprobó

### 4.3.3. Asignación salarial

**Tabla 28.** Asignación salarial

CARGO	SALARIO BÁSICO MENSUAL	TIPO DE CONTRATO
Gerente	1.600.000	Contrato indefinido
Contador	300.000	Contrato por prestación de servicios
Secretaria	400.000	Contrato indefinido; medio tiempo
Ingeniero de alimentos	800.000	Contrato por prestación de servicios
Operario	700.000	Contrato indefinido
Vendedor	800.000	Contrato indefinido

**Tabla 29.** Base para cotizar prestaciones sociales, transferencias y aportes parafiscales

PRESTACIONES SOCIALES, TRANSFERENCIAS Y APORTES PARAFISCALES	BASE
Cesantías	8,33%
Intereses sobre cesantías	1,00%
Prima de servicios	8,33%
Dotación	3,00%
Vacaciones	4,17%
Riesgos profesionales	1,04%
Parafiscales (Caja de compensación)	4,00%
Pensión	12,00%

Fuente: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1. INVERSIONES

#### 5.1.1. Inversión Fija.

##### 5.1.1.1. Maquinaria y equipo.

**Tabla 30.** Maquinaria y equipo

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Balanza gramera	1	30.000	30.000
Campana extractora	1	300.000	300.000
Horno industrial <sup>18</sup>	1	1.200.000	1.200.000
Extintor	2	120.000	240.000
Refrigerador	1	3.000.000	3.000.000
Empacadora vacío <sup>19</sup>	1	2.500.000	2.500.000
Estufa semi industrial	1	260.000	260.000
TOTAL			7.530.000

Fuente: Mercado libre

**5.1.1.2. Muebles y enseres.** Se relacionan por separado los de producción de los administrativos.

**Tabla 31.** Muebles y enseres de producción

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesón	2	500.000	1.000.000
Cuchillos	3	9.000	27.000
Tazones	5	7.000	35.000
Canastas	2	30.000	60.000
Canecas	3	40.000	120.000
Botiquín	1	60.000	60.000
Cucharas	3	15.000	45.000
Cucharonas	3	20.000	60.000
Bandejas	2	120.000	240.000
Estante	3	150.000	450.000
Butacos	2	15.000	30.000

<sup>18</sup> [http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415202769-horno-multiusos-con-plancha-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415202769-horno-multiusos-con-plancha-_JM)

<sup>19</sup> [http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415165299-empacadoras-vacio-dz-300-selladora-de-alimentos-empaque-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415165299-empacadoras-vacio-dz-300-selladora-de-alimentos-empaque-_JM)

Tabla de picado	3	8.000	24.000
Pailas grandes	3	35.000	105.000
Pailas medianas	3	25.000	75.000
		TOTAL	2.331.000

**Tabla 32.** Muebles y enseres administrativos

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	2	500.000	1.000.000
Sillas giratorias	2	180.000	360.000
Sillas	4	125.000	500.000
Archivador	1	270.000	270.000
		TOTAL	2.130.000

### 5.1.1.3. Equipo de oficina.

**Tabla 33.** Equipo de oficina

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	2	1.600.000	3.200.000
Impresora	1	550.000	550.000
Teléfono	2	60.000	120.000
Ventiladores	2	150.000	300.000
Extintor	1	120.000	120.000
		TOTAL	6.420.000

### 5.1.1.4. Herramientas.

**Tabla 34.** Herramientas

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Manguera	1	30.000	30.000
Juego de herramientas	1	80.000	80.000
		TOTAL	7.620.000

### 5.1.1.5. Total de inversión fija.

**Tabla 35.** Total de inversión fija

ACTIVO	VALOR
Maquinaria y equipo	7.530.000
Muebles y enseres producción	2.331.000
Muebles y enseres administración	2.130.000
Equipos de oficina	6.420.000
Herramientas	7.620.000
VALOR TOTAL	26.031.000

### 5.1.2. Inversión diferida.

Se incluye adecuaciones locativas necesarias para cumplir con las BPM.

**Tabla 36.** Inversión diferida

DESCRIPCIÓN	VALOR
Estudio de factibilidad	1.200.000
Gastos notariales y de funcionamiento	300.000
Registros sanitarios	1.600.000
Página web	1.600.000
Publicidad de lanzamiento	11.745.000
Adecuaciones locativas	10.000.000
TOTAL	26.445.000
AMORTIZACIÓN ANUAL	5.289.000

### 5.1.3. Inversión de capital de trabajo.

Siendo que las ventas se empiezan a partir del primer mes de operaciones y que el pago de las mismas es de contado, solo se prevé capital de trabajo equivalente a un mes de operaciones.

**5.1.3.1. Costos de producción.** Está compuesto de insumos tanto directos como indirectos, de mano de obra directa (Operario), y de otros CIF.

#### 5.1.3.1.1. Materias Primas.

**Tabla 37.** Insumos directos

INSUMO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Lechón	Unidad	378	100.000	37.760.000
Carne de cerdo	Kilo	1.888	5.200	9.817.600
Mantequilla	Kilo	378	2.800	1.057.280
Cebolla	Kilo	189	2.000	377.600
Arvejas	Kilo	566	9.500	5.380.800
Papa	Kilo	566	1.800	1.019.520
Arroz	Kilo	378	3.500	1.321.600
Tortilla de maíz	Bolsa de 10 unidades	4.720	3.200	15.104.000
Bolsa de salsa	Unidad	47.200	80	3.776.000
TOTAL				75.614.400

**5.1.3.1.2. Mano obra directa.** Corresponde al salario anual real del operario.

**Tabla 38.** Mano obra directa.

<b>NÓMINA PERSONAL OPERATIVO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>%</b>	<b>OPERARIO</b>
Valor mensual jornada ordinaria		700.000
Subsidio de transporte		74.000
Salario base		774.000
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>		
Cesantías	8,333%	64.497
Prima de servicios	8,333%	64.497
Intereses a las cesantías	1,000%	645
Dotación	3,000%	
Vacaciones	4,170%	29.190
<b>TOTAL PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>24,836%</b>	<b>158.830</b>
<b>APORTES PARAFISCALES</b>		
SENA	2,000%	14.000
ICBF	3,000%	21.000
Subsidio familiar	4,000%	28.000
<b>TOTALES APORTES PARAFISCALES</b>	<b>9,000%</b>	<b>63.000</b>
<b>TRANSFERENCIAS</b>		
Fondo de pensiones	12,000%	84.000
Salud EPS	8,500%	59.500
ARL estimado	6,960%	48.720
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>	<b>27,460%</b>	<b>192.220</b>
<b>SALARIO MENSUAL UNITARIO</b>		<b>1.188.050</b>
<b>SALARIO ANUAL POR CARGO</b>		<b>14.256.598</b>

**5.1.3.1.3. Costos indirectos fabricación.** Se discriminan los insumos indirectos; se carga el total de las facturas por concepto de agua y electricidad, y los honorarios del Ingeniero de alimentos.

**Tabla 39.** Insumos indirectos

<b>INSUMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Ajo	Kilo	113	1.200	135.936
Sal	Kilo	19	900	16.992
Pimienta	Kilo	4	15.000	56.640
Cáñamo	Rollo de 500 metros	1	5.000	3.776
Bolsa para vacío	Bolsa x 100 unidades	472	8.000	3.776.000
Cinta transparente	Rollo de 100 metros	47	800	37.760
Etiqueta	Unidad	47.200	20	944.000
<b>TOTAL</b>				<b>4.971.104</b>

**Tabla 40.** Costos indirectos de fabricación (CIF)

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Materiales indirectos	414.259	4.971.104
Electrificadora	180.000	2.160.000
Acueducto	120.000	1.440.000
Honorarios ingeniero de alimentos	800.000	9.600.000
Gas	150.000	1.800.000
Mantenimiento de planta y equipos	60.000	720.000
Seguros de planta y equipos	100.000	1.200.000
Arriendo (80%)	960.000	11.520.000
Depreciación activos operativos	271.050	3.252.600
TOTAL	3.055.309	36.663.704

#### 5.1.3.1.4. Total costos de producción.

**Tabla 41.** Total costos de producción

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Materiales directos	6.301.200	75.614.400
MOD	1.188.050	14.256.598
CIF	3.055.309	36.663.704
TOTAL	10.544.559	126.534.702

**5.1.3.2. Gastos de administración y ventas.** Se detallan los gastos generales y la nómina de administración y de ventas. El salario de la secretaria corresponde a medio tiempo de labores.

**Tabla 42.** Nómina de administración y ventas

NÓMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO				
DETALLE	%	GERENTE	SECRETARIA	VENDEDOR
Valor mensual jornada ordinaria		1.600.000	400.000	800.000
Subsidio de transporte		-	74.000	74.000
Salario base		1.600.000	474.000	874.000
PRESTACIONES SOCIALES				
Cesantías	8,333%	133.328	39.498	72.830
Prima de servicios	8,333%	133.328	39.498	72.830
Intereses a las cesantías	1,000%	1.333	395	728
Dotación	3,000%		14.220	26.220
Vacaciones	4,170%	66.720	16.680	33.360
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	24,836%	334.709	110.292	205.969
APORTES PARAFISCALES				
SENA	2,000%	32.000	8.000	16.000
ICBF	3,000%	48.000	12.000	24.000
Subsidio familiar	4,000%	64.000	16.000	32.000
TOTALES APORTES PARAFISCALES	9,000%	144.000	36.000	72.000
TRANSFERENCIAS				
Fondo de pensiones	12,000%	192.000	48.000	96.000
Salud EPS	8,500%	136.000	34.000	68.000
ARL estimado	6,960%	111.360	27.840	55.680
TOTAL TRANSFERENCIAS	27,460%	439.360	109.840	219.680
SALARIO MENSUAL UNITARIO		2.518.069	730.132	1.371.649
SALARIO ANUAL POR CARGO		30.216.828	8.761.582	16.459.786
SALARIOS ADMINISTRATIVOS ANUALES		55.438.196		

**Tabla 43.** Gastos generales

DETALLE	VR MENSUAL	VR ANUAL
Aseo y cafetería	20.000	240.000
Elementos de papelería	15.000	180.000
Arriendo (20%)	240.000	2.880.000
Internet	60.000	720.000
Mantenimiento página web	10.000	120.000
Telefonía	100.000	1.200.000
Publicidad operativa	1.833.333	22.000.000
Seguros administrativos	58.333	700.000
Renovación licencias programas	7.500	90.000
Depreciación activos administrativos	124.750	1.497.000
Amortización diferida	440.750	5.289.000
Honorarios contador	300.000	3.600.000
TOTAL	3.209.667	38.516.000

**5.1.3.3. Gastos Financieros (Intereses).** Corresponden a los intereses del primer mes del crédito bancario por \$10.000.000, a una tasa del 17.52%EA; estos intereses son de \$146.000 (ver cuadro 55).

#### 5.1.3.4. Total Capital de trabajo.

**Tabla 44.** Total Capital de trabajo

DETALLE	VR MENSUAL
Costos totales de producción	10.545.434
Gastos de administración y ventas	7.829.516
Gastos financieros	146.000
Menos depreciaciones	- 396.675
Menos amortización diferidos	- 440.750
TOTAL	17.683.525

#### 5.1.4. Inversión total.

**Tabla 45.** Inversión total

DETALLE	VALOR
Inversión fija	26.031.000
Inversión diferida	26.445.000
Inversión capital de trabajo	17.683.525
TOTAL	70.159.525

**5.1.5. Fuentes de financiación.** La inversión total será financiada por aportes de las socias fundadoras y de nuevos socios (un total de \$60.159.525), más un

crédito bancario por \$10.000.000, a un plazo de 36 meses, con una tasa de 17,52%EA.

**Tabla 46.** Fuentes de financiación

DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
Capital social	60.159.525	85,75%
préstamo bancario	10.000.000	14,25%
TOTAL	70.159.525	100,00%

**Tabla 47.** Amortización del crédito

Préstamo	10.000.000	Interés mensual		1,46%
Periodo	36 meses	Valor cuota mensual		359.121
<b>Periodo</b>	<b>Capital</b>	<b>Intereses</b>	<b>Cuota Total</b>	<b>Saldo</b>
1	213.121	146.000	359.121	9.786.879
2	216.233	142.888	359.121	9.570.646
3	219.390	139.731	359.121	9.351.257
4	222.593	136.528	359.121	9.128.664
5	225.843	133.278	359.121	8.902.822
6	229.140	129.981	359.121	8.673.682
7	232.485	126.636	359.121	8.441.197
8	235.880	123.241	359.121	8.205.317
9	239.323	119.798	359.121	7.965.994
10	242.817	116.304	359.121	7.723.176
11	246.363	112.758	359.121	7.476.814
<b>12</b>	<b>249.960</b>	<b>109.161</b>	<b>359.121</b>	<b>7.226.854</b>
13	253.609	105.512	359.121	6.973.245
14	257.312	101.809	359.121	6.715.934
15	261.068	98.053	359.121	6.454.865
16	264.880	94.241	359.121	6.189.985
17	268.747	90.374	359.121	5.921.238
18	272.671	86.450	359.121	5.648.567
19	276.652	82.469	359.121	5.371.915
20	280.691	78.430	359.121	5.091.224
21	284.789	74.332	359.121	4.806.435
22	288.947	70.174	359.121	4.517.488
23	293.166	65.955	359.121	4.224.322
<b>24</b>	<b>297.446</b>	<b>61.675</b>	<b>359.121</b>	<b>3.926.876</b>
25	301.789	57.332	359.121	3.625.088
26	306.195	52.926	359.121	3.318.893
27	310.665	48.456	359.121	3.008.228
28	315.201	43.920	359.121	2.693.027
29	319.803	39.318	359.121	2.373.224
30	324.472	34.649	359.121	2.048.752
31	329.209	29.912	359.121	1.719.543
32	334.016	25.105	359.121	1.385.527
33	338.892	20.229	359.121	1.046.635
34	343.840	15.281	359.121	702.795

35	348.860	10.261	359.121	353.935
<b>36</b>	<b>353.935</b>	<b>5.167</b>	359.102	<b>0</b>

## 5.2. COSTOS Y GASTOS

**5.2.1. Costos y gastos fijos.** Son aquellos que no son afectados por el nivel de utilización de la capacidad instalada.

**Tabla 48.** Costos y gastos fijos

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Seguros de planta y equipos	1.200.000
Arriendo	14.400.000
Depreciación activos operativos	3.263.100
MOD	14.256.598
Honorarios Ingeniero de alimentos	9.600.000
Aseo y cafetería	240.000
Elementos de papelería	180.000
Internet	720.000
Mantenimiento Sitio web	120.000
Telefonía	1.200.000
Publicidad operativa	22.000.000
Seguros administrativos	700.000
Renovación licencias programas	90.000
Depreciación activos administrativos	1.497.000
Amortización diferida	5.289.000
Honorarios contador	3.600.000
Nómina	55.438.196
TOTAL	133.793.894

**5.2.2. Costos y gastos variables.** Son aquellos rubros que se afectan por el nivel de producción de la empresa. Por definición la MOD es variable.

**Tabla 49.** Costos y gastos variables

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Insumos indirectos	4.971.104
Electrificadora	2.160.000
Acueducto	1.440.000
Gas	1.800.000
Mantenimiento de planta y equipos	720.000
Insumos directos	75.614.400
TOTAL	86.705.504

**5.2.3. Costo y gasto total unitario.** Se hallan los costos y gastos para cada unidad o porción de 200 gramos de lechona empacada al vacío, al dividir los costos y gastos anuales entre la capacidad utilizada del primer año.

**Tabla 50.** Costo y gasto total unitario

CONCEPTO	VR ANUAL	CAPACIDAD AÑO 1	COSTO UNITARIO
Costos fijos	133.793.894	50.150	2.667
Costos variables	86.705.504	50.150	1.728
TOTAL	220.499.398		4.396

### 5.3. PRECIO DE VENTA

El precio de venta se halla mediante la siguiente fórmula:

PRECIO DE VENTA= Costos fijos unitarios / ( 1 – Margen de utilidad)

PRECIO DE VENTA = \$4.396 / (1- 0,8) = \$4.800

### 5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

#### 5.4.1. Ingresos

Se multiplica el precio de venta por la capacidad utilizada de cada año.

**Tabla 51.** Proyección de ingresos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	240.720.000	249.216.000	257.712.000	266.208.000	274.704.000
Capacidad utilizada	50.150	51.920	53.690	55.460	57.230

## 5.4.2. Egresos

Se afectan solo los egresos variables directamente proporcional al crecimiento de la capacidad utilizada para cada año de operaciones.

**Tabla 52.** Proyección de egresos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguros de planta y equipos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Arriendo	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
MOD	14.256.598	14.256.598	14.256.598	14.256.598	14.256.598
Aseo y cafetería	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Elementos de papelería	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Internet	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Mantenimiento Sitio web	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Telefonía	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Publicidad operativa	22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000
Seguros administrativos	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Renovación licencias programas	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Honorarios contador	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Honorarios Ingeniero de alimentos	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Nómina	55.438.196	55.438.196	55.438.196	55.438.196	55.438.196
Insumos indirectos	4.971.104	5.146.555	5.322.005	5.497.456	5.672.907
Electrificadora	2.160.000	2.236.235	2.312.471	2.388.706	2.464.941
Acueducto	1.440.000	1.490.824	1.541.647	1.592.471	1.643.294
Gas	1.800.000	1.863.529	1.927.059	1.990.588	2.054.118
Mantenimiento de planta y equipos	720.000	745.412	770.824	796.235	821.647
Insumos directos	75.614.400	78.283.144	80.951.887	83.620.631	86.289.374
<b>TOTAL</b>	<b>210.450.298</b>	<b>213.510.492</b>	<b>216.570.687</b>	<b>219.630.881</b>	<b>222.691.075</b>

## 5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### 5.5.1. Estado de Resultados Proyectados

**Tabla 53.** Estado de Resultados Proyectados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	240.720.000	249.216.000	257.712.000	266.208.000	274.704.000
Menos costos de ventas	- 126.545.202	- 129.605.396	- 132.665.591	- 135.725.785	- 138.785.979
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>114.174.798</b>	<b>119.610.604</b>	<b>125.046.409</b>	<b>130.482.215</b>	<b>135.918.021</b>
Menos gastos de administración y ventas	- 93.954.196	- 93.954.196	- 93.954.196	- 93.954.196	- 93.954.196
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>20.220.602</b>	<b>25.656.408</b>	<b>31.092.213</b>	<b>36.528.019</b>	<b>41.963.825</b>
Menos gastos Financieros	- 1.536.306	- 1.009.474	- 382.557	-	-
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>18.684.296</b>	<b>24.646.933</b>	<b>30.709.656</b>	<b>36.528.019</b>	<b>41.963.825</b>
Menos Impuestos (25%)	- 6.165.818	- 8.133.488	- 10.134.187	- 12.054.246	- 13.848.062
Menos impuestos CREE (9%)	- 1.681.587	- 2.218.224	- 2.763.869	- 3.287.522	- 3.776.744
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>10.836.891</b>	<b>14.295.221</b>	<b>17.811.601</b>	<b>21.186.251</b>	<b>24.339.018</b>
Menos Reserva Legal (10%)	- 1.083.689	- 1.429.522	- 1.781.160	- 2.118.625	- 2.433.902
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>	<b>9.753.202</b>	<b>12.865.699</b>	<b>16.030.441</b>	<b>19.067.626</b>	<b>21.905.117</b>

## 5.5.2. Flujo de Caja Proyectado

**Tabla 54.** Flujo de Caja Proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		240.720.000	249.216.000	257.712.000	266.208.000	274.704.000
Capital social	60.159.525					
Préstamo bancario	10.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>70.159.525</b>	<b>240.720.000</b>	<b>249.216.000</b>	<b>257.712.000</b>	<b>266.208.000</b>	<b>274.704.000</b>
<b>EGRESOS</b>						
Inversión fija	26.031.000	-	-	-	-	-
Inversión diferida	26.445.000	-	-	-	-	-
Seguros de planta y equipos		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Arriendo		14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
MOD		14.256.598	14.256.598	14.256.598	14.256.598	14.256.598
Honorarios Ingeniero de alimentos		9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Aseo y cafetería		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Elementos de papelería		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Internet		720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Mantenimiento Sitio web		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Telefonía		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Publicidad operativa		22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000
Seguros administrativos		700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Renovación licencias programas		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Honorarios contador		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Nómina		55.438.196	55.438.196	55.438.196	55.438.196	55.438.196
Insumos indirectos		4.971.104	5.146.555	5.322.005	5.497.456	5.672.907
Electrificadora		2.160.000	2.236.235	2.312.471	2.388.706	2.464.941
Acueducto		1.440.000	1.490.824	1.541.647	1.592.471	1.643.294
Gas		1.800.000	1.863.529	1.927.059	1.990.588	2.054.118
Mantenimiento de planta y equipos		720.000	745.412	770.824	796.235	821.647
Insumos directos		75.614.400	78.283.144	80.951.887	83.620.631	86.289.374
Gastos financieros		1.536.306	1.009.474	382.557	-	-
Amortización crédito		2.773.146	3.299.978	3.926.876		
Pago imp. (25%)		-	6.165.818	8.133.488	10.134.187	12.054.246
Pago CREE (9%)		-	1.681.587	2.218.224	2.763.869	3.287.522
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>52.476.000</b>	<b>214.759.750</b>	<b>225.667.349</b>	<b>231.231.832</b>	<b>232.528.937</b>	<b>238.032.843</b>
Valor de salvamento						<b>2.230.500</b>
Recuperación capital de trabajo						<b>17.683.525</b>
<b>SALDO NETO DE CAJA</b>	<b>17.683.525</b>	<b>25.960.250</b>	<b>23.548.651</b>	<b>26.480.168</b>	<b>33.679.063</b>	<b>56.585.182</b>
Saldo inicial de caja		17.683.525	43.643.775	67.192.426	93.672.594	127.351.658
<b>SALDO FINAL CAJA</b>	<b>17.683.525</b>	<b>43.643.775</b>	<b>67.192.426</b>	<b>93.672.594</b>	<b>127.351.658</b>	<b>164.022.814</b>

### 5.5.3. Balance General inicial y proyectado.

**Tabla 55.** Balance General inicial y proyectado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
BANCOS	43.643.775	67.192.426	93.672.594	127.351.658	164.022.814
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>43.643.775</b>	<b>67.192.426</b>	<b>93.672.594</b>	<b>127.351.658</b>	<b>164.022.814</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
MAQUINARIA Y EQUIPO	7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.530.000
MUEBLES Y ENSERES	4.461.000	4.461.000	4.461.000	4.461.000	4.461.000
EQUIPO DE OFICINA	6.420.000	6.420.000	6.420.000	6.420.000	6.420.000
HERRAMIENTAS	7.620.000	7.620.000	7.620.000	7.620.000	7.620.000
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 4.760.100	- 9.520.200	- 14.280.300	- 19.040.400	- 23.800.500
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>21.270.900</b>	<b>16.510.800</b>	<b>11.750.700</b>	<b>6.990.600</b>	<b>2.230.500</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA	- 5.289.000	- 10.578.000	- 15.867.000	- 21.156.000	- 26.445.000
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>21.156.000</b>	<b>15.867.000</b>	<b>10.578.000</b>	<b>5.289.000</b>	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>86.070.675</b>	<b>99.570.226</b>	<b>116.001.294</b>	<b>139.631.258</b>	<b>166.253.314</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
IMPUESTO DE RENTA	6.165.818	8.133.488	10.134.187	12.054.246	13.848.062
IMPUESTO CREE	1.681.587	2.218.224	2.763.869	3.287.522	3.776.744
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.847.404</b>	<b>10.351.712</b>	<b>12.898.056</b>	<b>15.341.768</b>	<b>17.624.806</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.226.854	3.926.876	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.226.854</b>	<b>3.926.876</b>	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>15.074.258</b>	<b>14.278.588</b>	<b>12.898.056</b>	<b>15.341.768</b>	<b>17.624.806</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	60.159.525	60.159.525	60.159.525	60.159.525	60.159.525
RESERVA LEGAL	1.083.689	2.513.211	4.294.371	6.412.996	8.846.898
UTILIDAD EJERCICIOS ANTER.	-	9.753.202	22.618.901	38.649.342	57.716.968
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.753.202	12.865.699	16.030.441	19.067.626	21.905.117
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>70.996.416</b>	<b>85.291.638</b>	<b>103.103.238</b>	<b>124.289.489</b>	<b>148.628.508</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>86.070.675</b>	<b>99.570.226</b>	<b>116.001.294</b>	<b>139.631.257</b>	<b>166.253.314</b>

## **6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

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

Para desarrollar sus operaciones, la empresa generará 6 empleos directos, 4 de ellos en la parte administrativa, y 2 en la operativa. Este personal será seleccionado de los diferentes municipios que componen el AMB. Este mismo número de empleos, beneficiará a las familias respectivas, al poder contar con unos ingresos estables y dignos, con los programas de salud, de vivienda, de recreación y de educación que las EPS, ARL, SENA, Cajas de Compensación, Fondos de pensiones y cesantías, e incluso el ICBF, podrán desarrollar en la región.

Mejorará los ingresos económicos de los entes proveedores de servicios (publicistas, litografía), y proveedores de insumos, de bienes y de equipos. Por medio del pago de los impuestos que se aplican a esta actividad, los gobiernos tanto nacional, como departamental y municipal, podrán desarrollar sus propios proyectos de inversión social.

### **6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL**

#### **6.2.1. Matriz de evaluación de impactos.**

Para verificar el alcance del impacto ambiental que puede tener la creación de la nueva empresa, se presenta una matriz Actividad – Impacto que mide el nivel de impacto de cada actividad sobre los elementos naturales (aire, agua, tierra, y biota). En el cuadro se califica con color el nivel de impacto, sea Alto (A), Medio (M), o Bajo (B).



### 6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para esta evaluación financiera se calcula la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), tomando en cuenta los TES, la tasa del crédito y la tasa de riesgo.

Primero se halla la tasa de oportunidad:

$$TO = ((1 + TES) (1 + TR))^{-1} \times 100$$

Donde,

TO= Tasa de Oportunidad

TES= 5.77%<sup>20</sup>

TR= Tasa de riesgo= 10%

Reemplazando,

$$TO = ((1 + 0.0577) (1 + 0.1))^{-1} \times 100 = 16.35\%$$

Para ello debe existir una relación de:

$$TMAR = (TO \times RP) + (RC \times TI \times (1 - \%IMP))$$

TO : Tasa oportunidad calculada = 16.35%

RP: Porcentaje de recursos propios = 85.56%

RC: Porcentaje de recursos del crédito = 14.44%

TI: Tasa de Interés del crédito= 17.52%

%IMP: Porcentaje de impuesto de renta. = 25%

Luego,

$$TMAR = (0.1635 \times 0.8556) + (0.1444 \times 0.1752 \times (1 - 0.25)) = 15.88\%$$

Como se trabaja con pesos constantes se deflacta bajo la siguiente fórmula:

---

<sup>20</sup> <http://www.banrep.gov.co/es/tes-pesos>

$$\text{TMAR Deflactada} = \left( \frac{(1+\text{TMAR})}{(1+T_i)} - 1 \right) \times 100$$

$$\text{TMAR Deflactada} = \left( \frac{(1+0.1588)}{(1+0.024)} - 1 \right) \times 100 = 13.17\%$$

La evaluación financiera se hará tomando la inversión total del proyecto.

### 6.3.1. Valor presente neto.

Este valor es positivo (\$43.567.250) conforme se expresa en la siguiente Cuadro; al ser positivo, los inversionistas se sienten atraídos por este proyecto.

**Tabla 57.** Valor presente neto

AÑO	SALDO NETO DE CAJA	VNA
0	- 70.159.525	- 70.159.525
1	25.960.250	23.141.427
2	23.548.651	18.712.361
3	26.480.168	18.757.051
4	33.679.063	21.265.964
5	56.585.182	31.849.972
VPN		43.567.250

### 6.3.2. Tasa Interna Retorno TIR.

Esta tasa también es positiva (31.83%) facilitando la toma de decisión de los inversionistas para que compren sus acciones para este proyecto en lugar de buscar otras alternativas de inversión. Este indicador se interpreta así: por cada \$100 invertidos en el proyecto, se genera una rentabilidad de \$31.83, siempre que se cumplan las proyecciones financieras.

### 6.3.3. Período de recuperación.

Este periodo es de cuatro años, siendo éste donde se completa la recuperación de la inversión, tal como se demuestra en la siguiente Cuadro:

**Tabla 58.** Período de recuperación

Recuperado año 1-3	60.610.838
Por recuperar	9.548.687

#### **6.3.4. Análisis de las Razones Financieras.**

Con la finalidad de analizar el comportamiento financiero de la nueva empresa, se presentan dos razones financieras del Estado de Resultados Proyectado, y dos del Balance General también Proyectado.

**Tabla 59.** Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón Corriente	5,56	6,49	7,26	8,30	9,31
Nivel de Endeudamiento	17,51%	14,34%	11,12%	10,99%	10,60%
Margen Bruto de Ganancias	47,43%	47,99%	48,52%	49,02%	49,48%
Margen Neto de Ganancias	4,05%	5,16%	6,22%	7,16%	7,97%

La Razón Corriente -que muestra la capacidad de la empresa de responder en el corto plazo con sus obligaciones de corto plazo- es favorable debido a que por cada peso del pasivo corriente, tiene \$5.56 en el activo corriente para respaldarlos, de manera que no tendrá problemas para cumplir con dichas obligaciones en el primer año, y menos en el horizonte del proyecto porque va en crecimiento esta razón hasta casi duplicarse en el quinto año de operaciones.

El Nivel de Endeudamiento de este proyecto es muy bajo, inferior al 18%, porque solo tiene obligaciones con un banco y con la DIAN. La tendencia de dicho nivel es a la baja durante el horizonte del proyecto llegando hasta 10.60% en el quinto año de operaciones. Por cada \$100 de activos, los acreedores solo han financiado \$17.51; la diferencia es propiedad de los accionistas de la nueva empresa.

El margen bruto de ganancias es superior al 47% sobre las ventas de cada año, con incrementos menores entre un año y otro; por cada \$100 de ingresos por

ventas, se genera una utilidad bruta de \$47.43 en el primer año de operaciones, después de cubrir los costos de ventas, dentro de los cuales se incluyeron la mano de obra directa, los insumos, y los costos indirectos de fabricación.

El margen neto de ganancias es superior al 4% durante el horizonte del proyecto, con una tendencia creciente entre un año y otro, siendo cada año, más atractivo para los socios de la empresa porque representa la utilidad que aumenta el patrimonio de la empresa. Por cada \$100 en ventas, se genera una utilidad neta de \$4.05 en el primer año de operaciones.

#### **6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO**

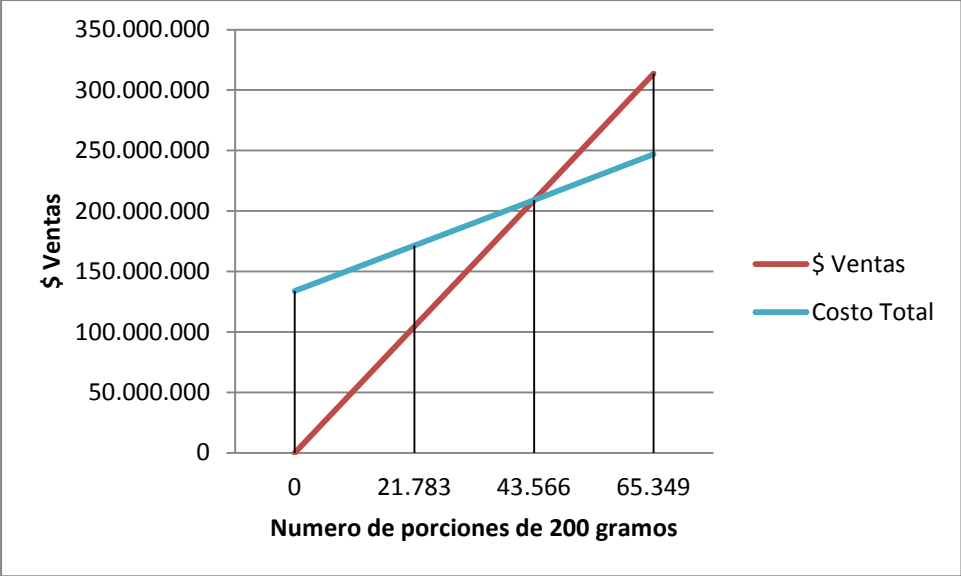
El punto de equilibrio se hallará en unidades, y para ello se aplica la siguiente fórmula:

Q = Punto de equilibrio en unidades

Q = Costos fijos totales / (Precio de venta – Costo variable unitario)

Q = \$133.793.894 / (\$4.800 - \$1.729) = 43.566 porciones de lechona

**Figura 6. Punto de equilibrio**



## 7. CONCLUSIONES

En el estudio de mercados se determinó que hay una demanda suficiente de porciones de lechona en el mercado objetivo, equivalente a 721.073 unidades; sin embargo, se presenta una oferta de 596.700 porciones, lo que permite identificar una demanda insatisfecha de 137.785 porciones al año, que favorecen a la nueva empresa pues no tiene que entrar a competir con las empresas existentes, solo satisfacer esta necesidad.

El estudio técnico demuestra que se dan las condiciones necesarias para producir las porciones de lechona de 200 gramos ya que los recursos necesarios son de fácil consecución y que el diseño de la capacidad no presenta problemas, lográndose una participación del 7% en el mercado objetivo, con una capacidad utilizada en el primer año de 50.150 porciones.

El estudio administrativo muestra una sociedad constituida como S.A.S. que inicia con los recursos de las autoras del proyecto, pero está abierta al apoyo financiero de nuevos accionistas. El personal que integrará el equipo de trabajo, tanto operativo como administrativo suma 4 puestos sin incluir el Contador, ni el Ingeniero de alimentos. Los cargos creados tienen su propio perfil que fácilmente pueden ser ocupados por los habitantes del AMB.

El estudio financiero permite calcular los costos operativos totales en \$126.545.202, en tanto que los gastos de administración y ventas ascienden a \$93.954.196; con esos datos, discriminándolos entre fijos y variables, se pudo estimar el costo total unitario en \$4.396, que al aplicársele un margen de utilidad del 8% establece el precio de cada porción de lechona en \$4.800. El Estado de resultados muestra la generación de utilidades desde el primer año; el Flujo de caja es favorable pues no se requiere disponer del capital de trabajo en el primer

año, y el Balance general evidencia unos pasivos pequeños, donde predominan los corrientes.

La evaluación del proyecto demuestra que el impacto ambiental es bajo, y el aporte del proyecto al entorno se da en la generación de empleos directos e indirectos, el pago de impuestos y la dinamización de la economía de la región. El VPN es positivo (\$43.576.250), la TIR (31.83%) es superior a la TMAR deflactada (13.17%), el período de recuperación de la inversión se da en el cuarto año, y las razones financieras son favorables durante todo el horizonte del proyecto; el punto de equilibrio se logra con el 86.87% de las ventas proyectadas para el primer año, estableciéndose en 43.566 porciones de lechona de 200 gramos.

Una vez analizados los diferentes estudios que hacen parte de esta factibilidad, se concluye que este proyecto es viable comercial, técnica, administrativa, financiera, social, y ambientalmente, siempre que se cumplan las condiciones, políticas, estrategias y proyecciones definidas.

## 8. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Presentar este proyecto a la Unidad de Emprendimiento de la UIS para que den el respaldo y la asesoría necesaria buscando apoyo financiero a través de entidades como el Fondo Emprender del SENA y Fundación Destapa Futuro de Bavaria.
- Una vez recuperada la inversión, se deben empezar estudios para apertura de nuevos mercados.
- Los controles de calidad deben ser permanentes, así como las encuestas de satisfacción de los clientes, buscando la sostenibilidad del proyecto y el desarrollo de nuevos mercados.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Nuestro Municipio [en línea]. 2012. [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet <URL:[http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx? Param=9](http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9)>

BACA URBINA, Gabriel. Formulación y Evaluación de Proyectos. 30 Edición, McGraw Hill, p. 15.

BIBLIOTECA VIRTUAL LUIS ÁNGEL ARANGO. Sectores económicos [en línea]. S.f. [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economía/econo53.htm>>

BLOG DANY HISTORIA DEL SIGLO XXI. Sector secundario de la economía colombiana [en línea]. 2005. [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://lela-177.blogspot.com/2009/03/sector-secundario-de-la-economia.html> >

CUEVAS MÉNDEZ, Doris Carolina y MANCIPE ÁVILA, Fernando Antonio. Plan de Negocios para la distribución y comercialización de lechona en Bogotá. [en línea]. Tesis Especialización en Gerencia Comercial con énfasis en ventas. Universidad de la Sabana, Bogotá, 2012. [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet: <URL:[http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6585/1/FERNANDO%20ANTONIO%20MANCIPE\\_159319.pdf](http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6585/1/FERNANDO%20ANTONIO%20MANCIPE_159319.pdf)>

DECIDE SER GRANDE. La calidad [en línea]. S.f. [Citado 18 mar. 2014]. Disponible en Internet:<URL: <http://staging.eniversidad.com/courses/8>>

DEFINICION DE. Preservar [en línea]. S.f. [Citado 2 feb. 2014]. Disponible en Internet: <URL: <http://definicion.de/definicion-de-preservacion/#ixzz2vifbd04D>>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3 Adaptada para Colombia. Bogotá, D.C.

DUARTE REYES, Julio Cesar y VELASCO MÉNDEZ, Rubén Darío. Creación de una microempresa productora y comercializadora de carne de pavo [en línea]. Trabajo de Grado, Producción Agroindustrial, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010. [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11602/2/133193.pdf>>

GUTIÉRREZ PINO, Pablo Cesar. Estudio de factibilidad para la creación de una comercializadora de carne saludable en la Región Centro-Occidente del Departamento de Risaralda [en línea]. Trabajo de Grado para Ingeniero Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, 2010. [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet: <URL: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2200/1/6581186132G984.pdf>>

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD. Protocolo de vigilancia de Enfermedades Transmitidas por Alimentos –ETA-. Primer Semestre, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL (INTI). Recomendaciones para la producción de alimentos (3ª Ed.). San Martín, 2011, p. 18.

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA. Estas son las cifras que demuestran la efectividad de la Secretaría de Salud en el primer trimestre de 2013 [en línea]. En: Boletín de Prensa No. 376, Junio de 2013 [Citado 18 mar. 2014]. [http://www.bucaramanga.gov.co/prensa/Boletines/Boletin\\_web/2013/06/270613-736.html](http://www.bucaramanga.gov.co/prensa/Boletines/Boletin_web/2013/06/270613-736.html)

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA. Reseña Histórica [en línea]. S.f. [Citado 2 sep. 2013]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.bucaramanga.gov.co/>>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS). El peso de la riqueza [en línea]. En: Boletín de la Organización Mundial de la Salud, Vol. 88, Febrero de 2010. [Citado 18 mar. 2014]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.who.int/bulletin/volumes/88/2/10-020210/es/>>

PERIGO, Carlos. El control de calidad de los alimentos. Herramientas para su implementación [en línea]. Universidad Nacional de Rosario. En: Revista Agromensajes, No. 16, 2006. [citado 18 mar. 2014]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/18/10AM18.htm> >

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Conservar. Diccionario RAE. Madrid, España.  
RED ORMET. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo. Área Metropolitana de Bucaramanga, 2007-2010. Primera Edición, 2012. Bucaramanga. p. 19.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism ana democracy. 3er. Ed. New York: Harper and Brothers, 1950.

TOLIMA TURISTIC. Gastronomía [en línea]. En: El Espectador, 1995 [Citado 13 nov. 2013]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.tolimaturistic.com.co/contenido/el\\_tolima/gastronomia-2](http://www.tolimaturistic.com.co/contenido/el_tolima/gastronomia-2)>

Urbanización y Salud [en línea]. En: Boletín de la Organización Mundial de la Salud, Vol. 88, Abril de 2010, p. 241-320. [Citado 18 mar. 2014]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.who.int/bulletin/volumes/88/4/10-010410/es/>>

YERED, Jenny. Canales de Distribución más utilizados en Colombia [en línea]. Septiembre de 2008. [Citado 10 feb. 2014]. Disponible en Internet: <URL: <http://jennymiyares.blogspot.com/>>

## ANEXOS

### Anexo A. Formato de Encuesta

La información proporcionada será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de Lechona “nombre”. Esta encuesta forma parte de un proyecto universitario. Agradecemos su colaboración.

Edad \_\_\_\_\_ Estrato Económico \_\_\_\_\_

Pregunta 1. ¿Consume lechona?

- a. Si
- b. No

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia consume lechona?

- a. Semanalmente
- b. Mensualmente
- c. Semestralmente
- d. Anualmente

Pregunta 3. ¿Dónde prefiere comprar lechona?

- a. Fábricas caseras
- b. Lechona Don Lucho
- c. Lechona Yiyo
- d. Lechona Pietrán
- e. Otro

Pregunta 4. ¿Cuánto invierte cada vez que compra un plato típico?

- a. Menos de \$5.000
- b. Entre \$5.000 y \$10.000
- c. Entre \$10.000 y \$15.000
- d. Más de \$15.000

Pregunta 5. ¿A través de qué medio le gusta recibir información de nuevos productos?

- a. Prensa
- b. Televisión
- c. Radio
- d. Internet
- e. Vallas publicitarias
- f. Folletos
- g. Volantes
- h. Otro

Pregunta 6. Una vez probado el producto, ¿qué es lo que más le gustó?

- a. Su innovación
- b. Su sabor
- c. Su disponibilidad

Pregunta 7. ¿Qué tipo de salsa prefiere para acompañarlo?

- a. Salsa picante
- b. Salsa agridulce

Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a comprar el nuevo producto?

- a. Si
- b. No

Pregunta 9. ¿Dónde le gustaría comprarlo?

- a. Supermercados
- b. Tiendas
- c. En la empresa

## **Anexo B. Formato de la encuesta dirigida a la competencia**

FECHA: \_\_\_\_\_ NÚMERO DE ENCUESTA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: La presente entrevista se realiza con fines meramente académicos, agradecemos su participación y sinceridad al responder las siguientes preguntas.

### **Datos Generales:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Razón social: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Actividad económica: \_\_\_\_\_

Tamaño de la empresa: \_\_\_\_\_

Área de influencia: \_\_\_\_\_

### **Datos específicos:**

1. ¿Qué productos que comercializa?

Productos de Cerdo

Productos de Res

Productos de Pavo

Productos de Pollo

2. ¿Cuáles son los volúmenes actuales de producción?

Producto principal \_\_\_\_\_ unidades/año

Producto secundario \_\_\_\_\_ unidades/año

Productos sustitutos \_\_\_\_\_ unidades/año

3. ¿Cuál es su capacidad instalada?

De 100 a 200 unidades/mes

De 201 a 300 unidades/mes

- De 301 a 400 unidades/mes
- De 401 a 500 unidades/mes
- De 501 a 1.000 unidades/mes
- Más de 1.000 unidades/mes

4. ¿Actualmente cuál es la utilización de su planta?

- Solo producción
- Producción y venta directa
- Producción y distribución
- Producción, venta y distribución

5. ¿Tiene algún plan de expansión o ampliación?

- Sí  No

6. ¿Qué precios tienen sus productos, condiciones, plazos y descuentos por volúmenes?

Referente al producto principal

Precio	Forma de pago	Plazo de pago	Descuento por volumen (%/unid.)

Referente al producto secundario

Precio	Forma de pago	Plazo de pago	Descuento por volumen (%/unid.)

7. ¿Cuáles son las condiciones de venta?

- Crédito
- Contado

8. ¿Realizan algún tipo de descuentos de acuerdo al volumen o tamaño del pedido?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son sus canales de distribución?

\_\_\_\_\_ Directa al consumidor

\_\_\_\_\_ Supermercados y Restaurantes

\_\_\_\_\_ Restaurantes

\_\_\_\_\_ Otros            ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipos de clientes atiende?

\_\_\_\_\_ Consumidor Habitual

\_\_\_\_\_ Mayorista

\_\_\_\_\_ Minorista

\_\_\_\_\_ Grandes cadenas

\_\_\_\_\_ Cliente ocasional

11. ¿Cuál es su porcentaje de participación en el mercado?

De 0 a 5%

De 6 a 10%

De 11 a 15%

De 16 a 20%

Más del 20%

12. Situación financiera (en miles de millones aproximado).

Ingresos promedio año anterior \$ \_\_\_\_\_

Gastos promedio año anterior \$ \_\_\_\_\_

Activos aproximados \$ \_\_\_\_\_

Obligaciones aproximadas \$ \_\_\_\_\_