

TRABAJO PROFESIONAL INTEGRADO (TPI).

Estudio de Pre factibilidad para la Fabricación y comercialización de Arepas con Sabor, en el
Municipio de Zipaquirá – Cundinamarca.

Maribel GONZALEZ BENAVIDES.

DOCENTE: Gabriel Francisco RODRÍGUEZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL BOGOTÁ, D.C.

2016.

Nota de Aceptación.

Firma presidente del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

El presente trabajo de grado, lo dedico a Dios quien me dio la oportunidad, los medios y la perseverancia para iniciar y terminar este proyecto.

A mi esposo, hija, padres y hermana quienes siempre me ofrecieron el apoyo en el presente proyecto.

A una gran amiga llamada Esperanza quien me brindó su techo para cumplir con la intensidad horaria que la Universidad trazo para cursar esta Especialización.

A Colpensiones quien celebró un convenio con la Universidad Santo Tomás para que sus funcionarios pudieran cursar estudios con un descuento del 10%.

A todos aquellos amigos y amigas que siempre tuvieron una palabra de ánimo para no desfallecer con este propósito.

A los profesores Miguel Ángel Cortés y Gabriel Rodríguez López quienes sembraron en mi la semilla de crear empresa.

Contenido.

INTRODUCCIÓN.....	9
UNIDAD 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	10
1.1. Entorno Misional.	10
1.1.1. Entorno Estratégico.	10
1.1.2. Aspectos Macro-económicos.	11
1.1.3. Entorno Microeconómico.....	21
1.1.4. Clientes.....	26
1.1.5. Distribuidores.	27
1.1.6. Proveedores.	28
1.1.7. Trabajadores.	29
UNIDAD 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA/NECESIDAD.	30
2.1. Justificación.	30
2.2. Delimitación.	32
2.3. Problema.....	33
2.3.1. Planteamiento.....	33
2.3.2. Formulación del Problema.	34
UNIDAD 3. OBJETIVOS.....	34
3.1. Objetivo General.	34

3.2. Objetivos Específicos.....	35
UNIDAD 4. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO.....	36
4.1. Económico.....	36
4.2. Social.....	36
4.3. Empresarial.	37
UNIDAD 5. PROPUESTA.....	38
5.1. Título de la Propuesta.	38
5.2. Objetivos de la Propuesta.	39
5.2.1. Objetivo General.	39
5.2.2. Objetivos Específicos.....	39
5.3. Justificación y Antecedentes de la Propuesta.	40
UNIDAD 6. MARCO DE REFERENCIA.	43
6.1. Marco Teórico.	43
6.1.2. Marco Legal.	47
6.1.3. Marco Geográfico.	48
6.1.4. Marco Histórico.	49
UNIDAD 7. METODOLOGÍA.	54
7.1. Recolección de la Información.	54
7.1.1. Análisis de la Información.	54
7.1.2. Proceso Metodológico.....	56

UNIDAD 8. DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD.....	56
8.1. Estudio de Pre factibilidad.....	56
8.2. Sensibilización/Aceptación.	58
UNIDAD 9. ESTUDIO DE MERCADOS.....	59
9.1. Investigación, Desarrollo e Innovación.	59
9.1.1. La Competencia.	60
9.1.2. Análisis del Sector Económico.	62
9.1.3. Análisis del Mercado.....	63
9.1.4. Análisis de la Competencia.	73
9.1.5. Proyecciones de Venta.	75
UNIDAD 10. ESTUDIO TÉCNICO.	77
10.1. Ficha Técnica.....	77
10.2. Planta de Producción.	78
10.3. Explicación del proceso Productivo.	80
10.3.1. Realizar contacto inicial con los proveedores.	80
10.3.2. Almacenamiento de materia prima.	81
10.3.3. Pesaje y Dosificación de las materias primas.....	81
10.3.4. Transporte de la materia prima y control de calidad.	81
10.3.5. Preparación de la masa.	82
10.3.6. Pruebas de consistencia.....	82

10.3.7. Reposo de la masa.....	83
10.3.8. Transporte y Control de Calidad.....	83
10.3.9. Prensado y Troquelado.....	83
10.3.10. Proceso de Horneado.....	84
10.3.11. Enfriamiento.....	84
10.3.12. Empaque.....	85
10.3.13. Sellado.....	86
10.3.14. Almacenamiento.....	87
10.3.15. Distribución.....	87
10.3.16. Venta.....	87
10.4. Plan de producción.....	88
10.5. Plan de compras.....	89
10.6. Análisis de Costos.....	89
10.7. Análisis de la Infraestructura.....	90
UNIDAD 11. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	91
11.1. Estructura Organizacional.....	91
11.2. Análisis de Cargos.....	92
11.3. Costos Administrativos.....	98
UNIDAD 12. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	99
12.1. Estrategia de Mercadeo.....	99

12.2. Publicidad.....	103
12.3. Promoción.....	105
12.4. Relaciones Públicas.....	105
12.5. Estrategia Organizacional.....	106
12.6. Metas.....	108
12.7. Análisis de Procesos Organizacionales.....	109
12.8. Interpretación.....	110
12.9. Estrategias.....	112
UNIDAD 13. ESTUDIO LEGAL.....	114
13.1. Tipos de Sociedades.....	114
13.2. Razón Social.....	118
13.3. Permisos y Licencias.....	118
13.4. Impuestos y Tasas.....	120
UNIDAD 14. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	121
14.1. Estudio Financiero y Económico.....	121
14.2. Presupuesto.....	122
14.2.1. Flujo de caja.....	123
14.2.2. Estados Financieros.....	123
14.3. Indicadores Financieros.....	124
14.3.1 Indicadores de Liquidez.....	124

14.3.2. Indicadores de endeudamiento.	125
14.3.3. Indicadores de rendimiento.	125
14.3.4. Evaluación Financiera.	126
UNIDAD 15. CONCLUSIONES.....	130
15.1. CONCLUSIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.	0

INTRODUCCIÓN.

El objetivo del presente trabajo hacer realidad el sueño de crear empresa aplicando todo lo aprendido en las aulas tomasinas.

La idea de empresa nació del afán y vida agitada de la gente para atender sus distintas tareas que no le permite alimentarse bien con paz y tranquilidad.

Por ese constante afán, hace que el tiempo cada vez sea más corto y poco el que se disfruta en familia, con un buen deleite de sabores.

Por estas razones, se presenta como propuesta la elaboración y comercialización de Arepas con Sabor, con el ánimo satisfacer el paladar del consumidor en poco tiempo y a un bajo costo.

Para tal efecto, se pretende con el presente estudio de pre factibilidad, interpretar el entorno de la actividad empresarial propuesta, las variables involucradas y toda la información necesaria para evaluar la creación del negocio y los lineamientos generales que permitan determinar su viabilidad.

UNIDAD 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

1.1. Entorno Misional.

El propósito del presente estudio de pre factibilidad es elaborar un plan de negocio, que permita que el producto innovador, como lo es la Arepa con Sabor, penetre en el mercado de alimentos en la ciudad de Zipaquirá, ajustándose a las necesidades alimenticias, económicas y de tiempo del consumidor, elaborado bajo las Buenas Prácticas de Manufactura, a un precio cómodo, optimizando recursos y minimizando costos.

Además, se busca que el empaque sea atractivo, que alcance su propia identidad de marca, de manera que el producto se consuma una y otra vez, en especial, que se prefiera el producto por encima de otros.

1.1.1. Entorno Estratégico.

Para lograr consolidar esta idea innovadora a través de la creación de empresa, es necesario identificar cuáles son las fuerzas que a nivel macro y micro influyen o afectan en el comportamiento del sector, analizando el grado y la naturaleza de la influencia, y de esta manera realizar pronósticos sobre las posibles implicaciones que puedan presentarse en el desarrollo de la propuesta.

El entorno estratégico de la empresa está compuesto por fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ambiental y tecnológico, cuyo análisis individual, permitirá conocer el comportamiento de las variables y factores que intervienen, así como su influencia en el propósito planteado.

Así se explicará con precisión la forma cómo influye la variable sobre la organización, es decir, si actúa como oportunidad o amenaza en el entorno y como contrarrestarla, según sea el caso.

1.1.2. Aspectos Macro-económicos.

1.1.2.1. Factor Económico.

Gracias a un efectivo marco contra cíclico, Colombia creció 4,1 por ciento en 2013; se calcula que crecerá 4,5 % en 2016. El crecimiento en 2013 superó el promedio regional de 3,7%, aunque se vio impactado por los bajos precios internacionales para las materias primas e interrupciones en la producción de carbón. Sin embargo, la actividad económica se aceleró hacia fin de año, impulsada por la construcción, la agricultura y las actividades extractivas.

El desempleo descendió a un mínimo histórico (9,6% en 2013), luego de importantes reformas para reducir los costos no laborales.

La deuda pública general se redujo de 32,6 por ciento del PIB en 2012 a 32,3% en 2013.

De otro lado, en el segundo mandato de Juan Manuel Santos abre con buena estrella en el frente económico. El PIB de Colombia creció 6,4% durante el primer trimestre del año y este es hoy el segundo país del mundo en materia de crecimiento, después de China. La industria y el agro muestran señales de recuperación y el desempleo mantiene tendencia a la baja.

El factor económico es importante para la empresa por la ubicación e instalación de una planta productiva, ya que pueden incidir de una forma positiva de acuerdo a cómo la empresa esté llevando a cabo sus estrategias corporativas.

La cifras evidencian un comportamiento positivo del mercado laboral teniendo en cuenta que para enero de 2013 el desempleo fue de 12.1%, es decir, que para el mismo mes de este año se redujo en un (1) punto porcentual.

Tras conocer el resultado, el presidente colombiano, Juan Manuel Santos, destacó que con enero son ya 41 meses consecutivos de desempleo a la baja.

El control de la inflación, también es un tema clave en el entorno macroeconómico colombiano del último tiempo. De acuerdo con el reporte de competitividad 2012-2013, Colombia se ubica en el grupo de países que registran un nivel de inflación en el intervalo de 0,5%- 2,9%, el cual se considera adecuado al crecimiento económico y a la estabilidad macroeconómica.

En general, los beneficios de mantener una inflación baja y estable se constituyen en fuentes importantes para impulsar la producción y la demanda a través del aumento a la inversión generada por las empresas, de la expansión del consumo de los hogares y de la asignación eficiente de los recursos. En la medida que la reducción de la tasa de inflación con lleve a menores tasas de interés, al aumento en la capacidad adquisitiva de los ingresos y a la fortaleza de la moneda nacional, las ganancias en materia de productividad y competitividad serán mayores. (Spiegel, 2007)

De otra parte, Estados Unidos es el primer exportador de maíz en el mundo y controla el 70% de su mercado global. De los 500 millones de toneladas que produce anualmente, exporta 45 millones. Las ventas de maíz a Colombia son particularmente importantes para Estados Unidos, debido a que muchos países se rehúsan a aceptar maíz modificado genéticamente.

Europa ya no importa maíz estadounidense por esta razón, y es probable que Japón y varios países del este de Asia sigan el ejemplo. Colombia, en cambio, es uno de los más importantes compradores de maíz norteamericano. De los dos millones de toneladas que se importan al año, 80 % vienen de Estados Unidos. Esto, debido a que la producción nacional, que es de un millón de toneladas anuales, no cubre las necesidades de la industria (tres millones de toneladas por año).

En este sentido, la empresa debe evaluar el aspecto y la calidad del Maíz que llega de Estados Unidos ya que puede ser favorable frente al precio, porque vendrá a un bajo costo, pero es importante que dicho producto importado no comprometa la calidad de lo producido con esta

materia prima, porque cambiaría las condiciones y características del producto ofrecido, lo que haría que los estándares de calidad trazados se verían notoriamente disminuidos.

En general la situación económica del país se encuentra estable, los índices macro económicos, como la inflación, la tasa de interés y las reservas nos dicen que el ambiente es propicio para el propósito de crear empresa a mediano plazo.

1.1.2.2. Político.

La política de apoyo a la creación de empresas, llamada “**Política de Fomento del Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas**”, sus antecedentes se encuentran en los Planes Nacionales para el Desarrollo.

Esta política, formulada desde el año 2002 bajo el marco de la Ley Mi pyme, se basa en siete principios orientadores, los cuales giran alrededor de los siguientes elementos:

- Ley Mpyme, que sirve de soporte a la política; promoción de la capacidad emprendedora; reducción de incertidumbre y apoyo a la comercialización; apoyo integral al proceso de creación de nuevas empresas; financiamiento; creación de empresas innovadoras y con vocación exportadora; y desarrollo institucional.

El primer elemento, Ley Mi pyme, como ya se señaló, constituye el marco normativo específico de la promoción y desarrollo de las Mi pymes en Colombia; su objetivo es crear mejores condiciones institucionales para su creación y funcionamiento.

El segundo elemento que es la promoción de la capacidad emprendedora, se propone mostrar las ventajas de ser empresario y promocionar los valores del trabajo, la independencia, la superación y la solidaridad, de tal forma que la figura de empresario constituya un modelo de referencia para los colombianos.

El tercer elemento, reducción de incertidumbres y apoyo a la comercialización, está dirigido a la creación de un banco de ideas y a su articulación a los planes de desarrollo regional y gremiales, y a la vinculación de los organismos de apoyo y emprendedores a los programas y servicios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El cuarto elemento llamado apoyo integral durante el proceso de creación de nuevas empresas, se concibe en función del desarrollo de habilidades empresariales y conocimientos administrativos, preparación de un plan de negocios y puesta en marcha y consolidación de la empresa.

El quinto elemento encaminado al financiamiento, corresponde al diseño de medidas económicas, las cuales bajo el marco de la “Política de Fomento al Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas”, en Colombia se han creado y/o fortalecido los siguientes fondos: el Fondo

Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mi pymes (fomipyme), el Fondo Nacional de Garantías S.A. (fng), Fondo Emprender, adscrito al Sena, Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Fondo Emprender, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural., Redes de Ángeles Inversionistas, Capital Semilla, Banca de Inversión etc.

El sexto elemento, es la creación de empresas innovadoras y con vocación exportadora, se contempla como parte del propósito del gobierno colombiano de promover la internacionalización de sus empresas.

El séptimo y último elemento de la política corresponde a lo que el gobierno llama desarrollo institucional, el cual consiste en el diseño de medidas de formación y capacitación, sistemas de información, evaluación y control, y el fortalecimiento de la capacidad financiera.

De otra parte, la Política fiscal incide igualmente en la rentabilidad de la empresa, la cual con la actual reforma tributaria contenida en la Ley 1607 de 2012, reduce el costo de contribuciones parafiscales y seguridad social del 29,5% a 16%, mediante la sustitución de los impuestos parafiscales (3% de ICBF y 2% de Sena) y de salud a cargo del empleador (8,5%) por el CREE, un impuesto de destinación específica cuya tarifa será de 8% sobre las utilidades. Esta sustitución se realizará únicamente sobre los pagos que realizan los empleadores del sector privado por cuenta de los trabajadores que devengan salarios inferiores a los 10 SMLMV.

Además de los beneficios otorgados en la Ley 1429 de 2010 dentro de los cuales se encuentra: la eliminación por el primero año del costo por la matrícula mercantil del comerciante, el impuesto de renta y descuentos en aportes a seguridad social, para las nuevas pequeñas empresas y las ya existentes que vienen operando informalmente.

Los jóvenes menores de 28 años técnicos, tecnólogos o profesionales tendrán incentivos en crédito y microcrédito para la creación de empresas. No se aplicará impuesto de renta ni de ganancia ocasional a los apoyos entregados por el Estado como capital semilla y para fortalecer las empresas.

Cualquier empresa puede descontar del impuesto de renta el valor de los parafiscales si contrata personas nuevas para el mercado laboral con sueldo mensual menor a 1.5 salarios mínimos o si contrata jóvenes menores de 28 años, mujeres mayores de 40 años, personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad.

El Emprendimiento y la Innovación se han venido consolidando como fuerzas indiscutibles de progreso, de creación de empresa, generación de empleo y de riqueza en todas las economías del mundo. Colombia no es la excepción, y por esto, ha venido avanzado decididamente en el fortalecimiento de ecosistemas que provean soluciones estructurales para que todos los emprendedores del país puedan construir más y mejores empresas innovadoras, competitivas y con

un alto potencial de crecimiento. Propósitos que se encuentran contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 201-2014 - “Todos por un nuevo país”.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) apunta a que el país crezca este año 4,5%, por encima del resto de la Región. La apuesta del gobierno para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de estas cifras son las vías de Cuarta Generación (4G), según el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, con las que se mantendrá la dinámica del sector de la construcción y el empleo. Se estima que gracias a las 4G el PIB podría crecer 1% adicional. Además, el presidente Santos prometió la creación de cadenas de valores locales y globales y la inversión en sectores estratégicos para seguir impulsando el empleo.¹

1.1.2.3. Social.

Las arepas en Colombia se caracterizan por ser un producto indispensable, dependiendo de la región en donde se consuma, acompaña las comidas, inclusive en algunas regiones se constituye en un producto típico y de usual consumo.

El producto se prepara con diferentes tipos de maíz y recibe diferentes nombres: arepa de chócolo o choclo, elaborada con maíz dulce tierno; arepa blanca, elaborada de maíz blanco o de su harina pre cocida, la cual suele ir acompañada de queso; arepa de maíz pelado típica de los

¹ Noticias Caracol, abril 15 de 2014.

santanderes, elaborada con maíz previamente tratado con ceniza o cal para quitarle la cubierta de la semilla; arepa amarilla, elaborada con harina de maíz amarilla; arepa frita, típica de la Costa Caribe, elaborada con masa o harina de maíz pre cocida blanca o amarilla, queso rallado y sal; arepa de huevo o arepa de huevo, frita y rellena con un huevo; arepa paisa de maíz blanco, delgada, que se prepara sin sal y se sirve sin relleno para acompañar la comida; arepa de mote (palabra de la lengua amerindia quechua que quiere decir maíz cocido); arepa sancochada (hervida); arepa con hogao; arepa de trigo, arepa boyacense, arepa valluna y arepas asadas rellenas de queso o cualquier tipo de carnes y verduras.

Como se observa, la arepa, tiene una amplia aceptación, tanto en el mercado local como en el extranjero, pues hace parte de la alimentación cotidiana, como acompañante en cualquier comida, sin que provoque alguna contraindicación.

Además debe tenerse en cuenta que la falta de tiempo no permite tomar una adecuada y completa alimentación, optando por preferir comida poco saludable, razón por la cual se propone esta idea innovadora de la arepa con sabor, la cual contiene un alto valor nutricional pero además reemplaza parte de la comida “*chatarra*” que se consume en muchas ocasiones con productos elaborados con pocas prácticas de manufactura, por ello se ofrece el sabor incluido que le permita evitar cualquier trastorno a su salud al ingerir el producto, pero que al mismo tiempo le trasmita a su subconsciente y a su paladar el sabor de su preferencia.

1.1.2.4. Ambiental.

La elaboración del producto, se rige bajo las normas establecidas en el Decreto 3075 de 1997, mediante la cual se regulan las Buenas Prácticas de Manufactura, las cuales serán acogidas en su totalidad con el fin de controlar los factores de riesgo en el proceso de elaboración, empaque, distribución y comercialización del producto.

Todas las personas que intervengan en las actividades de manipulación del producto tendrán formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

El plan de capacitación será continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos desde el momento de su contratación y posteriormente reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización.

1.1.2.5. Tecnológico.

El desarrollo tecnológico para el sector alimenticio, en la actualidad, se ha ido tecnificando con el fin de poder brindar a los consumidores, los productos con las mejores características, aplicando técnicas como buenas prácticas de manufacturas, normas ISO 9000 y 14000 y en general a producir siempre en forma amigable con el medio ambiente.

Para el caso específico de la microempresa, se pretende adquirir maquinaria tales como: horno laminadora, enfriadores para producir 900 arepas por hora, la cual funciona con gas por tanto no produce contaminación alguna.

1.1.3. Entorno Microeconómico.

La idea del negocio, es ingresar inicialmente al mercado en el municipio de Zipaquirá, localizado en la provincia de la Sabana Centro de la que es su capital, la ciudad más importante del departamento de Cundinamarca.

Se localiza al norte del departamento de Cundinamarca en el centro del país, a escasos 48 kilómetros de Bogotá. Con una población de 112.069 habitantes, es el municipio más grande y poblado de su departamento. Comúnmente llamado Zipa en referencia al Zipa; título que ostentaba el cacique muisca del Cacicazgo de Bacatá. Es uno de los centros de explotación de sal más importantes en Colombia, razón por la cual se le llama la "Ciudad de la Sal". Limita con los municipios de Tausa y Cogua al Norte; Nemocón, Gachancipá y Sopó al Oriente; Cajicá y Tabio al Sur; Subachoque y Pacho al Occidente.

El casco urbano de la ciudad se divide en varios barrios y urbanizaciones. La ciudad posee desde estrato 1 hasta estrato 6, las calles y carreras son amplias, las que rodean el centro histórico, está bellamente decoradas con las casonas coloniales que datan de los siglos XVII Y XVIII.

Según el Acuerdo No. 17 de 2007, “por el cual se deroga el Acuerdo 16 de 1990, se establece la división territorial del Municipio de Zipaquirá en comunas y corregimientos, se dictan normas sobre la organización y el funcionamiento de las juntas administradoras locales y se dictan otras disposiciones”, el territorio del Municipio está dividido en cuatro (4) Comunas en la zona urbana y en dos (2) Corregimientos en la zona rural, en cada una de las cuales habrá una Junta Administradora Local, distribuidos de la siguiente forma:

- ✓ **Comuna Uno:** conformada por los barrios y urbanizaciones Centro, Terraplén, Urbanización San Antonio, La Concepción, Casablanca, Camino Real, Cataluña, Mirador del Zipa, Villa Catalina y Portachuelo.

- ✓ **Comuna Dos:** conformada por los barrios y urbanizaciones La Floresta, Potosí I, II y III, Primero de Mayo, Los Coclés, San Juanito, Uricia, El Edén, Altamira, Samaria, Tejar, Los Cedrales, San Antonio, Villa Luz, América 500 Años.

El PIB fue de \$362.899 millones, y representa el 3,15% del departamental El PIB per cápita del municipio (\$3,78 millones) es inferior al de Cundinamarca (\$5,17 millones) y el de Bogotá (\$6,88 millones). El PIB per cápita rural (\$5,19millones) es más alto que el urbano (\$3,58 millones), y refleja un bajo grado de desarrollo de la economía urbana municipal.

El comercio, la industria manufacturera y el sector agrícola, en su orden, generan el 23,4%, 18,4% y 16,2% del total de empleo municipal. Los siguen en importancia la construcción y el transporte (8,6% y 6,4%). Los demás sectores registran participaciones bajas.

Los subsectores industriales más importantes según su participación en el empleo y el ingreso del sector son la elaboración de productos de panadería, 39,3% y 9%; fabricación de productos eléctricos, 19% y 21%; fabricación de productos metálicos para uso estructural, 12,1% y 3,2%; y elaboración de productos lácteos, 10% y 57,1%.

El tamaño promedio y la productividad del sector comercio en Zipaquirá es similar al de Cundinamarca, donde predomina la pequeña empresa de subsistencia dedicada al comercio al por menor y la reparación de automóviles. Los productos vendidos en el municipio proceden principalmente Bogotá, y el comercio al por mayor de Zipaquirá no tiene clientes en los grandes mercados de Bogotá y, menos, en el exterior.

El 58,2% de las empresas comerciales venden mercancías que proceden principalmente de Bogotá (en Cundinamarca dicha proporción es de 55,4%).

En Zipaquirá existen 2.298 empresas en el sector comercio, el 73,2% del total de empresas del casco urbano. En Cundinamarca, esta proporción es de 74,3%. Se emplean 2.817 personas en el comercio es decir 47,1% de la ocupación total. En Cundinamarca esta cifra corresponde al 45,2%.

Las ventajas de una empresa para entrar con éxito en el mercado y el marco legal, social y económico en el que se desarrolla su actividad dependen de la escala de producción.

Por ejemplo, al considerar el tipo de contratación del personal ocupado se percibe la informalidad de la mayor parte de las microempresas, ya que en Zipaquirá el 57% de los empleos están constituidos por propietarios y trabajadores familiares sin remuneración, ni garantizada la seguridad social integral.

Zipaquirá forma parte del recorrido turístico de la Sabana Centro que tiene varios atractivos: hermosos paisajes, todo tipo de restaurantes, ventas de postres y artesanías, haciendas coloniales, iglesias y sitios de interés arqueológico y la Catedral de Sal de Zipaquirá, el principal atractivo turístico de la región. Cuentan también con un Tren Turístico de vapor que recorre seis estaciones, dos de ellas en Bogotá (Centro y Usaquén), una inactiva (la de Nemocón) y las tres restantes en la Sabana: La Caro (Chía), Cajicá y Zipaquirá. Para Zipaquirá, los beneficios del turismo se extienden más allá del propio sector: esta actividad tiene efectos indirectos sobre el sector primario, la industria, la construcción y el propio sector servicios (Zipaquirá, 2014). Además, muchas de las actividades asociadas pueden ser atendidas por pequeños establecimientos de servicios que, como se ha señalado, caracterizan el tejido productivo local.

El anterior entorno permite estimular la creación y el fortalecimiento de empresas, por lo que se vislumbra un panorama favorable para la creación de la empresa de fabricación y comercialización de arepas saboreadas o con sabor, en razón al gran potencial del sector turístico para el municipio.

De acuerdo a lo observado en el municipio de Zipaquirá, se pudo concluir, que la arepa consumida es adquirida en supermercados para el hogar y que solo existe dos microempresas dedicadas a la producción de arepas llamada “Memoarepas”, la cual produce arepas de maíz solas y otra denominada “Mucaho”, la cual elabora arepas, pan, calados y mogollas de leche, mayonesa y queso de soya, torta de tofu y de verduras se produce con mediano grado de tecnificación, manejadas como fami-empresas. También se observaron productores de arepa artesanal de la zona que no poseen ningún tipo de organización y sin utilizar una planeación adecuada, las labores de producción por lo general se desarrollan en las mismas cocinas de las viviendas donde habitan en un garaje que les permitió montar un horno de leña, un molino y toda herramienta que deban utilizar en la elaboración y fabricación de las arepas.

La comercialización de arepa en el municipio, se caracteriza principalmente por su adquisición a través de la venta en tiendas, supermercados y plaza de mercados, con la salvedad que su elaboración no encuentra sustento en inversión tecnológica.

El objetivo al que se concentran estas microempresas productoras de arepa es acceder a una fuente de financiación que le permita poder tecnificarse y comenzar a penetrar en el mercado de

una manera más competitiva; para esto es necesario que la empresa adquiriera equipos que amplíen su capacidad de producción tales como: Tanques de cocción para procesar el maíz, molinos para el maíz, laminadoras de diferentes tamaños con cortadoras para la forma de la arepas, hornos estáticos para la facilidad de hornear las arepas rápidamente, parrillas para asar y zonas de enfriamiento para empezar a empacar y distribuir el producto elaborado y llegue siempre a los clientes fresco.

1.1.4. Clientes.

En principio, el mercado objetivo de las arepas con sabor, son las personas que viven en el municipio de Zipaquirá de todos los estratos sociales, con preferencias por este producto nutritivo y de calidad, que logre satisfacer al cliente al imprimirle al producto distintos sabores, que hace que no requiera que su consumidor invierta mayor valor en el acompañamiento de la arepa para que suministre el sabor de su gusto (hamburguesa, chorizo, ajo, queso etc.), lo cual contribuirá no solo a la economía del consumidor, sino también a su salud, por cuanto con el solo consumo de la arepa se va a degustar distintos sabores, a un menor precio con respecto al producto con el cual se le imprime sabor.

Por su practicidad y su bajo precio, la arepa es un alimento base en la dieta de los colombianos, quienes en un 75% aproximadamente la consideran como un complemento y sustituto de las comidas. Es por esto, que desde hace pocas décadas se ha industrializado este producto.

El consumo de este producto está en aumento y según el presidente de Raddar, Camilo Herrera, en 2008 el tamaño del mercado de arepas pre cocidas alcanzó en Colombia 3,9 billones de pesos, con un crecimiento de 3 por ciento con respecto al 2007, cuando fue de 3,7 billones de pesos. Este valor incluye el mercado informal. El consumo por hogar (de 4 personas promedio) fue de 339.767 pesos anuales con corte a diciembre del 2008, esto es que cada colombiano gastó en promedio 84.942 pesos en consumirlas. Pese a esta industrialización, está en aumento la venta de arepas en la calle, ya listas para el consumo, favorecidos por su bajo precio y por su presencia en lugares de afluencia masiva de personas.²

1.1.5. Distribuidores.

La arepa con sabor o saboreada, no es distribuida en el municipio de Zipaquirá ni en ningún otro municipio del país y, tan solo se distribuyen las arepas de maíz comunes y ya conocidas a través de los supermercados de cadena como son Éxito, Metro, Colsubsidio, Surtimax, Olímpica, D1, Surtifruver y en los minimercados 1A, San Francisco, La Placita, Mercado Campesino, tiendas de barrio.

- **Canal de Distribución:** Productores – Minoristas – Consumidores: el producto será distribuido por un canal de intermediación al por mayor, a colegios (40), hoteles (12,

² Hacer Arepa se vuelve una Industria Eficiente (18 de Marzo del 2009) Portafolio. Obtenido de: <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3363508>

restaurantes (10), negocios comerciales como supermercados (12) tiendas del sector (10) Alacenas (4), para que finalmente este sea adquirido por el consumidor final.

- **Canal Directo:** El producto será distribuido en un punto de venta de Saboarepa, ubicado en la Calle 7 No. 11-30 Barrio Algarra 1 de Zipaquirá, igualmente se realizarán visitas a los 3530 hogares que conforman los diez (10) barrios de la Comuna 4 del municipio de Zipaquirá.

La microempresa SABOAREPA S.A.S “*Hazlo fácil, enamórate del sabor*” implementará la técnica japonesa para manejo y control de inventarios justo a tiempo, técnica líder en el mundo que permite tratar de llevar el inventario de bodega a 0, es decir, que se esté moviendo el producto constantemente.

1.1.6. Proveedores.

En Colombia, hay un gran mercado de empresas areperas formales e informales y en general comparten una línea de productos muy variada que va desde la arepa blanca y amarilla a la arepa cuadrada, la redonda, de yuca o de mote. Son escasos los diferenciales propios de cada marca, entre los que están la imagen corporativa y las estrategias de mercadeo y fidelización de clientes.

Entre las grandes productoras de arepas están: La Antioqueña, Arepas El Carriel, Arepas de la Troja, Puro Campo, Del Grano, Doña Arepa, Pura Arepa, Don Maíz, La Cajonera, Galeón, Doña Lucha, Sarys, La empresa arepera que más ha invertido en publicidad es la venezolana Harina Pan de Alimentos Polar, dueña de la Cervecería Polar.

Los principales proveedores de harina de maíz para la elaboración de arepas son: Harina Indupan S.A. Molinos san Martín, Alimentos Polar de Colombia, así mismo, existe proveedores del condimento como Ciacomeq SAS Alimentos y Condimentos JR, por lo tanto existe suficiente comercio mayorista para el suministro de la materia prima que se traduce en mayores oportunidades en precios y variedad de surtidos, por cuanto provoca poder de negociación con los proveedores por el alto volumen de compra, generando sistemas de pago flexibles.

Los factores que más prevalecen en la selección de los proveedores son la calidad de los productos, la oportunidad en la entrega y el plazo en el pago. La calidad de la materia prima es fundamental para afianzar una relación comercial con los proveedores. Por último, la forma como se realizara los pedidos será con la visita del proveedor y/o llamada telefónica al mismo; sin embargo es importante realizar una visita esporádica al proveedor como seguimiento a los controles de calidad.

1.1.7. Trabajadores.

Teniendo en cuenta que la empresa contará con la respectiva tecnología, se requeriría del siguiente personal: (1) Gerente; (1) Auxiliar Administrativo; (1) Operario; (1) Vendedor contratados directamente por la empresa y (1) Contador que será contratado por prestación de servicios.

El vendedor será responsable de la distribución del producto a los hogares, mini-supermercados y tiendas de los barrios, colegios, universidades e instituciones públicas y privadas de que integran la Comuna cuatro (4) del municipio de Zipaquirá.

Este trabajador se capacitará previamente en Servicio al Cliente y Habilidades Gerenciales para que asuman interioricen la misión, visión y valores de la empresa.

UNIDAD 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA/NECESIDAD.

2.1. Justificación.

Hoy en día, el estilo de vida, tiende a ser más afanado por el escaso tiempo que se dispone, convirtiéndose en un factor limitante en la vida diaria de los colombianos, por lo que la tendencia es alimentarse con productos que le haga más fácil su rutina, buscando no solo encontrar

comodidad en su precio, sino también facilidad y rapidez en su preparación y que logre satisfacer el hambre en aquellos momentos que le impidan disfrutar de un menú completo.

Dicha situación llevó a pensar en innovar un alimento de gran representación en la canasta familiar de los colombianos, incluida en la dieta alimentaria diaria de las familias, al menos en una de las tres comidas importantes, como es la Arepa, alimento que pertenece al grupo de los carbohidratos, y que se ajusta a las necesidades del nuevo estilo de vida de los Colombianos y su presupuesto.

Este factor diferencial e innovador, se basa en incluir diferentes sabores a la masa con la que se elabora la arepa, de tal manera que satisfaga el gusto del consumidor cotidiano en forma inmediata, sin que vea la necesidad de acudir preparaciones demoradas, gastos adicionales, pues como lo afirmó el propietario de Arepas La finca, Don Reinaldo Cortes Sepúlveda: *“Si somos sinceros, una arepa no sabe a nada, pero sí es la mejor acompañante del mundo.”*, por ello se pensó en una arepa que traiga consigo un exquisito sabor a hamburguesa, queso, chorizo, adecuándola a los gustos de los colombianos y buscando el sabor justo para cada momento, de día o de noche, con calor o con frío, ofreciéndola a un precio cómodo, en especial, buscando que provoque placer a su consumo, considerándolo como un elemento estratégico diferenciador y competitivo que dinamizará y potencializará el plan de negocio trazado.

Para realizar el presente plan de negocio, se realizó un estudio de mercado apoyado en sondeos de opinión para recopilar información valiosa y necesaria para la toma de decisión vista como una

gran oportunidad de incursionar al mercado de una manera directa a través de puntos de ventas en supermercados, restaurantes, tiendas, colegios, instituciones públicas y privadas, y venta puerta a puerta.

2.2. Delimitación.

Este Proyecto está dirigido a hombres y mujeres, con edades que promedian entre 3 a 95 años. Cabe señalar que datos estadísticos sobre el área de influencia, el número de viviendas, y el número de personas que las integran datan en el informe del DANE – censo 2005³, en el que se informa que para el año 2005 existían 22.565 viviendas en la cabecera y 3.180 en el resto y Hogares en cabecera 25.530 y 3200 con una proyección de población para el 2010 en la cabecera de 97.925 y 14.144 en el resto para un total de 112.069 hogares.

De igual forma señala el informe que el 70.8% de los hogares del municipio de Zipaquirá está conformado por 3 o menos personas.

Así las cosas, el total aproximado de hogares constituidos en el municipio de Zipaquirá, es de 97.925, de los cuales se tomarán de manera prioritaria los hogares de los estratos 3 y 4, los cuales se encuentran ubicados en la comuna cuatro (4), constituida por los barrios Algarra I, II, III, San

³Censo General 2005 (13 de Septiembre del 2010) DANE. Obtenido de:
http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/25899T7T000.PDF

Pablo, Julio Caro, Villa One, Codorniz, Las Villas, Siendo aproximadamente 5.000 familias, esperando que de ellos la fidelización se encuentren en mil (500) potenciales consumidores y mil (1000) se conviertan en clientes.

2.3. Problema.

2.3.1. Planteamiento.

Se concibe a partir de una instrucción en la asignatura de Emprendimiento al Plan de Estudios de la Especialización del Desarrollo y Gestión Empresarial de la Universidad Santo Tomás de Aquino, Sede Bogotá, de generar una propuesta acerca de una idea o innovación de un bien y/o servicio que no existiera como tal dentro del mercado, con su respectiva investigación de mercados para verificar su viabilidad.

Lo anterior, motivó a investigar acerca de los alimentos que integran la canasta familiar de los hogares, así como de amigos cercanos, encontrando que es común denominador el consumo de la arepa convencional de maíz y/o peto, como alimento diario en cualquiera de las tres comidas principales y que su consumo dentro del hogar se hace acompañada de mantequilla y sal y en algunas ocasiones queso y para consumir con acompañamientos y/o guarniciones por comodidad, facilidad y variedad de alternativas se prefiere adquirir en lugares que ofrezcan esta especialidad, materializando esta preferencia esporádicamente por el incremento en su costo o porque sencillamente no les apetece salir de casa.

En razón a este diagnóstico, surge la idea de innovar en la preparación de la Arepa convencional, proponiendo incluirle sabor con condimentos en dosis pequeñas que hagan que su consumo, provoque sensaciones gustativas y olfativas con sabores adicionales ricos al paladar, sin alterar su valor nutricional, manteniéndole proporcionalmente el costo del producto de tal manera que cumpla con el propósito de posicionarla como un buen complemento alimenticio.

2.3.2. Formulación del Problema.

¿La innovación de este producto se constituirá en un factor de competencia frente a la arepa convencional ofrecida?

¿En qué aspecto la microempresa contribuye mejorar la calidad de las arepas ofrecidas en el municipio de Zipaquirá?

¿El diferenciador del producto logrará satisfacer las expectativas de sus consumidores?

UNIDAD 3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo General.

Realizar un estudio de pre factibilidad para la constitución de la microempresa SaboArepa S.A.S, cuyo objeto social planteado es la elaboración y comercialización de

arepas de harina de maíz con sabor incluido a través del estudio y análisis de los diferentes entornos del mercado, cuyo resultado brinde la información necesaria para la toma de decisiones.

3.2. Objetivos Específicos.

- Definir la localización e infraestructura de la planta para la producción de arepas.
- Analizar el mercado objetivo para el posicionamiento del producto en el municipio de Zipaquirá.
- Determinar los consumidores potenciales del producto.
- Investigar las fuentes de financiación, y elaborar las proyecciones financieras para evaluar su viabilidad económica.
- Desarrollar el estudio técnico para la producción de arepas saboreadas.
- Desarrollar estrategias de precio, publicidad y promoción del producto.
- Establecer los canales distribución del producto.

UNIDAD 4. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO.

4.1. Económico.

Para la ejecución del proyecto de constituir la microempresa dedicada a la producción y distribución de arepas saboreadas en la comuna cuatro (4) del municipio de Zipaquirá, se requiere de un patrimonio de \$ 100.000.000(cien millones de pesos) , para la compra de maquinaria, equipo de transporte, equipo de cómputo, inventarios y reservas obligatorias licencias, Códigos, inscripciones tributarias, registros, etc. incluido los planes estratégicos en materia administrativa, tributaria, jurídica, ambiental, entre otros.

El valor de la inversión, correspondiente a cien (100) millones de pesos cual se adquirirá de la siguiente forma: Ochenta millones de pesos (\$80.000.000) a través de un crédito con el Bancolombia por plazo de diez (10) años, respaldado con una hipoteca de un lote. Y veinte (20) millones de pesos como aporte de capital de la socia fundadora.

4.2. Social.

El mercado objetivo de las arepas comunes en el municipio de Zipaquirá corresponde a todos los estratos sociales. El producto va dirigido a personas con edades entre los 3 a 95 años ya que se buscará que las arepas ofrecidas se reconozcan como una deliciosa y fresca alternativa a la hora de acompañar las comidas ya que cuenta con sabores a hamburguesa, chorizo, queso y ajo.

El producto será de fácil recordación a sus clientes por sus sabores y presentación ya que en el sector en el que se está comercializando no hay otra igual

La microempresa está especialmente pensada para aquellas personas que buscan algo nuevo y tan colombiano como la arepa. Se ofrecerá a los nuevos clientes, sabores únicos y especiales de arepa, acorde a la ocasión que se disfrute, adicionándole no solo sabor sino también aroma que hará que sea la preferida.

4.3. Empresarial.

En el municipio de Zipaquirá la arepa que se consume, es adquirida en supermercados, mini mercados y/o tiendas de barrio y algunas que son ofrecidas puerta a puerta por comerciantes artesanales.

Existe dos microempresas dedicadas a la producción de arepas llamadas “Memoarepas” la cual produce arepa paisa, arepa con queso, arepa de chocolate y arepa blanca para rellenar, de tamaño pequeño, mediano y grande y otra empresa denominada “Mucaho”, la cual elabora arepas, pan, calados y mogollas de soya, torta de tofu y de verduras y se produce con mediano grado de tecnificación, manejadas como fami-empresas.

También en el estudio de mercado se encuentran dos productores de arepa artesanal de la zona, la señora Amparo Rojas y el señor Juan Esteban Vargas, quienes no poseen ningún tipo de organización. El amasado, corte de masa, separación de porciones, se realizan a mano desnuda, y hornean en las cocinas de sus viviendas en parrillas al carbón o planchas a gas y su comercialización se realiza puerta a puerta.

De otra parte, se evidenciaron dos locales comerciales en donde se venden arepas acompañadas de rellenos de pollo, cerdo, res, chorizo, champiñones, maíz, huevo a gusto del cliente para su consumo inmediato, ellas son Arepa's world y Arepas Rellenas.

La restricción o amenaza que este mercado puede generar, es la preferencia por el producto sustituto de la misma categoría, como tortillas, pan, cereal, galletas, buñuelos, almojábanas, crepes, waffles y/o surgimiento de competidores con prestigio en el mercado.

UNIDAD 5. PROPUESTA.

5.1. Título de la Propuesta.

La marca que identificará el producto se llama: *SABOAREPA S.A.S* con el cual pretende resaltar el atributo diferenciador, como es el sabor que se le imprimirá a la arepa de maíz convencional, cuyos sabores serán: hamburguesa, chorizo español, queso cheddar, y ajo, satisfaciendo de esta manera sensaciones gustativas y olfativas del consumidor.

Su eslogan será *“Hazlo fácil, enamórate del sabor”*, con esta frase se considera que está identificando el producto y haciendo fácil su recordación, además de atraer la curiosidad del cliente por probar la arepa y conocer su sabor.

5.2. Objetivos de la Propuesta.

5.2.1. Objetivo General.

Crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de arepas, cuyo factor innovador serán los diferentes sabores: hamburguesa, chorizo español, queso cheddar, y ajo, que se le dará al producto, con el fin de satisfacer a un buen precio, calidad y comodidad las necesidades alimenticias a los habitantes del municipio de Zipaquirá.

5.2.2. Objetivos Específicos.

- Proyectar las estrategias necesarias para que la empresa encuentre reconocimiento y posicionamiento en el mercado municipal, no solo en la calidad en el producto, sino también en la oportunidad de satisfacer sus necesidades cuando lo requiera.
- Efectuar capacitaciones permanentes para sostenimiento de la calidad, tanto en procesos de elaboración, como en producto terminado.

5.3. Justificación y Antecedentes de la Propuesta.

La idea de fabricar y comercializar arepas saboreadas, surge del análisis del estilo de vida que desarrolla la familia y entorno de amigos y conocidos, el cual tiende a ser más ocupado por el escaso tiempo que se dispone, en razón a las horas que se permanecen en el trabajo, las múltiples tareas del entorno personal, familiar y social, convirtiéndose el tiempo en un factor limitante en la vida diaria, por ello la tendencia de alimentarse con productos que le haga más fácil la vida, por la facilidad y rapidez en su preparación y su comodidad en el precio.

Además, de la ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL, que la autora del presente trabajo cursó en la Universidad Santo Tomas, disponiendo en el módulo de “*Gerencia, Emprendimiento Competitivo*” dictado por el docente Miguel Ángel Cortés, cuya metodología partió de la presentación de cinco (5) ideas creativas o innovadoras, a las cuales se le debería aplicar el instrumento denominado “*Tabla de Evaluación Cualitativa de ideas empresariales*”, con el fin de realizar un análisis cualitativo de entorno del

producto, arrojando la propuesta de la “arepa saboreada” el mayor puntaje de las cinco (5) ideas evaluadas, el cual correspondió a 33 puntos, razón por la cual fue elegida como idea innovadora⁴.

Circunstancia que condujo a presentar un producto diferenciador en éste caso, de gran representación en la canasta familiar de los colombianos, como es la Arepa, alimento que pertenece al grupo de los carbohidratos, y que es consumida por lo general con mantequilla y sal y en algunas ocasiones acompañada de guarniciones como carnes, pollo, queso, etc.

Esta última forma de consumo de la arepa, exige comprar los productos y realizar su preparación lo cual le ocasiona mayor tiempo y dinero para su consumo o la necesidad de adquirirla en una tienda especializada en la venta de esta clase de arepas rellenas, razón por la cual se pensó en ofrecer una arepa que reuniera estos sabores sin la adición de los productos que los generan.

De tal manera, se le brindará al consumidor una arepa de sabor, que contribuyera no solo al ahorro, sino a deleitar sabores exquisitos y variados con solo calentar la arepa pre cocida.

⁴ Ver tabla No 1. Página siguiente.

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE IDEAS EMPRESARIALES												
NOMBRE DEL EMPRENDEDOR: NOMBRE DE LA IDEA:	CURSO: <u>pecializaci</u>					SECTOR: Alimentos						
	MARIBEL GONZALEZ											
	Arepas saborizadas											
FACTOR	NO									FALTANTES DE INFORMACIÓN		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Tengo identificado mi producto/servicio que voy a ofrecer									1			
Considero que existe un volumen de clientes significativo para el producto/servicio de mi empresa									1			
Hay razones para creer que mi p/s es realmente atractivo para mis clientes									1			
Conozco las ventajas y desventajas que tengo respecto a mis competidores								1				
El sector económico en el que voy a entrar esta en crecimiento					1							
Las condiciones legales y comerciales del sector son favorables								1				
Conozco y/o tengo acceso al saber tecnológico necesario para mi empresa								1				
Puedo disponer de las materias primas servicios e insumos que mi empresa requiere									1			
Puedo disponer de los equipos, maquinarias e instalaciones que mi empresa requiere						1						
Puedo conformar un grupo empresarial (socios y asesores) de excelencia para mi empresa								1				
Puedo conformar un grupo ejecutivo de excelencia para mi empresa								1				
Tengo o puedo conseguir la información, tecnológica para la manufacturación de mi P/S.									1			
Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere					1							
Puedo tener acceso a fuentes alternas de recursos financieros para complementar los recursos propios							1					
Puedo disponer de garantías para la tramitación de recursos de crédito					1							
Tengo acceso a entidades que me pueden apoyar en el desarrollo de mi empresa					1							
Puedo conseguir los espacios físicos adecuados para mi empresa								1				
Puedo manejar las condiciones éticas, legales, sociales, y morales que mi empresa tiene									1			
Puedo disponer del tiempo que mi empresa exige y mi familia me apoya en ello					1							
La empresa coincide con los objetivos de mi plan de carrera empresarial									1			
SUBTOTAL	0	0	0	0	5	1	0	1	6	7		
TOTAL	33											

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante

UNIDAD 6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1. Marco Teórico.

Las microempresas de alimentos se han venido desarrollando con el crecimiento de la economía. Gradualmente el sentido de hacer microempresa ha ido adquiriendo representatividad en la sociedad colombiana y en particular en el entorno local con fundamento en el emprendimiento y la innovación. En la actualidad, los equipos rudimentarios, la higiene, la atención inadecuada, han ido cambiando mediante la imposición de un enfoque competitivo que cumpla satisfacer la demanda del mercado, la cual solo se puede lograr a través de la innovación.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1990), afirmó:

"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"

También Francois Chenais enfatizó que:

"La actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas".

Estas definiciones dejan claro que la innovación tiene una estrecha conexión con el concepto actual de competitividad, es decir, que los nuevos productos deben tener éxito.

Tampoco está restringida a ideas revolucionarias, por ello es que de este contexto teórico sobre el nuevo concepto de empresa, se partirá con el presente estudio de tal suerte que garantice la posibilidad de consolidarse en una empresa a través del tiempo, para que perdure e incluso trascienda varias generaciones.

6.1.1. Marco Conceptual.

- ***Arepa:*** (Del cumanagoto arepa 'maíz').

Especie de pan de forma circular, hecho con maíz ablandado a fuego lento y luego molido, o con harina de maíz pre cocida, que se cocina sobre un budare o una plancha.

- ***Innovación.***

Es el conjunto de actividades, inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma⁵.

- ***Calidad.***

Es un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua, que tiene como principios fundamentales, la obtención de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente tanto interno como externo; es un proceso de mejora continua de todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en la empresa.⁶

- ***Producción.***

Todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo. La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la ayuda de determinados instrumentos que tienen una mayor o menor perfección desde el punto de vista técnico⁷.

- ***Condimento.***

⁵ J. Pavón y R. Goodman. (1981) Obtenido de:
http://www.academia.edu/415734/Compendio_De_Definiciones_Del_Concepto_innovaci%C3%B3n_Realizadas_Por_Autores_Relevantes_Dise%C3%B1o_H%C3%ADbrido_Actualizado_Del_Concepto_A_Compendium_of_

⁶Pope, Jeffrey L. (2002). Investigación de mercados. Bogotá D.C: Editorial Norma (Pags 330-336)

⁷ Definición de Producción (2014) Obtenido de: [www.definición. Org/producción](http://www.definición.Org/producción)

Aquellos preparados especiales de sustancias que disponen de principios sápidos aromáticos, que son reclutados de la naturaleza o provienen de sustancias artificiales y son de uso autorizado en materia legal.

La principal característica que poseen estos preparados, actúan directamente sobre los sentidos del gusto y del olfato con la misión de reforzar el olor y el sabor, que ya dispone el alimento en cuestión, o en su defecto le transmiten un sabor y aroma dado para de ese modo hacerlo mucho más atractivo y gustoso.⁸

- ***Harina de Maíz.***

Polvo fino que se obtiene moliendo el cereal mediante diferentes métodos, como cultivo tradicional de los pueblos originarios de América es en esta parte del mundo donde se consume más asiduamente, especialmente en Latinoamérica donde es parte fundamental de las cocinas de Colombia, México, Perú, Ecuador y Venezuela.⁹

- ***Administración.***

⁸ Definición de Saborizante (2014) Obtenido de: www.defición.com/saborizante.

⁹ Definición de Harina de Maíz (2014) Obtenido de: <http://www.botanical-online.com/maizharina.htm>

Es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de las organizaciones.¹⁰

- ***Buenas prácticas de manufactura (BPM).***

Son una serie de normas establecidas para regular un control en el proceso de alimentos, en los cuales el objetivo principal es dar al consumo un producto óptimo sin ningún defecto ni contaminación que pueda poner en riesgo al consumidor.¹¹

6.1.2. Marco Legal.

Para la constitución y formación de una empresa, cualquiera sea su objeto social, es necesario desde el punto de vista jurídico conocer a plenitud la forma societaria que se le dará a la empresa, es decir, si se constituirá como una sociedad de personas o de capital, lo cual se define acorde a la responsabilidad pretendida por sus socios, al capital aportado, al objeto social etc.

¹⁰ (Cuevas, 2001)

¹¹ Jaramillo P, Amaparo Beatriz. (2013) Buenas Prácticas de Manufactura. Obtenido de:
<http://es.slideshare.net/webmasterconfecamaras/buenas-prcticas-de-manufactura-decreto-3075-de-1997>

Igualmente es necesario conocer y cumplir cada uno de los requisitos legales, administrativos, sanitarios y tributarios exigidos para la formalización de la empresa.

Así mismo, la forma de vinculación del personal, los requisitos legales que se deben cumplir para garantizar los derechos laborales y evitar posteriores responsabilidades laborales que en ocasiones resulta muy costosa.

De la misma manera es imprescindible conocer la forma legal de contratación con socios, proveedores, distribuidores y clientes, donde se contemple claramente las obligaciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

Los requisitos legales que se deben cumplir para abrir establecimientos de comercio donde ofrecer el producto funcionamiento de acuerdo con las normas existentes para este efecto en el país.

6.1.3. Marco Geográfico.

Zipaquirá, está ubicada en el Departamento de Cundinamarca, en la región Central de Colombia, a una altura de 2.652 msnm, su temperatura es de 12°C y se encuentra a 49 kilómetros de distancia de Bogotá la Capital de la República de Colombia, por la Autopista Norte.

Es sede de la Diócesis que lleva su nombre y que abarca gran parte del Departamento de Cundinamarca, extendiéndose por las Regiones de Sabana Centro, Rionegro, Valle de Ubaté y el Guavio, limita al Norte con los municipios de Tausa y Cogua; al Oriente con Nemocón, Gachancipá y Sopó; al Sur con Cajicá y Tabio; al Occidente con Subachoque y Pacho. Zipaquirá es cabecera de la provincia Sabana Centro.

Zipaquirá, se divide en área urbana y rural; el área urbana se divide en dos (2) zonas; la zona turística conformada por el Centro Histórico de la ciudad y la Catedral de Sal y la zona urbana, en ella se localizan cuatro (4) comunas conformadas por cincuenta y dos (52) barrios; y el área rural se divide en los corregimientos 1 y 2 conformados por catorce (14) centros poblados urbanos ubicados en zona rural y once (11) veredas.

6.1.4. Marco Histórico.

La arepa es un alimento hecho de masa de maíz molido pre cocida, de forma circular y semi- aplanada, popular y tradicional en las gastronomías de Colombia, Venezuela y Panamá (donde se conoce como tortilla y changa).¹²

La arepa era preparada y consumida por los aborígenes del territorio actual de Colombia, Venezuela y Panamá desde antes de la llegada de los españoles; en la actualidad es considerada un

¹² La Arepa Venezolana (2014) Descubriendo a Venezuela. Obtenido de: <http://descubriendoavenezuela.weebly.com/platos-tipicos.html>

icono gastronómico de Colombia y de Venezuela, y una herencia común compartida por estas naciones.

La referencia más antigua al vocablo arepa la proporciona el italiano, natural de Florencia, Galeotto Cei en su «Viaje y descripción de las Indias (1539-1553).

“Hacen otra suerte de pan con el maíz a modo de tortillas, de un dedo de grueso, redondas y grandes como un plato a la francesa, o poco más o menos, y las ponen a cocer en una tortera sobre el fuego, untándola con grasa para que no se peguen, volteándolas hasta que estén cocidas por ambos lados y a esta clase llaman arepas y algunos fecteguas.” Galeotto Cei.

Algunas fuentes aseguran que la palabra proviene del cumanagoto - lengua del pueblo amerindio de la etnia Caribe del mismo nombre que habitó en la antigua provincia de Nueva Andalucía llamada hoy Cumaná, y cuyos descendientes habitan actualmente al norte del estado Anzoátegui, Venezuela, en el que el vocablo arepa significa ‘maíz’, ingrediente básico en la preparación de la arepa.

Pedro Cieza de León, antes de morir en 1554, había dejado escrita su obra «Crónica del Perú», cuya segunda parte, «El señorío de los Incas», publicada en 1871, registra el consumo de la arepa en la provincia de Cartagena:

“Entre estos indios de que voy tratando, y en sus pueblos se hace el mejor y más sabroso pan de maíz en la mayor parte de las Indias, tan gustoso y bien amasado que es mejor que alguno de trigo que se tiene por bueno. Pedro Cieza de León.

Diego Ruiz de Campos, en 1631, en su obra «Relación sobre la Costa Panameña en el Mar del Sur», registra el consumo de la tortilla en los poblados cercanos río Caimito al Oeste de la Ciudad de Panamá:

“La gente que está poblada en este dicho rio del caymito cogen por más de un mil quinientas fanegas de maíz y dello se sustentan haciendo bollos y tortillas para lo cual lo echan en remojo i en unos pilones de madera grandes con dos manos de madera recia lo pilan hasta que le quitan una cascarilla que cada grano tiene por encima, la cual es dura y para que salga con facilidad lo echan en remojo i en habiendo salido la dicha cascara queda el dicho maíz mas blanco que la nieve y luego en una piedra llana con su mano también de piedra travesada la muelen y hacen masa como de harina de España i si han de hacer bollos los hacen i envuelven en unas hojas anchas de árboles, i los lian con unos bexuquillos del monte como cordeles delgados y en una pila con agua al fuego los ponen á cocer i en hirviendo un buen rato quedan cocidos y buenos para comer i si han de hacer tortillas las hacen de medio dedo de grueso, en una cazuela de barro ancha puesta al fuego las ponen á cocer i con breveda se cuecen i estan buenas para comer. Y esa orden i modo tienen en esto en todo el distrito deste gobierno fuera desta Ciudad de Panamá i con él pasan toda la vida”. Diego Ruiz de Campos.

Además, fray Pedro Simón, en su obra «Noticias Historiales de las conquistas de Tierra Firme en las Indias Occidentales», y Bernabé Cobo, en «Historia del Nuevo Mundo», escribieron que *"en América los aborígenes hacían unas tortas tan gruesas como un dedo, que se llaman arepas"*.

Respecto al origen indígena de la arepa, el académico y ensayista histórico Mariano Picón Salas destaca su similitud con la forma del disco solar, *«como sin en ellas las nobles razas que la crearon quisieran venerar a ese primero y más visible Dios que calienta la tierra»*.

El científico francés Jean Baptiste Boussingault recorrió el territorio colombiano entre 1823 y 1832 por orden de Simón Bolívar, y escribió en su libro *Memorias*, página 235:

“Los chamis llevan una existencia vagabunda: aman la selva y las corrientes de sus ríos, donde pescan. Durante semanas dejan a sus mujeres el cuidado de cultivar el maíz y la yuca; el primero es la base de su alimentación vegetal, como en toda Sur América y México. Cuando la mazorca no está madura todavía, la ponen a cocinar bajo ceniza y entonces es un alimento harinoso, ligeramente dulce, llamado "choclo"; cuando los granos están maduros, los mojan en agua y los trituran en una piedra, para hacer una pasta que modelan como una galleta y que cocinan en un plato de barro: así obtienen la "arepa", especie de pan ácimo.»

La palabra “arepa” es aceptada por la real academia española en 1884.

La arepa es un reconocido ícono de la gastronomía colombiana. Según una investigación realizada por la Academia Colombiana de Gastronomía, «La arepa hace parte del patrimonio cultural y puede ser considerada como un *símbolo de unidad gastronómica nacional*». En la Región paisa la arepa acompaña todas las comidas del día y se otorga un collar de arepas para condecorar a personajes ilustres. En 2006, la arepa fue nominada a símbolo cultural de Colombia en el concurso organizado por la revista Semana.

En Colombia, la arepa se comercializa para su preparación en tiendas de barrio, supermercados de cadena y plazas de mercado en forma de masa de maíz blanco o amarillo ya lista para asar o freír, o en forma de harina de maíz obtenida industrialmente, la cual requiere hidratación. Aparte de los hogares, el plato se consigue en ventas callejeras estacionarias, cafeterías y tiendas de barrio. También se pueden adquirir en supermercados congelados listos para calentar o asar.

En los restaurantes de comida popular se consigue como un elemento más del menú, y en la Región paisa se consigue en todo tipo de restaurantes, inclusive existen restaurantes que la ofrecen con guarniciones al estilo de la arepa rellena.

Anualmente, se celebra el «*Festival de la Arepa Colombiana*» en las cinco principales ciudades: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Conforme al calendario programado se turna en cada ciudad la organización del festival entre los meses de agosto y diciembre.¹³

¹³ Festival de la Arepa Colombiana (2014) Colarte. Obtenido de: <http://www.colarte.com/colarte/conspintores.asp?idartista=20547>

UNIDAD 7. METODOLOGÍA.

7.1. Recolección de la Información.

Se implementará el método de encuesta cerrada, en donde se diseñará un cuestionario simple, para medir el nivel de aceptación en las personas por el producto (arepas saboreadas), en la comuna cuatro del municipio de Zipaquirá.

La encuesta, estará compuesta por preguntas que conduzcan a conocer información de interés para determinar la viabilidad de la introducción al mercado de las arepas saboreadas en el municipio de Zipaquirá y cuyo resultado apuntará a una respuesta al planteamiento del problema.

Dicha encuesta se dirigirá a las personas mayores de 18 a 90 años habitantes de la comuna cuatro de Zipaquirá con mayor énfasis a la personas cabeza de familia.

7.1.1. Análisis de la Información.

El elemento Muestra: Hombres y mujeres mayores de 18 años o persona cabeza de familia.

Unidad Muestra: hogar.

Para determinar la muestra emplearemos la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * q * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

Dónde:

P= Probabilidad que suceda.

Q= Probabilidad que no suceda.

n= Tamaño de la muestra.

N= Universo.

E= Error.

Para la aplicación de la fórmula daremos los valores de 0.5 para p y q, debido a que con este múltiplo de probabilidades se obtiene el tamaño de muestra más grande.

Para el nivel de Certeza (Z) se tomará los valores dados en la tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza el cual corresponde a 1.96 para el 95% de confiabilidad.

Se recurrirá a estos valores porque las características de la población son afines y la varianza alcanza su mayor valor acercándose más a la distribución normal.

7.1.2. Proceso Metodológico.

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos del estudio, se hace necesario acudir al empleo de técnicas de investigación, para obtener información respecto de la creación de empresa, realizando estudios de mercados, marketing, legales, ambientales, administrativos y financieros alcanzando así a los objetivos propuestos.

UNIDAD 8. DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD.

8.1. Estudio de Pre factibilidad.

Ferrell, nos enseña que para una adecuada planeación estratégica del Negocio, es necesario elaborar una adecuada matriz de FODA-DOFA, para lo cual se ha levantado frente al plan de negocio con el propósito de formular estrategias de prevención.

A continuación se muestra la matriz DOFA establecida para la organización teniendo como base varios aspectos internos y externos claves para su diseño.

FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
Exclusividad del Producto.	No existe reconocimiento de la marca
No hay competencia.	Baja experiencia en el mercado de productos alimenticios.
Empleo de Buenas Prácticas de Manufactura.	Solo se cuenta con una línea de Producto.
Precios competitivos.	
Capacitación constante del personal	
Calidad en el producto.	
Por ser un producto de la canasta familiar es apetecido en el mercado	
AMENAZAS.	OPORTUNIDADES.
Variedad de productos de la competencia indirecta.	Nuevas tendencias de consumo hacia el producto saborizado.
Surgimiento de competidores con prestigio en el mercado.	Ubicación geográfica altamente visitada por los consumidores.
Es un producto de origen artesanal el cual puede ser preparado con gran facilidad, lo que hace que algunas personas eviten comprar las arepas ya listas.	Inexistencia de competencia directa. Es un complemento y sustituto de comidas fuertes.
Creciente venta de arepas en la calle, ya listas para el consumo, favorecidos por su bajo precio y por su presencia en lugares de afluencia masiva de personas.	La revolución de la tecnología y las comunicaciones para buscar posicionar a Saboarepa a través de las redes sociales.

Fuente: Elaboración Propia.

A partir del análisis DOFA, la organización establece estrategias o planes de acción con el fin de corregir o prevenir posibles eventos negativos en la misma para aprovechar las fortalezas, oportunidades para disminuir las debilidades y amenazas.

Estrategias FO.	Estrategias FA.
Iniciar un plan de marketing tendiente a captar más consumidores.	Diseñar una imagen corporativa atractiva a los clientes y no clientes de la organización.
Crear nuevos nichos de mercado.	
Aumentar la producción aprovechando la ubicación geográfica.	
Implementación equipos de alta tecnología con capacidad para cobertura de la demanda	
Implementación equipos de alta tecnología con capacidad para cobertura de la demanda	
Estrategias DO.	Estrategias DA.
Realizar campañas y capacitaciones a los empleados para que conozcan y estén alineados con la empresa y el producto que ofrecen.	Diseño de estrategias publicitarias que no impliquen una inversión significativa de dinero, como la entrega de volantes quincenal o mensual en las vías principales.
Aprovechar la ubicación geográfica altamente transitada y visitada para hacer campañas publicitarias en centros comerciales	Fortalecimiento de la imagen hacia los consumidores mediante el diseño de una página web que muestre toda la información necesaria y de interés para el consumidor o para posibles clientes potenciales.
Crear conciencia en el consumidor aprovechando las nuevas tendencias consumistas para que adquieran el producto.	

Fuente: Elaboración Propia.

8.2. Sensibilización/Aceptación.

Después del análisis financiero, dio como resultado la viabilidad de la puesta en marcha una empresa productora y comercializadora de arepas de maíz saboreadas en el municipio de Zipaquirá. Además con la investigación de mercados, demostró que hay una oportunidad de negocio con este tipo de alimento con un potencial de consumidores de los hogares de la comuna cuatro (4) correspondientes a los estratos 3 y 4, siendo como posibles consumidores correspondiente a 5.000 familias.

De otra parte, se puede señalar sin mayor esfuerzo, que la constitución de la empresa provocará un gran impacto en el desarrollo del municipio de Zipaquirá porque aporta recursos, empleo, tecnología y en un corto plazo, distribuirá a municipios cercanos.

UNIDAD 9. ESTUDIO DE MERCADOS.

9.1. Investigación, Desarrollo e Innovación.

De acuerdo a los datos de la IV Encuesta Nacional de Innovación (2007-2008), sólo un 11,8% de las empresas colombianas innovan en producto o proceso. Dado el nivel de ingreso per cápita del país, en una perspectiva comparativa con otras naciones, tal porcentaje debería ser cercano al 30%.

Existe poca oferta de apoyo público, sólo el 5% de las empresas que innovan en producto hacen uso de instrumentos financieros públicos de apoyo a la innovación. Esto es resultado de los programas, convocatorias e instrumentos existentes ya que resultan más bien fragmentados y alcanzan baja cobertura. Además, se ofrecen inadecuados esquemas de apoyo a la innovación empresarial en fases tempranas, mezclando crédito y subsidios en forma simultánea.

Prueba de ello, se observa en la idea innovadora que se presenta, existen múltiples empresas que elaboran y fabrican arepas pero ninguna hasta la fecha ha sobresalido en sus productos, pero ahora se propon0065 presentar las arepas con distintos sabores, con el fin de darle nuevas alternativas a sus consumidores y contribuir en su alimentación de una manera más creativa y variada.

9.1.1. La Competencia.

El producto no presenta competencia directa, porque no existe una empresa constituida como tal en el mercado de Zipaquirá donde se planea inicialmente introducir el producto innovador, que se dedique a la producción y comercialización de arepas con sabor.

Se ha realizado una investigación vía internet y verificando en la Cámara de Comercio de Zipaquirá, e igualmente en los diferentes supermercados y tiendas de barrio para corroborar si se comercializa este producto innovador, sin encontrar resultados positivos, solo existe una competencia indirecta, en una mínima proporción pues solo existen dos microempresas en el

municipio que se dedican a la producción de arepas, una produce arepas tradicionales y la otra arepas elaboradas con soya, en lo demás el producto es ofrecido en supermercados, mini mercados y tiendas de barrio, adquiridos por distribuidores de Bogotá.

Los productos a los que se refiere son los siguientes:

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	PRECIO
Arepa Antioqueña Don Maíz.	La comercializa éxito, Metro Colsubsidio, Metro Olímpica en Zipaquirá	Arepas de maíz, maíz con queso, chócolo por 5, 7 y 10 unidades	Paquete de 5 arepas entre \$3.500 y \$6.900, de acuerdo a contenido
Arepas Doña Paiza.	La comercializa en Éxito, Metro, Colsubsidio	Arepas de Maíz y chócolo por 5 unidades	Valor entre \$3.500 a \$5.000 de acuerdo a contenido
Arepas Hornitos.	La comercializa D1	Arepas de Maíz, Chócolo y Queso por cinco unidades	Valor entre \$800.00 y \$2.700

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores diferenciadores del producto frente a la competencia indirecta son los siguientes:

- Se ofrece arepa CON SABOR, la cual no existe en el mercado.
- Se trata un producto sano al consumidor.
- Los contenidos son naturales, y da confianza al consumidor al momento de consumir.

- Tiene una presentación muy agradable.

9.1.2. Análisis del Sector Económico.

La situación económica del municipio de Zipaquirá, se caracteriza por su vocación funcional, la cual ha sido intención de las diferentes administraciones es la de fortalecer, pretendiendo proyectar y consolidar potenciando los sectores del Turismo, la Agroindustria, la Minería y el Comercio de bienes y servicios, al igual que promoviendo su Desarrollo Cultural a través de la promoción de su patrimonio arquitectónico y ecológico.

Dicho esfuerzo se refleja en algunas obras de infraestructura que han renovado en cierta medida la imagen de la ciudad, pero también es cierto que no se le ha llegado al ciudadano común, pues si bien se ha reparado algunas vías, remodelado algunos parques y “arreglado” ciertas áreas públicas, las que son un atractivo para el turista, no ha sentido una mejora sustancial en su desarrollo personal, familiar, ni en el aspecto social, económico, de bienestar común, seguridad, ni en calidad de vida, lo que permite deducir que no ha habido una política clara y concreta que contrarreste los niveles de pobreza y que construya y promueva tejido social en la ciudad.

No obstante, dentro del programa estratégico de Gobierno del actual alcalde municipal, está el de Impulsar la conformación y fortalecimiento de organizaciones empresariales sustentadas en inversión participación activa e innovación; Fomentar la creación y fortalecimiento de iniciativas

de tipo asociativo para enfrentar los retos del mercado; Promover la cultura de la asociatividad mediante programas de incentivos a empresas competentes emprendedoras y generadoras de empleo.¹⁴

9.1.3. Análisis del Mercado.

Para recolectar la información primaria, se utilizó una encuesta estructurada, dirigida a las personas cabeza de familia que reside en las zonas escogidas para aplicar el formulario.

La población a estudiar la constituyó aquellas personas que residen en los barrios que componen la Comuna cuatro (4) específicamente los barrios Algarra I, II, III, Julio Carlo, las Villas, Villa One y La Codorniz.

La encuesta se diseñó con 10 preguntas, cuyo objetivo principal es el de recopilar información básica a los consumidores (encuestados), datos de importancia en preguntas abiertas y cerradas, tales como:

- Género.
- Edad.
- Estrato.

¹⁴ Programa de Gobierno (2011) Marco Tulio Sanchez Gómez. Obtenido de:
http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/zipaquira_programa_de_gobierno_marco_tulio_sanchez.pdf

¿Con qué frecuencia consume arepas en sus comidas? = A

¿Ha consumido arepas saboreadas o con sabor? = B

Si no ha consumido, ¿estaría usted dispuesto a consumirlas? = C

¿Entre qué rango se encuentra su salario? = D

¿Cuál sería su sabor predilecto? = F

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de arepas saboreadas o con sabor por 5 unidades? = G

¿Dónde preferiría adquirir el producto? = H

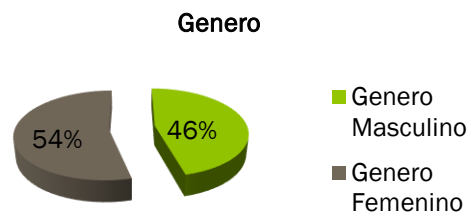
El diseño y realización de la encuesta fue un (1) mes en el que se entrevistaron a 100 personas naturales de la Comuna Cuatro del municipio de Zipaquirá en las entradas de los supermercados de la Comuna: Como Éxito, D1, Cooratiendas, Tiendas Janeth; de las EPS que funcionan allí como lo son Famisanar, Saludcoop, Nueva Eps, Caprecom, Salud Total, Sura, Coomeva y en la entradas de las Entidades Públicas, como fiscalía Rama Judicial, Procuraduría General de la Nación y Colpensiones.

Para el análisis de la información, se utilizaron técnicas de Análisis de Datos, que permitieron interpretar con exactitud la información obtenida en la recolección de la información a cien personas, realizando un proceso de registro, en donde se realizó una tabulación de resultados a las encuestas y una representación en gráficos de tortas y barras, y a su vez se facilitó una comprensión

más exacta y sencilla de los resultados obtenidos en las encuestas, a través de la metodología indicada en la Unidad VII.

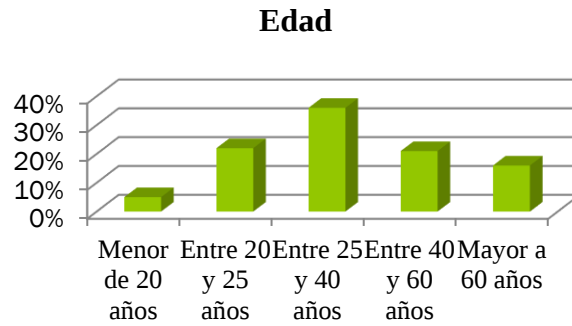
Información proporcionada pertenece:

- Se determinó el Género:



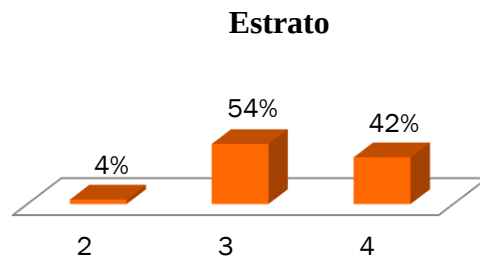
El 54% de las personas encuestadas en la comuna fueron mujeres y el 46% por ciento hombres.

- Años entre los cuales oscila los encuestados:



En esta gráfica se pudo determinar que de las 100 personas encuestadas el promedio de edad de las mismas fué menores de 20 años el 5%, entre 20-25 años el 20%, entre 25 y 40 el 36%, entre 40 y 60 el 21% y el mas de 60 años el 16%, lo cual permite concluir que en la mayoría de personas encuestadas son padres de familia, responsables de adquirir los productos de la canasta familiar en el hogar.

La distribución de los hogares encuestados es el siguiente: el 54% pertenece a los Estratos 3, el 42% al 4 y el 4% al 2.



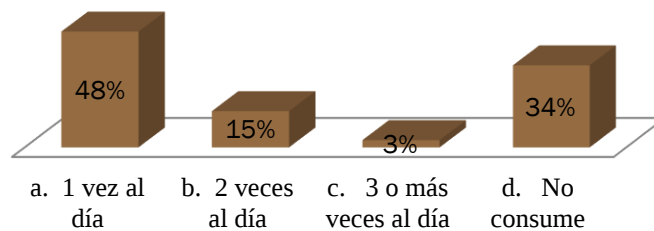
Sus ingresos oscilan entre los siguientes rangos:

■ 2 s.m.l.v ■ 3 s.m.l.v ■ Más de 3 s.m.l.v



En los hogares encuestados se concluyó que un 44%, obtienen ingresos por más de 3 s.m.l.v, el 38% sus ingresos son de 3 s.m.l.v y el 18% de 2 s.m.l.v.

A. ¿Con qué frecuencia consume arepas en sus comidas?

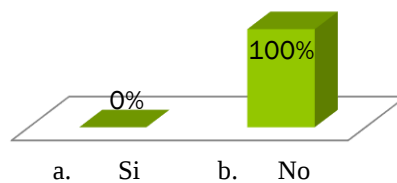


La pregunta tuvo como objetivo, determinar cuál es la frecuencia en el consumo de arepas a la semana, lo cual sirve para establecer parámetros en cuanto a producción basados en la demanda del sector.

El 48% consume arepa de maíz (tradicional), el 15% 2 veces al día; el 3% 3 o más veces al día y el 34% no consume arepas. Lo que significa que el 66% de 100 personas encuestadas consumen arepa de maíz (tradicional) diariamente, por lo que los potenciales consumidores serían aproximadamente 66 familias que si consumen arepa.

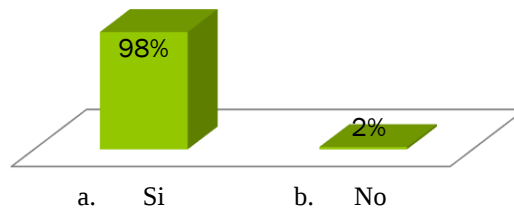
Teniendo en cuenta que $N=66$, del procedimiento del tamaño de la muestra nos da que $n=56.31$, lo cual la confiabilidad sobre la frecuencia del consumo de arepas es mayor.

B. ¿Ha consumido arepa con sabor?



De las 100 personas encuestadas, ninguna ha consumido arepa saboreada, lo cual permite concluir que el producto innovador no tiene competencia directa, lo cual se constituye en una oportunidad. Que aplicando la fórmula del tamaño de la muestra $n=79.39$.

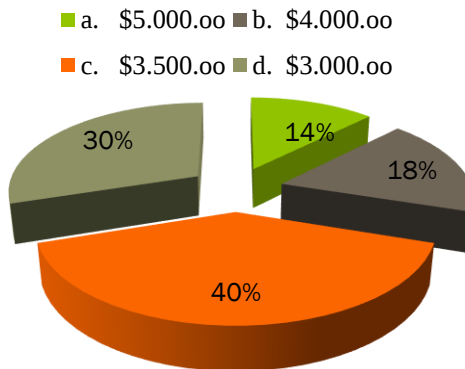
C. Si no ha consumido, ¿estaría usted dispuesto a consumirla?



De las personas encuestadas, el 98% consumiría la arepa con sabor y el 2% no, lo que permite concluir que los potenciales consumidores del producto innovador serían 98 hogares de los 100 encuestados y dos familias que no consumirían la arepa saboreada. Siendo $n= 78.07$.

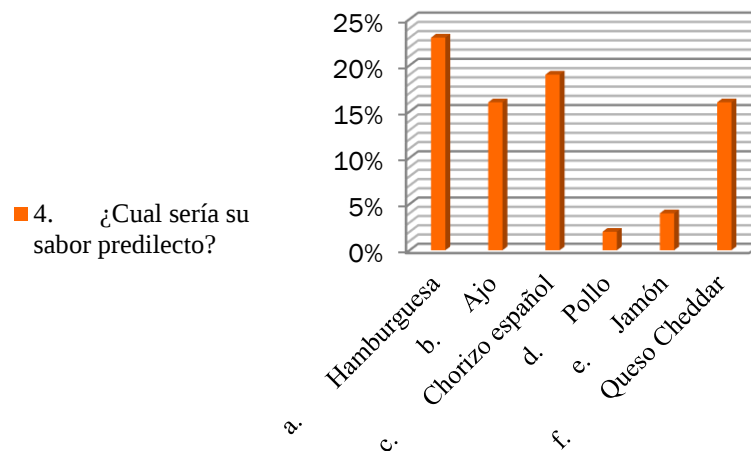
Esta pregunta pretende conocer hasta dónde están dispuestos los consumidores a pagar por adquirir el producto innovador que se ofrece; basados en un rango de precios, el cual se estableció teniendo en cuenta los costos de producción y la competencia indirecta, para así mismo determinar un precio basado en estimaciones y en las repuestas de los entrevistados.

D. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de arepas saboreada por 5 unidades?



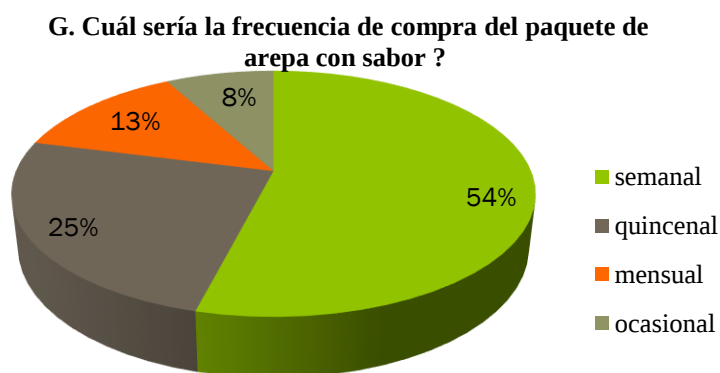
Se obtuvo que 12% de los hogares encuestados estén de acuerdo con el precio de \$ 5.000; un 18% está de acuerdo con el precio de \$ 4.000; un 40% está de acuerdo con un precio de \$3.500 el paquete y un 30% con un precio de \$3.000. Lo cual significa que el precio más cómodo para los entrevistados es entre \$3.000 y 4.000.

En cuanto al sabor predilecto los encuestados respondieron lo siguiente:



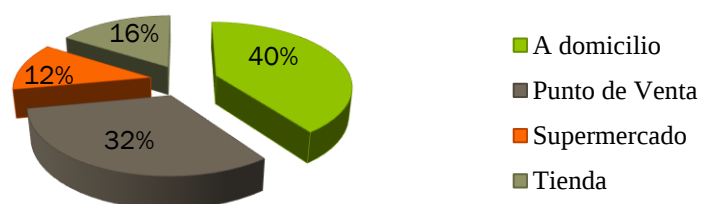
El 23% de los encuestados prefirieron arepas con sabor a hamburguesa; el 19% chorizo; el 16%, queso cheddar y ajo; el 4% e jamón y 2% pollo.

Arrojando el tamaño de la muestra para la arepa con sabor a hamburguesa $n= 21.69$



La frecuencia de compra preferida por los encuestados es semanal, con un 54%, seguida de la quincenal en 25%; mensual el 13% y ocasional el 8%. Siendo $n= 47.34$.

H. En donde preferiría adquirir el producto innovador?



El 40% adquiriría el producto a través del ofrecimiento a domicilio; el 32% en el punto de venta de la empresa, el 16% en supermercado y el 12% en tienda de barrio. Resultando la fórmula del tamaño de muestra $n=36.22$.

El estudio de mercado se realizó para conocer la población consumidora del producto innovador arrojó resultados positivos, conforme a la siguiente información:

Por los encuestadores a las personas pertenecientes a los hogares residentes en la comuna 4 correspondientes a los Barrios Algarra I, II, III, Julio Caro, San Pablo, Las Villas y la codorniz.

Estrato Prevalente : 3.	54%
Ingresos Mensuales: más de 3 SMLMV.	44%
Consume diariamente arepa tradicional.	66% - $n=56.31$
Consumiría el producto innovador.	98% $n=78.07$

Cuanto pagaría por el paquete x 5 : \$3500	40% <i>n</i> =36.22
Que sabores preferidos (hamburguesa 23%, chorizo: 19% queso: 16%, ajo 16%, pollo 2% y jamón 4%	23% N=21.69
La frecuencia de compra es semanal.	54% <i>n</i> =47.34
El sitio donde se preferiría adquirir el producto es en el domicilio.	40% <i>n</i> =36.22

Fuente: Elaboración Propia.

La lectura que se hace de este estudio es que el producto ofrecido, tiene aceptación y genera expectativas en su consumo lo que obliga a realizar una arepa con las mejores prácticas de manufactura, que desde su primer contacto con el producto se deleite el sabor y colme las expectativas del consumidor.

9.1.4. Análisis de la Competencia.

Para el caso particular, del municipio de Zipaquirá, no existen empresas dedicadas a la fabricación de arepas en forma tecnificada, estas se adquieren en los distintos supermercados, que en su mayoría venden arepas de maíz solas o acompañadas de queso y las antioqueñas o quienes las ofrecen puerta a puerta, elaboradas a base de maíz o peto y de forma artesanal.

Igualmente existen dos establecimientos de comercios, como son: Arepa's Word y Arepas Rellenas en donde se ofrece la arepa acompañada de distintos rellenos como: carne de pollo, cerdo, res, chorizo, champiñones, maíz, huevo y diferentes salsas de tomate, rosada, mostaza-miel, guacamole etc.

Así las cosas, la arepa que se consume en los hogares Zipaquireños es la que se adquiere en los supermercados o manos de trabajadores informales, quienes no disponen de ningún tipo de organización, sus labores de producción, como el amasado, corte de masa, porcionalización, se realizan a mano, y se hornean en las cocinas de sus viviendas o en el mismo sitio donde se venden, su horneado se realiza en parrillas al carbón o planchas a gas y su comercialización se hace en el mismo local para consumo inmediato.

Lo anterior, nos permite confirmar que el Plan Negocio de la microempresa, no presenta competencia directa, es decir que actualmente no existe una empresa constituida como tal en el municipio que se dedique a la producción y comercialización de arepas saboreadas, fundada en las encuestas.

Tampoco existe una competencia indirecta, pues no existen empresas dedicadas exclusivamente a la fabricación de arepas, estas solo se ofrecen a través supermercados como; Éxito, Metro, Olímpica, Colsubsidio, Uno A, Surtimax, D1, La Canasta, Cooratiendas y mini mercados de barrio, la cual se ofrece en diferentes variedades como son: Maíz, chócolo, maíz pelado, harina precocida, entre otras. Es decir que el producto de la arepa tradicional es proveniente de proveedores de Bogotá.

Existen dos comerciantes que venden arepas de maíz y/o peto sola o con queso, bajo la modalidad puerta a puerta, cuya producción se realiza en forma artesanal en sus casas, como se señaló en capítulo anterior.

9.1.5. Proyecciones de Venta.

La microempresa SaboArepas S.A.S desea establecer metas razonables en ventas que puedan ser alcanzadas, para esto se toma como referencia, el número de arepas producidas en día, el cual correspondió a un número aproximado de 900 arepas por hora, para un total de 5.400 arepas al día. Teniendo en cuenta que el producto se venderá en paquetes por cinco arepas, al día se despachan 1.080 paquetes, los cuales serán distribuidos puerta a puerta en los hogares que conforman la comuna cuatro (4) del municipio de Zipaquirá y a los restaurantes, hoteles, supermercados, mini mercados, Instituciones educativas, Universidades e Instituciones Públicas que funcionan en el Municipio, ayudados en la información que nos suministraron las encuestas realizadas,

específicamente las que tuvieron que ver con frecuencia de consumo, gasto en compra de producto y personas a cargos.

Se realizó un modelo de proyección no ambicioso donde la empresa se proyecte atender un 80% del mercado de arepas.

La ventaja de la comercialización de la arepa es que como el consumo es diario, las ventas también, además el pago es de contado.

UNIDADES (AREPA 1 UN)	
900	1 HORA
7.200	DÍA
172.800	MES
2.073.600	AÑO

UNIDAD DE VENTA (PAQUETE X 5 UN)	
180	1 HORA
1.440	DÍA
34.560	MES
414.720	AÑO

En Tabla No 1. Se muestra la proyección de ventas por unidades en un 100%, Proyección de Ventas en Unidades por un 85% y Proyección de Ventas en pesos, con cuya información se puede

evidenciar el incremento de ventas tanto en unidades de paquete como en pesos en los próximos cinco (5) años.

UNIDAD 10. ESTUDIO TÉCNICO.

10.1. Ficha Técnica.

El producto elaborado a base harina de maíz, agua, sal y condimento saborizante.

La ficha técnica del Maíz es la siguiente:

Nombre del Producto.	Maíz
Híbrido.	Syco
Características del Producto.	Color amarillo, tamaño, forma y peso, según híbrido. Pureza mínima de 90%
Presentación.	50 kilos
Característica Técnicas del Condimento	
Nombre del Producto, Condimento o Saborizante.	Productos que se añaden a los alimentos para impartir, modificar o acentuar su aroma. Esta designación puede emplearse en el etiquetado de alimentos envasados. Los aromatizantes/saborizantes, no están destinados para ser ingeridos de manera directa por el consumidor. Para efectos de la presente norma los términos aromatizante, saborizante, condimento, aroma y sabor son equivalentes.
Descripción física.	Producto en polvo de diferentes sabores, como hamburguesa, chorizo español, queso cheddar, ajo
Presentación.	Productos empacados al vacío , rótulo con fecha de fabricación y vencimiento e ingredientes
Características Bromatológicas de la arepa de maíz.	
Característica.	Porcentaje.

Humedad	57.88%
Proteína	3.17%
Fibra	0.69%
Carbohidratos	37.66%
Calorías	170.80/100

Fuente: Elaboración Propia.



Ficha Técnica: SaboArepa.

10.2. Planta de Producción.

Para la elaboración del producto se contempló un local distribuido en la siguiente forma:

- Zona de Producción: 9 mt² X 7.5 mts².
- Área Administrativa: 2 mts² X 4.0 mts².
- Zona de Ventas: 2 mts² X 4.5 mts².

Total 90 mts².

Las materias primas para la producción de Saboarepa son: maíz, agua, sal y condimento. Sin aditivos, perseverantes, ni colorantes artificiales.

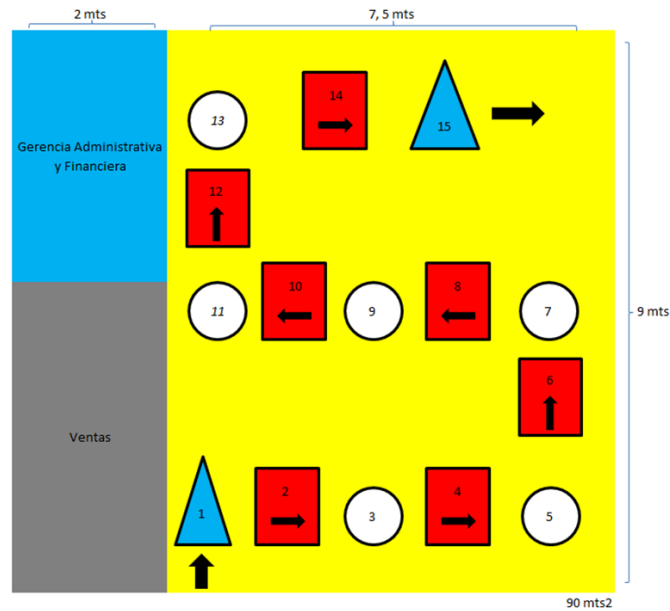
La harina de maíz precocida, sal y condimentos proviene tres proveedores reconocidos y acreditados en calidad. El agua es tomada del acueducto provisto por EAAAZ- (Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Zipaquirá) 99% libre de bacterias y otros microorganismos.

El Proceso de producción cumple bajo diferentes pasos, los cuales corresponden a los siguientes:

Proceso	Tiempo
Almacenamiento Materia Prima	1
Transporte-Control de Calidad	0,3
Pesaje y Dosificación MP	2
Transporte-Control de Calidad	0,3
Preparación Masa	10
Transporte-Control de Calidad	0,3
Reposo Masa	1
Transporte-Control de Calidad	0,3
Prensado y corte de molde	0,9
Transporte-Control de Calidad	0,3
Horneado y Enfriamiento	20
Transporte-Control de Calidad	0,3
Empaque	20

Transporte-Control de Calidad	0,3
-------------------------------	-----

Fuente: Elaboración Propia.



Autora. Grafica Proceso Productivo

10.3. Explicación del proceso Productivo.

10.3.1. Realizar contacto inicial con los proveedores.

Esta actividad se hace necesaria para garantizar que se contará con la materia prima necesaria para la elaboración del producto.

- Verificar que la materia prima llegue en buen estado.
- Controles de calidad cumplimiento de especificaciones suministradas por el proveedor.

Una vez la materia prima se recibe de los proveedores por el personal encargado del recibo, como son harina de maíz, condimento o saborizante de hamburguesa, ajo, queso cheddar, pizza, ajo en polvo, soya, y sal, estas se llevan a un lugar limpio y seco para que se conserve en buen estado.

10.3.2. Almacenamiento de materia prima.

El almacenista es el encargado de recibir las materias primas, previendo que los contenidos no sufran tropiezos y que queden con buena distribución en la bodega para luego ser facilitados a los operarios en producción.

10.3.3. Pesaje y Dosificación de las materias primas.

Se lleva un control de las materias primas que van a ser transformadas y sus cantidades dependiendo de los requerimientos diarios de producción establecidos por el Administrador.

10.3.4. Transporte de la materia prima y control de calidad.

Una vez pesadas correctamente cada una de las materias primas, se procede a transportarla a la zona de mezclado.

10.3.5. Preparación de la masa.

Se mezcla el agua previamente hervida a una temperatura de 50, con la sal y el condimento, con ello se busca diluirlos y homogenizarlos. Realizado este proceso se incorpora la harina de maíz, hasta buscar una adecuada consistencia.

Tiempo de amasado: 10min.



Amasado

10.3.6. Pruebas de consistencia.

El administrador o en su defecto el operario líder, procede a captar el sabor de la masa, y dar una aprobación en la textura y color aptos para pasar a la banda transportadora.

10.3.7. Reposo de la masa.

Se deja la masa en reposo por un minuto para que termine de adquirir una adecuada consistencia.

10.3.8. Transporte y Control de Calidad.

Se transporta la masa a la prensadora y se verifica que la masa este en buen estado para iniciar el proceso siguiente.

10.3.9. Prensado y Troquelado.

La prensadora a través de sus rodillos, proporciona el grosor específico a la arepa y de inmediato se producen los cortes por medio de los moldes automáticamente. Los sobrantes de los cortes se reincorporan en el prensado.



10.3.10. Proceso de Horneado.

Se verifica que el corte de la arepa sea perfecto y por medio de las bandas transportadoras se conduce al Horneado.

10.3.11. Enfriamiento.

La banda transportadora hace que el producto ingrese al horno que consiste en un túnel de aproximadamente de 3mts de largo, cuyo proceso de horneado es de 15 minutos. Al salir del horno, el producto pasa a otras mallas transportadoras de enfriamiento.



Horneado y enfriado

Enfriadores: son los de malla plástica.

Tiempo de enfriado y empacado: 20 minutos.

10.3.12. Empaque.

Se inspecciona que el producto final cumpla los estándares de calidad y se trasladan para su empaque.

Las arepas son colocadas en estantes de malla para que se enfríen, y luego se procede al empacado, en esta fase se debe tener especial cuidado ya que si la arepa se empaca caliente se produce una descomposición y generación de olor ligeramente fermentado.

El empaque contiene los requisitos establecidos en la norma, el tiempo de empacado es de 20 minutos.

Las arepas se empacarán en bolsas de polietileno, de color transparente, ya que no altera el sabor ni la calidad del producto, luego se colocan en canastas de plástico, para su almacenamiento para posteriormente ser transportadas en un vehículo refrigerado hacia los sitios de comercialización.

El producto en su empaque, consta de un logo que identifica la empresa, el nombre, con el estilo de letra y colores corporativos, en la parte trasera de la bolsa se encuentra el rotulado exigido por el INVIMA. El rótulo posee la siguiente información: ingredientes maíz, condimentos, fecha de Vencimiento, valor nutricional, peso neto, registro sanitario, y código de barras.



Proceso de empaque.

10.3.13. Sellado.

Se realiza el control de calidad del empaque verificando el sello hermético del empaque.

10.3.14. Almacenamiento.

Se lleva al cuarto frío, se organiza el producto embalándolo en cajas, teniendo cuidado de no afectarlo físicamente para ser entregado a los clientes el mismo día de la producción. Debido a que es un producto perecedero, se debe asegurar una rotación rápida del producto.

10.3.15. Distribución.

La distribución debe hacerse en un vehículo refrigerado, como lo exige la norma. “Los alimentos y materias primas que por su naturaleza requieran mantenerse refrigerados o congelados deben ser transportados y distribuidos bajo condiciones que aseguren y garanticen el mantenimiento de las condiciones de refrigeración o congelación hasta su destino final.”

10.3.16. Venta.

El producto se entrega el mismo día de su elaboración a los clientes intermediarios (supermercados, colegios, universidades, restaurantes, instituciones públicas y privadas y sitios de ventas de Comidas rápidas, etc.) y al cliente final en su domicilio y/o puerta a puerta.

Prototipo.



10.4. Plan de producción.

El tipo de producción que se empleará para este producto “SABORAREPA” inicialmente será por pedidos, cubriendo la comuna 4 del municipio de Zipaquirá compuesta por aproximadamente 3.500 hogares, restaurantes, hoteles, colegios, universidades, instituciones públicas y privadas. La demanda del producto, lo cual se proyecta una producción diaria, semanal, mensual y anual en la siguiente forma:

SABOAREPA S.A.S
PROYECCIÓN COSTO DE PRODUCCIÓN

COSTOS DE PRODUCCIÓN AREPAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRESUPUESTO PRODUCCIÓN (UNIDAD DE VENTA: PAQUETE X 5 U)	414.720	429.235	444.258	459.807	475.901
COSTO MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS (MP Y EMPAQUES)	519.229.440,00	537.402.470,40	556.211.556,86	575.678.961,35	595.827.725,00
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA - MOD	22.924.160,00	23.841.126,40	24.794.771,46	25.786.562,31	26.818.024,81
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN - CIF	28.398.007,88	29.675.918,23	31.011.334,55	32.406.844,60	33.865.152,61
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	570.551.607,88	590.919.515,03	612.017.662,87	633.872.368,27	656.510.902,42

Por los siguientes años de acuerdo a la demanda se incrementará la cantidad de materia prima por el mismo tiempo del ciclo de producción.

10.5. Plan de compras.

Para elaborar el plan de compras, se tiene en cuenta que por tratarse de un producto perecedero, la harina de maíz y la sal tienen un tiempo de vencimiento de un (1) año mientras que el saborizante solo cuenta con siete (7) meses, si bien se diseñó a cinco (5) años, se debe tener en cuenta que la rotación de la compra se hará cada dos meses, con el fin de garantizar que el producto sea totalmente fresco.

Para realizar el plan de compras se tuvo en cuenta los costos unitarios de producción y el precio de venta, arrojando siguiente información que se refleja en la Tabla No. 2.

10.6. Análisis de Costos.

Para determinar los costos de la arepa con sabor, se tuvo en cuenta el valor de los materiales directos utilizados para la elaboración de una arepa de 200 gramos, arrojando la suma de \$ 247,60 a este valor se le sumo el valor del empaque, el cual corresponde a \$14 por bolsa, arrojando un costo total de \$261,60. Teniendo en cuenta que el plan del negocio es vender la arepa por sabor solamente por paquetes de 5 unidades, el valor del paquete correspondió a: \$1.308,00. Así fue como se proyectó el plan de compras de materias primas a cinco años.

Teniendo en cuenta que el plan del negocio es vender las arepas por paquetes de cinco (5) unidades el costo de producción de este es de \$ 1.388.07 y de venta de: \$2.220,91, Ver tabla 3.

10.7. Análisis de la Infraestructura.

La microempresa de acuerdo a su presupuesto de inversión adquirirá una máquina que realiza el prensado de la masa, corte de la arepa y horneado de 900 arepas en 60 minutos.

Igualmente se dispondrá de una mesa de alistamiento de las arepas y canastillas para su transporte y un vehículo tipo furgón dedicado a las entregas del producto.

De otra parte SABOAREPA S.A.S estará a la vanguardia empresarial aplicando técnicas como buenas prácticas de manufacturas, normas ISO 9000 y 14000 y sobre todo desarrollara su actividad con responsabilidad social, produciendo siempre amigable con el medio ambiente.

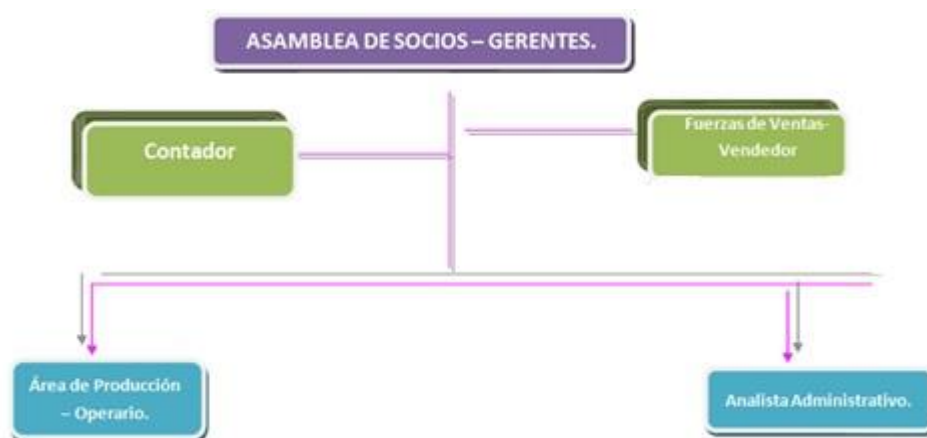
De otra parte SABOAREPA S.A.S. contará con un software contable que permita registrar las ventas, costos y gastos que permita no solo contar con una organización adecuada de la empresa sino presentar la información legal que se deba o exijan las entidades de control del estado.

UNIDAD 11. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.

11.1. Estructura Organizacional.

Se utilizará una estructura Lineal, ya que es una forma de organización utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y gerente es la misma persona. Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace más fácil y rápida.

Para la correcta prestación del servicio de fabricación y venta SaboArepa S.A.S., en el corto mediano o a largo plazo se considera apropiado que el siguiente personal labore en el área administrativa y operativa.



Fuente: Elaboración Propia.

- **Área administrativa:**

1 Asistente Administrativo.

1 Contador medio tiempo.

- **Área Operacional:**

1 Operario.

1 Vendedor.

11.2. Análisis de Cargos.

Como se explicó en la estructura organizacional de la empresa SABOAREPA S.A.S. dispondrá en planta de los siguientes cargos:

- **Cargo:** Administrador.

Finalidad del cargo: Responsable del correcto funcionamiento de la microempresa, así como de la distribución y venta del producto.

Funciones Principales.

1. Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad de acuerdo a las directrices trazadas por la Junta de socios para la fabricación, distribución y comercialización de las arepas Saboreadas.
2. Coordinar las estrategias, implementación, comunicación de los planes de mercadeo diseñados para la venta del producto y su posicionamiento en diferentes mercados.
3. Responder ante la Junta de socios, por los resultados de las operaciones comerciales y el desempeño organizacional de la empresa.
4. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
5. Crear un ambiente en el que el talento humano de la empresa, alcancen los objetivos y metas específicas, con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, optimizando los recursos disponibles.

6. Verificar el grado de satisfacción del producto en el mercado y adoptar las decisiones que sean necesarias, acorde al resultado que las mismas arrojen.

7. Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Funciones secundarias del cargo.

1. Promover el desarrollo de programas de capacitación que favorezcan el clima organizacional y formen recurso humano innovador, comprometido, competitivo, motivado y con sentido de pertinencia.

2. Representar judicialmente a la empresa, cuando la situación lo amerite.

- ***Cargo:***

Asistente de Administrador.

Finalidad del cargo. Mantener la información actualizada sobre el estado financiero y presupuestal de la empresa.

Funciones.

Las responsabilidades principales son las siguientes:

- Manejo de nómina, bancos y demás gastos administrativos.
- Coordinar la entrega de información al contador.
- Manejo de cuentas personales del Administrador.
- Actividades con los proveedores.
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores al día.
- Coordinar el pago a proveedores.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- Actividades con los clientes.
- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- Actividades de nómina.

Funciones secundarias.

* Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el sistema de Seguridad social Integral (Salud, Pensiones y Riesgos Laborales) y pago de contribuciones parafiscales como lo son al SENA, ICBF y CCF, retenciones de impuestos de los empleados.

* Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.

* Elaboración de memorandos de permisos.

* Lleva el control de vacaciones, así como de días adicionales de trabajo.

* Actividades viajes.

* Manejo de facturas y viáticos.

* Control de los respaldos.

* Actividades de contabilidad.

* Coordinación de la entrega de información al contador.

* Actualización continúa de los archivos.

* Buscar autorización del Administrador cuando se debe realizar una compra.

- **Cargo:**

Operario.

Finalidad del cargo: Llevar a cabo la producción de las arepas con buena calidad.

Funciones.

- 1) Operar las diferentes máquinas que se utilizan para elaboración del proceso de la arepa.
- 2) Realizar proceso de amasamiento.
- 3) Vigilar el proceso de asado de la arepa.
- 4) Realizar en el proceso de empaque.
- 5) Mantener la limpieza del lugar.

- **Cargo:** Vendedor.

Funciones:

- 1) Atender a los pedidos realizados por los clientes.
- 2) Ofrecer y promocionar los productos.
- 3) Asesorar en la experiencia de compra.
- 4) Transportar hasta el punto de venta el producto.
- 5) Realizar la recolección de devoluciones.
- 6) Recoger la materia prima.

- 7) Realizar las demás actividades que sean encargadas por su jefe inmediato.

Para la selección de los cargos requeridos por SABOAREPAS S.A.S., se analizarán las diferentes hojas de vida, verificando que se ajusten a los requerimientos mínimos exigidos en la convocatoria. Se confirmaran las referencias y datos laborales, validando la trayectoria en el campo de trabajo; su importancia radica en la recolección de información sobre los diferentes puntos de vista que existen acerca del candidato sin vulnerar los derechos fundamentales de su dignidad e integridad.

11.3. Costos Administrativos.

La determinación de los costos del proyecto se realizó con base a los costos de personal Administración y Ventas en donde se tuvo en cuenta aspectos de gran importancia para su determinación como la carga prestacional ajustada a los beneficios tributarios que rigen en la Ley 1607 de 2012. Ver Tabla 4.

La empresa, cancela a uno de sus cinco empleados, por el tiempo que se emplea en la producción de los productos. Se les cancela por mano de obra (prestación de servicios) dependiendo de las horas trabajadas en la elaboración total de la producción.

1. EMPLEADOS DIRECTOS:

CARGO	REMUNERACIÓN FIJA U ORDINARIA MENSUAL	AUXILIO LEGAL DE TRANSPORTE MENSUAL	CARGA PRESTACIONAL MENSUAL	VALOR TOTAL MENSUAL	REMUNERACIÓN FIJA U ORDINARIA ANUAL	AUXILIO LEGAL DE TRANSPORTE ANUAL	CARGA PRESTACIONAL ANUAL	VALOR ANUAL	No. FUNCIONARIOS	VALOR TOTAL ANUAL
GERENTE (ADMINISTRADOR)	1.500.000,00	-	582.500,00	2.082.500,00	18.000.000,00	-	6.990.000,00	24.990.000,00	1	24.990.000,00
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	700.000,00	72.000,00	299.793,33	1.071.793,33	8.400.000,00	864.000,00	3.597.520,00	12.861.520,00	1	12.861.520,00
OPERARIO	616.000,00	72.000,00	267.173,33	955.173,33	7.392.000,00	864.000,00	3.206.080,00	11.462.080,00	2	22.924.160,00
VENDEDOR	916.000,00	72.000,00	383.673,33	1.371.673,33	10.992.000,00	864.000,00	4.604.080,00	16.460.080,00	2	32.920.160,00
SUBTOTAL	3.732.000,00	216.000,00	1.533.140,00	5.481.140,00	44.784.000,00	2.592.000,00	18.397.680,00	65.773.680,00	TOTAL	93.695.840,00

2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

CARGO	HONORARIOS MENSUALES			VALOR TOTAL MENSUAL				VALOR TOTAL ANUAL	No. FUNCIONARIOS	VALOR TOTAL ANUAL
CONTADOR	400.000,00			400.000,00				4.800.000,00	1	4.800.000,00
SUBTOTAL	400.000,00	-	-	400.000,00	-	-	-	4.800.000,00	TOTAL	4.800.000,00

Fuente: Elaboración Propia.

UNIDAD 12. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

12.1. Estrategia de Mercadeo.

Cabe señalar que de acuerdo con la información obtenida sobre el área de influencia, el número de viviendas y de personas que las integran, se encontraron datos generales en el censo general del municipio de Zipaquirá 2005¹⁵ realizado por el DANE, en el que se informa que para el año 2005 existían 22.565 viviendas en la cabecera y 3.180 en el resto y Hogares en cabecera 25.530 y 3200 con una proyección de población para el 2010 en la cabecera de 97.925 y 14.144 en el resto para un total de 112.069 habitantes.

¹⁵Censo General 2005 (13 de Septiembre del 2010) obtenido de:
http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/25899T7T000.PDF

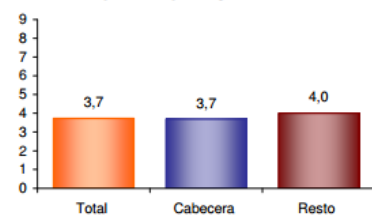
Dichos registros se reflejan en las siguientes graficas tomadas del informe del Dane.

Viviendas, Hogares y Personas				
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
Cabecera	22.561	23.530	87.232	97.925
Resto	3.180	3.200	12.806	14.144
Total	25.741	26.730	100.038	112.069

Señala igualmente que el promedio de personas por hogar en Zipaquirá es de 3.7.

2. Módulo de Hogares

Promedio de personas por hogar



El Promedio de personas por hogar en ZIPAQUIRÁ es de 3,7.

Así mismo, se informa que el 70.8% de los hogares del municipio de Zipaquirá están conformados por 3 o menos personas.

Hogares según número de personas



Aproximadamente el 70,8% de los hogares de ZIPAQUIRA tiene 4 o menos personas.

Con base en esta información y división política de Zipaquirá, el área Urbana se encuentra conformado por 4 comunas, siendo 2 y 3 las más pobladas con 26 y 27 barrios respectivamente, (estratos 1 y 2), mientras que la comuna 1 (estrato 1) y 4 (estratos 3 y 4) la integran 10 barrios cada; se concluye que del total de 22.561 viviendas del municipio, el grupo objetivo, es decir la Comuna 4 tendría un estimado aproximado de 3.000 viviendas, con hogares conformados por aproximadamente 3 personas, por lo que el estimado de los potenciales consumidores a los que se les ofrecería el producto serán entre 2000 a 3000, esperando que de ellos se dé la fidelización y se encuentran en 1.000 potenciales consumidores y de ellos 500 se conviertan en clientes que compren en la semana un (1) paquete de arepas.

El Segmento de Mercado es la comuna cuatro (4) del municipio de Zipaquirá integrada por los siguientes barrios: Algarra I,II y III, San Pablo, Julio Caro, Las Villas, Villa One, La Codorniz, Aproveitez, Zipalandia, se dirigirá concretamente a los padres o madres cabeza de familia con ingresos, dado que esta población la que posee capacidad de compra.

La necesidad que satisface el producto es la alimentarse de una manera rápida, práctica sin que requiera de guarniciones adicionales. Dándole la oportunidad de sentir al paladar que está degustando una arepa acompañada de otro a un bajo precio, además de suministrar un alto valor nutricional con calorías proporcionales a la dieta alimentaria del ciudadano común.

Se dará gusto del producto tanto el comprador como el consumidor. Para el comprador por el cómodo valor y fácil ubicación y para el Consumidor por sus innumerables atributos ya descritos.

En cualquier momento pueden ser adquiridos, acorde a la necesidad del comprador, bien para satisfacer sus necesidades alimenticias en cualquier hora del día, o para mantenerlo en su hogar para suplir en algún momento un antojo o simplemente para reemplazar cualquier comida principal.

En principio, será venta personal para tener contacto directo con el cliente, para informarlos y persuadirlos de la compra del producto, por sus grandes atributos como la variedad en los sabores, que permite que se pueda consumir como plato principal o acompañante, ideal para disfrutar en cualquier ocasión (comidas, paseos, fiestas, etc.). Permite su adquisición a un precio cómodo, elaborado bajo buenas prácticas de manufactura, satisface la comodidad del consumidor.

La microempresa *SABOAREPA* “*Hazlo fácil, enamórate del sabor*” tendrá dos canales de distribución:

- **El Canal Directo:** El producto será distribuido en un punto de venta de Saboarepa, ubicado en la Calle 7 No. 11-30 Barrio Algarra 1 de Zipaquirá, igualmente se realizarán visitas a los 3530 hogares que conforman los diez barrios de la Comuna 4 del municipio de Zipaquirá, ofreciendo el producto puerta a puerta.

- **Canal de Indirecto:** Productores – Minoristas – Consumidores: Será distribuido por un canal de intermediación al por mayor, a negocios comerciales como supermercados (12) tiendas del sector (10) Alacenas (4), para que finalmente este sea adquirido por el consumidor final.

La microempresa *SABOAREPA S.A.S.*, implementará la técnica japonesa para manejo y control de inventarios justo a tiempo, técnica líder en el mundo que permite tratar de llevar el inventario de bodega a 0, lo que se quiere es que no tenga el producto almacenado, sino que se esté moviendo constantemente. Además de utilizar intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los productos, aumentando los puntos de ventas donde se distribuye *SABOAREPA*.

12.2. Publicidad.

La publicidad que se empleará a *SABOAREPA* “*Hazlo fácil, enamórate del sabor*” estará enfocada a obtener reconocimiento en la innovación, realizada a la arepa de maíz tradicional o convencional, como es la variedad en su sabor, características, beneficios, exclusividad y valor

nutricional, de tal manera que su percepción influya en su decisión de compra. Para ello realizará la siguiente publicidad:

1. Distribución de volantes publicitarios puerta a puerta, en los hogares, tiendas, mini mercados, iglesias, entidades financieras, colegios restaurantes y calles de la zona de influencia de posibles clientes. Fijación de afiches en las tiendas, mini-mercados y sitios públicos permitidos por la alcaldía Municipal.

2. Campaña publicitaria en la emisora Catedral Estéreo, RCN y CARACOL; canal de televisión comunitario Caprecuz, ubicados en el municipio de Zipaquirá.

3. Se realizarán degustaciones en las distintas tiendas y mini mercados del área de influencia, utilizando 50 paquetes de arepas, que corresponden a 250 arepas divididas en 4 partes, para un total de 1000 degustaciones.

4. Se entregarán tarjetas de presentación distribuidas a propietarios en puntos de venta de tiendas y mini-mercados para que conozcan el producto; en éstas estarán datos básicos de la empresa como el nombre, dirección, número telefónico, nombre del gerente, y el producto que se ofrece.

5. Se invitarán a reuniones esporádicas con los amigos de la propietaria, con el fin de dar a conocer el producto, quienes se encargarán de comprar y de comentar con los amigos.

6. Se promocionará el producto por Facebook, Instagram, Twitter, google+, YouTube.

12.3. Promoción.

La promoción estará orientada a ofrecer paquetes promocionales o descuentos con precios rebajados directamente comprado con el fabricante en los primeros meses de introducción del producto al mercado.

Igualmente el producto que sea comprado en una tienda o mini mercado, se le entregará al comprador al momento de pagar en el punto de venta, un cupón certificado que se traduce en un descuento del 10% en la siguiente compra.

12.4. Relaciones Públicas.

Otro factor diferenciador en el posicionamiento de la marca *SABOAREPA* “*Hazlo fácil, enamórate del sabor*”, será la decoración del punto de venta en donde se comercializará el producto, el cual se utilizará los colores de la marca, corresponden al amarillo, naranja, marrón y

rojo se dibujará el logo sobre una pared blanca con trazados con los colores que identifican el producto al igual que en el piso del local.

- Los vendedores portarán uniforme con los colores que caracterizan la marca.
- El vehículo que transportará igualmente será referenciado con la marca del producto y los colores que lo identifican.

12.5. Estrategia Organizacional.

Concibe a la organización como un todo, determina en qué negocios la organización quiere participar. Se puede decir, que este tipo de estrategia, se enfoca al alcance y la asignación de recursos principalmente, puesto que proviene del más alto nivel de la organización, donde compete la visión más global de ella.

Misión: SABOAREPA SAS es una compañía que a diario trabaja para entregar a sus clientes un producto diferenciador y de calidad que contribuye a satisfacer sus necesidades alimenticias, económicas y de tiempo.

Visión: SABOAREPA SAS quiere ser una empresa reconocida como líder en el mercado de la arepa con sabor para el año 2017, representando para los consumidores, la mejor alternativa en el mercado de arepas dentro del departamento de Cundinamarca.

Valores: Trabajo en equipo, innovación y Calidad, pertenencia, responsabilidad, honestidad y disciplina.

Los valores corporativos son de gran importancia para cualquier empresa, enmarcan lo que debe ser y en lo que el personal debe trabajar, aplica a todas las áreas bien sea para producción, financiera, comercial en la negociaciones, administrativas y de recursos humanos en el trato al personal, no solo en las labores diarias de oficina sino en las diferentes actividades que estos desarrollan.

A continuación se muestran los valores corporativos más representativos para SABOAREPAS S.A.S “*Hazlo fácil enamórate del sabor*”.

- **Calidad del Servicio al cliente:** Para SABOAREPAS S.A.S., la calidad tanto de los productos terminados como la entrega total y honesta del mismo en buen estado y a tiempo.
- **Equidad:** Se realiza la gestión de forma objetiva, clara y verificable.
- **Respeto:** Todas las personas vinculadas a la microempresa, trabajador, proveedor, intermediario y/o cliente, consumidor, merecen el mismo trato y respeto sin importar su condición social, política o religiosa.

- **Identidad:** La identidad de los trabajadores (cliente interno) y el producto que se ofrece, así como total identificación del consumidor por hacer parte de SABOAREPAS S.A.S al adquirirlas.
- **Respeto por el medio ambiente:** El cual se da desde el control de producción en las materias primas e insumos utilizados para procesar las arepas con sabor, así como un control de desperdicios que minimice el riesgo ambiental de contaminación.
- **Responsabilidad:** El compromiso frente a los productos que se ofrecen desde su procesamiento hasta su entrega, así como todos los procesos llevados a cabo a nivel interno que demanden puntualidad y exigencia para el cumplimiento óptimo y a tiempo de las labores o metas.
- **Trabajo en equipo:** Promulgar constantemente el apoyo entre personas y la interacción que conduzca a una mayor productividad mediante el cumplimiento de metas y objetivos trazados.
- **Integridad:** Se actúa con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.

12.6. Metas.

- Introducir en el año 2017 el producto en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que se trata de un mercado sin explotar y sin saturar frente a la arepa saboreada.

- Disponer para el año 2017 de nuevos canales de distribución del producto, confiable, económica y de buena calidad.

- Conformar alianzas estratégicas con empresas de arepas posicionadas en los sectores de interés para penetrar.

- Hacer mejor uso de la fuerza de ventas, para buscar persuadir al consumidor.

12.7. Análisis de Procesos Organizacionales.

Es necesario realizar análisis más profundos sobre el sector económico en donde se encuentra la empresa llamada SaboArepa, su entorno estratégico, hacia donde quiere llegar y las ventajas y desventajas que se debe tener en cuenta al momento de llevar el proyecto a la realidad.

Al tener claro el entorno al cual se va incursionar, se realizará un análisis detallado del mercado objetivo con el fin que las estrategias sean encaminadas de forma correcta.

Según lo anterior y teniendo en cuenta todos los factores que incurre en el entorno empresarial en el que se encuentra la empresa, tales como: Competencia, tamaño de mercado, intensidad de capital, nivel de riesgo, valor agregado, edad del producto, etc., es necesario optar por la implementación de matrices de factores tanto internos como externos para poder complementar el proceso organizacional.

Para lo cual se opta por realización de la matriz de perfil competitivo, con respecto a las empresas del mismo sector con los que se ve amenazada, encontrando el siguiente resultado:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
		SABOAREPA S.A.S		AREPA HORNITOS		AREPA DOÑA PAISA	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,25	4	1	3	0,75	2	0,50
CRECIMIENTO	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
CAPACIDAD DEL PERSONAL	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,6
COMPETITIVIDAD DE LOS PRECIOS	0,25	2	0,50	2	0,50	1	0,25
TECNOLOGIA	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
POSICION FINANCIERA	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,05
TOTAL	1,00		2,30		2,50		1,90

Fuente: Elaboración Propia.

12.8. Interpretación.

El resultado obtenido por la empresa **SABOAREPA S.A.S** fue de 2.30, está por debajo de la empresa AREPAS HORNITOS, la cual tuvo un resultado de 2.50, lo que indica que tiene mejor perfil competitivo.

Las mayores fortalezas de AREPAS HORNITOS son:

- **Capacidad del personal.**

El personal cuenta con mayor experiencia en la fabricación de las arepas tradicionales.

- **Crecimiento.**

Gracias a la experiencia ha logrado acaparar el mercado en Zipaquirá.

- **Posición financiera.**

Tiene mayor posición con 0.30, mientras que la empresa arroja un puntaje de 0.15.

Por lo anterior SABOAREPA S.A.S para competir con AREPA HORNITOS deberá adoptar las siguientes estrategias:

12.9. Estrategias.

- **Frente a la capacidad de Personal.**

Se incrementará la capacitación al personal en atención al cliente para que ejerza una labor comercial y de mercadeo efectiva. Igualmente se contará con mano de obra especializada para las diferentes áreas y se mantendrá motivado el recurso humano a través de beneficios.

- **Con respecto al Crecimiento.**

SaboArepa S.A.S., buscará trabajar por conseguir la lealtad del cliente, haciendo que se sienta atraído por las características de diferenciación del producto, ya que SABOAREPA S.A.S ofrece arepas de maíz con sabor a HAMBURGUESA, AJO, QUESO y CHORIZO, mientras que HORNITOS solo ofrece arepas de maíz, y choclo tradicional.

Se realizarán amplias promociones en las tiendas, degustaciones, distribución de cupones para que el nuevo producto sea conocido. Se convocará a desayunos con familiares y amigos de la ciudad de Zipaquirá, en donde tengan la posibilidad de probar el producto. Igualmente con el Logo y su empaque se va a connotar una imagen favorable al producto, todo lo que equilibrará la desventaja de SABOAREPA S.A.S con respecto al crecimiento de Hornitos.

Así mismo, se trabajará arduamente para conquistar el mercado que HORNITOS y DOÑA PAISA que no es tenido en cuenta en Zipaquirá, para lo cual se utilizará la distribución

personalizada, así como aquel sector que no consume arepa, se les va a incentivar el consumo de arepa con sabor, por medio de campañas donde se le informe al consumidor las bondades nutricionales que posee el producto al momento de consumirlo en el desayuno o como complemento de unas onces a cualquier hora del día.

De la misma manera se hará uso de las ventas online que no tiene establecida HORNITOS, por medio de las redes Sociales: Facebook y Twitter, Instagram, google +, YouTube obsequiando muestras gratis a los seguidores, rifando entradas a desayunos Nutricionales implementados por el área de mercadeo, para así alimentar la base de datos de los futuros y grandes clientes potenciales del producto.

Otra manera de atraer clientes, es por medio de las visitas que se tengan a la página Web, ya que se implementará un Hosting de Servicio Gratuito (alojamiento de un portal web), y que al momento que la persona coloque la palabra AREPA en el buscador GOOGLE, lo lleve directamente a la página y se informe de los diversos componentes y beneficios que contienen los diversos productos, y que entre más visitas se obtiene, se pueda adquirir un ingreso extra que lo genera el buscador al registrar un alto flujo de visitas al portal web.

Otra opción que se va a tener en cuenta es explotar el mercado en otros municipios distintos a Zipaquirá, por ejemplo, los municipios aledaños donde no se ofrece este producto diferenciador tales como Tausa, Cogua, Gachancipá, Sopó, Cajicá, Tabio, Tenjo, Subachoque, Tocancipa, Nemocón, Chía, Cota.

UNIDAD 13. ESTUDIO LEGAL.

13.1. Tipos de Sociedades.

El producto ofrecido, se encuentra en el Sector de Microempresa, dado que su planta de personal no es superior a diez trabajadores y sus activos totales son inferiores a quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes. Con Código. 1081 Elaboración de productos de panadería.

Con relación a la parte legal de la compañía, se especificó que el tipo de sociedad más adecuado para la empresa, es la Sociedad Simplificada por Acciones, regulada por la Ley 1258 de 2008. Esta modalidad de empresa, permite simplificar trámites y comenzar el proyecto con un bajo presupuesto. Por ejemplo, las SAS no necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.

Además que trae como beneficios y ventajas que se pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

Una S.A.S. se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse

de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.

Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.

No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.

El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.

El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.

Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.

Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.

Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

Todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales y civiles pueden constituirse formalmente mediante la figura de la SAS. No importa que sean nacionales o extranjeras; ni que sean micros, pequeños, medianos o grandes empresarios.

La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Los tres pasos son:

1) **Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS.** Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

2) **Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución.**

La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.

3) **Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.**

Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

Podrá transformarse en una sociedad de cualquiera de los tipos previstos en el Código de Comercio, siempre que la determinación respectiva sea adoptada por la asamblea, mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

De otra parte desde el punto de vista legal para la creación de la empresa deberán cumplirse los siguientes requisitos:

13.2. Razón Social.

“SaboArepa S.A.S“, es el nombre que llevará la microempresa dedicada a la producción y distribución de arepas saboreadas. Su nombre está en español y hace alusión al factor diferencial, como es el sabor, seguido del slogan “*Hazlo fácil, enamórate del Sabor*”, con el fin de generar mayor aprehensión y recordación del factor innovador que caracterizará al producto.

13.3. Permisos y Licencias.

Para la constitución y formalización de la Empresa SaboArepa S.A.S., se requiere cumplir con los requisitos legales contemplados en las normas que a continuación se citan:

- ***Primer paso ante Cámara de Comercio:***

1. Verificar la disponibilidad del Nombre.
2. Diligenciar el formulario de Registro y Matrícula.
3. Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).

4. Pagar el Valor de Registro y Matrícula.

- ***Segundo Paso ante Notaria:***

Protocolización de la Escritura Pública de constitución de la empresa. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro).

- ***Tercer paso ante DIAN:***

1. Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
2. Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).

- ***Cuarto paso ante la alcaldía:***

1. Registro de Industria y Comercio.
2. Registro de Uso del Suelo.
3. Condiciones Sanitarias y de Seguridad.
4. Sayco y Acimpro.

- ***Quinto pasó ante ARL, EPS y, Pensiones y cesantías programas de seguridad industrial:***

1. Realizar la inscripción ante la administración de riesgos profesionales (privado o Positiva).
2. Afiliar a los empleados al sistema de seguridad social y de pensiones ante las entidades promotoras de salud (EPS), fondo de pensiones, fondos de cesantías y caja de compensación familiar.
3. Inscribirse en un programa de seguridad industrial, elaborar reglamento de trabajo, de higiene y realizar inscripción al programa de salud ocupacional.

13.4. Impuestos y Tasas.

Al constituir la empresa SAS se deben realizar las siguientes declaraciones de Impuestos ante la DIAN:

1. Impuesto de renta y complementarios – Pago anual.
2. Impuesto sobre las ventas (IVA) – Pago bimensual.
3. Declaraciones de Retención en la Fuente – Pago mensual.

Ante la Secretaría de Hacienda de deben declarar:

1. Impuesto de Industria y Comercio. – Pago bimensual.
2. Retenciones a título de ICA (Rete -Ica) – Pago bimensual.

UNIDAD 14. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.

14.1. Estudio Financiero y Económico.

El estudio financiero y económico es el encargado de calcular e incluir el monto de las inversiones a efectuar y de todas las acciones encaminadas a determinar el nivel de recursos necesarios y su respectiva distribución para el correcto funcionamiento y desempeño de las actividades de producción y distribución de la microempresa, además de ello para demostrar su viabilidad y rentabilidad financiera.

En cuanto a la determinación de los costos de Producción se tendrá en cuenta la tasa de inflación para las materias primas principales y su proyección a cinco años contados a partir de 2014, cuya información es suministrada por el Banco de la República.

14.2. Presupuesto.

La elaboración del presupuesto se inició con los Costos Indirectos de Fabricación, dentro del cual se incluyen los siguientes ítems: costo de arrendamiento, energía, acueducto, gas, telefonía e internet y depreciación de activos, proyectado a un mes y anualmente, arrojando el siguiente resultado: CIF unitario por arepa con sabor: \$12.47 y CIF de paquete por cinco (5) unidades: \$62.36. Ver tabla No. 5.

Luego se realiza el proyecto de Gastos de operación, en el cual se incluye gastos de administración el cual comprende: Gastos de Personal, Arrendamientos, Gastos Generales de Administración, Papelería y Propaganda, Servicio de Transporte, Energía, Gas, Acueducto, telefonía y depreciación, cuyo valor proyectado a cinco años arroja el siguiente valor al primer año \$126.893.682,63 y al año 5 \$ 150.051.349,97. Ver tabla 6.

Igualmente se toman los gastos no operacionales, cuyo reporte refirió al préstamo de \$80.000.000, el cual se tomó por parte de la socia única y fundadora de SaboArepa S.A.S, el cual presenta una tabla de amortización del crédito. Ver tabla No. 7.

Así mismo se tiene en cuenta como gastos no operacionales: “*Otros Gastos No Financieros*”, los cuales correspondieron a gastos bancarios, contribución a los Gravámenes a los Movimientos Financieros (GMF), entendido estos como un impuesto indirecto del orden nacional que se aplica a las transacciones financieras realizadas por los usuarios del sistema y Gastos Comerciales

Conicionados, entendido como aquel que está sujeto al cumplimiento de una condición acordada por las partes, que para el caso de SaboArepa la condición es el pronto pago del crédito.

Dichos gastos se proyectarán a cinco años, siendo el primer año el costo no operacional equivalente a \$5.328.128,49 y el año 5 de 6.813.524,76. Ver tabla 8.

14.2.1. Flujo de caja.

El proyecto presenta un flujo de efectivo positivo mostrando crecimiento de efectivo y liquidez desde el primer año de funcionamiento de la empresa a lo largo de los cinco años proyectados.

Teniendo en caja al final del ejercicio del primer año \$ 29.727.844,26. Con la posibilidad que en el 3 año, se pueda adquirir un vehículo de transporte por valor de \$50.000.000, quedando con saldo final en caja para el año 4 de \$98.309.028,24.

14.2.2. Estados Financieros.

El estado de resultados se determinó sobre el valor de ingresos, costos, gastos de administración, operacionales y no operacionales, depreciación con una proyección a partir del año de inicio de la empresa hasta los cinco años siguientes, calculando la utilidad bruta, operacional y neta, que son el resultado definitivo, el cual para la empresa SaboArepa en el primer año arrojó una utilidad neta

del 0.11%, para el Año 2: 2,89%. Para el Año 3: 5,57%. Para el año 4: 8,16% y para el año 5: 10,65%. Ver Tabla 10.

Por lo anterior, la empresa SaboArepa presenta un buen margen de utilidad en las ventas, rotación de los activos y del apalancamiento financiero, pues los costos financieros no son tan elevados, favoreciendo el pago del crédito en tasa fija y cuota fija de principio a fin.

Lo anterior, se refleja en la lectura del balance de los mismos ciclos proyectados, en donde se evidencia detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el importe del capital. Ver tabla 11.

14.3. Indicadores Financieros.

Para este análisis se tomaron algunos de los indicadores financieros más representativos.

14.3.1 Indicadores de Liquidez.

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el fin de convertir a efectivo sus activos.

14.3.2. Indicadores de endeudamiento.

Tiene por objeto, medir en qué grado y de qué forma participa los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Así pues, se puede ver a medida que el préstamo bancario es amortizado, el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa es cada vez menor, traduciendo esto en que el nivel de endeudamiento que la empresa presenta a lo largo de los cinco años de funcionamiento del proyecto, puede ser, además de asumido y pagado con satisfacción, lo suficientemente bajo como para a partir del cuarto año adquirir nuevas cargas financieras.

14.3.3. Indicadores de rendimiento.

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos, y de esa manera convertir las ventas en utilidades.

- Margen Bruto (de utilidad).
- Margen Operacional (de utilidad).
- Margen neto (de utilidad).
- Rendimiento del patrimonio.

Conforme al anterior, se establece que la empresa SaboArepas S.A.S., según la proyección financiera realizada con un horizonte de tiempo de cinco años, se constituye como una empresa económicamente viable porque al iniciar con un capital propio de \$20.000.000 y un préstamo por \$80.000.000, comienza a generar utilidades desde el primer año, adquiriendo ganancias mayores al capital aportado y obteniendo su punto de equilibrio al completar el segundo año.

El total de la inversión se mantuvo durante los cinco años sin requerir de nuevos créditos o inyecciones de capital.

De otra parte, se pudo establecer que se optimizan los tiempos y movimientos del proceso de fabricación de arepas y no requiere de la contratación de personal operario adicional.

Igualmente se observa que el total de ingresos supera el total de los gastos anuales evidenciando la viabilidad de su funcionamiento.

14.3.4. Evaluación Financiera.

Las variables necesarias para el cálculo de los indicadores son: el flujo de caja (F), la tasa de descuento para cada período o costo de oportunidad del capital de los dueños del proyecto en la mejor alternativa de igual riesgo (r_t) y el horizonte de evaluación del proyecto (n).

Se registra la evaluación financiera del proyecto en una tasa de oportunidad del 6,8%, de acuerdo con las tasas de mercado y rentabilidad de los sectores de la economía vinculados al proyecto. El valor presente neto (VPN) es positivo, indicativo de haber logrado la rentabilidad requerida, además generar margen adicional de \$387.904.742,91 millones; por su parte la Tasa Interna de Retorno (TIR) arroja una rentabilidad del 44,9895%, muy positiva dada su inversión y el amplio margen de utilidad y una Tasa Interna de Retorno Mejorada (TIRM), que lo que hace es corregir los efectos de la reinversión de excedentes a tasa de mercado (muy bajas).

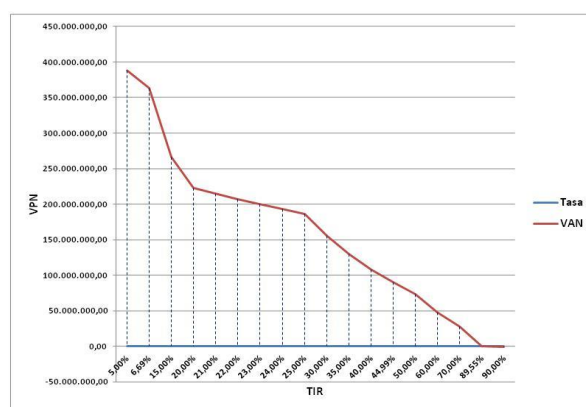
COMENTARIOS:

En este caso, la TIR es superior al 44% y el VPN (Valor presente neto es positivo) por lo tanto el proyecto es viable tasa de corte o rentabilidad: esta es la tasa mínima que el inversor está dispuesto a efectuar su inversión.

Costo Financiamiento	1,30%
Tasa de Oportunidad	6,69%

TIR Modificada	44,9895%
----------------	----------

Valor Actual Gastos	\$100.000.000,00
Valor Futuro Ingresos	\$ 683.607.633,65



Se puede concluir en el presente Estudio Financiero, con algunos de los objetivos financieros:

- Obtener la mayor rentabilidad mes a mes dependiendo de las utilidades generadas en las ventas.
- Obtener el financiamiento al menor costo posible y de fácil acceso.

EVALUACIÓN FINANCIERA.

Año	Flujo Caja	Año	Q+	Q -
0	-\$ 100.000.000,00	0	\$ -	-\$100.000.000,00
1	\$ 71.535.731,46	1	\$ 71.535.731,46	\$ -
2	\$ 108.053.664,85	2	\$108.053.664,85	\$ -
3	\$ 97.665.823,58	3	\$ 97.665.823,58	\$ -
4	\$ 158.098.168,71	4	\$158.098.168,71	\$ -
5	\$ 136.986.427,52	5	\$136.986.427,52	\$ -

Resumen de los costos del Producto.

Se tiene previsto que el costo promedio que tendrá las AREPAS SABORIZADAS es de: \$1800 aproximadamente según el siguiente cuadro:

AREPA CON SABOR A CHORIZO, HAMBURGUESA, AJO Y QUESO CHEDAR					UNIDAD DE VENTA	
MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	BOLSA X 5 AREPAS	
MATERIAS PRIMAS			(%)	(%)	5	(%)
Condimento	Gramos	8	4,00	32,00		160,00
Agua potable	Mililitros	120	0,50	60,00		300,00
Sal	Gramos	3	1,20	3,60		18,00
Harina	Gramos	200	0,76	152,00		760,00
SUBTOTAL				247,60		1.238,00
ENVASES Y EMPAQUES						
Empaque con etiqueta	Bolsa	1	14,00	2,80		14,00
SUBTOTAL				2,80		14,00
TOTAL MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS				250,40		1.252,00

COSTO MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS	250,40	1.252,00
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)	11,06	55,28
COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)	13,70	68,48
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	275,15	1.375,75

UTILIDAD BRUTA	60%	165,09	825,45
PRECIO DE VENTA ANTES DE IVA		440,24	2.201,20
IVA (*1)	0%	-	-
PRECIO DE VENTA		440,24	2.201,20

(*1) ART.424 E.T - Modificado por art. 38 Ley 1607 de 2013 (Excluido de IVA):

19.05 Pan horneado o cocido y producido a base principalmente de harinas de cereales, con o sin levadura, sal o dulce, sea integral o no, sin que para el efecto importe la forma dada al pan, ni la proporción de las harinas de cereales utilizadas en su preparación, ni el grado de cocción, incluida la arepa de maíz.

Según la variación en el IPC se verá reflejado en el próximo año el aumento en el valor del producto, además de los indicadores de la canasta familiar.

UNIDAD 15. CONCLUSIONES

15.1. CONCLUSIONES.

- El proyecto de creación de la microempresa constituyó en un gran reto, toda vez que se debió tener presente los estudios apropiados para su constitución, como lo es su viabilidad jurídica, financiera, de mercado, administrativa, técnica, social y ambiental que garantice éxito a sus fundadores.
- Dentro de todos los estudios que se aplicaron en el proyecto, se obtuvo una gran viabilidad, pues este factor innovador de la arepa aún no existe en el mercado de este producto y de otra parte suministra mayor practicidad, economía y por supuesto deleite al paladar del consumidor, sin tener que recurrir a adiciones para darle sabor a la arepa tradicional.
- El estudio de mercado, es un gran instrumento para identificar necesidades y gusto en los consumidores, se observa una inclinación de la población encuestada hacia el consumo de la arepa y el 98% la consumirían, y el 2% no la consumiría, lo que permite concluir que los potenciales consumidores del producto innovador sería 98 hogares de los 100 encuestados y dos familias que no consumirían la arepa con sabor, lo cual también es positivo, pues podrán llegar a constituir la base de datos de futuros clientes.

- Frente a la competencia se pudo investigar que las arepas NO tienen competencia en Zipaquirá y tampoco en ningún otro municipio de Colombia ya que no se evidencia una empresa que se dedique a esta actividad de producir y distribuir este producto, solo se identificaron algunas empresas, las cuales se constituyen como competencia indirecta, ya que se dedican a producir la arepa de peto y/o harina de maíz sin ninguna clase de sabor, diferente al que su materia prima principal pueda generar.
- De otra parte, se puede constatar que en el municipio de Zipaquirá no hay empresas dedicadas a la producción y comercialización de arepas y que dicho producto es recibido de la ciudad de Bogotá, a través de los canales de distribución representados en supermercados, alacenas y tiendas de barrio etc.
- Los competidores indirectos serán los productores de arepas paisas y con queso, tales como Doña Arepa, Don Maíz, y Hornitos, sin embargo ninguna de éstas contiene sabor, los consumidores deben adicionarles acompañantes para darle el gusto.
- Por tratarse de un proyecto de microempresa, la inversión inicial será de \$100.000.000, para la cual se invertirá en tecnología y compra de materia prima, cuya producción será realizada con los más altos estándares de calidad.

- Finalmente con la creación de esta empresa se beneficiará al municipio de Zipaquirá al constituir empresas tecnificadas, con altos estándares de calidad en sus procesos, generadora de empleo y en un futuro de comercialización fuera del municipio.
- SABOAREPA S.A.S., tendrá un gran impacto en el mercado por su aspecto diferenciador, teniendo en cuenta que la arepa saboreada que no solo genera sensaciones agradables al paladar y al olfato del consumidor, sino que contribuye en la disminución de los gastos en la canasta familiar al evitar compra de productos que deben adicionarse a la arepa tradicional. No obstante debe diseñar estrategias y tácticas sólidas y contundentes para posicionarse con el producto, que eviten que el producto sea fácilmente copiado por la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Zamudio, M. F. (Abril de 2008). *Universidad de la Salle*. Obtenido de Proyecto para la creación de una microempresa de producción y distribución de arepas de soya en el barrio cedritos de la Ciudad de Bogotá D.C.:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4106/T11.08%20A94p.pdf?sequence=1>

- Bogotá, C. d. (Octubre de 2014). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Conozca-las-formas-juridicas-para-formalizar-su-empresa>
- Brimson, J. A. (1997). *Contabilidad de Actividades* . Mexico D.F: Editorial Alfaomega.
- Cuevas, C. F. (2001). *Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial y de Gestión* . Bogotá D.C: Pearson Educación .
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. Mexico : Pearson Educación .
- González García, C., & Serpa Cruz, H. (2014). *Gerencie. com* . Obtenido de Generalidades de la Contabilidad y Sistemas de Costos : <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>
- Mutis Álvarez, L. E. (s.f.). *Herramientas Gerenciales de Mercadeo* . Bogotá D.C, Colombia .
- Predet, R., Sagnier, L., & Camp, F. (2000). *La Investigación Comercial Como Soporte del Marketing*. España: Editoria, Deusto S.A.
- Ramírez Echeverry, H. F., & Vanegas Garavito, B. (2008). *Gestión de Costos en las Pymes: Problemática y alternativas de Solución*. Bogotá D.C: Universidad Libre.
- Spiegel, S. (2007). *Políticas Macroeconómicas y de Crecimiento*. Obtenido de https://esa.un.org/techcoop/documents/macro_spanish.pdf
- Zipaquirá, A. d. (03 de Diciembre de 2014). *Alcaldía de Zipaquirá*. Obtenido de www.Zipaquira-cundinamarca.gov.co

ANEXOS.
SABOAREPA S.A.S
PRESUPUESTO O PROYECCIÓN DE VENTAS

PRODUCCIÓN EN UNIDADES																			
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
UNIDAD DE VENTA	PRESUPUESTO DIARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	PRESUPUESTO DIARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	PRESUPUESTO DIARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	PRESUPUESTO DIARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	PRESUPUESTO DIARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
BOLSA X 5 UN	1.440	34.560	414.720	BOLSA X 5 UN	1.490	35.770	429.235	BOLSA X 5 UN	1.543	37.022	444.258	BOLSA X 5 UN	1.597	38.317	459.807	BOLSA X 5 UN	1.652	39.658	475.901

PROYECCIÓN VENTAS EN UNIDADES (85% UNIDADES PRODUCCIÓN)																			
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
BOLSA X 5 UN		29.376	352.512	BOLSA X 5 UN		30.404	364.850	BOLSA X 5 UN		31.468	377.620	BOLSA X 5 UN		32.570	390.836	BOLSA X 5 UN		33.710	404.516

PROYECCIÓN VENTAS EN PESOS																			
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
BOLSA X 5 UN	2.201,20	64.662.515,56	775.950.186,71	BOLSA X 5 UN	2.267	68.933.474,71	827.201.696,54	BOLSA X 5 UN	2.335	73.486.530,72	881.838.368,60	BOLSA X 5 UN	2.405	78.340.316,07	940.083.792,84	BOLSA X 5 UN	2.477	83.514.693,95	1.002.176.327,36

PROYECCIÓN PRODUCTO EN INVENTARIO (15% UNIDADES PRODUCCIÓN)																			
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA		PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
BOLSA X 5 UN		5.184	52.877	BOLSA X 5 UN		5.365	54.727	BOLSA X 5 UN		5.553	56.643	BOLSA X 5 UN		5.748	58.625	BOLSA X 5 UN		5.949	60.677

PROYECCIÓN PRODUCTO EN INVENTARIO																			
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	UNIDAD DE VENTA	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
BOLSA X 5 UN	1.375,75	7.131.895,10	72.745.330,00	BOLSA X 5 UN	1.424	7.639.864,33	77.926.616,13	BOLSA X 5 UN	1.474	8.184.013,66	83.476.939,37	BOLSA X 5 UN	1.525	8.766.920,04	89.422.594,37	BOLSA X 5 UN	1.579	9.391.343,92	95.791.707,95

Tabla No.1. Proyección de Ventas.

SABOAREPA S.A.S
COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA (AÑO 1)

AREPA CON SABOR A CHORIZO, HAMBURGUESA, AJO Y QUESO CHEDAR				
MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MATERIAS PRIMAS			(\$)	(\$)
Condimento	Gramos	8	4,00	32,00
Agua potable	Mililitros	120	0,50	60,00
Sal	Gramos	3	1,20	3,60
Harina	Gramos	200	0,76	152,00
SUBTOTAL				247,60
ENVASES Y EMPAQUES				
Empaque con etiqueta	Bolsa	1	14,00	2,80
SUBTOTAL				2,80
TOTAL MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS				250,40

UNIDAD DE VENTA
BOLSA X 5 AREPAS
5
(\$)
160,00
300,00
18,00
760,00
1.238,00
14,00
14,00
1.252,00

COSTO MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS	250,40
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA (MOD)	11,06
COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)	13,70
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	275,15

1.252,00
55,28
68,48
1.375,75

91,00%
4,02%
4,98%
100,00%

UTILIDAD BRUTA	60%	165,09
PRECIO DE VENTA ANTES DE IVA		440,24
IVA (*1)	0%	-
PRECIO DE VENTA		440,24

825,45
2.201,20
-
2.201,20

Tabla 2. Plan de Compras de Materia Prima.

SABOAREPA S.A.S
PROYECCIÓN COSTO DE PRODUCCIÓN

COSTOS DE PRODUCCIÓN AREPAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRESUPUESTO PRODUCCIÓN (UNIDAD DE VENTA: PAQUETE X 5 U	414.720	429.235	444.258	459.807	475.901
COSTO MATERIALES DIRECTOS UTILIZADOS (MP Y EMPAQUES)	519.229.440,00	537.402.470,40	556.211.556,86	575.678.961,35	595.827.725,00
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA - MOD	22.924.160,00	23.841.126,40	24.794.771,46	25.786.562,31	26.818.024,81
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICION - CIF	28.398.007,88	29.675.918,23	31.011.334,55	32.406.844,60	33.865.152,61
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	570.551.607,88	590.919.515,03	612.017.662,87	633.872.368,27	656.510.902,42

SABOAREPA S.A.S
PRESUPUESTO GASTOS DE PERSONAL

1. EMPLEADOS DIRECTOS:

CARGO	REMUNERACIÓN FIJA U ORDINARIA MENSUAL	AUXILIO LEGAL DE TRANSPORTE MENSUAL	CARGA PRESTACIONAL MENSUAL	VALOR TOTAL MENSUAL	REMUNERACIÓN FIJA U ORDINARIA ANUAL	AUXILIO LEGAL DE TRANSPORTE ANUAL	CARGA PRESTACIONAL ANUAL	VALOR ANUAL	No. FUNCIONARIOS	VALOR TOTAL ANUAL
GERENTE (ADMINISTRADOR)	1.500.000,00	-	582.500,00	2.082.500,00	18.000.000,00	-	6.990.000,00	24.990.000,00	1	24.990.000,00
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	700.000,00	72.000,00	299.793,33	1.071.793,33	8.400.000,00	864.000,00	3.597.520,00	12.861.520,00	1	12.861.520,00
OPERARIO	616.000,00	72.000,00	267.173,33	955.173,33	7.392.000,00	864.000,00	3.206.080,00	11.462.080,00	2	22.924.160,00
VENDEDOR	916.000,00	72.000,00	383.673,33	1.371.673,33	10.992.000,00	864.000,00	4.604.080,00	16.460.080,00	2	32.920.160,00
SUBTOTAL	3.732.000,00	216.000,00	1.533.140,00	5.481.140,00	44.784.000,00	2.592.000,00	18.397.680,00	65.773.680,00	TOTAL	93.695.840,00

2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

CARGO	HONORARIOS MENSUALES			VALOR TOTAL MENSUAL				VALOR TOTAL ANUAL	No. FUNCIONARIOS	VALOR TOTAL ANUAL
CONTADOR	400.000,00			400.000,00				4.800.000,00	1	4.800.000,00
SUBTOTAL	400.000,00	-	-	400.000,00	-	-	-	4.800.000,00	TOTAL	4.800.000,00

ÁREA	CARGOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACIÓN	GERENTE Y AUXILIAR ADMINISTRATIVA	37.851.520,00	39.365.580,80	40.940.204,03	42.577.812,19	44.280.924,68
PRODUCCIÓN	OPERARIOS	22.924.160,00	23.841.126,40	24.794.771,46	25.786.562,31	26.818.024,81
VENTAS	VENEDORES	32.920.160,00	34.236.966,40	35.606.445,06	37.030.702,86	38.511.930,97
PRESTACIÓN SERVICIOS	CONTADOR	4.800.000,00	5.016.000,00	5.241.720,00	5.477.597,40	5.724.089,28
TOTAL		93.695.840,00	97.443.673,60	101.341.420,54	105.395.077,37	109.610.880,46
			4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

EMPRESA BENEFICIARIA LEY 1607 DE 2012 -DECRETO 1828 DE 2013					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALUD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PENSIÓN	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
ARL	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
SENA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICBF	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CCF	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
APORTES PARAFISCALES	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
CESANTÍAS	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
INTERESES CESANTÍAS	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
PRIMA SERVICIOS	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
VACACIONES	4,17%	4,17%	4,17%	4,17%	4,17%
PRESTACIONES SOCIALES	21,83%	21,83%	21,83%	21,83%	21,83%
TOTAL	38,83%	38,83%	38,83%	38,83%	38,83%

APORTES Y CARGA PRESTACIONAL NORMAL
8,50%
12,00%
1,00%
2,00%
3,00%
4,00%
30,50%
8,33%
1%
8,33%
4,17%
21,83%
52,33%

Tabla No 3. Presupuesto de Personal.

SABOAREPA S.A.S
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN -CIF

SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MES	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	PORCENTAJE DE APLICACIÓN CIF	CIF MES	CIF AÑO
			(\$)	(\$)	(\$)			
CANÓN DE ARRENDAMIENTO	Mes	12,00	1.000.000,00	1.000.000,00	12.000.000,00	75,00%	750.000,00	9.000.000,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	Kw/h	212,50	564,71	120.000,88	1.440.010,50	75,00%	90.000,66	1.080.007,88
GAS	Mts ³	1.000,00	300,00	300.000,00	3.600.000,00	100,00%	300.000,00	3.600.000,00
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	Mts ³	450,00	600,00	270.000,00	3.240.000,00	75,00%	202.500,00	2.430.000,00
TELEFONÍA E INTERNET	plan	12,00	120.000,00	120.000,00	1.440.000,00	20,00%	24.000,00	288.000,00
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	Mes	1,00	1.333.333,33	1.333.333,33	16.000.000,00	75,00%	1.000.000,00	12.000.000,00
TOTAL				3.143.334,21	37.720.010,50		2.366.500,66	28.398.007,88

CIF UNITARIO AREPA	13,70
--------------------	--------------

CIF UNIDAD DE VENTA (BOLSA X 5 UN)	68,48
------------------------------------	--------------

Tabla No. 5. Presupuestos CIF.

SABOAREPA S.A.S
PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES (GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GASTOS DE VENTAS)

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
GASTOS DE PERSONAL	37.851.520,00	39.365.580,80	40.940.204,03	42.577.812,19	44.280.924,68
CONTADOR	4.800.000,00	5.016.000,00	5.241.720,00	5.477.597,40	5.724.089,28
ARRENDAMIENTOS	1.500.000,00	1.567.500,00	1.638.037,50	1.711.749,19	1.788.777,90
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	6.000.000,00	6.270.000,00	6.552.150,00	6.846.996,75	7.155.111,60
PAPELERÍA Y PROPAGANDA	3.000.000,00	3.135.000,00	3.276.075,00	3.423.498,38	3.577.555,80
ENERGÍA ELÉCTRICA	180.001,31	188.101,37	196.565,93	205.411,40	214.654,91
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	405.000,00	423.225,00	442.270,13	462.172,28	482.970,03
TELEFONÍA E INTERNET	576.000,00	601.920,00	629.006,40	657.311,69	686.890,71
DEPRECIACIÓN	2.000.000,00	2.090.000,00	2.184.050,00	2.282.332,25	2.385.037,20
SUBTOTAL	56.312.521,31	58.657.327,17	61.100.078,99	63.644.881,52	66.296.012,13
PROMEDIO MENSUAL	4.692.710,11	4.888.110,60	5.091.673,25	5.303.740,13	5.524.667,68

GASTOS DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
GASTOS DE PERSONAL	32.920.160,00	34.236.966,40	35.606.445,06	37.030.702,86	38.511.930,97
CONTADOR	-	-	-	-	-
ARRENDAMIENTOS	1.500.000,00	1.567.500,00	1.638.037,50	1.711.749,19	1.788.777,90
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	-	-	-	-	-
PAPELERÍA Y PROPAGANDA	9.000.000,00	9.405.000,00	9.828.225,00	10.270.495,13	10.732.667,41
SERVICIO DE TRANSPORTE	24.000.000,00	25.080.000,00	26.208.600,00	27.387.987,00	28.620.446,42
ENERGÍA ELÉCTRICA	180.001,31	188.101,37	196.565,93	205.411,40	214.654,91
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	405.000,00	423.225,00	442.270,13	462.172,28	482.970,03
TELEFONÍA E INTERNET	576.000,00	601.920,00	629.006,40	657.311,69	686.890,71
DEPRECIACIÓN	2.000.000,00	2.090.000,00	2.184.050,00	2.282.332,25	2.385.037,20
SUBTOTAL	70.581.161,31	73.592.712,77	76.733.200,01	80.008.161,79	83.423.375,56
PROMEDIO MENSUAL	5.881.763,44	6.132.726,06	6.394.433,33	6.667.346,82	6.951.947,96

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	126.893.682,63	132.250.039,94	137.833.279,00	143.653.043,31	149.719.387,69
PROMEDIO MENSUAL	10.574.473,55	11.020.836,66	11.486.106,58	11.971.086,94	12.476.615,64

Tabla 6. Presupuestos de Gastos de Operación.

PRESTAMO (\$	80.000.000,00
MESES	60
TASA	1,30%
CUOTA MES	\$ 1.928.483

6

SABOAREPA S.A.S
GASTOS NO OPERACIONALES: OTROS GASTOS FINANCIEROS

GASTOS NO OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
GASTOS BANCARIOS	2.400.000,00	2.508.000,00	2.620.860,00	2.738.798,70	2.862.044,64
CONTRIBUCIÓN GMF	3.032.413,33	3.232.704,23	3.446.224,34	3.673.847,46	3.916.505,09
DESCUENTOS COMERCIALES CONDICIONADOS (PRONTO PAGO)	758.103,33	808.176,06	861.556,09	918.461,87	979.126,27
TOTAL	6.190.516,66	6.548.880,29	6.928.640,43	7.331.108,03	7.757.676,00

Tabla 8. Gastos No operacionales: Otros Gastos Financieros.

SABOAREPA S.A.S.
FLUJO DE EFECTIVO

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE CAJA	-	100.000.000,00	71.535.731,46	108.053.664,85	97.665.823,58	158.098.168,71
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS DE CONTADO		303.241.332,97	323.270.423,01	344.622.434,45	367.384.746,24	391.650.508,73
INGRESOS POR VENTAS A CRÉDITO		416.956.832,83	444.496.831,64	473.855.847,37	505.154.026,09	538.519.449,51
INGRESOS POR VENTAS A CRÉDITO PERIODO ANTERIOR		37.905.166,62	40.408.802,88	43.077.804,31	45.923.093,28	48.956.313,59
APORTE A CAPITAL SOCIOS	20.000.000,00	-	-	-	-	-
PRÉSTAMOS FINANCIEROS LP	80.000.000,00	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	100.000.000,00	758.103.332,42	808.176.057,52	861.556.086,12	918.461.865,61	979.126.271,83
GASTOS						
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y EMPAQUES	-	519.229.440,00	537.402.470,40	556.211.556,86	575.678.961,35	595.827.725,00
GASTOS DE PERSONAL MOD	-	22.924.160,00	23.841.126,40	24.794.771,46	25.786.562,31	26.818.024,81
GASTOS DE PERSONAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	37.851.520,00	39.365.580,80	40.940.204,03	42.577.812,19	44.280.924,68
GASTOS DE PERSONAL GASTOS DE VENTAS	-	32.920.160,00	34.236.966,40	35.606.445,06	37.030.702,86	38.511.930,97
HONORARIOS CONTADOR	-	4.400.000,00	4.598.000,00	4.804.910,00	5.021.130,95	5.247.081,84
CANON DE ARRENDAMIENTO	-	12.000.000,00	12.540.000,00	13.104.300,00	13.693.993,50	14.310.223,21
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	-	6.000.000,00	6.270.000,00	6.552.150,00	6.846.996,75	7.155.111,60
PAPELERÍA Y PROPAGANDA	-	11.000.000,00	11.495.000,00	12.012.275,00	12.552.827,38	13.117.704,61
SERVICIO DE TRANSPORTE	-	22.000.000,00	22.990.000,00	24.024.550,00	25.105.654,75	26.235.409,21
ENERGÍA ELÉCTRICA	-	1.320.009,63	1.379.410,06	1.441.483,51	1.506.350,27	1.574.136,03
GAS	-	3.300.000,00	3.448.500,00	3.603.682,50	3.765.848,21	3.935.311,38
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	-	2.970.000,00	3.103.650,00	3.243.314,25	3.389.263,39	3.541.780,24
TELEFONÍA E INTERNET	-	1.320.000,00	1.379.400,00	1.441.473,00	1.506.339,29	1.574.124,55
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	-	23.141.794,66	23.141.794,66	23.141.794,66	23.141.794,66	23.141.794,66
OTROS GASTOS FINANCIEROS	-	6.190.516,66	6.548.880,29	6.928.640,43	7.331.108,03	7.757.676,00
PAGO IMPUESTO DE RENTA	-	-	14.118.675,12	22.669.329,35	14.448.293,72	9.600.076,42
COMPRA MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	-	10.000.000,00	-	-	-	-
COMPRA MAQUINARIA		70.000.000,00				
COMPRA MAQUINARIA						100.000.000,00
COMPRA EQUIPO DE TRANSPORTE				50.000.000,00		
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES		-	25.798.670,00	41.423.047,28	58.645.880,87	77.608.977,79
TOTAL GASTOS	-	786.567.600,95	771.658.124,13	871.943.927,39	858.029.520,48	1.000.238.013,02
SUPERAVIT O DÉFICIT	100.000.000,00 -	28.464.268,54	36.517.933,39 -	10.387.841,27	60.432.345,13 -	21.111.741,19
SALDO FINAL DE CAJA	100.000.000,00	71.535.731,46	108.053.664,85	97.665.823,58	158.098.168,71	136.986.427,52

Tabla No.9 Flujo de Efectivo.

SABOAREPA S.A.S
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	(%)	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		(\$)	(%)	(%)	(\$)	(%)	(%)	(\$)	(%)	(%)	(\$)	(%)	(%)	(\$)	(%)	(%)
VENTA BRUTAS		775.950.186,71			827.201.696,54			881.838.368,60			940.083.792,84			1.002.176.327,36		
REBAJAS Y DESCUENTOS	2,00%	- 15.519.003,73			- 16.544.033,93			- 17.636.767,37			- 18.801.675,86			- 20.043.526,55		
DEVOLUCIONES	0,30%	- 2.327.850,56			- 2.481.605,09			- 2.645.515,11			- 2.820.251,38			- 3.006.528,98		
VENTA NETA		758.103.332,42			808.176.057,52			861.556.086,12			918.461.865,61			979.126.271,83		
COSTO DE VENTAS		- 570.551.607,88	-75,26%		- 590.919.515,03	-73,12%		- 612.017.662,87	-71,04%		- 633.872.368,27	-69,01%		- 656.510.902,42	-67,05%	
UTILIDAD BRUTA		187.551.724,54		24,74%	217.256.542,49		26,88%	249.538.423,25		28,96%	284.589.497,34		30,99%	322.615.369,41		32,95%
CASTOS OPERACIONALES																
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		- 56.312.521,31	-7,43%		- 58.657.327,17	-7,26%		- 61.100.078,99	-7,09%		- 63.644.881,52	-6,93%		- 66.296.012,13	-6,77%	
GASTOS DE VENTAS		- 70.581.161,31	-9,31%		- 73.592.712,77	-9,11%		- 76.733.200,01	-8,91%		- 80.008.161,79	-8,71%		- 83.423.375,56	-8,52%	
UTILIDAD OPERACIONAL		60.658.041,92		8,00%	85.006.502,55		10,52%	111.705.144,25		12,97%	140.936.454,02		15,34%	172.895.981,72		17,66%
OTROS INGRESOS		-			-			-			-			-		
GASTOS NO OPERACIONALES		- 17.874.177,91	-2,36%		- 16.311.565,11	-2,02%		- 14.448.293,72	-1,68%		- 12.231.681,57	-1,33%		- 9.600.076,42	-0,98%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		42.783.864,01		5,64%	68.694.937,44		8,50%	97.256.850,52		11,29%	128.704.772,45		14,01%	163.295.905,30		16,68%
PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA		- 14.118.675,12			- 22.669.329,35			- 32.094.760,67			- 42.472.574,91			- 53.887.648,75		
RESULTADO DEL EJERCICIO		28.665.188,89		3,78%	46.025.608,08		5,69%	65.162.089,85		7,56%	86.232.197,54		9,39%	109.408.256,55		11,17%

Tabla No. 10. Estado de Resultados.

SABOAREPA S.A.S.
BALANCE GENERAL

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA Y BANCOS	71.535.731,46	108.053.664,85	97.665.823,58	158.098.168,71	136.986.427,52
INVENTARIOS	72.745.330,00	77.926.616,13	83.476.939,37	89.422.584,37	95.791.707,95
CUENTAS POR COBRAR	37.905.166,62	40.408.802,88	43.077.804,31	45.923.093,28	48.956.313,59
SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE	182.186.228,09	226.389.083,86	224.220.567,26	293.443.846,36	281.734.449,06
ACTIVOS FIJOS					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	80.000.000,00	80.000.000,00	130.000.000,00	130.000.000,00	230.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 16.000.000,00	- 32.000.000,00	- 48.000.000,00	- 64.000.000,00	- 80.000.000,00
SUBTOTAL ACTIVO FIJO	64.000.000,00	48.000.000,00	82.000.000,00	66.000.000,00	150.000.000,00
TOTAL ACTIVO	246.186.228,09	274.389.083,86	306.220.567,26	359.443.846,36	431.734.449,06
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES	122.583.412,94	157.769.306,51	192.600.300,87	250.192.181,81	271.627.616,26
IMPUESTOS POR PAGAR	-	- 14.118.675,12	- 22.669.329,35	- 32.094.760,67	- 14.448.293,72
OBLIGACIONES LABORALES	6.395.760,00	6.683.569,20	6.984.329,81	7.298.624,66	7.627.062,77
TOTAL PASIVO CORRIENTE	128.979.172,94	150.334.200,59	176.915.301,33	225.396.045,79	293.702.972,75
PASIVOS LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	68.541.866,26	55.162.756,31	39.540.615,27	21.299.394,04	- 0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	68.541.866,26	55.162.756,31	39.540.615,27	21.299.394,04	- 0,00
TOTAL PASIVO	197.521.039,20	205.496.956,89	216.455.916,59	246.695.439,83	293.702.972,75
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00
RESERVA LEGAL	-	2.866.518,89	4.602.560,81	6.516.208,99	8.623.219,75
UTILIDADES DEL EJERCICIO	28.665.188,89	46.025.608,08	65.162.089,85	86.232.197,54	109.408.256,55
TOTAL PATRIMONIO	48.665.188,89	68.892.126,97	89.764.650,66	112.748.406,53	138.031.476,31
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	246.186.228,09	274.389.083,87	306.220.567,25	359.443.846,36	431.734.449,06
	- 0,00	0,00 -	0,00 -	0,00 -	0,00

Tabla No. 11 Balance General proyectado a 5 años.

