

PUESTA EN MARCHA DE UNA SUCURSAL EMPRESA DULCE TERNURA EN
EL MUNICIPIO DE ARAUCA.

LUZ YANNID CORTES GÓMEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VUAD
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
ARAUCA
2013

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA DE UNA
SUCURSAL O UNIDADES MÓVILES DE LA EMPRESA DULCE TERNURA EN
EL MUNICIPIO DE ARAUCA.

LUZ YANNID CORTES GÓMEZ

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión para el Desarrollo
Empresarial

ASESOR

MgS GABRIEL FRANCISCO RODRÍGUEZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

VUAD

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

ARAUCA

2013

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad de estudiar, por colocar la necesidad de seguir creciendo en conocimiento pues de ello depende el éxito y el desarrollo de toda la sociedad.

A mi esposo José Antonio Jáuregui, por estar ahí siempre dispuesto a apoyar en los temas de mi desarrollo personal.

A mi hijo Daniel Andrés Jáuregui Cortés por ser el motor de desarrollo y por el cual el ejemplo de superación estará en su mente por siempre.

CONTENIDO

	Págs.
1. GLOSARIO	17
2. INTRODUCCIÓN	19
3. PERFIL DEL PROYECTO	21
4. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	22
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
5.1 JUSTIFICACIÓN	33
5.2 MARCO LÓGICO	35
5.3 DELIMITACIÓN	35
5.4 PROBLEMA	35
6. OBJETIVOS	36
6.1 OBJETIVOS GENERAL	36
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
7. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO	37
7.1 ECONÓMICO	37
7.1.1 Alcances	37
7.1.2 Restricciones	37
7.2 SOCIAL	37
7.3 EMPRESARIAL	38
8. PROPUESTA	39
8.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	39
8.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	39
8.2.1 Objetivo general	39
8.2.2 Objetivos específicos	39
9. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	40
9.1 JUSTIFICACIÓN	40
9.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	41
10. METODOLOGÍA	42
10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42

10.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
10.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
10.4 PROCESO METODOLÓGICO	43
11. MARCO TEÓRICO	44
11.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	44
11.2 Fundamentos teóricos	46
11.2.1 Factibilidad	46
11.2.2. Objetividad y cuantificación	47
11.2.3 Flexibilidad	47
11.2.3 Unidad	47
11.3 MARCO CONCEPTUAL	47
12. ESTUDIO DE MERCADO	50
12.1 INVESTIGACIÓN DESARROLLO E INNOVACIÓN	50
12.1.1 Objetivo General	50
12.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO PRINCIPAL.	50
12.2.1 Retablos pirograbados	50
12.2.2 Retablos con esquelas	50
12.2.3 Tarjetas en caña criollas con apliques llaneros	51
12.2.4 Tarjetas en vidrio	51
12.2.5 Figuras en madera	51
12.2.6 Chocolates caseros	51
12.2.7 Chocolates importados	51
12.3 PRODUCTOS SECUNDARIOS	51
12.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	52
12.4.1 Objetivo	52
12.4.2 Objetivos específicos	52
12.5 MERCADO OBJETIVO	52
12.6 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
DULCE TERNURA	54
12.7 DETERMINACIÓN DE ALTERNATIVAS	55

12.7.1 Ampliación del local comercial	55
12.7.2 Cambio de local comercial	55
12.7.3 Apertura de sucursal	55
12.7.4 Montaje de uno o varios puntos móviles	55
12.8 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	56
12.9 INFLACIÓN Y DESEMPLEO	57
12.9.1 Inflación	57
12.9.2 Desempleo	58
12.9.3 Producto interno bruto - PIB	61
12.9.4 Movimiento de sociedades	62
12.9.4.1 Sociedades constituidas	62
12.9.4.2 Sociedades reformadas	64
12.10 ANÁLISIS DEL MERCADO	65
12.10.1 Análisis del cliente	65
12.10.2 Análisis de la demanda	65
12.10.3 Volumen de producción	66
12.11 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	66
12.11.1 La competencia indirecta	66
12.11.2 Productos a comercializar	68
12.11.3 Proyección de venta	69
13. ESTUDIO TÉCNICO	71
13.1 FICHAS TÉCNICAS DE LOS PRODUCTOS	71
13.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	74
13.2.1 Descripción de los procesos de fabricación de retablos	74
13.2.1.1 Corte madera	74
13.2.1.2 Corte cartón paja	74
13.2.1.3 Ensamble de piezas	74
13.2.1.4 Pirograbado	75
13.2.1.5 Marcado	75
13.2.1.6 Escarchado	75

13.2.1.7 Empacado	75
13.2.1.8 Distribución	75
13.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESO DE FABRICACIÓN DE CHOCOLATES	76
13.3.1 Alistamiento de ingredientes	76
13.3.2 Pesaje de ingredientes	76
13.3.3 Templado del chocolate en baño maría	76
13.3.4 Mezclado	77
13.3.5 Moldeado	77
13.3.6 Enfriado	77
13.3.7 Empacado	77
13.3.8 Distribución	77
13.4 PLAN DE PRODUCCIÓN	77
13.4.1 Diagramas de tiempos y procesos	78
13.5 PLAN DE COMPRAS	80
13.6 ANÁLISIS DE COSTOS	81
13.7 ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA	96
13.7.1 Tamaño del mercado	96
13.7.2 Disponibilidad de materias primas e insumos	96
13.7.3 Capacidad financiera	96
13.7.4 Mano de obra calificada	96
13.8 ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN DE LA SUCURSAL DE DULCE TERNURA	97
13.8.1 Alternativa No 1	97
13.8.2 Alternativa No 2	97
14. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	99
14.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	99
14.2 ANÁLISIS DE CARGOS	99
14.2.1 Gerente	99
14.2.1.1 Responsabilidades generales	99

14.2.1.2 Áreas de responsabilidad específica	100
14.2.2 Contador	101
14.2.2.1 Responsabilidades generales	101
14.2.3 Secretaria o auxiliar contable	102
14.2.3.1 Responsabilidades generales	102
14.2.4 Encargado de producción de retablos	103
14.2.4.1 Responsabilidades generales	103
14.2.4.2 Funciones con relación a la planta física y equipos	104
14.2.5 Encargado de ventas	105
14.3 COSTOS ADMINISTRATIVOS	106
14.4 ANÁLISIS LEGALES	106
14.4.1 Tipos de Sociedades	106
14.4.2 Permisos, Licencias	106
14.4.2.1 Ante Cámara de Comercio	107
14.4.2.2 Ante la notaría	107
14.4.2.3 Ante la DIAN	107
14.4.2.4 Ante la Secretaria De Hacienda de la Alcaldía	107
14.5 MARCO JURÍDICO	108
14.5.1 Impuestos y tasas	108
14.5.1.1 Información tributaria	108
14.5.1.2 Impuesto sobre la Renta y Complementarios	108
14.5.1.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA)	109
14.5.1.4 Impuesto de timbre	109
14.5.1.5 Impuesto de registro	110
15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	111
15.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO	111
15.1.1 Producto	111
15.1.2 Precio	112
15.1.3 Promoción	112
15.1.4 Fortalecimiento de la imagen	112

15.1.5 Plaza	112
15.1.6 Publicidad	112
15.1.7 Servicio post venta	113
15.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.	113
15.2.1 Misión	113
15.2.2 Visión	113
15.2.3 Análisis de Procesos Organizacionales	114
15.2.4 Mecanismos de control	118
15.2.4.1 Control Financiero	119
15.2.4.2 Control de la Producción	119
15.2.4.3 Control en comercialización	119
15.3 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	120
15.3.1 La Planeación	120
15.3.2 La Organización	120
15.3.2.1 El espacio	120
15.3.2.2 El tiempo	121
15.2.2.3 El trabajo	121
15.2.2.4 El recurso humano	121
15.2.2.5 Los recursos financieros	121
15.2.2.6 La dirección	121
15.2.2.7 El control	121
16. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	122
16.1 ESTUDIO FINANCIERO	122
16.1.1 Alternativa 1 Montaje de sucursal Dulce Ternura	122
16.1.1.1 Inversión inicial	122
16.1.1.2 Inversiones diferidas	124
16.1.1.3 Capital de trabajo	124
16.1.1.4 Proyección de ventas	124
16.1.1.5 Costos	125
16.1.1.6 Costo operacional	129

16.1.1.7 Utilidad	130
16.1.2 Estudio financiero alternativa 2 montaje de unidades satélites Dulce Ternura	136
16.1.2.1 Inversión inicial	136
16.1.2.2 Inversiones diferidas	137
16.1.2.3 Capital de trabajo	137
16.1.2.4 Proyección de ventas	138
16.1.2.5 Proyección de costos	139
16.1.2.6 Utilidad	140
17. EVALUACIÓN ECONÓMICA	143
17.1 EVALUACIÓN FINANCIERA	143
17.1.1 Estudio financiero escenario 2 instalación de módulos	148
18. PLAN OPERATIVO	150
18.1 METAS SOCIALES	151
18.1.1 En el presente proyecto se logrará las siguientes metas sociales	151
18.1.2 Impacto ambiental	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	154
INFOGRAFÍA	155
ANEXOS	157

LISTADO DE TABLAS

	Págs.
Tabla 1. Tipos de Planeación	48
Tabla 2 Arauca Sociedades constituidas, por actividad económica Enero – diciembre 2007 – 2008	63
Tabla 3 Arauca. Sociedades reformadas, por actividad Económica	64
Tabla 4. Identificación de la competencia directa	67
Tabla 5. Proyección de ventas para alcanzar la demanda insatisfecha	69
Tabla 6. Proyección de ventas	70
Tabla 7. Ficha técnica de las chocolatinas	71
Tabla 8. Ficha técnica de tarjetas pirograbadas personalizadas	72
Tabla 9. Ficha técnica de vitrales	73
Tabla 10. Diagrama de tiempos y procesos de producción de retablos	78
Tabla 11. Diagrama proceso atención al cliente	79
Tabla 12. Proveedores productos tiempos y rutas	80
Tabla 13. Materias primas insumos y costos de producción retablo 38X51	81
Tabla 14. Materias primas insumos y costos de producción retablo 27X19	82
Tabla 15. Materias primas insumos y costos de producción retablo 14X19	83
Tabla 16. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Cana apliques llaneros	84
Tabla 17. Materias primas insumos y costos de producción Retablo ESQ. 35X35	85
Tabla 18. Materias primas insumos y costos de producción Retablo. ESQ. 14X19	86

Tabla 19. Materias primas insumos y costos de producción Retablo ESQ. 25X25	87
Tabla 20. Materias primas insumos y costos de producción Retablo ESQ.27x24	88
Tabla 21. Materias primas insumos y costos de producción T.V 20X20	89
Tabla 22. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Corazón	90
Tabla 23. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Lunas	91
Tabla 24. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Estrellas	92
Tabla 25. Materias primas insumos y costos de producción Chocolates Grandes	93
Tabla 26. Materias primas insumos y costos de producción Chocolates medianos	94
Tabla 27. Materias primas insumos y costos de producción Chocolates pequeños	95
Tabla 28. Costos fijos	106
Tabla 29 Productos y precios Dulce Ternura	111
Tabla 30. Matriz DOFA	114
Tabla 31. Estrategias y tácticas. Debilidades	115
Tabla 32. Estrategias y tácticas. Oportunidades	116
Tabla 33. Estrategias y tácticas. Fortalezas	117
Tabla 34. Estrategias y tácticas. Amenazas	118
Tabla 35. Inversiones fijas	123
Tabla 36. Inversiones diferidas	124
Tabla 37. Capital de trabajo	124
Tabla 38. Proyección de ventas	125
Tabla 39. Costos directos	126

Tabla 40. Proyección inflación	126
Tabla 41. Proyección de costos fijos	126
Tabla 42. Costos variables	127
Tabla 43. Costos totales	128
Tabla 44. Egresos	131
Tabla 45. Flujo de producción	132
Tabla 46. Estado de resultados	133
Tabla 47. Flujo de caja del proyecto	134
Tabla 48. Punto de equilibrio	135
Tabla 49. Inversiones fijas	136
Tabla 50. Inversiones diferidas	137
Tabla 51. Capital de trabajo	137
Tabla 52. Proyección de ventas	138
Tabla 53. Egresos del proyecto	139
Tabla 54. Estados de resultados	140
Tabla 55. Flujo de efectivo	141
Tabla 56. Punto de equilibrio	142
Tabla 57. Escenario 1: compra y adecuación del local	143
Tabla 58. Flujo de caja del proyecto	144
Tabla 59. Indicadores financieros de liquidez y actividad	145
Tabla 60. Flujo de caja del proyecto	148
Tabla 61. Gastos diferidos	150

LISTADO DE FIGURAS

	Págs.
Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de producción de Retablos	74
Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de Chocolates	76
Figura 3. Puntos móviles Dulce Ternura	98
Figura 4. Organigrama Dulce Ternura	99

LISTADO DE GRÁFICAS

	Págs.
Gráfica 1. Liquidez	146
Gráfica 2. Endeudamiento	146
Gráfica 3. Indicadores de rentabilidad	147

LISTADO DE ANEXOS

Págs.

Anexo A. Marco Lógico

158

1. GLOSARIO

CONSUMIDOR: Se entiende por consumidor al individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica. Estas operaciones pueden ser muy básicas y simples o extremadamente complejas e involucrar a corporaciones de gran tamaño. Para que exista un consumidor, siempre tiene que haber otro ente que provea el servicio (o proveedor) y un producto u objeto por el cual se establece toda la operación.

DIFICULTAD: Hacer difícil una cosa, introduciendo obstáculos o inconvenientes que antes no tenía.

EMPRESARIAL: El término ‘empresarial’ se usa en el lenguaje para hacer referencia a elementos o individuos que componen a una empresa, así como también para caracterizar a situaciones o momentos que se dan dentro del espacio de una empresa o compañía. La utilización de este adjetivo calificativo puede ser muy diversa ya que el número de posibilidades de aplicarlo es infinito.

ÉXITO: Con origen en el término latino exitus (“salida”), el concepto se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento. Su raíz se hace más o menos evidente según el contexto en que usemos esta palabra, ya que muchas veces expresa “sobresalir”, “salir por encima de la competencia”, “salir de la oscuridad del anonimato”.

NEGOCIO: Consiste en una cosa, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer productos, bienes o servicios a otras personas.

PLAN: Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y

encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

PRODUCTO: En términos generales, el producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.

PUBLICIDAD: La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

SUCURSAL: Establecimiento dependiente de una empresa central que desempeña sus mismas funciones.

VARIEDAD: Del latín variētas, variedad es la propiedad de aquello que es vario (desigual, desemejante, disímil, disparejo, heterogéneo). La variedad, por lo tanto, es la agrupación de elementos diversos o la disimilitud en una cierta unidad.

2. INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales de modernidad, donde todo tiene un concepto distinto al estilo de vida, ingresos, nivel social, nivel profesional, existen necesidades subjetivas que los consumidores deben satisfacer (afecto, ternura, amor, agradecimiento). Los clientes modernos tienen varios perfiles de compra y cada uno puede determinar unas condiciones distintas de producto como tiempo, características físicas, precio y sobre todo calidad.

Los consumidores son cada vez más exigentes y perciben que pueden obtener más beneficios por aquello que pagan. Comprar por comprar no es su objetivo, ya que se compra por un motivo o por una razón, por lo cual dicho consumidor espera ser escuchado y atendido con rapidez, pues más que el producto e este espera recibir un buen servicio el cual redundará en una futura compra.

Los negocios de Expresión social han venido conquistando los diversos mercados y especialmente a las personas que gustan de expresar sentimientos a través de mensajes, detalles, flores, peluches, tarjetas etc, por lo cual este tipo de negocios se constituyen en una excelente oportunidad de negocios

La Empresa Dulce Ternura, ha venido satisfaciendo estas necesidades observadas en la población Araucana, sobre todo en adolescentes, jóvenes, adultos, además, se ha presentado un aumento significativo en las ventas y el número de clientes, específicamente en temporadas altas, percibiendo que la capacidad instalada de la empresa, no es suficiente para satisfacer la demanda de los diferentes productos, generando de esta manera, insatisfacción e inconformidad por parte de los clientes.

Teniendo en cuenta la falta de espacios para la fabricación de productos y el aumento progresivo del número de clientes, se pretende abrir una sucursal o

algunos puntos satélites en diversas zonas del Municipio de Arauca, tal decisión fue tomada con base en la encuesta de tipo informal aplicada a los clientes que frecuentan el establecimiento comercial Dulce Ternura.

Los productos que conforman el portafolio de productos tales como tarjetas pirograbadas, vitrales, tarjetas llaneras, chocolates, peluches, almohadas, tendrán un constante cambio de estilo respecto mensajes, colores, olores diseños y empaques, adaptados a la necesidad y sugerencias de los clientes.

Con el presente proyecto se busca descongestionar el establecimiento en temporadas de alta afluencia de clientes como lo son el día de San Valentín, día de la mujer, día de la madre, día de la secretaria, día del maestro, día del amor y amistad, navidad, etc, ofreciéndoles puntos satélites donde puedan encontrar todos los productos ofertados en el establecimiento principal, sin que ello represente diferencias en los precios y mucho menos en el servicio.

Cabe anotar que la diversidad de productos como peluches de Pelanas, Isaías, Ángel Toy, Mateo, Chocolates caseros, nacionales e importados, tarjetas de pelanas, Zea, Isaías, retablos de todos los tamaños, tarjetas llaneras, con mensajes e imágenes con un estilo personal y tarjetas en vidrio entre otros, podrán ser encontrados en el punto principal y en los puntos satélites.

Por el enfoque del proyecto, la metodología utilizada para el desarrollo será un Plan de Negocios, el cual permite un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de estudios tales como Mercados, Técnico, Económico y Financiero, Administrativo, con el fin de obtener la suficiente información para la toma de decisiones pertinentes y su posible puesta en marcha.

3. PERFIL DEL PROYECTO

Con el presente proyecto, se pretende determinar la factibilidad de la creación de una sucursal y/o cinco puntos de ventas satélites de la empresa Dulce Ternura, la cual está dedicada a la fabricación y venta de productos utilizados como obsequios y detalles para las fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, día del amor y la amistad entre otras.

El proyecto parte de una investigación personalizada con los clientes acerca del servicio, calidad de los productos y precio de los mismos, también se hace un análisis de la matriz DOFA y un detallado análisis de las ventas actuales.

Por otra parte se hace un presupuesto de inversión para la puesta en marcha de los nuevos puntos de venta, así como un presupuesto de ventas de los próximos años en caso de que se materialice la idea principal del proyecto que es la creación de cinco puntos satélites de venta y/o sucursal de Dulce Ternura.

Con base en todo lo anterior, se pretende mejorar notablemente el servicio y por ende las ventas, ya que en temporadas altas, es casi imposible satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

Se pretende además que con los nuevos puntos de venta, se pueda ampliar el portafolio de productos, mejorar los precios e incrementar el número de clientes satisfechos.

4. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

A principios de los años ochenta se originó un cambio en la estructura económica y poblacional del Departamento de Arauca, como resultado de la exploración y posterior explotación del pozo Caño Limón. Las tasas de crecimiento demográfico registradas en el departamento se ubicaron visiblemente por encima de las tasas del país y alcanzaron niveles superiores al 6% entre 1986 y 1988. Con el paso del tiempo, este acelerado crecimiento poblacional se fue diluyendo, a tal punto que en 2004 se ubicó incluso por debajo del crecimiento promedio del país.

En la actualidad, Arauca ha perdido el dinamismo que tenía en el pasado como resultado del boom petrolero y se ha constituido en el departamento dedicado a las actividades Agropecuarias, con un reducido tejido empresarial y discretos niveles de calidad en comparación con otras regiones del país.

El caso de Arauca muestra de manera explícita la necesidad que tienen las ciudades y regiones de construir capacidades competitivas en sus territorios, más allá de las dotaciones iniciales dadas por la riqueza de sus recursos naturales. En este sentido, resulta decisiva la acción del departamento en el impulso de actividades económicas en sectores en los cuales se identifiquen vocaciones y ventajas competitivas.¹

En este contexto, el presente diagnóstico busca identificar las características competitivas más relevantes de la región, con el fin de potenciar sus fortalezas, reducir sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y mitigar sus amenazas.

¹ PINEDA. Hoyos. Saul. Plan Regional de competitividad Arauca 2011, –CEPEC– Universidad del Rosario. Equipo Técnico de la Universidad del Rosario.

Hoy por hoy el Departamento de Arauca cuenta con una población de 250.000 habitantes y una densidad poblacional de aproximadamente un habitante por kilómetro cuadrado, cifra que evidencian las limitaciones en tamaño en términos de su mercado interno y el bajo nivel de ocupación de su territorio.

En términos comparativos Arauca es el Séptimo departamento con menor población, superando solamente a Departamentos del Sur del país (Guaviare, Amazonas, Vichada, Vaupés y Guainía) y al archipiélago de San Andrés.

Arauca cuenta con dos municipios con una densidad poblacional significativamente baja como Cravo Norte y Puerto Rondón que en conjunto albergan menos de 8.000 habitantes, mientras que los restantes 5 municipios cuentan con poblaciones superiores a los 23.000 habitantes. A su vez, los dos municipios con mayor población del departamento, Arauca y Tame cuentan con 83.433 y 50.731 habitantes respectivamente, lo cual los ubica muy lejos de los niveles poblacionales de los principales centros urbanos del país. De hecho, de acuerdo con las proyecciones del DANE, el municipio de Arauca ocupa la posición 70 entre los más habitados del país, mientras que Tame ocupa la posición 118.

Por otra parte, en el Departamento de Arauca se hace evidente el predominio de la población joven, en especial la que se encuentra en el rango de 0 a 20 años. Se observa de manera particular una caída representativa en los rangos monetarios a partir de los 20 años, lo cual resulta preocupante, teniendo en cuenta que estos rangos corresponden, en gran medida, a la población en edad de trabajar, es decir la población que en circunstancias habituales debe crear las condiciones económicas para el mantenimiento de la población dependiente. Se hace visible, entonces que el departamento no está ofreciendo oportunidades laborales suficientes a sus habitantes, y consecuentemente, un segmento importante de la población en edad de trabajar (entre 20 y 64 años) ha tenido que

abandonar la región en busca de oportunidades laborales en otras regiones del país e incluso del exterior.

Este hecho evidencia el reto que afronta el departamento de Arauca de generar un mayor desarrollo productivo, y por lo tanto, brindar mayores opciones de trabajo a la población que actualmente se encuentra en proceso de formación, pero que en el futuro se convertirá en el recurso humano de la región.

En esta línea, resultan decisivos la promoción y el acompañamiento de nuevos emprendimientos, teniendo en cuenta que el tejido empresarial del departamento es reducido y que los recursos de las regalías provenientes de la explotación del petróleo han desincentivado, hasta cierto punto el desarrollo de nuevas iniciativas productivas en la medida en que se han constituido en la fuente de ingresos “pasivos” para un importante número de hogares. Para promover nuevos emprendimientos en la región, es preciso contar con un recurso humano calificado, que se constituya en el motor de generación de valor agregado en las ²iniciativas impulsadas. Este hecho pone en evidencia otro de los desafíos del departamento, en su propósito de fortalecer su aparato productivo: solamente un 11,8% de la población en edad de trabajar cuenta con formación superior, frente a Bogotá 29%, Atlántico 22%, Valle 16,9% Santander 16,8%, Antioquia 15,7% Cundinamarca 12,7%

El Departamento de Arauca, aparentemente, es uno de los más prósperos en términos de PIB per cápita; sin embargo, es evidente que la producción petrolera introduce un gran sesgo en las cifras de producto interno bruto construidas por el DANE, dado que gran parte de los recursos generados por la actividad minero – energética no se quedan en la región.

² Ibíd.

Desde una perspectiva sectorial, las cuentas económicas del DANE, para el año 2007, muestran que después del sector minero, el que tuvo una mayor contribución al PIB departamental fue el de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, con una participación cercana al 23%. Esto evidencia que el departamento tiene amplias fortalezas en el sector primario, pero infortunadamente no ha logrado construir encadenamientos hacia adelante relevantes, como se infiere de la baja participación de los sectores industria, comercio y servicios.

Las actividades más relevantes desde el punto económico para la región se centran en la extracción de petróleo y gas natural. Para el caso del sector agropecuario, el predominio se observa en las actividades de producción pecuaria y caza, incluyendo actividades veterinarias, las cuales concentran un 84% del total de la producción del sector. En cuanto a los servicios, las actividades más relevantes son la Administración Pública y Defensa, y la seguridad social de afiliación obligatoria.

Otras actividades que tienen una figuración representativa en el PIB del Departamento son la educación, la construcción, el cultivo de productos agrícolas y las telecomunicaciones. En algunos escenarios de discusión se ha planteado la necesidad de que el departamento de Arauca pase a la fase “Pos petrolera”, pues tras cerca de 30 años de explotación del combustible, no ha habido un nexo directo entre el desarrollo de esta actividad y la dinámica económica del departamento.

Esta idea, sin embargo, omite dos evidencias que demuestran que la actividad petrolera no puede estar conectada del círculo económico del departamento. En primer lugar, es visible la gran cantidad de recursos que han sido invertidos en Arauca gracias a las regalías que han sido recaudadas a partir de la actividad petrolera. De hecho, para 2010, Arauca fue el tercer departamento receptor de regalías del país, superado únicamente por Meta y Casanare. Por ese concepto,

el Departamento captó en ese año un total de \$282.000 millones de pesos, es decir, una cifra per cápita superior a un millón de pesos.

En segundo lugar se debe señalar que en la actualidad se está registrando una intensa actividad exploratoria en distintas zonas del Departamento. El auge de la exploración está directamente relacionado con los altos precios internacionales que se vienen observando en el precio del petróleo. De hecho, desde 2005, el precio del barril WTI se ha ubicado por encima de los 39 dólares, y a finales de marzo de 2011 superaba los 100 dólares.

En esta coyuntura, aquellas regiones que logran aprovechar la bonanza petrolera en pro de la competitividad, son las mismas que consiguen consolidar encadenamientos productivos alrededor de la actividad exploradora, más que esperar donaciones o ayudas por parte de las empresas petroleras.

Así pues, el reto para Arauca es consolidar un tejido productivo que se articule con las empresas que realizan actividades de exploración en la región, a partir de la producción de bienes y servicios con altos estándares de calidad.

Por otro lado, la participación del PIB por sectores revela que la producción ganadera se constituye en la actividad más relevante para el tejido empresarial de la Región, si se tienen en cuenta que en la explotación petrolera la participación de empresas de Arauca es marginal.

La actividad ganadera de Arauca muestra una marcada orientación hacia la producción de carne, especialmente en el desarrollo de cría, que concentra más de la mitad del Departamento.

En términos comparativos, de acuerdo con las cifras presentadas por la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan), Arauca, es el décimo

departamento más importante en términos de ganado bovino, con una participación cercana al 4% del total del Censo Bovino de Colombiano. Sin embargo, vale la pena señalar que representantes del sector ganadero de la región de Arauca afirman que en la actualidad en hato bovino del Departamento supera el millón de reses, con lo cual podría escalar a niveles similares a los que tienen Departamentos como Cundinamarca y Caquetá.

Desde una perspectiva territorial, los mapas desarrollados por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi, refleja claramente el potencial que tiene Arauca para ocupar una posición privilegiada al nivel Nacional en la producción pecuaria. El ejercicio de evaluación de usos de suelos realizado por el IGAC, revela que particularmente en los Departamentos de Arauca y Casanare existe una fuerte concentración de suelos con vocación ganadera.

De hecho, estos dos Departamentos cuentan con una vocación ganadera mucho más importante que otros con amplia tradición de dicho sector, como Córdoba y Cesar. Sin embargo, el potencial ganadero de los suelos Araucanos se va afectando, en cierta medida, por el Status de zona de alta vigilancia (ZAV), por fiebre aftosa, que es consecuencia de su condición de Frontera con Venezuela. Esta condición implica restricciones a la movilidad de ganado de la región; no obstante, se debe señalar que el estatus de ZAV puede a su vez convertirse en una oportunidad para el Departamento, en la medida en que las estrictas condiciones de control y Registro Sanitario del Ganado fortalezcan los estándares de calidad del hato Araucano.

Una segunda actividad con amplio potencial en el Departamento es la Cadena productiva de cacao, al respecto se debe anotar en primera instancia, que Arauca es el segundo mayor productor de cacao del país, solamente por detrás del departamento de Santander. De acuerdo con las cifras del Ministerio de Agricultura, en el 2009, la producción de cacao en Arauca ascendía 9.034

toneladas, cifra que podría elevarse en los próximos años, como quiera que el Departamento apenas cuenta con un área sembrada de 11.364 hectáreas, es decir una tercera parte del área sembrada en Santander (33.943 hectáreas).

Pero quizás el aspecto que más vale la pena resaltar respecto al cacao en Arauca, es el alto rendimiento medido en toneladas por hectáreas que lo convierten en el departamento con mayor rendimiento del país. La productividad por hectáreas de Cacao en Arauca, (0,79) toneladas por hectárea supera en un 30% la del segundo Departamento con mayor rendimiento, Cesar (0,59) toneladas por hectárea, y en 42% en rendimiento de Santander. Estas cifras revelan el potencial de Arauca para posicionarse como el principal producto nacional, en uno de los productos considerados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como parte de los productos promisorios exportables.

Otro de los aspectos que se debe rescatar de la actividad cacaotera en Arauca, es la importante dinámica que ha mostrado en la última década. La producción de cacao en el Departamento pasó de 3.457 toneladas en el año 2000 a 9.034 toneladas en el 2009, registrando un crecimiento anual de 11,3%. Paralelamente, el rendimiento de los cultivos de cacao también registró un comportamiento favorable en la última década, con un crecimiento ininterrumpido desde el año 2000, dinámica que llevo a Arauca a tener hoy por hoy, los mayores niveles históricos de toneladas por hectárea.

Desde la perspectiva de la cadena productiva del cacao, Arauca se ha centrado fundamentalmente en el eslabón primario y, en menor medida en el eslabón de comercialización. El departamento aún no ha logrado avanzar en la consolidación de proyectos productivos en el eslabón industrial, hecho que se convierte en un desafío para la consolidación de una cadena productiva del cacao con alta generación de valor agregado.

En Colombia, tradicionalmente las actividades industriales asociadas a la producción de cacao han tenido lugar en los Departamentos de Antioquia y Bogotá, aunque en los últimos años el Departamento de Santander ha venido avanzado en el Desarrollo de proyectos productivos en este eslabón, como resultado de una fuerte promoción de este producto en el ámbito Departamental. En este contexto Arauca tiene el reto de entrar en el grupo de Departamentos transformadores del Cacao, aumentar el valor de su producción y desarrollar productos que le permitan penetrar en otros mercados nacionales o Internacionales.

Arauca también muestra fortaleza importante en materias de producción de plátano. En términos comparativos, el Departamento es el tercer productor más importante del país, por detrás únicamente de Quindío y de Antioquia.

De acuerdo con las cifras del Ministerio de Agricultura, la producción de plátano de Arauca, en 2009 superó las 200.000 toneladas, participando así con el 8,3% del total de la producción del país.

Desde la perspectiva del rendimiento, el departamento también cuenta con ventajas competitivas. En el contexto nacional, Arauca ocupa el segundo lugar en producción de toneladas por hectárea (12t/ha), y es superado solamente por el departamento del Meta.

Las fortalezas en términos de rendimiento son más visibles si se compara la producción de Arauca con la de Quindío y Antioquia, principales productores del país. Arauca, con un área sembrada de 17.830 hectáreas produce 217.241 toneladas, mientras Quindío, que cuenta con cerca del doble de hectáreas sembradas (34.132) apenas produce un 48% más que en Arauca (323.204 toneladas).

Por otro lado, el sector platanero en Arauca, al igual que el sector cacaotero, muestra una dinámica favorable, tanto en términos de rendimiento como de producción. Desde el año 2003, la producción de plátano en la región ha venido registrando un crecimiento ininterrumpido. Vale la pena señalar que en los últimos tres años de análisis (2007-2009) se presentó un vigoroso ritmo de crecimiento, a tal punto que entre 2006 y 2009 se triplico la producción platanera del departamento.

El sector platanero de Arauca se centra fundamentalmente en la producción y comercialización en fresco del producto, y tiene como mercados de destino local y el nacional. En consecuencia, son evidentes los retos del sector en términos de incursionar en nuevas líneas de negocio derivadas del plátano, así como de ampliar el número de mercados donde se comercializa este producto.

Con respecto al sector servicios, se debe señalar que el Plan Regional de Competitividad identificó al turismo como sector potencial para el departamento. Sin embargo, las cifras disponibles del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, revelan que Arauca aún no está en el radar de los turistas y no se constituye en un destino representativo del país. No obstante, vale la pena destacar el papel que podría jugar el Parque Natural El Cocuy en el desarrollo turístico del departamento, teniendo en cuenta que en Arauca se localiza el mayor porcentaje de este parque.

Es preciso incluir en el diagnóstico un aspecto que sigue perjudicando el desarrollo productivo de Arauca: la seguridad. Al respecto se debe señalar, en primera instancia, que Arauca ha vivido en los últimos años un proceso de mejoramiento de sus condiciones de seguridad, gracias a un mayor despliegue de la fuerza pública en distintos puntos del territorio. Sin embargo, el departamento es aún percibido entre los inversionistas como un lugar riesgoso para hacer negocios, hecho que perjudica significativamente su dinámica competitiva.

Se debe anotar que Arauca aún tiene grandes desafíos para lograr consolidarse como un territorio de paz. Las cifras de secuestros presentados por Fondelibertad, en el 2010 señalan que Arauca es el departamento con mayor número de secuestros en el país, por encima incluso de departamentos altamente poblados como Antioquia y Valle. Este hecho se constituye en una importante desventaja competitiva para Arauca, en la medida en que empresarios y trabajadores no encuentren condiciones de seguridad apropiadas para desempeñar sus labores.

El diagnóstico DOFA de la situación competitiva de Arauca permite concluir que, a pesar de la existencia de marcadas amenazas y de la presencia de algunas debilidades, el departamento cuenta con un alto potencial para el diseño de estrategias que fomenten su desarrollo productivo. Su importante capital Agrícola, en especial cacao, plátano y forestal, turismo; su potencial pecuario derivado de suelos aptos para cebs y cría y de su amplia tradición ganadera; su cercanía a Venezuela, y la posibilidad de explotar su topografía para el desarrollo de proyectos extensivos, se constituye en factores determinantes para mejorar la competitividad de la región, sobre la base de criterios de desarrollo productivo con sostenibilidad e inclusión social.

El desarrollo económico local basado en un modelo de crecimiento endógeno para el departamento implica la estructuración de un sistema productivo territorial, es decir de la constitución del territorio en sí mismo como un sistema productivo en el cual se presenta una articulación entre el estado, la sociedad civil, el sector privado y la academia, enfocada a aumentar la productividad y competitividad del territorio mediante la producción de valor agregado y la constitución del mismo como clúster.

De acuerdo con la CEPAL, el desarrollo de capacidades competitivas implican una coordinación entre políticas públicas y la generación de un ambiente y una cultura

propicia para el establecimiento de empresas e integración de factores productivos, que produzcan mayor bienestar a la sociedad y a su vez logre disminuir las disparidades regionales.

Lo anterior implica abandonar la condición de economía de enclave que anteriormente ha caracterizado al departamento y promover el emprendimiento. Este se ha conceptualizado como la capacidad del territorio Araucano para brindar herramientas y beneficios para la formación empresarial, generación de cultura emprendedora, apoyo a la creación de empresas y al fortalecimiento empresarial (Cámara de comercio Arauca 2010).³

Finalmente, el Departamento ha concebido como concepto clave la internacionalización económica, entendida como la inserción efectiva de la economía local en las dinámicas de libre comercio que imperan en el contexto internacional, donde las regiones y las ciudades han encontrado un papel preponderante en la especialización flexible de las economías y los centros de interconexión de las actividades productivas e informacionales.

De esta forma para el Departamento Internacionalizar su economía implica su transformación y adecuación al contexto global, así como el aprovechamiento de su condición fronteriza y de punto geoestratégico de la Región nororiental del país.

³ Visión Arauca 2031 Geoestratégica, innovadora

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema se centra en las dificultades que se presentan en el servicio y en la venta de los productos ofrecidos por el establecimiento Dulce Ternura, debido al aumento en el número de clientes específicamente en temporadas altas como día de la madre, día de la mujer y día del amor y la amistad entre otras

De acuerdo con lo anterior se plantean los siguientes interrogantes como posibles soluciones a la problemática detectada

- ¿Es posible ubicar cinco puntos de venta móviles en el Municipio de Arauca en sitios diferentes?
- ¿Es posible crear una sucursal de Dulce Ternura que pueda atender al mercado objetivo?

5.1 JUSTIFICACIÓN

Los negocios de expresión social han tenido un crecimiento significativo en Colombia, una de las razones es la intermediación que ofrecen estos sitios entre los clientes y la persona a la que quieren sorprender, para no decir con palabras lo que él corazón siente; allí se construyen las emociones, sentimientos, amistades y reconciliaciones de una manera diferente, refrendado de esta manera el adagio que reza “un detalle vale más que mil palabras.

Dulce Ternura, es una Microempresa familiar, constituida en marzo de 2004, bajo el régimen simplificado, en un espacio físico representado por un local de 2 X 4 mts.

A través del tiempo y gracias a la variedad de productos y la calidad en el servicio, de los productos y la flexibilidad en sus horarios, el negocio goza hoy por hoy de un alto reconocimiento en el mercado especialmente en el segmento de las tarjetas, haciendo que la curva de las ventas muestre una tendencia positiva. En el año 2006 el negocio se ubica en un local de 5mts X 9 mts, lo cual le ha permitido atender un mayor número de clientes representando de esta manera un mayor grado de satisfacción de estos y por ende un aumento en la rentabilidad.

En la actualidad Dulce Ternura es una empresa del régimen Común, y sigue prestando sus servicios en el mismo sitio, sin embargo, la idea del proyecto es crear una sucursal o unos puntos móviles en distintos sitios de la ciudad, pero su administración será centralizada en el punto principal, y desde allí se garantizará la presencia de todos los productos, el manejo de los mismos precios y una excelente calidad en el servicio.

Al crear estas unidades móviles o sucursal, se pretende llevar los diversos productos más cerca del cliente, minimizando de esta manera el tiempo de desplazamiento y ofreciéndoles una gama de productos cerca a su hogar; en temporadas como día de la mujer, día del maestro, día del amor y la amistad.

Cada punto móvil, tendrá un estilo delicado, que va acorde a los productos que ofrecerá Dulce Ternura dándoles un estilo de alegría, armonía, dulzura, amor y ternura al barrio donde vaya estar ubicado.

Dice Kevin Roberts,⁴ “El amor es un elemento clave en el éxito de las empresas” según él, los consumidores quieren tener una relación afectiva con el producto o

⁴ Kevin Roberts, autor de “el futuro más allá de las marcas” Lovermarks. Revista Marketing News 2011 pag. 11.

servicio, por eso las marcas que llegan al corazón del cliente tienen éxito en el mundo: Las Marcas sobrevivirán si crean lealtad más allá de la razón. Lovemarks, Su teoría es muy sencilla: Las marcas se han desinflado, la ¿Solución? Crear productos y experiencias que sean capaces de construir vínculos emocionales de larga duración con sus consumidores

Dulce Ternura ha hecho de su trabajo diario ese vínculo con sus clientes, a través de los productos, se busca generar en el cliente sensualidad e intimidad en cada trabajo que se hace, el sentirse único con su producto, un trabajo personalizado que llena plenamente sus expectativas.

5.2 MARCO LÓGICO: Anexo A.

5.3 DELIMITACIÓN

Dulce Ternura está ubicada la ciudad de Arauca, Departamento de Arauca, en la cra. 20 nro. 16-71 centro, pertenece al Régimen común como persona natural y es altamente reconocido por los clientes.

5.4 PROBLEMA

Dulce Ternura, ha tenido un crecimiento significativo en lo referente a sus ventas, clientes y rentabilidad, por lo cual se hace necesario determinar la alternativa más adecuada para atender debidamente a los usuarios las cuales están planteadas así:

- ¿Es posible ubicar cinco puntos de venta móviles en el Municipio de Arauca en sitios diferentes?
- ¿Es posible crear una sucursal de Dulce Ternura que pueda atender al mercado objetivo?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVOS GENERAL

Realizar el montaje de cinco unidades satélite o sucursal de la empresa Dulce Ternura en el Municipio de Arauca

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar las necesidades de los clientes de cada sector, el nivel de ingresos y la capacidad de compra por medio de la aplicación de encuestas informales.
- Identificar la competencia en el municipio de Arauca, sus productos, precios y calidad del servicio
- consultar y Analizar los permisos técnicos y legales que rigen en la ciudad para tener un móvil en cada comuna.
- Definir los recursos económicos necesarios para el desarrollo del proyecto
- Determinar la demanda de los productos
- Establecer por medio de los análisis financieros la factibilidad comercial económica y financiera del proyecto.

7. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO

7.1 ECONÓMICO

7.1.1 Alcances: el proyecto identificará la mejor alternativa económica que permita desarrollar los objetivos del proyecto buscando los términos económicos más rentables pero con menor inversión y riesgo para la inversión.

Para tal fin se realizara el estudio económico y financiero del proyecto y se hará el análisis de dicho estudio evaluando la mejor alternativa de inversión, en términos económicos.

Dentro del estudio se encontraran términos como la TIR, VPN, relación beneficio costo B/C, puntos de equilibrio.

7.1.2 Restricciones: el tiempo se presenta como una de las restricciones en la ejecución del proyecto, pues su inmediatez puede repercutir en cierta forma sobre los resultados del estudio económico y los análisis de la competencia.

En cuestión de costos la restricción se presenta en la demora en el procesamiento de la información.

7.2 SOCIAL

Partiendo de la fuente de ingresos de los clientes de Dulce Ternura que están entre estudiantes de colegios públicos, privados, docentes, personal que trabaja con OXY, Pacífcs Rubiales, Hospital, Alcaldía y Gobernación del Departamento, se puede estimar que estos últimos representan un gran potencial debido a su poder adquisitivo y la regularidad con que realizan compras para festejos de

Cumpleaños, aniversarios, bautizos, día del maestro, día de la mujer, día del hombre y día del amor y la amistad.

Los alcances de este proyecto en el aspecto social se refieren a determinar el impacto que genera dentro y fuera de la empresa la implementación del mismo, pues se pretende que sea positivo en la sociedad de Arauca con la generación de 3 o 4 nuevos empleos .

Las restricciones están determinadas por los resultados de la implementación o no del proyecto. Pueden generarse resultados negativos en la pretensión de generación de empleo lo que repercutiría en el aporte social del proyecto.

7.3 EMPRESARIAL

En el ámbito empresarial los alcances de proyecto son los de generar una sucursal, ya sea como otro local o como los de implementar las unidades móviles.

Las restricciones pueden relacionarse con los resultados tanto en el mercado como en términos económicos, ya que de ser estos negativos, el ejercicio del plan de negocios perdería sentido y existiría la necesidad de replantear las estrategias de mercadeo.

8. PROPUESTA

8.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Plan de negocios para el Montaje y puesta en marcha de una sucursal de la empresa Dulce Ternura en el Municipio de Arauca.

8.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8.2.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para determinar la viabilidad comercial, técnica, económica, social y empresarial de la puesta en marcha de una sucursal Dulce Ternura en el municipio de Arauca

8.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la viabilidad comercial de la empresa mediante un estudio de mercado
- Hacer un estudio técnico que permita un análisis de los procesos en la empresa Dulce ternura.
- Estudiar las variables económicas y financieras que permitan determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- Estudiar el impacto que genera el plan de negocios en términos sociales.

9. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

9.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro de los negocios se hace necesario crecer por varios motivos, porque el mercado lo exige, porque es necesario buscar otras alternativas, porque el número de clientes crece, porque las condiciones económicas cambian etc.

En otros tiempos el montaje de una nueva empresa o sucursal se hacía de acuerdo a la intuición de los dueños, gerentes o visionarios del negocio, así de esta manera se podía expandir con un riesgo bastante elevado pero con resultados también extremos que bien podía catapultar la empresa al éxito o llevarla a la quiebra.

Actualmente existen muchos mecanismos que le permiten al empresario tomar decisiones de riesgo para sus empresas, minimizando al máximo los posibles errores que le lleven a la banca rota, aunque de todas maneras por más desarrollo que existe no hay una garantía del 100% de efectividad que permita una total tranquilidad para la toma de decisiones.

Uno de estos métodos es el plan de negocios cuyo objetivo principal es determinar la viabilidad de un proyecto planteado. Cuando se habla de un proyecto viable se refiere a los términos no solamente económicos y financieros sino también y con mayor importancia los comerciales.

Este plan de negocios surge por la necesidad de expandir la empresa Familiar Dulce Ternura, que nació como una alternativa de empleo como profesional al observar un campo laboral cada vez más limitado, observando las necesidades de la población Araucana, la cual no contaban con un sitio cómplice de sus sentimientos y como poder expresarlos de una manera diferente.

9.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La propuesta como tal no presenta antecedentes, pero se puede decir que la experiencia de 7 años en el mercado conlleva a una serie de conocimientos que permiten obtener datos estadísticos en cuanto al volumen de ventas, productos, clientes, costos, proveedores, competencia, tamaño del mercado, demanda, estados de pérdidas y ganancias, balances, flujos de caja.

si bien es cierto, dichos datos históricos por si solos no constituyen un plan de negocios, permiten tener unas herramientas reales para el planteamiento de un estudio del negocio que se aproxime a la realidad de las necesidades actuales del mercado.

Esta herramienta del plan de negocios acercará a la empresa Dulce Ternura a solucionar los problemas de mercado que afronta actualmente.

10. METODOLOGÍA

10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación exploratoria" es un término utilizado para describir la investigación de un tema que todavía no está claramente definido. A veces también se usa como sinónimo de "investigación cualitativa", aunque esto no sea estrictamente cierto. La investigación exploratoria ayuda a determinar si avanzar con una idea de investigación y qué enfoque darle. Es por lo general flexible y dinámica y puede estar relacionada con información o literatura preexistente. Las técnicas de la misma son aplicadas a la comercialización, al desarrollo de medicinas y a las ciencias sociales⁵.

La metodología a seguir para el desarrollo del proyecto, se hará de acuerdo a los datos suministrados por la empresa Dulce Ternura, mediante la obtención y procesamiento de información primaria, la información que falte se obtendrá a través de encuestas que se ejecutaran directamente en la empresa con los clientes que a diario visitan el sitio.

10.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información será recolectada de fuentes primarias partiendo por aquella obtenida de la empresa Dulce Ternura, la cual contendrá los datos de encuestas, records de ventas, ventas diarias, costos, precios, proveedores, inquietudes y necesidades de los clientes, así como los estados financieros entregados por el departamento de contabilidad.

⁵ http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-diseno-investigacion-exploratoria-info_176112/

10.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información estará encaminado a determinar la viabilidad del montaje de una sucursal o de unidades móviles de la empresa Dulce Ternura. Se utilizarán los métodos estadísticos de análisis, así como proyecciones basadas en los datos históricos de la empresa, debido a que la empresa no maneja supuestos en precios de venta ni en costos de producción la información que se analice generará para el estudio fiabilidad y trazabilidad para tomar decisiones acertadas en la implementación del plan de negocios.

10.4 PROCESO METODOLÓGICO

Se utilizará

- Método científico: para el análisis de la información
- Investigación exploratoria para determinar el mercado potencial a través de encuestas, entrevistas con clientes del negocio, observación y datos históricos de DULCE TERNURA
- Investigación experimental para determinar supuestos escenarios para determinar la mejor alternativa de viabilidad económica.
- Investigación no experimental para la organización empresarial y legal
- Investigación descriptiva para los procesos técnicos de los productos que se elaboran.

11. MARCO TEÓRICO

11.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Es una parte importante en el desarrollo de la empresa como lo son las diferentes áreas que la componen, es por esto que se debe alinear en conjunto a la planeación global en función de dar cumplimiento a los objetivos generales y a la misión de Dulce Ternura. Por lo tanto se realiza con los procesos de planeación, dirección, ejecución, control, teniendo como fundamentos un análisis del entorno, competencia, situación del negocio, programas y estrategias; definición del producto, mercado, distribución y planes de calidad para desarrollar las estrategias del negocio.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que se enfatiza en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrar en aquellos objetivos factibles de lograr y si el negocio responde a las necesidades del mercado, aprovechando las oportunidades e identificando las amenazas que ofrece el entorno⁶. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- Formulación de misión, objetivos organizacionales;
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa;
- Análisis del entorno;
- Formulación de estrategias.

En la formulación de las estrategias, se describen los pasos que se deben realizar para alcanzar los objetivos de mercadeo abarcando los diferentes elementos como:

⁶ Planeación Estratégica. Amador Posadas Fatima Jackeline. Gestipolis. PDF

- a) **Mercado Objetivo:** un mercado objetivo es el segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas. La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere dar servicio⁷.
- b) **Posicionamiento:** se refiere al sitio donde se encuentra cierto producto de acuerdo a la percepción mental del conglomerado de clientes.
- c) **Precio:** el precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros bienes o servicios al momento de venderlos⁸. El precio va en función de los objetivos financieros, como en función de las utilidades.
- d) **Posicionamiento:** los objetivos de posicionamiento estarán determinados por la misma competencia, el comportamiento del sector y las mismas ventajas competitivas que posee el negocio.
- e) **Distribución:** la distribución del producto hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos hacia la plaza o punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como a la selección de estas plazas o puntos de venta⁹.
- f) **Comunicación:** se refiere a la información de ideas o mensajes de todo tipo que se dan o mandan al consumidor ya sea en forma de publicidad, promoción o merchandising.

⁷ <http://materiamercadotecnia.blogspot.com/2010/04/mercado-objetivo.html>

⁸ <http://www.degerencia.com/noticia/22740/como-determinar-el-precio-de-un-producto>

⁹ <http://www.crecenegocios.com/la-distribucion-del-producto/>

- g) Publicidad:** es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación¹⁰.
- h) Promoción:** se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un *target* determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas¹¹.
- i) Ventas:** la venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa. De las ventas depende la subsistencia del producto en el mercado. Las estrategias de ventas dependen del sistema de ventas que posea la empresa¹².

Una vez elaborado el plan de mercado este debe darse a conocer a la dirección de la empresa y este es quien aprueba o no el plan y las respectivas modificaciones que se puedan presentar antes de comenzar su ejecución.

11.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

11.2.1 Factibilidad: lo que se planee debe ser realizable, es inoperante realizar planes demasiado ambiciosos que sean imposibles de lograr.

¹⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/10-Definiciones-De-Publicidad/5152823.html>

¹¹ <http://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>

¹² <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1051/455%20Ing.pdf?sequence=1>

11.2.2. Objetividad y cuantificación: cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, para ello se utiliza datos reales como estadísticas, cálculos pro balísticos, datos numéricos, que permitan reducir al mínimo los riesgos.

11.2.3 Flexibilidad: al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer colchones de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.

11.2.4 Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que serán consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos¹³.

11.3 MARCO CONCEPTUAL

Planeación: Planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación es formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante¹⁴.

¹³ http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control

¹⁴ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Unidad-3-Planeaci%C3%B3n-Operativa/4002331.html>

Tabla 1. Tipos de Planeación

Alcance	Niveles	Tipo de plantación	Objetivo
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: La necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Visión: Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

Valores: En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma¹⁵.

Objetivos: establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre¹⁶.

¹⁵ http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

¹⁶ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

12. ESTUDIO DE MERCADO

12.1 INVESTIGACIÓN DESARROLLO E INNOVACIÓN

12.1.1 Objetivo General

Establecer el grado de aceptación del montaje de una sucursal o unas unidades satélites de la empresa Dulce Ternura en el Municipio de Arauca.

Dulce Ternura se caracteriza por ser una empresa que se encuentra a la vanguardia de la innovación ya que los productos que ofrece son detalles para obsequiar en fechas especiales, por lo cual es necesario estar en continua innovación y atentos a las nuevas tendencias del mercado, centrando los esfuerzos en brindar a los clientes el valor agregado que generan los productos hechos a la medida.

12.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO PRINCIPAL

Los productos principales que se elaboran en el Dulce Ternura son:

12.2.1 Retablos pirograbados: estas son tarjetas con diseños personalizados, elaborados en un material resistente (madeflex), para ser utilizados como decoración, en el lugar que se desee ubicar, sala, alcoba, lugar de trabajo, etc. Se encuentran en tres presentaciones de tamaños 38 x 51cm, 27 x 19cm y 14 x 19cm

12.2.2 Retablos con esquelas: tarjetas al mismo estilo que los retablos pirograbados, pero sus diseños son ayudados con esquelas de la marca Pelanas y Zea. Se ofrecen 6 presentaciones, 35 x 35cm, 19 x 27 cm, 14 x 19 cm, 25 x 25 cm, 27 x 24 cm y 32 x 24 cm

12.2.3 Tarjetas en caña criollas con apliques llaneros: presentaciones de tarjetas al estilo Artesanías.

12.2.4 Tarjetas en vidrio: el vidrio es decorado con la técnica llamada falso vitral, completando su presentación, tiene una base de sostenimiento en madera que realza los diseños.

12.2.5 Figuras en madera: diversidad de figuras elaboradas en madera para ser utilizadas en decoración. (Corazones, lunas, estrellas, mensajes personalizados).

12.2.6 Chocolates caseros: se ofrecen chocolates en diversas figuras, blancos y negros con arroz crocante, elaborados de forma casera. Se manejan tres presentaciones: grande, mediana y pequeña.

12.2.7 Chocolates importados: de la misma forma se encuentran chocolates importados con empaques llamativos y decorativos, en diferentes presentaciones de tamaño.

12.3 PRODUCTOS SECUNDARIOS

Como productos alternos y complementarios se encuentran los siguientes productos:

- peluches de las reconocidas marcas Pelanas e Isaías.
- Almohadas decorativas
- Lámparas
- Mugs – Pocillos decorativos
- Pantuflas en peluche
- Línea de cojines anti estrés
- Tarjetas normales

- Cajas con mensajes
- Relojes de Pared y de mesa
- Bolsas y cajas de regalo
- Llaveros
- Lluvia de sobres para diferente ocasión.
- Gomitas ácidas.

12.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

12.4.1 Objetivo: Ampliar cobertura del mercado en los diferentes productos que ofrece Dulce Ternura

12.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la necesidad de ampliar cobertura de los diversos productos
- Plantear propuestas que permitan determinar la mejor opción para ampliar la cobertura
- Determinar la viabilidad comercial de la propuesta para ampliar la cobertura.

12.5 MERCADO OBJETIVO

La empresa se ubica dentro del sector comercial de productos y servicios, debido a que la empresa ofrece tres líneas importantes e identificadas de variedad de productos que son utilizados como detalles en fechas especiales.

De acuerdo a los años de existencia del negocio y la base de datos de los clientes que se tiene, estos han sido clasificados por edades entre los 5 y los 12 años como público infantil con productos como gomitas, llaveros, tarjetas normales, chocolates caseros.

Clientes con edades entre los 13 y los 25 años que adquieren productos como retablos, falsos vitrales, peluches, pocillos, almohadas, tarjetas, llaveros, chocolates importados, bolsas de regalo, relojes y gomas

Clientes en edades entre los 26 y 40 años que adquieren productos como tarjetas personalizadas, peluches gigantes, relojes, almohadas grandes y pequeñas, productos de la línea anti estrés, chocolates importados, lluvia de sobres y bolsas de regalo.

Además, de esta cateorizacion en rangos de edades y tendencias de compra, cabe anotar que los productos están dirigidos a los estratos desde 3, 4, 5 y 6, pues estos tienen mayor capacidad de compra, no piden descuentos, y sus compras son frecuentes, por otra parte se puede mencionar que los productos ofertados tienen una característica y es que son de carácter suntuoso, es decir no necesarios en la canasta familiar, ni de uso básico.

Basados en lo anterior es fácil inferir que la ubicación de Dulce Ternura debe ser en un lugar donde se encuentren los mencionados estratos objetivos, sin embargo, el municipio de Arauca tiene la particularidad de tener una mezcla de estratos y viviendas ubicadas en las mismas comunas, lo que muestra que la estratificación no la dan los sectores, sino el poder adquisitivo de las personas.

Sin embargo el presente estudio identifica 4 comunas con estratos entre los 1, 2, 3 y 4 con un número de 20.000 viviendas. En este espacio geográfico, Dulce Ternura se ubica en la carrera 20 No. 16-71 cerca del centro de la ciudad con un alto movimiento comercial y donde confluyen personas de todos los estratos socioeconómicos.

Con relación en lo expuesto anteriormente y de acuerdo con las condiciones del local comercial, se hace necesaria la ubicación de un punto sucursal o puntos satélites dentro de la ciudad, ubicados en puntos estratégicos.

12.6 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DULCE TERNURA

El almacén Dulce Ternura atiende en promedio 34 clientes en 9 horas/día, lo que significa que de 3 a 4 personas por hora, calculados en días normales de lunes a domingo.

En las temporadas altas que son en los meses de marzo, septiembre y diciembre, se atiende un promedio de 100 personas, sin embargo el número de personas que no se alcanzan a atender es muy significativo, esta situación se debe específicamente a:

- Que el cliente se impacienta por que no se lo atiende rápido
- El cliente no gusta de esperar, mientras se marcan las tarjetas personalizadas
- Los clientes buscan ser atendidos de forma personal y no hay empleados suficientes para satisfacer dicha exigencia.
- En temporadas altas, el espacio se copa fácilmente y los clientes no pueden entrar, por lo que deciden retirarse.

Esto muestra que siendo el mercado potencial de 3000 personas en temporada alta, es necesario buscar una o varias alternativas que permitan atender tanto a la población insatisfecha en las temporadas altas y al mercado potencial, para ello se analizara tres propuestas que irán encaminadas a la toma de decisiones sobre la mejor estrategia a implementar para de esa manera mejorar el servicio y atención de los clientes de Dulce Ternura.

12.7 DETERMINACIÓN DE ALTERNATIVAS

12.7.1 Ampliación del local comercial: ampliar el local comercial de 24 mt² a 48 mt². Esta alternativa se descartó debido a que los locales vecinos se encuentran ocupados y no hay posibilidad de arrendar, la otra posibilidad es ampliar a un segundo piso pero de la misma manera el arrendador no permite hacer este tipo de remodelaciones.

12.7.2 Cambio de local comercial: cambiar el local comercial a otro lugar implica perder de alguna manera la tradición de 7 años que comercialmente Dulce Ternura ha adquirido en este lugar.

12.7.3 Apertura de sucursal: para esto se necesita presupuestar los costos del montaje de la nueva sucursal, costos de materia prima, capital de trabajo, stock en producción, arriendo, pago de servicios, pago de empleados, para lo cual habría que determinar el punto de equilibrio de ventas que conlleva a una proyección de ventas estimadas. Esto está sujeto a parámetros como:

- Determinar el lugar posible del local
- Presencia o no de locales desocupados
- Flujo de personas por el sector
- Estrato social
- Áreas de parqueo
- Productos que se comercializan alrededor
- Seguridad

12.7.4 Montaje de uno o varios puntos móviles: para esto se necesita presupuestar los costos de fabricación de cada una de las unidades, costos de materia prima, capital de trabajo, stock en producción, arriendo, pago de servicios, pago de empleados, y al igual que la anterior propuesta es necesario determinar el

punto de equilibrio por cada punto móvil, hacer una proyección de ventas estimadas y los parámetros para la ubicación de estos puntos móviles serían:

- Posibles lugares de ubicación
- Permisos y licencias requeridos
- Flujo de personas en el sector
- Estratos sociales
- Áreas de parqueo
- Productos que se comercializan alrededor
- Seguridad

12.8 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

En 2008 pierde dinamismo la demanda interna y externa y se inicia una fase de desaceleración económica. El PIB creció la tercera parte del registro de 2007. En 2008 se inicia la desaceleración del crecimiento económico colombiano luego de la fase expansiva observada en el periodo 2003 - 2007, en el cual registró una variación promedio anual del PIB cercana al 6%. Según el DANE¹⁷, la economía creció el 2.5% en 2008, con variaciones anuales del 4.1% en el primer trimestre, 3.9% en el segundo, 2.9% en el tercero y una caída del 0.7% en el cuarto. El descenso en la actividad económica en 2008 fue un fenómeno global. Luego de crecer el 2.5% promedio en el auge 2003 –2007, se estima (CEPAL) que la economía mundial creció en 2008 sólo el 1.1%. Respecto de los países desarrollados, el promedio pasó de 3.6% al 2.5% y en los emergentes del 6.6% al 5.9%.

El menor ritmo de la actividad económica en 2008 fue el resultado de la reducción de la demanda interna y externa. La tasa anual de crecimiento del consumo final

¹⁷ Informe de coyuntura Económica Regional

se redujo de 6.9% en 2007 al 2.3% en 2008, sobresaliendo la caída en el gasto de bienes durables en -3.9%. El consumo se afectó principalmente por el aumento de la inflación, el deterioro en la confianza y el aumento en las tasas de interés. La inversión registró una variación anual de 7.7%, casi la mitad de la observada en 2007 que fue de 13.7%. Esta disminución obedeció a la menor ejecución de obras civiles por el primer año de gobierno de los mandatarios de entes territoriales, al encarecimiento de los recursos crediticios internos y externos y a la menor confianza de los empresarios. En cuanto a la demanda externa, aunque siguió creciendo, se afectó principalmente por la transmisión de los efectos negativos de la crisis financiera internacional

Determinando menores flujos comerciales y financieros. Por el lado de la oferta, los sectores que mostraron mejor desempeño fueron la minería, los servicios financieros y el transporte. Disminuyeron significativamente su actividad respecto de 2007, la industria manufacturera (-2.0%), el comercio (1.3%) y la construcción (2.8%). El deterioro en la industria y el comercio se evidenció en los resultados de las encuestas de opinión que mes a mes señalaron menores niveles de producción y ventas, además de una percepción negativa en el clima de los negocios¹⁸.

12.9 INFLACIÓN Y DESEMPLEO

12.9.1 Inflación: por segundo año consecutivo, la meta de inflación establecida por la autoridad monetaria no se cumplió. En 2008 la variación anual del Índice de Precios al Consumidor se situó en 7.67%, muy superior al techo del rango meta (entre 3.5% y 4.5%). El registro es análogo al promedio de los países suramericanos que fue cercano al 8%, sin considerar a Venezuela que mantiene una inflación de dos dígitos, alrededor del 30%. Tal como ocurrió en

¹⁸ http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2008_2_15.pdf

2007, las presiones inflacionarias provienen de los altos precios internacionales de los productos básicos¹⁹ que impactan en mayor medida los precios internos de los alimentos y los combustibles.

Estas presiones que se inician a partir de febrero de 2007 se morigeraron a partir del segundo semestre de 2008 con la destorcida de los commodities. Ahora bien, no obstante las evidentes señales de debilitamiento de la economía desde comienzos del año, la Junta Directiva del Banco de la República mantuvo hasta el tercer trimestre la política de normalización iniciada en abril de 2006, basada en una postura de alza en las tasas de intervención, aumento en los encajes y controles a los flujos de crédito e inversión extranjera de portafolio.

En el último trimestre y en consideración de los pronósticos a la baja en la inflación y el deterioro en la demanda interna y externa ante el agravamiento de la crisis económica internacional, la autoridad monetaria implementa una política más laxa al reducir los encajes, intervenir en el mercado monetario con OMAS de expansión y bajar en 50 pb la tasa mínima de expansión en diciembre.

De otro lado, es relevante que el sector financiero ha dado muestras de un buen blindaje en medio de la crisis, considerando que no se ha afectado el mercado de crédito y el interbancario, y que los principales indicadores continúan presentando gran solidez²⁰.

12.9.2 Desempleo. El descenso en la actividad económica estuvo acompañado del deterioro en los indicadores del mercado laboral, especialmente a partir del segundo semestre. Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, en el comparativo de los últimos trimestres de 2008 y 2007 la tasa promedio de desempleo a nivel nacional y metropolitano aumentó y el número de

¹⁹ Informe de coyuntura Económico Regional

²⁰ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/junio/reporte-de-inflacion-junio>

ocupados se redujo. La tasa de desempleo nacional pasó de 9.8% a 10.5% y los ocupados disminuyeron de 17.853 mil a 17.615 mil. Adicionalmente, se presentó una reducción en la oferta laboral (TGP) de 59.5% a 58.2%.

Manténían altos y la demanda de nuestros principales socios comerciales continuaba fuerte. Además, los flujos de capital todavía no se resentían ante el enrarecimiento del panorama de las economías desarrolladas. Pero, una sucesión de episodios iniciada con la quiebra de Lehman Brothers en septiembre 15 y seguida de otros que comprometieron grandes entidades hipotecarias, comerciales y de banca de inversión de los Estados Unidos, colapsaron la confianza y el mercado de crédito con las consecuentes repercusiones en el resto del mundo, dadas las interrelaciones financieras globalizadas.

En Colombia también se evidenció el impacto negativo de los canales de transmisión de la crisis internacional en el desempeño del sector externo en el último trimestre de 2008. Los efectos se manifestaron en la reducción de los flujos comerciales por la caída de los precios de productos básicos, la menor demanda estadounidense y el estancamiento en las compras por parte de otros importantes socios. Las remesas presentaron una menor dinámica y, la contracción de la liquidez y la mayor percepción de riesgo a nivel internacional redujeron el endeudamiento externo. En consideración de lo anterior, destacamos los siguientes aspectos del entorno externo colombiano en 2008.

Según el DANE, las exportaciones registraron un valor de USA 37.625.8 millones con un aumento interanual del 25.5%. Las ventas de productos tradicionales se incrementaron en el 40.8% y las no tradicionales el 11.6%. Al cierre del tercer trimestre las ventas crecían a un ritmo del 41.3% y en el cuarto trimestre presentaron una disminución del 6.0%.

En este trimestre, las exportaciones hacia los Estados Unidos²¹ cayeron el 8.8% y las que tienen destino a Venezuela se estancaron, cuando en el mismo periodo en 2007 se incrementaron a un ritmo del 133.0%. Respecto de las importaciones, su valor fue de US\$ 37.155 con una variación de 20.5%.

No obstante que la balanza comercial arrojó un saldo superavitario y que las entradas por remesas registraron niveles altos, se presentó un déficit de cuenta corriente que, según cálculos del Banco de la República, representó el 1.3% del PIB. Las remesas ascendieron a US\$ 4.842 millones, destacándose la disminución en el cuarto trimestre pasando de US\$ 1.346 millones en 2007 a US\$ 1.190 millones en 2008.

En el balance de la cuenta financiera se destaca que en 2008 el rubro de inversión extranjera directa alcanzó el registro histórico más alto, con un valor de US\$ 10.563 millones, de los cuales el sector petrolero participó con el 35.0% del total. Los flujos de endeudamiento disminuyeron al pasar de US\$2.175 millones en 2007 a US\$1.138 millones en 2008. En el cuarto trimestre el endeudamiento de largo plazo cayó el 60.0%, comparado con igual periodo del año anterior.

En cuanto al comportamiento de la tasa de cambio en 2008, el proceso revaluación cita que duró alrededor de 52 meses, marcó su punto de inflexión en agosto de 2008. La agudización de la crisis económica en los Estados Unidos y la Zona Euro, reflejada en el empeoramiento de los indicadores líderes en el segundo semestre del año, junto con el colapso del sector financiero y las bolsas a partir de la segunda semana de septiembre, revirtieron los fundamentos que explicaron la revaluación en los últimos años. Estos nuevos fundamentos se identifican en factores del contexto interno y externo del panorama macroeconómico. En el contexto interno se destacan el menor

²¹ Informe de coyuntura Económico Regional

crecimiento económico, la mayor inflación y el deterioro en la confianza de los agentes.

En el escenario externo cabe señalar la desaceleración de la economía mundial que condujo a una corrección a la baja de los precios de nuestros commodities y a una menor dinámica de las exportaciones. Igualmente, la crisis global, además de reducir la liquidez, aumentó la percepción de riesgo hacia los países emergentes limitando los flujos de capital. Con todo, en 2008 la devaluación de la tasa de cambio, medida con la variación porcentual de la tasa representativa del mercado, fue de 11.4%. Hasta julio 31 se presentó una revaluación de 11.0% y en el periodo agosto - diciembre una devaluación del 25.2%²².

12.9.3 Producto interno bruto - PIB: al finalizar el año 2007 el Producto Interno Bruto²³ de Arauca registró 1.816.587 millones de pesos constantes de 2000 que representan el 0,7% del PIB nacional el cual fue de 273.710.257 millones de pesos para el mismo año.

En el año 2001 Arauca registró una participación de su valor agregado dentro del PIB nacional correspondiente a 0,77% disminuyendo 0,1 puntos porcentuales su participación al finalizar el año 2007. La variación del PIB departamental²⁴ registró su mayor incremento en el año 2005 con 9,3% y una variación negativa durante el 2001 con 25,8%.

En Arauca para el año 2007 las ramas de mayor participación dentro del valor agregado del departamento fueron industria, animales vivos y productos animales, administración pública, comercio y reparaciones y construcción con

²² http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2008_2_28.pdf

²³ Informe de Coyuntura Económica Regional

²⁴ Ibid

43,38%, 20,66%, 7,95% y 4,94% y 3,73% respectivamente. Por su parte, los sectores que menor participación tuvieron fueron servicios inmobiliarios, intermediación financiera, y hoteles y restaurantes con 0,82%, 1,19% y 1,21%.

12.9.4 Movimiento de sociedades

12.9.4.1 Sociedades constituidas: en lo que se refiere a las sociedades constituidas contribuyeron con el mayor volumen de capital invertido al subir un 55,4%, con lo cual obtiene un capital de \$4.745 millones. La actividad económica de mejor desempeño fue la construcción al alcanzar un monto superior a los \$2.477 millones, señalando que dicho sector ha obtenido un año de buen dinamismo al interior del departamento al crecer más de cuatro veces lo conseguido hace un año²⁵.

²⁵ https://www.dane.gov.co/files/icer/2008/arauca_icer_II_sem_08.pdf

Tabla 2 Arauca Sociedades constituidas, por actividad económica Enero – diciembre 2007 – 2008

Actividad Económica (CIIU) Miles de pesos corrientes

Año corrido 2007 2008

Variación % 2008/2007

Total	No.	Capital	No.	Capital	No.	Capital
	62	3.053.592	83	4.745.160	34	55,4
A. Agricultura Ganadería, Caza, Sil.	4	55.000	1	21.000	-75	-61,8
B. Pesca	0	0	0	0	-	-
C. Explotación de minas y canteras	0	0	1	20.000	-	-
D. Industrias manufactureras	6	865.700	3	200.000	-50	-76,9
E. Suministro de electricidad, gas y agua	0	0	0	0	-	-
F. Construcción	10	456.000	29	2.477.500	190	443,3
G. Comercio	15	888.500	13	441.000	-13	-50,4
H. Hoteles y restaurantes	0	0	0	0	-	-
I. Transporte, Almacenamiento, Común.	2	20.000	2	42.000	0	110
J. Intermediación Financiera	1	1.000	0	0	- 100	-100
K. Actividades Inmob. Empres. Alquiler.	19	597.150	25	1.087.360	32	82,1
L. Admón. pública. Defensa. Segú. Social.	1	80.000	0	0	- 100	-100
M. Educación	0	0	2	190.000	-	-
N. Servicios sociales y de salud	4	90.242	6	196.300	50	117,5
O. Otras act. Serv. Común. Soc. Pers.	0	0	1	70.000	-	-
P. Hogares priv. Con Serv. Dmtico.	0	0	0	0	-	-
Q. Organizac. Órganos extraterritor.	0	0	0	0	-	-

Fuente: Cámaras de Comercio de Arauca, Puerto Rondón y Cravo Norte

Asimismo, las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler aumentan un 82,1% con \$1.087 millones; por lo que dicho resultado se entiende como positivo por el impacto que puede tener este sector en la economía regional.

12.9.4.2 Sociedades reformadas: las sociedades reformadas se triplican al pasar de \$798 millones en 2007 a \$2.589 millones en el 2008. Causa de ello se debe en gran parte a la construcción al presentar un capital de \$1.100 millones y el comercio el cual se acercó a los \$1.100 millones.

Tabla 3 Arauca. Sociedades reformadas, por actividad Económica

Enero – diciembre 2007 – 2008

	No.	Capital	No.	Capital	No.	Capital
Total	12	797.51	18	2.589.013	50,0	224,
A. Agricultura Ganadería, Caza, Silv.	0	0	0	0	-	-
B. Pesca	0	0	0	0	-	-
C. Explotación de minas y canteras	0	0	0	0	-	-
D. Industrias manufactureras	1	250.00	0	0	-100,0	-
E. Suministro de electricidad, gas y agua	0	0	0	0	-	-
F. Construcción	1	30.00	5	1.100.000	400,0	3.566,
G. Comercio	3	88.00	4	1.099.963	33,3	1.150,
H. Hoteles y restaurantes	0	0	0	0	-	-
I. Transporte, Almacenamiento, Común.	3	35.00	1	20.000	-66,7	-
J. Intermediación Financiera	0	0	0	0	-	-
K. Actividades Inmob. Empres. Alquiler.	2	311.71	3	130.300	50,0	-
L. Admón. pública. Defensa. Seg. Social.	1	80.00	0	0	-100,0	-
M. Educación	0	0	0	0	-	-
N. Servicios sociales y de salud	1	2.80	5	238.750	-	-
O. Otras act. Serv. Común. Soc. pers.	0	0	0	0	-	-
P. Hogares priv. Con Serv. Dmtico.	0	0	0	0	-	-
Q. Organizac. Órganos extraterritorial.	0	0	0	0	-	-

Fuente: Cámaras de Comercio de Arauca, Puerto Rondón y Cravo Norte

12.10 ANÁLISIS DEL MERCADO

12.10.1 Análisis del cliente: los clientes de Dulce Ternura son personas entre los estratos 4 y 6 y de edades entre los 13 y 40 años de acuerdo a la experiencia y datos suministrados por la empresa y encuesta (**ver anexo B**), la gran mayoría son clientes ocasionales que asisten a la tienda en busca de un regalo o detalle, generalmente en épocas conmemorativas de celebraciones como día de la madre, san Valentín, día de la mujer, día del niño, aniversarios de novios, cumpleaños, cumple meses, mensajes de amor o de cariño.

Las preferencias de compras van dirigidas a los productos personalizados como los Retablos, en un segundo renglón la exclusividad, la novedad, el precio, las promociones.

Hay un segmento de mercado pequeño de clientes habituales que entre los 8 y 13 años, que consumen productos como golosinas, dulces, chocolates.

12.10.2 Análisis de la demanda: de acuerdo a la experiencia de 7 años en el mercado, Dulce Ternura atiende un mercado de 1000 clientes fijos mensuales y se calcula que se deja de atender en temporadas altas hasta 3000 clientes debido a las razones anteriormente expresadas, haciendo un promedio se podrían atender 2000 clientes mensuales aproximadamente, con expectativa de atender 3000 clientes más, según demanda potencial insatisfecha según encuesta (**ver anexo C**).

Por lo anterior podemos determinar que Dulce Ternura tiene una participación en el mercado de 14.3% de atención de sus clientes, dejando de atender un 42,85%. Además una demanda potencial insatisfecha de 42,85% de clientes, a los cuales les interesaría comprar los productos.

12.10.3 Volumen de producción. El producto estrella de Dulce Ternura son los Retablos, para la elaboración de este producto se requieren de 30 minutos y 3 personas especializadas, por lo cual la capacidad de producción es de aproximadamente 12 unidades de retablo por persona día y 864 al mes, actualmente se venden en promedio 686 retablos mensuales contando las 10 referencias, representando un ingreso de \$ 10.372.166 correspondiendo a un 63% de las ventas totales.

Si se quiere atender los clientes que se dejan de atender en temporada alta sumando los clientes que se atienden que en promedio mensual se tiene un total de 2000 clientes promedio mes, la producción actual de retablos solo podría abarcar un 68,5%, y si se cuenta la demanda potencial de 5000 clientes (según datos encuesta y proyecciones) en promedio solo se podría atender un 17,2%.

12.11 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

12.11.1 La competencia indirecta: está determinada con productos que tienen que ver con entretenimiento y bienestar pero que no producen realmente lo que nuestra empresa ofrece en el mercado estos productos son:

Tabla 4. Identificación de la competencia directa

NOMBRE DEL NEGOCIO	PRODUCTOS QUE OFRECE	MARCAS	COMENTARIOS
MATEO	Chocolates nacionales e importados, tarjetas personalizadas, cuadros de madera, copas en vidrio, vitrales, mugs, almohadas peluches, bolsas de regalo	Pelanas, Isaías, Teo expresiones, Zea	Es un negocio pequeño, sus horarios de atención son limitados de lunes a viernes de 9-12 y de 2-6 p.m. maneja precios muy altos y son incumplidos con el cliente en trabajos que dejan haciendo con anterioridad.
LIBRERÍA ÉXTASIS	Mugs, almohadas, peluches, papelería y centro de fotocopiado	Pelanas Isaías,	Son reconocidos como librería y papelería, pero que poco a poco han ido ganando un mercado con la línea de peluches.
LUCAS	Almohadas, peluches, hace trabajos en Foamy	Isaías, Pelanas	Son reconocidos por manejar figuras en Foamy, pero han ido incluyendo peluches en su actividad diaria, aquí la mercancía se ve en desorden no se aprecian los detalles de los productos. Un espacio muy reducido y lleno de vitrinas para exhibición.
TEO EXPRESIONES	mugs, almohadas peluches, tarjetas de Zea y pelanas, juguetería, piñatería	Isaías, importados	Es un negocio que se reconoce por la venta de juguetes y piñatas, no se ofrece mercado de tarjetas personalizadas.

Fuente: Cortes. Yannid 2013

Dentro de los productos que ofrece la competencia y que Dulce Ternura no ofrece están:

- Juguetería
- Fotocopias
- Foamy
- Papelería
- Librería

Pero Dulce Ternura tiene fortalezas que marcan la diferencia como:

- El servicio
- Atención
- Precios
- Horario extendido
- Innovación y creatividad
- Servicio a domicilio en productos como chocolates, gomas, tabletas llaneras, tarjetas personalizadas

12.11.2 Productos a comercializar. La tienda Dulce Ternura, vende detalles, regalos para toda ocasión, mencionados anteriormente, adicionándole un plus a las tarjetas personalizadas. Las ventas son directas y de contado en el almacén y cuando el cliente lo solicite a domicilio.

Los horarios de atención son de lunes a domingo

Lunes a Sábado: 8:00 a.m. – 12:00 m y 2:00 p.m. – 9:00 p.m.

Domingos y Festivos: 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Los productos que más se venden son los retablos, las tarjetas de caña y las tarjetas personalizadas.

Lo que marca la diferencia de Dulce Ternura con su competencia es la innovación, precios, servicio, servicio a domicilio, horarios, valor agregado a productos manufacturados en la tienda.

12.11.3 Proyección de venta: de acuerdo a los datos históricos de Dulce Ternura (ver **anexo D** datos históricos Dulce Ternura), se hará la proyección de ventas en base a la demanda insatisfecha actual que corresponde a 2000 clientes, proyectada para alcanzar el 100% de atención en el primer año del ejercicio, promediando las ventas anuales, tenido en cuenta los picos altos de ventas, el total de ventas en temporada alta es de un promedio de \$34.000.000, siendo el mes más alto Septiembre, y un promedio de ventas mensual de \$16.421.108 con una participación de 1000 clientes mensuales promedio.

De acuerdo al promedio de ventas mensuales (según datos históricos anexo 2) y con la demanda actual se requiere alcanzar una demanda insatisfecha de 1000 clientes, sumado con los clientes actuales de acuerdo a la estrategia planteada se pretende alcanzar la demanda insatisfecha en un periodo de 12 meses contados a partir de la implementación del proyecto.

Tabla 5. Proyección de ventas para alcanzar la demanda insatisfecha

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VENTAS	16.421 .108	17.789. 534	19.157. 960	20.526. 385	21.894. 811	23.263. 237	24.631. 663	26.000. 088	27.368. 514	28.736. 940	30.105. 365	31.473. 791
INCREMENTO CLIENTES	1.044	1.131	1.218	1.305	1.392	1.479	1.566	1.653	1.740	1.827	1.914	2.001

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Si se atienden a los clientes de la demanda insatisfecha en el primer año la empresa tendrá un incremento del 8,4% de sus ventas mensuales.

De acuerdo a este análisis la empresa tendría que incrementar su producción para el primer año aproximadamente en un 90 % para atender los clientes ocasionales, habituales y las temporadas.

De acuerdo a esta proyección de ventas mensual, se hace la proyección de ventas anual para 5 años de acuerdo al crecimiento que ha tenido la empresa durante los 7 años de funcionamiento (según datos histórico de ventas anexo 2), crecimiento del 10% sumado el 8,4 % de clientes que se dejan de atender en las temporadas altas que promediando mensualmente será de 18,4%, ya que esta meta de crecimiento parece ser muy alta para efectos de no especular dejaremos el incremento en 10 % anual.

Tabla 6. Proyección de ventas

AÑO	0	1	2	3	4	5
VENTAS		377.685.492	415.454.041	456.999.445	502.699.390	552.969.329

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

13. ESTUDIO TÉCNICO

13.1 FICHAS TÉCNICAS DE LOS PRODUCTOS

Tabla 7. Ficha técnica de las chocolatinas

  INGREDIENTES (Base cobertura)	<u>Cobertura de Chocolate Negra:</u> pasta de cacao (55,3%), azúcar, grasa vegetal, emulgente (lecitina de soya) emulsionantes. <u>Cobertura de chocolate con leche:</u> Azúcar, manteca de cacao (35,1) leche entera en polvo, pasta de cacao, emulgente (lecitina de soya), emulsionantes. <u>Cobertura de Chocolate blanco:</u> Azúcar, leche entera en polvo, manteca de cacao, emulgente, (Lecitina de soya), emulsionantes, leche de soya.
Consumo preferente	Aconsejado: 12 meses a partir de la fecha de fabricación. En buenas condiciones de conservación, puede ser perfectamente apto para el consumo después de los 12 meses sin perjuicio de la calidad.
Normas de conservación	Exhibición en lugares frescos y secos, mantener alejado de olores.

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 8. Ficha técnica de tarjetas pirograbadas personalizadas

   MATERIALES	<u>MDF:</u> Madeflex de 5 MM, 3MM <u>Cartón Paja:</u> Por pliegos y por cortes de diversas medidas • 38 x 51 • 27 x 19 • 14 x 19 <u>Caña: (Bambú):</u> de 35 cm partidos por la mitad <u>Vinilos:</u> de color negro y café para bordes. <u>Marcadores Posterman:</u> De todos los colores y puntas: PMA 10 Extra fine, PMA 30 medium, PMA 50 Braad, PMA 120, PMA 130 S Biggie
Consumo preferente	Aconsejado: 12- 24 meses a partir de la fecha de fabricación. En buenas condiciones de conservación, libre de humedad, evitar los rayos del sol directos.
Normas de conservación	Exhibición en lugares frescos y secos

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 9. Ficha técnica de vitrales

	<u>MDF:</u> Madeflex de 5 MM, 3MM <u>Vidrio Anti reflejo:</u> 20X20 <u>Vinilos:</u> de todos los colores para la elaboración de los muñecos. <u>Marcadores Posterman:</u> De todos los colores y puntas: PMA 10 Extra fine, PMA 30 medium, PMA 50 Braad, PMA 120, PMA 130 S Biggie
Consumo preferente	Aconsejado: 12 meses a partir de la fecha de fabricación. En buenas condiciones de conservación, libre de humedad, evitar los rayos del sol directos.
Normas de conservación	Exhibición en lugares frescos y secos Lejos del alcance de los niños.

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

13.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de producción de retablos



Fuente: Cortes. Yannid. 2013

13.2.1 Descripción de los procesos de fabricación de retablos

13.2.1.1 Corte madera: de acuerdo a moldes establecidos se cortan los retablos según el diseño requerido, proceso que la empresa MUNDO AVENTURA subcontrata.

13.2.1.2 Corte cartón paja: se hace el moldeado de la pieza que soporta el retablo para su posterior ensamblaje

13.2.1.3 Ensamble de piezas: el pirograbado con las piezas de mdf y cartón paja se pegan y ensamblan para que el producto quede en mostrador el almacén,

cuando el cliente solicita el producto se marcan con la leyenda que el cliente desee.

13.2.1.4 Pirograbado: es una técnica artística para imprimir en un producto un dibujo en superficies como cartón, cuero, madera, etc., se realiza a través del pirograbador que es un instrumento eléctrico que genera altas temperaturas que queman el producto a grabar. Proceso (Subcontratada)

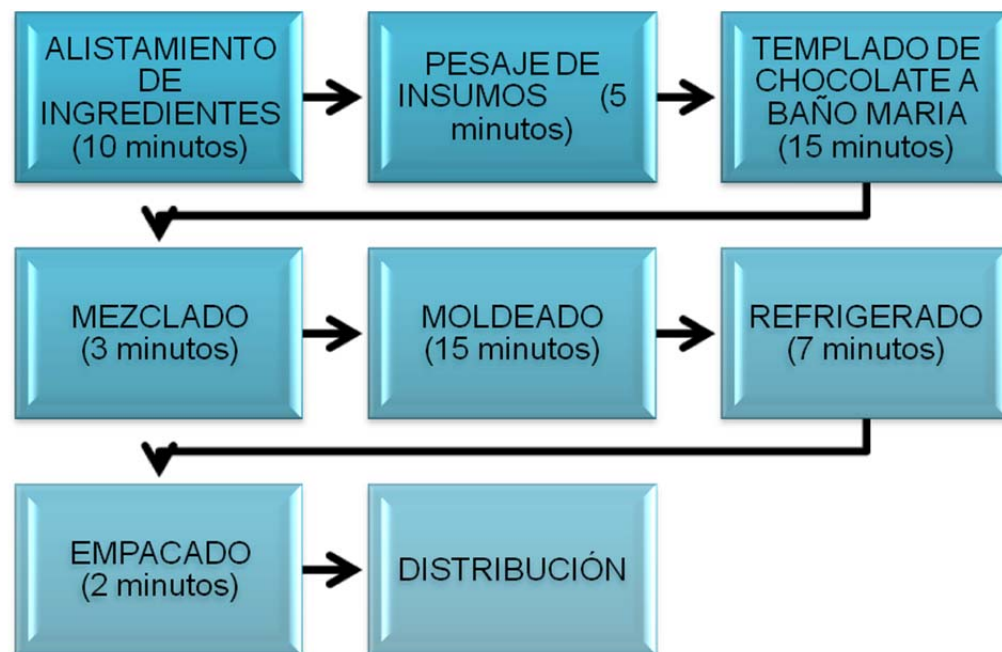
13.2.1.5 Marcado: se hace manualmente de acuerdo al motivo del obsequio, actualmente Dulce Ternura tiene 200 motivos de textos para que los clientes pueden escoger, también se marca lo que el cliente quiera.

13.2.1.6 Escarchado: se adiciona pegante en los lugares donde se va a decorar con la escarcha, se adiciona una cantidad y se retira el excedente que no se pegó.

13.2.1.7 Empacado: una vez el producto está listo se empaca en bolsas plásticas con los logos de la empresa o se empaca en papel regalo

13.2.1.8 Distribución: generalmente el producto se entrega inmediatamente esté listo, la empresa ofrece servicio a domicilio cuando es requerido.

Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de chocolates



Fuente: Cortes. Yannid. 2013

13.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESO DE FABRICACIÓN DE CHOCOLATES

13.3.1 Alistamiento de ingredientes: según la cantidad a producir de chocolates por figuras, formas, tamaños se alistan los moldes, los empaques, cintas de amarre, kilos de chocolate, (Blanco y negro), cereal, palos.

13.3.2 Pesaje de ingredientes: los ingredientes que se pesan previamente es el Cereal, el chocolate con el fin de evitar desperdicio en el proceso.

13.3.3 Templado del chocolate en baño maría: se requiere que el chocolate se encuentre en una temperatura de 30°C, el proceso se realiza calentando el chocolate a baño María y si se cuenta con experiencia suficiente se calienta en el microondas y posteriormente se enfría a temperatura entre los 25 y 28 grados, este proceso se conoce como templar el chocolate.

13.3.4 Mezclado: una vez templado el chocolate se procede a mezclar los ingredientes como el arroz soplado.

13.3.5 Moldeado: se vierte en los moldes de figuras.

13.3.6 Enfriado: se deja en refrigeración por 15 minutos, tiempo suficiente para desmoldar.

13.3.7 Empacado: se empaca en bolsas plásticas individuales que me permiten conservar el producto, se atan con amarre de plástico y alambre.

13.3.8 Distribución: el producto está listo para ser comercializado al mayor o al detal en el punto de venta. DULCE TERNURA actualmente subcontrata el proceso de fabricación de las chocolatinas proveyendo al maquilador la base de chocolate para el proceso.

13.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

El producto estrella de Dulce Ternura son los Retablos, para la elaboración de este producto se requieren de 30 a 40 minutos y 3 personas especializadas, por lo cual la producción diaria es de 10 unidades y 864 al mes, actualmente se venden en promedio 686 retablos mensuales contando las 10 referencias, representando un ingreso de \$ 10.372.166 correspondiendo a un 63% de las ventas totales.

Si se quiere atender a los clientes que no se pueden en temporada sumados a los con los clientes que se atienden normalmente se suman unos 2000, la producción actual de retablos solo podría abarcar un 68,5%, si contamos la demanda potencial 5000 clientes en promedio solo se podría atender un 17,2%.

13.4.1 Diagramas de tiempos y procesos

Tabla 10. Diagrama de tiempos y procesos de producción de retablos

DETALLE DEL FLUJO	OPERACIÓN	TIEMPO
CORTE	O	5 min
MOLDEADO	O	2 min
PIROGRABADO	O	10 min
ENSAMBLE DE LAS PIEZAS	O	8 min
MARCADO	O	5 min
ESCARCHADO	O	3 min
PEGADO DE ACCESORIOS	O	2 min
SECADO	D	3 min
EMPACADO	O	1 min
DISTRIBUCIÓN	►	1 min
Total tiempo		40 min

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 11. Diagrama proceso atención al cliente

DETALLE DEL FLUJO	OPERACIÓN	TIEMPO
	O	
INGRESO DEL CLIENTE	D	2 min
ESPERA A QUE EL CLIENTE SE UBIQUE EN EL ALMACÉN	D	3 min
ATENDER Y ASESORAR AL CLIENTE	O	5 min
ESPERAR A QUE EL CLIENTE TOMA UNA DECISIÓN	D	3 min
EMPACAR	O	2 min
FACTURAR	O	3 min
COBRAR	O	1 min
ENTREGAR EL PEDIDO	O	1 min
Total tiempo		20 min

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

13.5 PLAN DE COMPRAS

Tabla 12. Proveedores productos tiempos y rutas

Proveedor	Producto	Lugar de despacho	Cómo	Cada cuanto surten
Pelanas	Peluches	Bogotá	Se hacen pedidos de acuerdo a las referencias necesitadas y el proveedor envía desde la fábrica hasta el negocio	Los pedidos se entregan en cualquier época del año, tanto referencias como cantidades.
Isaías	Pocillos	Bogotá		
Zea	Cojines	Medellín		
Mateo	Relojes	Bogotá		
Adros	Tarjetas	Bogotá		
Nacional de Chocolates	Chocolates	Cúcuta		
Titos	Babuchas	Bogotá		

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

13.6 ANÁLISIS DE COSTOS

Tabla 13. Materias primas insumos y costos de producción retablo 38X51

NOMBRE DEL PRODUCTO: Retablo 38x51		UNIDAD DE COSTO: Unidad		
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA:		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CARTÓN PAJA	UNIDAD	700	1	700
MDF 3	UNIDAD 38X51	10.000	1	10.000
PINTURA	1_32	500	1	500
SILICONA	1_32	500	1	500
MDF 5	UN	300	1	300
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				12.500
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	1	4.034
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	1	4.034
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				9.368
COSTO VARIABLE TOTAL				21.868

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 14. Materias primas insumos y costos de producción retablo 27X19

NOMBRE DEL PRODUCTO: Retablo27 x 19		UNIDAD DE COSTO: Unidad		
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$15.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CARTÓN PAJA	UNIDAD	400	1	400
MDF 3	UNIDAD 38X51	500	1	500
PINTURA	1_32	350	1	350
SILICONA	1_32	350	1	350
MDF 5	UN	500	1	500
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	400	1	400
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				12.500
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.5	2.017
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0.5	2.017
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				5.334
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 7.434

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 15. Materias primas insumos y costos de producción retablo 14X19

NOMBRE DEL PRODUCTO: Retablo 14 x 19		UNIDAD DE COSTO: Unidad		
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$8.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES: 300		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CARTÓN PAJA	UNIDAD	200	1	200
MDF 3	UNIDAD 38X51	700	1	700
PINTURA	1_32	300	1	300
SILICONA	1_32	300	1	300
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	300	1	0
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				1.500
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.25	1.009
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0.4	1.614
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				3.922
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 5.422

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 16. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Cana apliques llaneros

NOMBRE DEL PRODUCTO: Tarjeta Cana apliques llaneros			UNIDAD DE COSTO:	
REFERENCIA				
PRECIO DE VENTA: \$25.000			UNIDADES VENDIDAS EN EL MES: 300	
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CARTÓN PAJA	UNIDAD	700	1	700
CAÑA	UNIDAD 38X51	2.000	1	2.000
PINTURA	1_32	300	1	300
SILICONA	1_32	300	1	300
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
APLIQUES COTIZAS	UND	2.000	2	4.000
NYLON	MTS	800	1	800
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				8.600
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	1	4.034
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0.8	3.227
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				8.561
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 17.161

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 17. Materias primas insumos y costos de producción Retablo ESQ. 35X35

NOMBRE DEL PRODUCTO: Retablo ESQ. 35X35			UNIDAD DE COSTO:	
REFERENCIA				
PRECIO DE VENTA: \$18.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES: 600		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
TARJETA	UNIDAD	4.500	1	4.500
MDF	UNIDAD 3MM	2.000	1	2.000
PINTURA	1_32	500	1	500
SILICONA	1_32	500	1	500
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
MDF	UND 9MM	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				8.500
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	1	4.034
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034		0
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				\$ 5.334
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 13.834

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 18. Materias primas insumos y costos de producción Retablo. ESQ. 14X19

NOMBRE DEL PRODUCTO: RETABLO. ESQ. 14X19			UNIDAD DE COSTO:	
REFERENCIA				
PRECIO DE VENTA: \$8.000			UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:	
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
MDF	UNIDAD	1.000	1	1.000
TARJETA	UNIDAD 14X19	2.000	1	2.000
PINTURA	1_32	180	1	180
SILICONA	1_32	200	1	200
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	300	1	300
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.800
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.3	1.210
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0	0
	EMPAQUES	1.000	0.5	500
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				2.010
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 5.690

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 19. Materias primas insumos y costos de producción Retablo ESQ. 25X25

NOMBRE DEL PRODUCTO: RETABLO ESQ. 25X25		UNIDAD DE COSTO:		
REFERENCIA				
PRECIO DE VENTA: \$14.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
MDF	UNIDAD	2.000	1	2.000
TARJETA	UNIDAD 38X51	2.000	1	2.000
PINTURA	1_32	300	1	300
SILICONA	1_32	300	1	300
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.100
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.5	2.017
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0	0
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				3.317
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 8.417

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 20. Materias primas insumos y costos de producción Retablo ESQ.27x24

NOMBRE DEL PRODUCTO: RETABLO ESQ.27x24		UNIDAD DE COSTO:		
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$15.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
MDF	UNIDAD	2.000	1	2.000
TARJETA	UNIDAD	2.000	1	2.000
PINTURA	1_32	500	1	500
SILICONA	1_32	500	1	500
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.500
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.5	2.017
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0	0
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				3.317
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 8.817

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 21. Materias primas insumos y costos de producción T.V 20X20

NOMBRE DEL PRODUCTO: T.V 20X20		UNIDAD DE COSTO:		
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$18.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES: 300		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
VIDRIO	UNIDAD	2.500	1	2.500
BASE DE MADERA	2000	2.000	1	2.000
PINTURA	1_32	500	1	500
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.500
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	1	4.034
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0	0
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				5.334
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 10.834

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 22. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Corazón

NOMBRE DEL PRODUCTO: TARJETA CORAZÓN		UNIDAD DE COSTO:		
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$15.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES: 300		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CARTÓN PAJA	UNIDAD	500	1	500
BASE	UNIDAD 38X51	2.000	1	2.000
MDF	1_32	2.000	1	2.000
SILICONA	1_32	200	1	200
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.200
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.5	2.017
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0.3	1.210
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				4.527
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 9.727

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 23. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Lunas

NOMBRE DEL PRODUCTO: TARJETA LUNAS		UNIDAD DE COSTO:		
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$15.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CARTÓN PAJA	UNIDAD	500	1	500
BASE	UNIDAD 38X51	2.000	1	2.000
MDF	1_32	2.000	1	2.000
SILICONA	1_32	200	1	200
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.200
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.5	2.017
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0.3	1.210
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				4.527
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 9.727

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 24. Materias primas insumos y costos de producción Tarjeta Estrellas

NOMBRE DEL PRODUCTO: TARJETA ESTRELLAS			UNIDAD DE COSTO:	
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$15.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CARTÓN PAJA	UNIDAD	500	1	500
BASE	UNIDAD 38X51	2.000	1	2.000
MDF	1_32	2.000	1	2.000
SILICONA	1_32	200	1	200
MARCADORES Y ESCARCHA	UN	500	1	500
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.200
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0.5	2.017
	MANO DE OBRA PIROGRABADO	4.034	0.3	1.210
	EMPAQUES	1.000	1	1.000
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				4.527
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 9.727

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 25. Materias primas insumos y costos de producción Chocolates Grandes

NOMBRE DEL PRODUCTO: CHOCOLATES GRANDES			UNIDAD DE COSTO:	
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$3.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CHOCOLATE BLANCO	KILO	\$ 11.000	0,05	\$ 550
CRISPÍ	KILO	\$ 10.000	0,02	\$ 200
PALOS	UNIDAD	\$ 100	1	\$ 100
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				5.200
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0,03	121
	GAS	950	0,2	190
	EMPAQUES	14	1	14
	ENERGÍA	300	1	300
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				625
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 1.475

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 26. Materias primas insumos y costos de producción Chocolates medianos

NOMBRE DEL PRODUCTO: CHOCOLATES MEDIANOS			UNIDAD DE COSTO:	
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$1.000		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CHOCOLATE BLANCO	KILO	11.000	0,01	110
CRISPÍ	KILO	10.000	0,01	100
PALOS	UNIDAD	100	1	100
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				310
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0,01	40
	GAS	950	0,01	10
	EMPAQUES	10	1	10
	ENERGÍA	300	0,5	150
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				520
COSTO VARIABLE TOTAL				\$ 830

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 27. Materias primas insumos y costos de producción Chocolates pequeños

NOMBRE DEL PRODUCTO: CHOCOLATES PEQUEÑOS			UNIDAD DE COSTO:	
REFERENCIA		001		
PRECIO DE VENTA: \$700		UNIDADES VENDIDAS EN EL MES:		
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO \$
		COSTO POR UNIDAD		
CHOCOLATE BLANCO	KILO	11.000	0,01	0,01
CRISPÍ	KILO	10.000	0,01	0,009
PALOS	UNIDAD	100	1	1
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA				300
OTROS COSTOS VARIABLES	MANO DE OBRA 1	4.034	0,02	81
	GAS	950	0,02	19
	EMPAQUES	10	1	10
	ENERGÍA	300	0,02	6
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				116
COSTO VARIABLE TOTAL				416

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

13.7 ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA

El tamaño del punto o puntos de venta satélite esta determinado por vario factores como: tamaño de mercado, disponibilidad de insumos, capacidad financiera y mano de obra calificada.

13.7.1 Tamaño del mercado: de acuerdo al estudio de mercado la empresa atiende 1000 personas mensuales en promedio, sus clientes son personas entre los 13 y 60 años de edad, deja de atender 1000 básicamente por falta de espacio y personal, y tiene una demanda potencial de 6000 clientes, de acuerdo a esto es primordial ampliar la cobertura de atención a estos clientes, por lo cual se evaluarán técnicamente las alternativas planteadas en el estudio de mercado.

13.7.2 Disponibilidad de materias primas e insumos: por la experiencia que existe de la empresa Dulce Ternura de 7 años en el comercio, se tienen establecidos los proveedores, lo cual no significa que pueda haber un desabastecimiento por razones como cierre de la vía, fallas en la requisición del pedido, pedidos solicitados con poco tiempo, etc.

Los pedidos de materias primas se efectúan con una semana de anticipación, se pagan de contado en el momento de realizar el pedido, la consignación expedida por el banco es indispensable para que el despacho sea efectivo.

13.7.3 Capacidad financiera: Dulce Ternura cuenta con recursos disponibles por un monto de \$40.000.000 para hacer la inversión que sea necesaria y suplir las necesidades de demanda.

13.7.4 Mano de obra calificada: como estrategia, la empresa viene desarrollando en la región talleres de capacitación en pirograbado, diseños de letras, técnicas en

manualidades que permiten de cierta manera poder contar con un recurso humano capacitado para desarrollar y expandir el negocio.

13.8 ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN DE LA SUCURSAL DE DULCE TERNURA

13.8.1 Alternativa No 1: ubicada en el sector del comercio de ropa en la cr. 20 con 27 local comercial de 32m², costo del canon de arrendamiento de \$850.000 lugar de parqueo, buena seguridad, regular estado de conservación, pisos en cerámica, paredes repello pintadas,

13.8.2 Alternativa No 2: ubicada a una cuadra de la plaza principal, local comercial con una amplia vista del ventanal, visibilidad del lugar desde diferentes puntos, 38 mts², cercano a la plaza principal de la ciudad, cuenta con vías amplias y es un sitio donde confluyen los vehículos que vienen de norte a sur de la ciudad cuando salen de sus trabajos, se encuentran además cercanos a la gobernación, los bancos, 2 colegios, la fiscalía y la procuraduría, en general es un lugar netamente comercial, buena seguridad, andenes amplios, lugar donde está permitido el parqueo de vehículos.

El local se encuadra en regular estado de conservación, paredes pintadas, pisos en cerámica, cuenta con dos lámparas, el canon de arrendamiento es de \$650.000.

Se escogió la alternativa 2 debido a su costo de arrendamiento, tranquilidad del lugar ya que siendo comercial, no está saturado del comercio con sonido ni megáfonos, con una mezcla de clientes que en su mayoría son estratos 1 y 2 lo cual no es nuestro nicho de mercado volviendo a insistir en que no es un segmento de mercado que se haya descartado.

Para la ubicación de los puntos satélites con los módulos, se escogieron 5 puntos estratégicos que se han identificado los cuales cumplieron con los siguientes requisitos:

Figura 3. Puntos móviles Dulce Ternura



Fuente: Cortes. Yannid. 2013

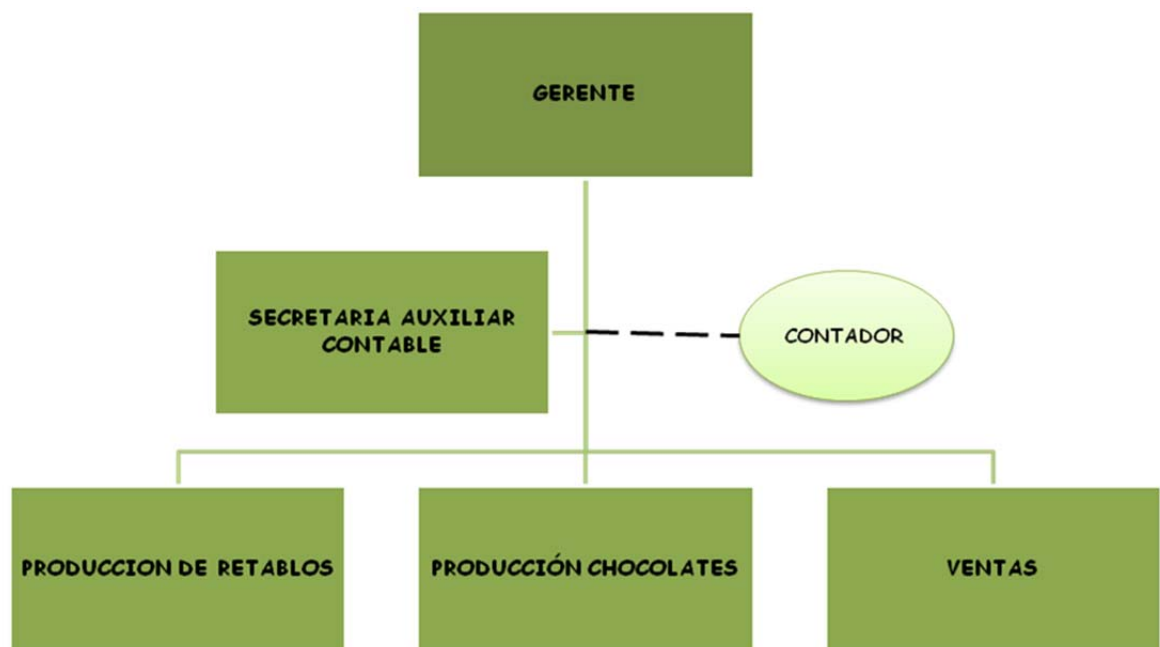
- Lugar de amplia confluencia de gente en días especiales.
- Sitio donde se pueda dejar los módulos en las noches
- Acceso a energía
- Bajo costo por la utilización del espacio público.
- Variedad de estratos sociales

Los lugares donde se pueden ubicar los puntos satélites son: parque Caldas, comuna 3, barrio costa hermosa y Fundadores.

14. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

14.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 4. Organigrama Dulce Ternura



Fuente: Cortes. Yannid. 2013

14.2 ANÁLISIS DE CARGOS

14.2.1 Gerente

14.2.1.1 Responsabilidades generales

- Planificar las estrategias para rentabilizar el negocio empresarial.

- Administrar los recursos de personal, económicos y tecnológicos de la empresa.
- Controlar las actividades que desarrollan el personal de dirección administrativa como el Contador, Encargado de Producción y el encargado de Mercadeo.
- Velar por la sostenibilidad del sistema empresarial.

14.2.1.2 Áreas de responsabilidad específica

- Planear y desarrollar metas a corto plazo (hasta 6 meses) y largo plazo (hasta 3 años) junto con objetivos semestrales o anuales ajustadas a la realidad de la empresa.
- Selección y contrato de todo el personal necesario para el desarrollo normal de la Empresa.
- Explicar las políticas y procedimientos de la empresa a todo el personal y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Gestionar los recursos humanos, esto es: Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieran hacer en dirección diferente a las orientaciones de la empresa.
- Realizar evaluaciones semanales acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos o encargados de cumplir las funciones de Administración, Producción y Ventas.
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo para conservar las buenas Relaciones Laborales.
- Crear y mantener buenas relaciones con empleados, clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y los proveedores de materia prima y de insumos en general.

- Velar por el cumplimiento de los contratos celebrados
- Dotar e implementar de uniformes y equipos al personal vinculado por la Empresa.
- Supervisar la contratación y desempeño del personal y realizar un informe mensual al respecto.
- Establecer los rubros y la asignación presupuestales para los diferentes procesos administrativos, de producción, ventas, personal, gastos, caja menor, en coordinación con el contador.
- Establecer planes de remuneración para todo el personal que labora en la empresa, de acuerdo al flujo de caja establecido.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y para mantener un sentido de pertenencia hacia la empresa y su puesto de trabajo.

14.2.2 Contador

14.2.2.1 Responsabilidades generales

- Elaborar y proyectar balances y estados financieros, analizarlos y dictaminar sobre los mismos.
- Entregar la información financiera necesaria y colaborar en la realización del presupuesto general y el análisis de los presupuestos de ventas y de producción.
- Desempeñar funciones de auditoría y control financiero a la secretaria contable, si la hay.
- Establecer relaciones con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.
- Diagnosticar sobre los estados financieros y hacer proyecciones sobre su comportamiento económico-financiero presente y futuro.
- Capacitar a la secretaria o auxiliar. contable en el manejo del sistema y archivo de comprobantes.

- Entregar al encargado de producción la información y análisis de costos, incluyendo costos de materiales, mano de obra directa, e ítems sobre gastos de producción.
- Llevar registro de cuentas por pagar y proyectar los pagos.
- Elaboración y control de presupuestos conjuntamente con Gerencia.
- Reunirse quincenalmente con el Gerente y con los encargados de producción y mercadeo para revisar los pronósticos por departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega de resultados.
- Entregar informes mensuales al Gerente, acerca del comportamiento financiero de la Empresa.
- Apoyar al gerente y a los encargados de departamento en cualquier reclamo de tipo contable de los clientes o proveedores que ellos no hayan podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.
- Corroborar el libro de ingresos y egresos, con las facturas entregadas. Fijar el proceso para realizar esta actividad.
- Estar pendiente de los pagos de impuestos y demás obligaciones tributarias.
- La demás actividades propias de la función de contador que sean solicitadas por el Gerente.

14.2.3 Secretaria o auxiliar contable.

14.2.3.1 Responsabilidades generales

- Coordinar con contabilidad para asegurar que se lleven los registros de ingresos y egresos
- Conocer, registrar y asegurarse de que los registros de ingreso y egreso en el libro diario de caja se lleven adecuadamente y que estén siendo supervisados por el contador.

- Contribuir con el contador en las actividades de Auditoría Interna.
- Sistematizar los comprobantes de ingresos y egresos en las diferentes cuentas y entregarlos al contador.
- Comprar los formularios y Realizar los pagos de Retención en la fuente e IVA y Declaración de Renta y archivarlos organizadamente.
- Elaborar Comprobantes de Egreso e Ingreso que soporten los gastos de caja menor.
- Archivar los comprobantes organizadamente según dirección del contador, diferenciando costos, gastos, gastos administrativos, etc.
- Realizar toda diligencia pertinente a Cámara de comercio, elaboración y archivo de actas, elaboración de cartas, notarias, etc.
- Reunirse semanalmente con el Contador para entregar comprobantes de ingresos y egresos y coordinar actividades relacionadas con la función contable.
- Las demás funciones propias de la función de secretaria contable y que sean solicitadas por el contador.

14.2.4 Encargado de producción de retablos. Tiene como jefe inmediato el Gerente, debe determinar las políticas y estrategias del proceso de manufactura de acuerdo con las políticas y estrategias establecidas en el plan de mercadeo de manera concertada con el encargado de Ventas.

14.2.4.1 Responsabilidades generales

- Responder por los procesos de dirección, planeación, organización, control ejecución y control integral de la calidad.
- Realizar la planeación semanal de las actividades relacionadas con el sistema productivo de acuerdo a los pedidos que programe el departamento de Ventas.

- Supervisar el desempeño eficiente del personal de operarios a su cargo.
- Asegurar y garantizar la producción, que cumplan con las exigencias del mercado.
- Determinar y estandarizar los procesos de producción conjuntamente con el diseño del diagrama de flujo.
- Investigar y desarrollar de nuevos productos.
- Elaborar semanalmente el programa de compras de insumos, materias primas, materiales y en general de egresos que se requieren para el funcionamiento y presentárselo al Gerente para su ejecución.
- Proveer oportunamente la materia prima e insumos necesarios para los procesos de manufactura.
- Llevar un inventario diario de materias primas, empaques y producto final.
- Recomendar al Gerente los incentivos conducentes a la motivación del personal ganados por eficiencia, cumplimiento y trabajo.
- Revisar las operaciones diarias, recomendando ajustes y acciones para garantizar el cumplimiento total de los procesos.
- Informar oportunamente al Gerente, sobre el incumplimiento de las obligaciones del personal a su cargo, para que se apliquen los respectivos correctivos.

14.2.4.2 Funciones con relación a la planta física y equipos

- Identificar y proveer los equipos y materiales requeridos para el desarrollo de los diferentes procesos de manufactura.
- Presentar al Gerente la proyección de la compra de equipos que adicionalmente se requieran para el proceso.
- Suplir y proveer oportunamente los materiales y repuestos que sean identificados y solicitados por los empleados.

- Diseñar y mantener activo un plan de mantenimiento de herramientas y del área de trabajo.
- Otras funciones propias de su cargo y que le sean asignadas por el Gerente.

14.2.5 Encargado de ventas: tiene como jefe inmediato al Gerente, su principal responsabilidad es la gestión y permanente actualización del plan de mercadeo y proyección de mercados. Del Encargado de Ventas, depende toda la estructura comercial de la empresa, lo cual requiere del desempeño de las siguientes funciones:

- La investigación comercial o de mercados.
- Revisión y ajuste permanente del Plan de Mercadeo contemplado en el Plan de Negocios de la Empresa.
- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de plan de mercadeo.
- La formación de vendedores y comerciantes.
- Las políticas y técnicas de promoción de ventas.
- La distribución.
- Publicidad.
- Organización de la red de ventas.
- Estudio y conocimiento de la competencia.
- Llevar registro de cuentas por cobrar y realizar los respectivos cobros.
- Informar oportunamente al Gerente, sobre el incumplimiento de las obligaciones del personal a su cargo, para que se apliquen las respectivas sanciones.

14.3 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 28. Costos fijos

DETALLE		FUTUROS \$
Servicios Públicos		1.800.000,00
Aseo		1.200.000,00
Salario Empleados		13.600.800,00
Arriendo		4.800.000,00
prestaciones sociales		9.679.200,00
Transporte		600.000,00
Otros costos		1.200.000,00
TOTAL		32.880.000.00

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

14.4 ANÁLISIS LEGALES

14.4.1 Tipos de Sociedades: una Empresa cobra vida en el mercado cuando está legalmente constituida como persona jurídica en el Estado Colombiano, este debe cumplir unas obligaciones para su funcionamiento.

Para iniciar, es necesario determinar si el negocio no cuenta con socios, si es así se tienen dos alternativas válidas, estas son: inscripción en Cámara de Comercio como Comerciante-Persona Natural o inscripción como Empresa Unipersonal, la cual tiene características similares a la Sociedad Limitada.

14.4.2 Permisos, Licencias: los pasos que se deben seguir son:

14.4.2.1 Ante Cámara de Comercio:

- Verificar la disponibilidad del Nombre.
- Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
- Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).
- Pagar el Valor de Registro y Matricula.

14.4.2.2 Ante la notaría:

- Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro).
- Tener en Cuenta que todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.

14.4.2.3 Ante la DIAN:

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

14.4.2.4 Ante la Secretaria De Hacienda de la Alcaldía:

- Registro de Industria y Comercio.
- Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad.

Los trámites de DIAN y Secretaria de Hacienda, se pueden realizar en el caso de algunas ciudades directamente en la Cámara de Comercio.

Como conclusión se puede decir que este artículo está compuesto por opiniones personales y trabajo investigativo, y servirá como referencia y punto de partida

para crear empresas, pero se recomienda una asesoría en debido a que estos procedimientos pueden variar en las diferentes ciudades.

14.5 MARCO JURÍDICO

- Código de Comercio Colombiano, Libro Segundo, artículo 98 y subsiguientes.
- Ley 80 de 1993 artículo 7 Parágrafo 3°.
- Ley 222 de 1995.
- Ley 1014 del 26 de enero 2006.
- Decreto 4463 del 15 de diciembre de 2006.
- Estatuto Tributario artículo 79.

14.5.1 Impuestos y tasas

14.5.1.1 Información tributaria: el sistema fiscal colombiano se encuentra regulado por el Decreto No. 624 de 1989, denominado genéricamente "Estatuto Tributario". El sistema tributario comprende impuestos de carácter nacional, departamental y municipal. Los impuestos de carácter nacional son los de la renta, el impuesto al valor agregado (IVA), el de ganancias ocasionales, el impuesto del timbre y el impuesto de las remesas; los impuestos departamentales son el de la gasolina y el de consumo de licores; por último, los municipales son el impuesto predial y el de industria y comercio.

14.5.1.2 Impuesto sobre la Renta y Complementarios: el impuesto sobre la renta y sus complementarios son de carácter nacional, se consideran como un solo tributo y se estructuran en los siguientes componentes:

- a) Impuesto sobre la renta gravable:** la tarifa del impuesto es del 35%. La base sometida al mismo es la renta gravable, que se obtiene de sumar

todos los ingresos ordinarios y extraordinarios susceptibles de producir un incremento neto del patrimonio y que no estén expresamente exceptuados en la ley. De esta suma se restan las devoluciones, rebajas y descuentos, así como los costos y deducciones imputables a tales ingresos.

b) Impuesto sobre ganancias ocasionales: la tarifa del impuesto es del 35%; se aplica con la misma tarifa sobre las ganancias ocasionales de sociedades extranjeras de cualquier naturaleza. Se consideran como ingresos de ganancia ocasional los causados por las ganancias no operacionales obtenidas por la venta de activos, las utilidades originadas en la liquidación de sociedades, las ganancias provenientes de herencias, legados y donaciones y las ganancias por loterías, rifas, apuestas y similares.

c) Impuesto de remesas: se causa por la transferencia al exterior de rentas y ganancias ocasionales percibidas en Colombia por compañías con inversión extranjera, así como por la obtención de utilidades por parte de sucursales de entidades extranjeras, las cuales se entienden remesadas al exterior. La tarifa del impuesto es del 7%.

14.5.1.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA): es un impuesto de carácter nacional y grava la prestación de servicios y la venta e importación de bienes en el territorio nacional. La tarifa del IVA varía según la clase de bienes o servicios, siendo en general del 16%; ciertos bienes tienen tarifas diferenciales y otros se encuentran excluidos del impuesto.

14.5.1.4 Impuesto de timbre: es un impuesto nacional que se causa sobre documentos que sustentan contratos escritos en Colombia o que vayan a ejecutarse en Colombia y cuya cuantía exceda determinada suma (en 1997, 36 millones de pesos). La tarifa general es del 0,5% sobre el valor total del contrato;

sin embargo, se establecen algunas tarifas especiales, así como las correspondientes exenciones.

14.5.1.5 Impuesto de registro: es un impuesto que se causa por la inscripción de actos, contratos o negocios jurídicos documentales en los cuales sean parte o beneficiarios los particulares y que, de conformidad con las disposiciones legales, deban registrarse en las oficinas de Registro de Instrumentos Públicos o en las cámaras de comercio. Las asambleas departamentales fijarán las tarifas.²⁶

²⁶ Fuente http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-informacion_tributaria/default.html

15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

15.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO

15.1.1 Producto. Los productos que se manejarán en los puntos satélites o en la sucursal serán los siguientes

Tabla 29 Productos y precios Dulce Ternura

No.	PRODUCTOS	PRECIO VENTA X UND \$
1	Retablo 38X51	32.000
2	Retablo 27X19	15.000
3	Retablo 14X19	8.000
4	Tarjetas caña	25.000
5	Retablo esquila 35X35	18.000
6	Retablo esquila 19X27	12.000
7	Retablo esquila 14X19	8.000
8	Retablo esquila 25x25	14.000
9	Retablo esquila 27X24	14.000
9	Retablo 32X24	15.000
10	Tarjeta vidrio 20X30	30.000
11	Tarjeta vidrio 20X20	18.000
12	Tarjeta corazón	15.000
13	Tarjeta lunas	15.000
14	Tarjeta estrellas	15.000
15	Chocolates grandes	3.000
15	Chocolates medianos	1.000
16	Chocolates pequeños	700

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

15.1.2 Precio: se manejarán los mismos precios que en el almacén principal, pero como estrategia de venta para que los clientes conozcan el nuevo almacén o los puntos satélites, se darán premios especiales para quienes visiten estos sitios.

15.1.3 Promoción: como punto focal de la promoción, se tomará el mismo local Dulce Ternura sede principal, quien será el encargado de orientar hacia los demás sitios de venta de nuestros productos.

Además se utilizará el perifoneo, el cual es un medio de difusión muy frecuente en Arauca y que genera un alto impacto en la recepción de la información, además la población Araucana está acostumbrada a recibir y prestar atención.

15.1.4 Fortalecimiento de la imagen: si bien es cierto la empresa Dulce Ternura tiene un reconocimiento a nivel regional, no podemos desconocer que de alguna manera se ha generado malestar los clientes al no poder atenderles en un sitio y manera adecuados, lo que para la empresa es un objetivo importante para mejorar.

15.1.5 Plaza: actualmente la empresa se encuentra en el proceso de fortalecimiento de la competitividad mediante el mejoramiento de sus procesos de atención al cliente, ampliación de la cobertura, capacitando personal para que satisfaga todas las inquietudes de nuestros clientes.

15.1.6 Publicidad: como se anotaba anteriormente, la publicidad se hará por medios como el perifoneo, además de disponer de catálogos de productos tanto en medio físico como en Internet que permitan a los clientes disminuir el tiempo en la selección de nuestros productos.

Otro punto importante en la publicidad es mejorar la recordación de marca a través de los logos símbolos de la empresa impresos en los empaques, etiquetas, y en los obsequios para los clientes, además se darán obsequios en temporadas de septiembre y diciembre para fomentarla fidelidad en los clientes

15.1.7 Servicio post venta: se hará servicio post venta mediante la implementación de un buzón de sugerencias y reclamos, además de sorteos por compras donde se pedirá a los clientes sus datos para posteriormente hacerles obsequios de productos en fechas especiales como su cumpleaños y/o aniversarios.

15.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

15.2.1 Misión: liderar el mercado Araucano, en lo referente a la expresión social marcando sus sueños, sentimientos, ilusiones sobre papel, con estilo propios, calidad, buen servicio, flexibilidad en horarios, innovación.

15.2.2 Visión: ser una empresa posicionada en el Departamento de Arauca en la provisión y venta de retablos, tarjetas llaneras, vitrales, chocolates y peluches con ingreso y posicionamiento en los principales municipios de Arauca, ampliar los puntos de venta con adaptaciones modernas e innovadoras, iniciar proceso de certificación de calidad para que los servicios sean excelentes tanto en calidad de producto como atención al cliente interno y externo.

15.2.3 Análisis de Procesos Organizacionales.

Tabla 30. Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES
	No existe un posicionamiento de marca		Atender un mercado insatisfecho de los productos
	La cobertura es baja en cuanto a atención al cliente		El poder adquisitivo de la población es alto
	Se deja de atender a clientes por falta de espacio. Falta de personal capacitado que cumplan una labor o tarea específica		No existe una competencia fuerte en el mercado con respecto a lo que ofrece Dulce ternura
	FORTALEZAS		AMENAZAS
	Dulce ternura lleva siete años en el mercado lo que le permite tener una visión amplia del mercado potencial		Que por no atender oportunamente a los clientes busquen otras opciones dentro del mercado
	La empresa se mantiene a la vanguardia de las novedades de regalo y detalles que salen al mercado en las grandes ciudades		Desabastecimiento de materia prima por problemas de orden público paros Armados que hacen imposible el abastecimiento del interior del país.
	hay gran variedad de surtido y diversos precios para diferentes tipos de clientes en cuanto a poder adquisitivo y edades		

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 31. Estrategias y tácticas. Debilidades

No existe un posicionamiento de marca	
¿Qué?	Publicidad
¿Cómo?	Publicidad de identidad, jingle, logotipo, logo símbolo, presencia en eventos patrocinio de actividades
¿Dónde?	dentro de la empresa y fuera de ella
¿Cuándo?	Cada 15 días inicialmente
La cobertura es baja en cuanto a atención al cliente	
¿Qué?	reordenar la logística
¿Cómo?	Ampliando cobertura en puntos de atención, personal capacitado y producto disponible
¿Dónde?	en el municipio de Arauca
¿Cuándo?	una vez determinada la viabilidad para tal fin
Se deja de atender a clientes por falta de espacio	
¿Qué?	ampliar el lugar de atención
¿Cómo?	adecuando o consiguiendo un lugar más para poder atender a los clientes
¿Dónde?	empresten el local de la empresa y fuera de ella
¿Cuándo?	una vez determinada la viabilidad para tal fin

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 32. Estrategias y tácticas. Oportunidades

Atender un mercado insatisfecho de los productos	
¿Qué?	Captar esos clientes
¿Cómo?	Fidelizando a los clientes y las generaciones futuras con promociones, descuentos, rifas y demás con la campaña de los nuestro
¿Dónde?	En el lugar de consumo de los productos
¿Cuándo?	Campaña lo nuestro permanentemente, las promociones etc. se harán dos veces al año
El poder adquisitivo de la población es alto	
¿Qué?	Aprovechar esa condición y la predisposición para comprar detalles para regalo
¿Cómo?	Publicidad
¿Dónde?	En los eventos que tengan lugar las campañas
¿Cuándo?	Cada vez que efectúen estos eventos
No existe una competencia fuerte en el mercado con respecto a lo que ofrece Dulce ternura	
¿Qué?	Aprovechar esa condición de privilegio Si las condiciones comerciales son favorables exportar
¿Cómo?	A través de obsequios tarjetas, club de amigos descuentos estrategias dirigidas a cliente fiel
¿Dónde?	En la empresa
¿Cuándo?	Permanentemente

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 33. Estrategias y tácticas. Fortalezas

Dulce ternura lleva siete años en el mercado lo que le permite tener una visión amplia del mercado potencial	
¿Qué?	Aprovechar esa condición de experiencia
¿Cómo?	Innovando, capacitando, visionado la empresa
¿Dónde?	Al interior de la empresa En los medios de comunicación y en el empaque
¿Cuándo?	Permanentemente
La empresa se mantiene a la vanguardia de las novedades de regalo y detalles que salen al mercado en las grandes ciudades	
¿Qué?	Seguir innovando permanentemente
¿Cómo?	No dejar de estar atento a las novedades que hay en el mercado Incluir en las campañas publicitarias estas ventajas, incluir en el empaque esta información
¿Dónde?	en las ciudades grandes, en internet
¿Cuándo?	Permanentemente
hay gran variedad de surtido y diversos precios para diferentes tipos de clientes en cuanto a poder adquisitivo y edades	
¿Qué?	Dar a conocer esta ventaja
¿Cómo?	Incluir en las campañas publicitarias estas ventajas
¿Dónde?	En los medios de comunicación
¿Cuándo?	En los medios cuando se realicen las campañas publicitarias

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 34. Estrategias y tácticas. Amenazas

Que por no atender oportunamente a los clientes busquen otras opciones dentro del mercado	
¿Qué?	Atender oportunamente a los clientes
¿Cómo?	Reestructurando la infraestructura de dulce ternura
¿Dónde?	En la empresa
¿Cuándo?	Después del estudio de viabilidad
Desabastecimiento de materia prima por problemas de orden publico	
¿Qué?	tener el producto que requiera los clientes
¿Cómo?	Planeación para tener inventario suficiente sobre todo en temporadas altas
¿Dónde?	En la empresa
¿Cuándo?	En todo momento

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

15.2.4 Mecanismos de control: los mecanismos de control para este caso de la microempresa familiar serán simplificados debido a que sería muy difícil, costoso y la empresa no cuenta con el personal para efectuar dichos controles por lo tanto estos controles se centraran en 3 aspectos:

15.2.4.1 Control Financiero: este control será efectuado por la junta de socios de la empresa, la cual estará integrada por un presidente y un vicepresidente, quienes harán las veces de directores de dicho control y será su responsabilidad que estos se efectúen.

Será responsabilidad del subgerente administrativo y el contador, presentar informes permanentes a la junta de socios y esta podrá asesorarse de un auditor externo para la verificación de dicha información.

15.2.4.2 Control de la Producción: este control estará a cargo del jefe producción y se establecerán pautas de control de los procesos en las materias primas que ingresan a la planta determinando su calidad y cantidad, materias primas en proceso con cotejamiento de inventarios, y producto terminado, se debe establecer el porcentaje de pérdida en proceso con un margen de tolerancia que la misma empresa establecerá de acuerdo a la experiencia en el proceso productivo, a su vez estos controles se harán en el momento que así se consideren por el subgerente de administración de la empresa, para esto se establecerán las herramientas necesarias para que en el departamento de producción existan los mecanismos para documentar la información que permita a su vez ser oportuna y veraz.

15.2.4.3 Control en comercialización: de la misma manera se debe hacer un control riguroso sobre los procesos de comercialización, que cabe recordar se efectúa por terceros a través de distribuidores ajenos a la empresa por lo que se corre el riesgo de que la información no sea oportuna y veraz, para esto el encargado del departamento comercial debe ser un supervisor eficiente que además sea apoyado por un supervisor que permitan controlar el proceso de venta del producto de la manera como la empresa lo ha planteado.

15.3 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura de la empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, la cual se puede agrupar generalmente en dos grandes áreas funcionales como son:

- El Área de Producción
- El Área Administrativa y Comercial

La dirección de la empresa aplicará el manejo de un conjunto de actividades en forma sincronizada en sus diferentes niveles para alcanzar la visión, misión y objetivos trazados por los gestores del proyecto.

Los elementos que componen el proceso administrativo que se pretende en la organización, lo componen: Planeación, organización, dirección y control

15.3.1 La Planeación: es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable.

15.3.2 La Organización: el ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Para organizar se necesita saber utilizar los espacios, el tiempo, el trabajo, los recursos humanos y los recursos financieros.

15.3.2.1 El espacio: distribuir un área física de tal manera que cada cosa tenga su lugar preciso. (Dependencias).

15.3.2.2 El tiempo: programar cada actividad o tarea que permita evacuar cada una de ellas con la oportunidad requerida por la administración

15.2.2.3 El trabajo: el orden y la prioridad al que sea sometido un listado de tareas que se piensan desarrollar o ejecutar cotidianamente, le permiten a la administración la eficiencia y efectividad necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

15.2.2.4 El recurso humano: el elemento humano es parte constitutiva de la tecnología en el proceso.

15.2.2.5 Los recursos financieros: los recursos de inversión inicial en el periodo de instalación del proyecto.

15.2.2.6 La dirección: el liderazgo asumido por una persona, que mediante la coordinación y guía delega en otras personas: tareas, funciones y en particular, el trabajo para desarrollarlo con responsabilidad y cumplimiento motivadas, por alcanzar los objetivos como un equipo organizado. Para tener el reconocimiento como un líder dirigente, por lo menos se debe tener las siguientes cualidades personales a saber:

15.2.2.7 El control: es quizás uno de los elementos más importantes del proceso administrativo, ya que nos permite estar pendientes e informados de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa de la empresa, hasta el punto de ser tomado como modelo japonés, llamado control de calidad total y que posteriormente fue implementado en el resto del mundo, es ejercido en cada espacio que fue planeado y al compararse con los resultados obtenidos, permite evaluar los resultados y así de esta manera, encontrar las posibles soluciones a los ajustes de las metas preestablecidas en el plan.

16. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente estudio estará centrado en evaluar financieramente la viabilidad de las 2 alternativas, generalmente el factor dinero es preeminente cuando se trata de tomar decisiones. Los datos en los que está basado son el resultado del estudio de mercado y técnico además de la experiencia con el almacén Dulce Ternura.

16.1 ESTUDIO FINANCIERO

16.1.1 Alternativa 1 Montaje de sucursal Dulce Ternura

16.1.1.1 Inversión inicial: la inversión inicial es la cantidad de bienes o servicios en efectivo o especie que son necesarios para que una empresa pueda funcionar, dentro de la inversión se encuentran los activos fijos o inversiones fijas, inversiones diferidas y capital de trabajo.

Los activos fijos o inversiones fijas son los recursos tangibles necesarios para implementar el negocio, por decirlo de alguna manera es la parte física necesaria para el funcionamiento del mismo

Se dividen en inversiones fijas no depreciables que corresponden a las compras de bienes inmuebles como lotes, construcciones, son no depreciables debido a que su valor se considera una inversión que genera valorización y no decrece.

Inversiones fijas depreciables son todas las compras de bienes muebles e inmuebles que por su uso se ve la necesidad de reemplazarlos por otros por lo cual al cabo de un tiempo determinado habrá que darles de baja en la empresa a este rubro corresponden la compra de equipos de oficina, maquinaria y equipo, muebles y enceres, adecuaciones, dotaciones. Dentro del proyecto encontramos las siguientes inversiones:

Tabla 35. Inversiones fijas

15. Inversiones fijas (1)				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				
1.1 LOCAL				\$120.000.000
1.1 Adecuaciones Físicas	global	1	\$4.000.000	\$4.000.000
1.2 Adecuaciones eléctricas				0
Subtotal				\$124.000.000
2. MAQUINARIA Y EQUIPOS	Unidad	Cantidad	Precio	Total
marcadores postergan	Unidad	30	\$10.000	\$300.000
Escarchas	Unidad	30	\$2.800	\$484.000
marcadores para delinear	Unidad	12	\$1.500	\$18.000
Colbones para escarchado	Unidad	6	\$6.000	\$36.000
Piro grabador	Unidad	2	\$90.000	\$180.000
Estantería en madera y vidrio	Unidad	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Vitrina	Unidad	1	\$500.000	\$500.000
Aire acondicionado 24 WTU	Unidad	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Mesa para pirograbar	Unidad	1	\$200.000	\$200.000
Lámparas de Adorno	Unidad	1	\$350.000	\$350.000
teatro en casa	Unidad	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Subtotal				\$7.368.000
3. MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Escritorio	Unidad	1	\$250.000	\$250.000
Sillas	Unidad	4	\$100.000	\$400.000
Archivador	Unidad	1	\$200.000	\$200.000
silla de escritorio	unidad	1	\$350.000	\$350.000
Subtotal				\$1.200.000
4. EQUIPOS DE OFICINA	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Computador + sistema de contabilidad	Unidad	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Impresora	Unidad	1	\$250.000	\$250.000
pantalla táctil	Unidad	1	\$700.000	\$700.000
Subtotal				\$3.450.000
TOTAL INVERSIÓN FIJA				\$136.018.000

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.1.2 Inversiones diferidas: las inversiones diferidas son necesarias para el proyecto pero no intervienen en el proceso productivo y se consideran intangibles. Dentro de las inversiones diferidas encontramos las siguientes:

Tabla 36. Inversiones diferidas

INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 725.000
Gastos de Organización Empresarial	\$500.000
cámara de comercio	\$75.000
permisos y licencias (sayco, bomberos, suelos)	\$150.000

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.1.3 Capital de trabajo: es el capital efectivo necesario para poder dar inicio al funcionamiento de un ciclo productivo de la empresa, para este caso se calcula para un mes de funcionamiento debido a que todas las ventas se hacen en efectivo lo que permite tener liquidez inmediata.

Tabla 37. Capital de trabajo

Capital de trabajo	Número de días	
Meses de capital de trabajo al inicio	2	\$8.345.088
Días de existencia de inventarios	45	\$47.209.688
Total capital de trabajo		\$55.554.775

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.1.4 Proyección de ventas: el método utilizado en la proyección de ventas se hizo basado en la experiencia de 7 años de funcionamiento y se calculó un crecimiento anual de 10%, de acuerdo a esto se hizo la proyección de ventas en

precios y no en producto debido a la variedad de productos ya que no existe una homogeneidad en precios ni cantidades.

Las ventas mensuales son de \$ 31.473.791 para el primer año serán de \$377.695.492

Tabla 38. Proyección de ventas

INGRESOS	2014	2015	2016	2017	2018
Retablos	345.694.000	392.638.949	444.910.225	504.171.909	571.327.201
chocolates	31.983.500	36.326.832	41.162.954	46.645.826	52.859.013
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	377.677.500	428.965.781	486.073.179	550.817.735	624.186.214
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	377.677.500	428.965.781	486.073.179	550.817.735	624.186.214

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.1.5 Costos

- **Costos fijos:** los costos fijos son obligaciones que hay que pagar sin importar el número de unidades producidas Los costos fijos son

Tabla 39. Costos directos

Ítem	Costo mes \$	Costo año \$
Salarios	2.098.333	25.179.996
Servicios	300.000	3.600.000
Arriendo	300000	3.600.000
Otros	100000	1.200.000
Publicidad	999249	11990988
TOTAL	3.797.582	45.570.984

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Para la proyección de costos utilizaremos el incremento de la inflación en los últimos cuatro años

Tabla 40. Proyección inflación

AÑO	INFLACIÓN
2008	7,67
2009	2,00
2010	3,17
2011	2,67
PROMEDIO	3,87

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 41. Proyección de costos fijos

AÑO	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---

COSTOS FIJOS	45.570.984	47.257.110	49.005.623	50.818.832	52.699.128
--------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

- **Costos variables:** son los costos que están relacionados directamente con el producto y que influyen directamente en él, estos costos como su nombre lo indica varían de acuerdo al número de unidades de producción, entre más se produzca mayor será el valor de estos costos pero el costo total del producto tendera a disminuir.

También la forma de obtener estos costos se hizo de acuerdo al promedio de todos los productos, estos costos también están relacionados con el precio de venta promedio obtenido de la misma base de datos, por lo que esta relación permitirá que se puedan hacer cálculos para el punto de equilibrio Para la proyección de costos variables también utilizaremos el valor de la inflación promedio de los últimos cuatro años que es del 3,87% anual

Los costos variables promedio son de \$ 128.657.135 al año, para la demanda actual, proyectando la demanda con un incremento del 90% para el primer año debido a la implementación de la estrategia, proyectaremos los costos variables con ese mismo incremento debido a que los costos variables se relacionan directamente con el número de unidades que se producen y venden y son:

Tabla 42. Costos variables

AÑO	1	2	3	4	5
COSTOS VARIABLES	244.443.384	277.638.587	314.600.083	356.504.561	403.990.681

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

- **Costos totales:** son la suma de los costos fijos más los costos variables en este caso se presentan anualmente

Tabla 43. Costos totales

MAQUINARIA Y EQUIPO

marcadores postergan	300.000
Escarchas	84.000
marcadores para delinear	18.000
colbones para escarchado	36.000
Piro grabador	180.000
0	0
0	0
0	0

Vida útil años	10
----------------	----

Vr. Salvamento	0
----------------	---

Dep. Anual	61.800
------------	--------

618.000

VEHÍCULOS

0	0
0	0
0	0
0	0
0	0
	0

Vida útil años	5
----------------	---

Vr. Salvamento	0
----------------	---

Dep. Anual	0
------------	---

TERRENOS

0	0
0	0
	0

EDIFICACIONES

compra local	120.000.000
adecuaciones equipo computo	4.000.000
0	0
0	0

Vida útil años	20
----------------	----

Vr. Salvamento	0
----------------	---

[illegible]

Para efectos del flujo neto de efectivo y para el cálculo de la viabilidad económica del proyecto se debe adicionar el costo por depreciación, ya que es el supuesto de que en un determinado año el equipo, maquinaria o enser pasara a un estado de obsolescencia y la empresa requerirá comprar otro. Este ítem no se tiene en cuenta para el cálculo del punto de equilibrio. Depreciación muebles, encerres y equipos

16.1.1.6 Costo operacional: este costo se calcula para efectos del cálculo del flujo neto

COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES + DEPRECIACIÓN

El costo operacional es de $\$33.579.996 + \$244.448.557 + \$ 8.541.800$

COSTO OPERACIONAL = \$ 286.570.353

16.1.1.7 Utilidad: la utilidad del proyecto es la cantidad de ingresos por ventas que la empresa genera delimitada en un tiempo determinado, para este caso se calcula anualmente.

La utilidad que se calcula por todos los ingresos percibidos y se denomina utilidad bruta, la utilidad menos los costos totales, se denomina utilidad neta. A la utilidad neta se deben descontar los impuestos

La utilidad bruta en este caso será el total de ventas proyectadas que para el primer año del proyecto tiene un valor de \$377.695.492.

Tabla 44. Egresos

EGRESOS				
	2014	2015	2016	2017
Costos variables	244.443.384	314.600.083	356.504.561	403.990.681
Costos fijos	8.400.000	8.934.587	9.204.242	9.482.036
servicios públicos	3.600.000	3.829.109	3.944.675	4.063.730
otros	1.200.000	1.276.370	1.314.892	1.354.577
arriendo	3.600.000	3.829.109	3.944.675	4.063.730
TOTAL COSTOS	252.843.384	323.534.670	365.708.803	413.472.718
Gastos operativos	50.212.327	48.816.582	50.299.007	51.839.878
Gastos de Constitución	4.489.520	0	0	0
Gasto por depreciación	8.541.800	8.541.800	8.541.800	8.541.800
Gasto por amortización	0	0	0	0
Gasto por impuestos	1.029	344.467	390.321	442.308
Gasto por publicidad	11.999.982	12.763.676	13.148.898	13.545.746
Gasto por salarios	25.179.996	27.166.640	28.217.988	29.310.025
TOTAL GASTOS	50.212.327	48.816.582	50.299.007	51.839.878
TOTAL EGRESOS	303.055.712	372.351.252	416.007.810	465.312.596
Análisis vertical año 1				
Costos variables	81%			
Costos fijos	3%			
Gastos administrativos	17%			
Gastos financieros	0%			

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

La utilidad neta será

UTILIDAD BRUTA – COSTO TOTAL

\$ 377.695.492 - \$ 286.570.353 = \$ 91.125.139

Tabla 45. Flujo de producción

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Concepto						
ventas		377.685.492	415.454.041	456.999.445	502.699.390	552.969.329
(-)costos totales		286.570.353	297.173.456	308.168.874	319.571.122	331.395.254
utilidad bruta antes de impuestos		91.115.139	118.280.585	148.830.571	183.128.268	221.574.075
(-) impuestos (35%)		31.890.299	41.398.205	52.090.700	64.094.894	77.550.926
utilidad neta		59.224.840	76.882.380	96.739.871	119.033.374	144.023.149
(-) reserva legal (10%)		5.922.484	7.688.238	9.673.987	11.903.337	14.402.315
UTILIDAD POR DISTRIBUIR		53.302.356	69.194.142	87.065.884	107.130.037	129.620.834
mas reserva legal		5.922.484	7.688.238	9.673.987	11.903.337	14.402.315
mas depreciación		8.541.800	8.541.800	8.541.800	8.541.800	8.541.800
mas amortización		0	0	0	0	0
FLUJO DE PRODUCCIÓN		67.766.640	85.424.180	105.281.671	127.575.174	152.564.949

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 46. Estado de resultados

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	377.677.500	428.965.781	486.073.179	550.817.735	624.186.214
Costos	252.843.384	286.311.962	323.534.670	365.708.803	413.472.718
Utilidad Bruta	124.834.116	142.653.819	162.538.509	185.108.932	210.713.496
Gastos operativos	50.212.327	47.390.067	48.816.582	50.299.007	51.839.878
Utilidad antes impuestos e intereses	74.621.788	95.263.753	113.721.927	134.809.925	158.873.618
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	74.621.788	95.263.753	113.721.927	134.809.925	158.873.618
Impuestos	26.117.626	33.342.313	39.802.674	47.183.474	55.605.766
Utilidad neta	48.504.162	61.921.439	73.919.253	87.626.451	103.267.852

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 47. Flujo de caja del proyecto

		2014	2015	2016	2017	2018
Concepto						
Ventas		377.677.5 00	428.965.7 81	486.073.1 79	550.817.7 35	624.186.2 14
Costos		252.843.3 84	286.311.9 62	323.534.6 70	365.708.8 03	413.472.7 18
Gastos operativos		50.212.32 7	47.390.06 7	48.816.58 2	50.299.00 7	51.839.87 8
Utilidad operativa		74.621.78 8	95.263.75 3	113.721.9 27	134.809.9 25	158.873.6 18
Impuesto de renta operativo			26.117.62 6	33.342.31 3	39.802.67 4	47.183.47 4
Beneficio fiscal financiero			0	0	0	0
Utilidad operativa después de impuestos	74.621.788	69.146.12 7	80.379.61 3	95.007.25 0	111.690.1 44	
Depreciación y amortización		8.541.800	8.541.800	8.541.800	8.541.800	8.541.800
Flujo de caja bruto operativo	-191.572.775	83.163.58 8	77.687.92 7	88.921.41 3	103.549.0 50	120.231.9 44
TIR DEL PROYECTO	36,84%					
WACC DEL PROYECTO	14,27%					
VPN DEL PROYECTO	122.709.279					

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 48. Punto de equilibrio

COSTOS FIJOS:	2014		PRECIO DE VENTA	2014
			Precio de venta promedio	9.250
Costos fijos	8.400.000			
Gastos operativos	50.212.327		PRECIO DE VENTA UNITARIO	9.250
Gastos financieros	0			
Impuestos	26.117.626		PUNTO DE EQUILIBRIO	2012
TOTAL COSTOS FIJOS	84.729.953		EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) – ANUAL	25.966
COSTOS VARIABLES	2012		EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) – MENSUAL	2.164
Costo variable promedio	5.987		EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) – ANUAL	240.183.205
TOTAL COSTOS VARIABLES	5.987		EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) – MENSUAL	20.015.267

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.2 Estudio financiero alternativa 2 montaje de unidades satélites Dulce Ternura

16.1.2.1 Inversión inicial

Tabla 49. Inversiones fijas

15. Inversiones fijas (1)				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				
Terrenos				0
Adecuaciones Físicas	global	1	4.000.000	4.000.000
Adecuaciones eléctricas				0
Subtotal				4000000
2. MAQUINARIA Y EQUIPOS				
	Unidad	Cantidad	Precio	Total
marcadores posterman	Unidad	30	10.000	300.000
Escarchas	Unidad	30	2.800	84.000
marcadores para delinear	Unidad	12	1.500	18.000
colbones para escarchado	Unidad	6	6.000	36.000
Piro grabador	Unidad	2	90.000	180.000
estantería en madera y vidrio	Unidad	1	3.000.000	3.000.000
Vitrina	Unidad	1	500.000	500.000
ventiladores	Unidad	4	120.000	480.000
Mesa para pirograbar	Unidad	1	200.000	200.000
refrigerador	Unidad	4	700.000	2.800.000
teatro en casa	Unidad	1	1.500.000	1.500.000
Subtotal				9.098.000
3. MUEBLES Y ENSERES				
	Unidad	Cantidad	Precio	Total
unidad móvil	Unidad	4	7.000.000	28.000.000
Sillas	Unidad	4	100.000	400.000
Subtotal				28.400.000
4. EQUIPOS DE OFICINA				
	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Computador + sistema de contabilidad	Unidad	1	2.500.000	2.500.000

Subtotal				2.500.000
TOTAL				43.998.000

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.2.2 Inversiones diferidas: dentro de las inversiones diferidas encontramos las siguientes:

Tabla 50. Inversiones diferidas

INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 425.000
Gastos de Organización Empresarial	200.000
cámara de comercio	75.000
permisos y licencias (sayco, bomberos, suelos)	150.000

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.2.3 Capital de trabajo: es el capital efectivo necesario para poder dar inicio al funcionamiento de un ciclo productivo de la empresa, para este caso se calcula para un mes de funcionamiento debido a que todas las ventas se hacen en efectivo lo que permite tener liquidez inmediata.

Tabla 51. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		2014
Meses de capital de trabajo al inicio	2	13.414.989
Días de existencia de inventarios	45	15.736.889
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		29.151.877

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.2.4 Proyección de ventas: el método utilizado en la proyección de ventas se hizo basado en la experiencia de 7 años de funcionamiento y se calculó un crecimiento anual de 10% y de acuerdo a esto se hizo la proyección de ventas en precios y no en producto debido a la variedad de productos ya que no existe una homogeneidad en precios ni cantidades.

Las ventas mensuales son de \$ 10.491.264 para el primer año serán de \$125.895.108

Tabla 52. Proyección de ventas

INGRESOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
Retablos	100.716.080	114.393.238	129.622.191	146.887.763	166.453.095
Chocolates	25.179.028	28.598.318	32.405.558	36.721.952	41.613.287
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	125.895.108	142.991.556	162.027.749	183.609.715	208.066.382
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	125.895.108	142.991.556	162.027.749	183.609.715	208.066.382

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.2.5 Proyección de costos

Tabla 53. Egresos del proyecto

	2014	2015	2016	2017	2018
Costos variables	80.914.934	91.903.113	104.137.999	118.009.097	133.727.814
Costos fijos	13.800.000	14.249.117	14.678.249	15.121.255	15.577.631
servicios públicos	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Vigilancia	3.000.000	3.097.634	3.190.924	3.287.229	3.386.441
arriendo	9.600.000	9.912.429	10.210.956	10.519.134	10.836.613
TOTAL COSTOS	94.714.934	106.152.230	118.816.249	133.130.352	149.305.445
Gastos operativos	43.827.717	40.646.381	41.914.276	43.232.267	44.602.716
Gastos de Constitución	4.489.520	0	0	0	0
Gasto por depreciación	8.137.800	8.137.800	8.137.800	8.137.800	8.137.800
Gasto por amortización	0	0	0	0	0
Gasto por impuestos	397	101.141	114.869	130.155	147.485
Gasto por publicidad	0	0	0	0	0
Gasto por salarios	31.200.000	32.407.440	33.661.608	34.964.312	36.317.431
Gastos financieros	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS	43.827.717	40.646.381	41.914.276	43.232.267	44.602.716
TOTAL EGRESOS	138.542.651	146.798.610	160.730.525	176.362.619	193.908.161
Análisis vertical año 1					
Costos variables	58%				
Costos fijos	10%				
Gastos administrativos	32%				
Gastos financieros	0%				

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

16.1.2.6 Utilidad: la utilidad del proyecto es la cantidad de ingresos por ventas que la empresa genera delimitada en un tiempo determinado para este caso se calcula anualmente. La utilidad que se calcula por todos los ingresos percibidos se denomina utilidad bruta, la utilidad menos los costos totales se denomina utilidad neta. A la utilidad neta se le deben descontar los impuestos

Tabla 54. Estados de resultados.

concepto	2014	2015	2016	2017	2018
ventas	125.895.108	142.991.556	162.027.749	183.609.715	208.066.382
costos	94.714.934	106.152.230	118.816.249	133.130.352	149.305.445
utilidad bruta	31.180.174	36.839.326	43.211.501	50.479.363	58.760.937
gastos operativos	43.827.717	40.646.381	41.914.276	43.232.267	44.602.716
utilidad antes impuestos e intereses	-12.647.543	-3.807.054	1.297.224	7.247.096	14.158.221
gastos financieros	0	0	0	0	0
ingresos financieros	0	0	0	0	0
utilidad antes de impuestos	-12.647.543	-3.807.054	1.297.224	7.247.096	14.158.221
impuestos	0	0	454.028	2.536.484	4.955.377
utilidad neta	-12.647.543	-3.807.054	843.196	4.710.613	9.202.843

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 55. Flujo de efectivo

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
saldo inicial	0	8.248.319	19.924.992	24.316.783	33.819.779	48.827.709
<u>fuentes de efectivo:</u>						
ventas de contado		125.895.10 8	142.991.55 6	162.027.74 9	183.609.71 5	208.066.38 2
recuperación de cartera			0	0	0	0
adquisición de préstamos	27.703.32 9					
aportes de capital	40.279.87 9					
rendimientos financieros			0	0	0	0
venta de activos fijos						
total fuentes	67.983.20 8	125.895.10 8	142.991.55 6	162.027.74 9	183.609.71 5	208.066.38 2
<u>usos de efectivo</u>						
costos operativos		78.528.518	104.517.83 8	116.961.27 2	131.028.38 5	146.923.49 7
gastos operativos		43.827.717	40.646.381	41.914.276	43.232.267	44.602.716
pago de proveedores			1.573.346	1.787.005	2.024.906	2.294.621
inversión en activos fijos e inventarios	59.734.88 9					
servicio de la deuda		0	0	0	0	0
intereses		0	0	0	0	0
impuestos			0	0	454.028	2.536.484
dividendos						
depreciación y amortización (-)		-8.137.800	-8.137.800	-8.137.800	-8.137.800	-8.137.800
total usos	59.734.88 9	114.218.43 5	138.599.76 5	152.524.75 4	168.601.78 6	188.219.51 8
excedente o déficit efectivo	8.248.319	11.676.673	4.391.791	9.502.996	15.007.929	19.846.863
saldo final de efectivo	8.248.319	19.924.992	24.316.783	33.819.779	48.827.709	68.674.572

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Para cálculo del punto de equilibrio tomaremos utilizaremos los siguientes datos

Tabla 56. Punto de equilibrio

costos fijos:	2014	precio de venta	2014
		precio de venta promedio	5.717
costos fijos	13.800.00 0		
gastos operativos	43.827.71 7	precio de venta unitario	5.717
gastos financieros	0		
impuestos	0	punto de equilibrio	2012
total costos fijos	57.627.71 7	en unidades (costos fijos / pvu - cvu) - anual	28.211
costos variables	2012	en unidades (costos fijos / pvu - cvu) - mensual	2.351
costo variable promedio	3.675	en pesos (costos fijos / 1 - mcu) - anual	161.294.34 4
total costos variables	3.675	en pesos (costos fijos / 1 - mcu) - mensual	13.441.195

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

17. EVALUACIÓN ECONÓMICA

17.1 EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla 57. Escenario 1: compra y adecuación del local

flujo de caja del proyecto						
Concepto		2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		377.677.500	428.965.781	486.073.179	550.817.735	624.186.214
Costos		252.843.384	286.311.962	323.534.670	365.708.803	413.472.718
gastos operativos		50.212.327	47.390.067	48.816.582	50.299.007	51.839.878
utilidad operativa		74.621.788	95.263.753	113.721.927	134.809.925	158.873.618
Impuesto de renta operativo			26.117.626	33.342.313	39.802.674	47.183.474
Beneficio fiscal financiero			0	0	0	0
utilidad operativa después de impuestos	74.621.788	69.146.127	80.379.613	95.007.250	111.690.144	
Depreciación y amortización		8.541.800	8.541.800	8.541.800	8.541.800	8.541.800
flujo de caja bruto operativo	- 191.572.775	83.163.588	77.687.927	88.921.413	103.549.050	120.231.944
TIR del proyecto	36,84%					
wacc del proyecto	14,27%					
vpn del proyecto	122.709.279					

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Tabla 58. Flujo de caja del proyecto

Concepto		2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		125.895.108	142.991.556	162.027.749	183.609.715	208.066.382
Costos		94.714.934	106.152.230	118.816.249	133.130.352	149.305.445
Gastos operativos		43.827.717	40.646.381	41.914.276	43.232.267	44.602.716
Utilidad operativa		-12.647.543	-3.807.054	1.297.224	7.247.096	14.158.221
Impuesto de renta operativo			-4.426.640	-1.332.469	454.028	2.536.484
Beneficio fiscal financiero			4.426.640	1.332.469	0	0
Utilidad operativa después de impuestos	-12.647.543	-3.807.054	1.297.224	6.793.068	11.621.737	
Depreciación y amortización		8.137.800	8.137.800	8.137.800	8.137.800	8.137.800
Flujo de caja bruto operativo	-67.983.208	-4.509.743	4.330.746	9.435.024	14.930.868	19.759.537
TIR DEL PROYECTO	-9,54%					
WACC DEL PROYECTO	13,30%					
VPN DEL PROYECTO	-					
	42.462.543					

Fuente: Cortes. Yannid. 2013

Según los datos obtenidos en el estudio financiero en el escenario uno presenta un punto de equilibrio de \$ **240.183.205** en ventas anuales, lo que según las proyecciones de ventas se encuentra por debajo de lo proyectado que es \$**377.677.500**, si bien es cierto este dato no tiene relación con las inversiones y no permite tomar decisiones sobre invertir, sirve para orientar la posibilidad de

ventas que puede llegar a tener la empresa y cuantificar si es real el monto de ventas que se proyecta como mínimo en el mercado.

Financieramente el proyecto presenta una TIR del 36,84% superando la tasa de oportunidad que se proyectó en un 20% y del 12% del DTF.

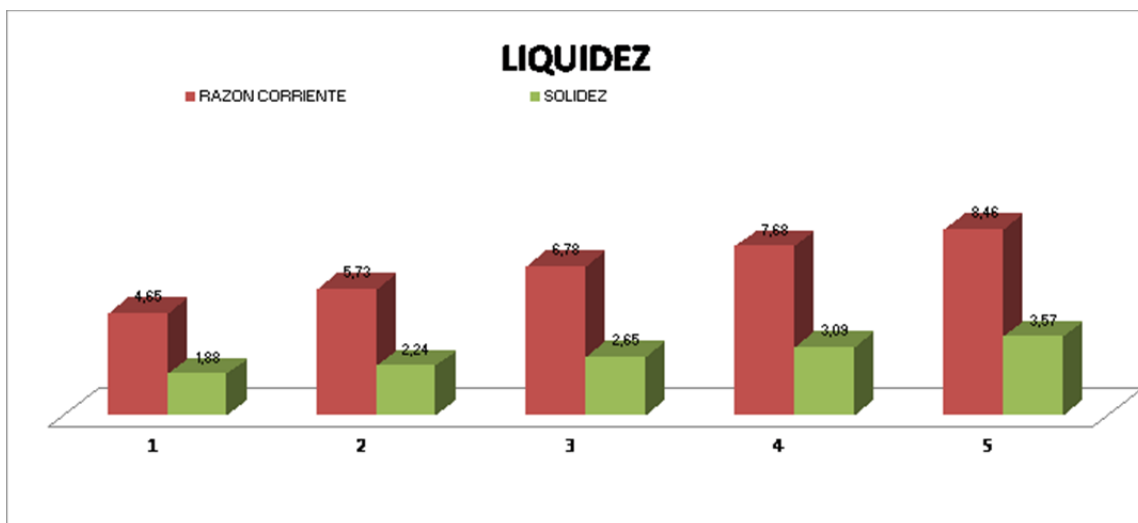
El costo financiero promedio WACC de la empresa dio como resultado el 14% que está cerca del DTF del 12%

Tabla 59. Indicadores financieros de liquidez y actividad

LIQUIDEZ		FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
RAZÓN CORRIENTE		ACTIVO CORRIENTE	4,65	5,73	6,78	7,68	8,46
		PASIVO CORRIENTE					
SOLIDEZ		ACTIVO TOTAL	1,88	2,24	2,65	3,09	3,57
		PASIVO TOTAL					
CAPITAL DE TRABAJO		ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	112.600.738	183.063.977	265.525.030	361.693.280	473.502.932

Fuente: Cortes Yannid. 2013

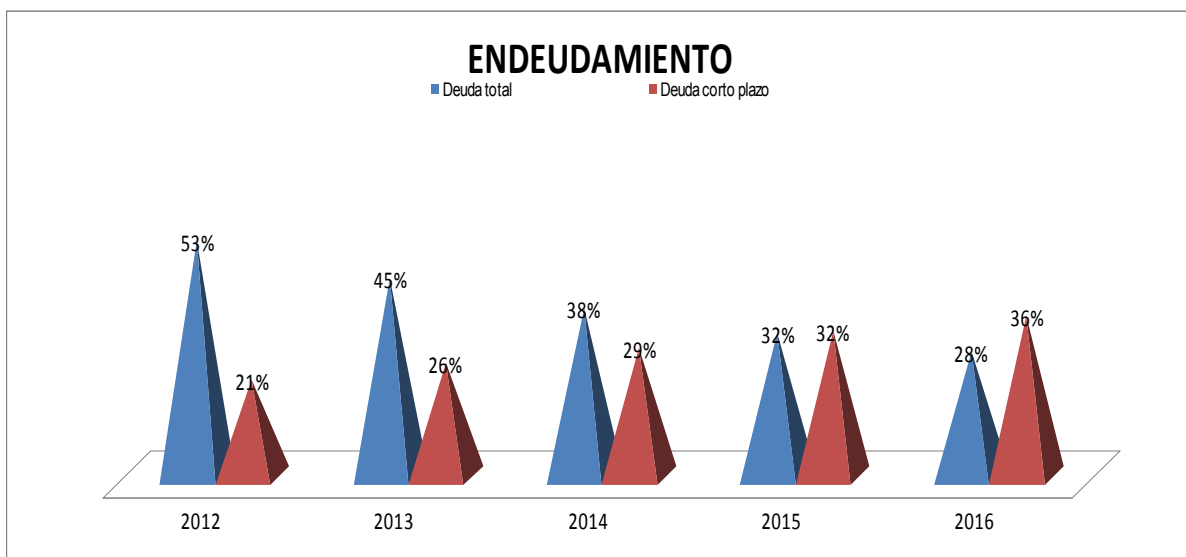
Gráfica 1. Liquidez



Fuente: Cortes Yannid. 2013

El indicador Financiero de Liquidez y Actividad nos muestran los incrementos en liquidez se proyectan desde el primer año, siendo más visible en el 4 año. La empresa puede cumplir con las obligaciones de corto plazo

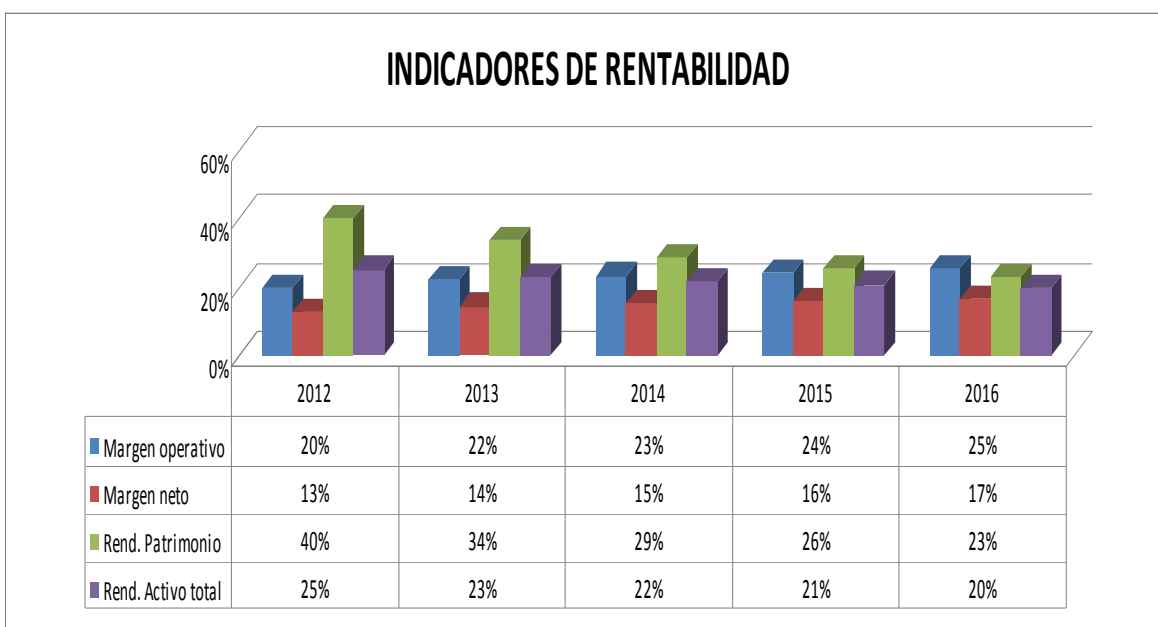
Gráfica 2. Endeudamiento



Fuente: Cortes Yannid. 2013

Realizado el análisis del indicador de endeudamiento, se puede decir que a partir del año cuatro la deuda total comienza a descender es decir el crédito obtenido, lo que ya no genera deuda representativa que muestren pasivos considerables, fuera de los que comprenden costos y gastos de operación.

Gráfica 3. Indicadores de rentabilidad



Fuente: Cortes Yannid. 2013

Analizados los indicadores de rentabilidad podemos observar como el Margen Bruto es constante en el periodo proyectado, pero el Margen Neto de Utilidad si genera un incremento durante el lapso de la proyección financiera.

17.1.1 Estudio financiero escenario 2 instalaciones de módulos

Tabla 60. Flujo de caja del proyecto

Concepto		1	2	3	4	5
Ventas		125.895.108	142.991.556	162.027.749	183.609.715	208.066.382
Costos		94.714.934	106.152.230	118.816.249	133.130.352	149.305.445
Gastos operativos		43.827.717	40.646.381	41.914.276	43.232.267	44.602.716
Utilidad operativa		-12.647.543	-3.807.054	1.297.224	7.247.096	14.158.221
Impuesto de renta operativo			-4.426.640	-1.332.469	454.028	2.536.484
Beneficio fiscal financiero			4.426.640	1.332.469	0	0
Utilidad operativa después de impuestos	-12.647.543	-3.807.054	1.297.224	6.793.068	11.621.737	
Depreciación y amortización		8.137.800	8.137.800	8.137.800	8.137.800	8.137.800
Flujo de caja bruto operativo	-67.983.208	-4.509.743	4.330.746	9.435.024	14.930.868	19.759.537
TIR DEL PROYECTO	-9,54%					
WACC DEL PROYECTO	13,30%					
VPN DEL PROYECTO	42.462.543					

Fuente: Cortes Yannid. 2013

Los datos arrojados en el estudio financiero para el escenario 2 dieron como resultado un punto de equilibrio de \$ **161.294.344** superando las ventas proyectadas que son de \$ **125.895.108** lo que significa que comercialmente el proyecto está por debajo de las ventas que se debería tener, aunque este dato no es un referente para invertir, si permite visualizar en este caso que para implementar el proyecto se debe aumentar las ventas en un 21%.

El resultado de la TIR del proyecto para el escenario 2 fue de **-9,54%** dato que determina la inviabilidad del proyecto, los factores que determinan este dato es el bajo volumen de ingresos que tiene el proyecto con relación a los gastos, este dato no se le atribuye a inversiones fijas o diferidas de montos altos.

El proyecto presenta un alto costo fijo lo que ocasiona que los volúmenes de venta deban aumentar.

18. PLAN OPERATIVO

Tabla 61. Gastos diferidos

ACTIVIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Legalización y Puesta en Marcha		X				
Adecuaciones		X				
Gestión de crédito	X					
compra de Maquinaria y Equipo		X				
Compra de Muebles y Enseres		X				
Compra del local			X			
apropiación de Capital de trabajo						
pago de Nomina		X				
Servicios públicos		X				
Gastos de distribución		X				
Publicidad		X				
Estudios previos	X					
Capacitaciones		X	X	X	X	X
puesta en marcha		X	X	X	X	X
Ventas		X	X	X	X	X
pago de obligaciones bancarias						

Fuente: Cortes Yannid. 2013

18.1 METAS SOCIALES

18.1.1 En el presente proyecto se logrará las siguientes metas sociales

- Reducción de los índices de miseria, por medio de la generación de 4 empleos directos permanentes (Representante legal como gerente, 2 operarios, y un supervisor).
- Generar un modelo replicable piloto de una empresa que es ejemplo para instalar en diferentes puntos del departamento.
- generar valor agregado lo que genera impuestos que van a repercutir en la sociedad de Arauca

18.1.2 Impacto ambiental: el proyecto no genera impactos altos en los recursos agua y suelo, en los recursos agua genera impacto en la utilización de aguas de escorrentías, de lavado con contenido de jabón

En el recurso suelo se produce impacto en la generación de residuos sólidos producto de la utilización de diferentes artículos normales dentro del diario vivir de la empresa, papel, plástico, cartón alimentos etc., para esto se debe implementar un plan de reciclaje de los productos que cumplan dichas especificaciones para el resto de materia sólida se haga su disposición final en los rellenos sanitarios.

En general no se presenta un impacto ambiental fuerte sobre el ambiente porque además no se trabaja con transformaciones avanzadas de la materia prima, no se trabajan ni producen residuos peligrosos ni de difícil manejo.

Se considera que el proyecto genera mayor impacto positivo en el ambiente que el que podría genera negativo, si no se llevan los adecuados procesos de disposición final.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Realizado el Análisis del proyecto para identificar la viabilidad del montaje de 5 unidades móviles elites o sucursal en el municipio de Arauca, es viable por cuanto:

Se determinó que existe un mercado potencial de ventas de **\$377.677.500** anuales de los cuales se estaban vendiendo aproximadamente el 50% en el almacén principal de Dulce Ternura, lo que demuestra el mercado es fácilmente asequible.

El 100% de la población encuestada estaría dispuesta a comprar el producto.

Técnicamente se encontró que los procesos de producción son básicos y que la tecnología para la producción de los retablos y chocolates ya está estandarizada, por lo cual es de fácil acceso y de fácil manejo, lo que permitiría que el producto presente las características de calidad requeridas por los clientes en el mercado.

Ambientalmente no se ve potencialmente afectado ningún recurso, y además existen los mecanismos de control que permiten mitigar cualquier impacto.

Socialmente la empresa generaría cuatro empleos directos y muchos indirectos, contribuyendo a reducir los índices de desempleo, miseria, violencia, etc, además, mejora las condiciones socioeconómicas de las familias de los beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

Financieramente el proyecto presenta una inversión total de \$136.018.000, que generaría una microempresa.

Los ingresos que se percibirían por concepto de venta serían de 377.677.500/año, que respaldarían la inversión inicial.

El punto de equilibrio es de 2164 unidades promedio/mes, cantidad que se considera baja teniendo en cuenta que se distribuirá en 2 puntos de venta y que además ya se está vendiendo el 50% de lo que se requiere.

El proyecto presenta una tasa interna de retorno TIR del 36,84% considerando que la tasa de oportunidad para el inversionista se determinó en un 20%, el proyecto supera las expectativas de quien pueda invertir en este negocio. Además el Valor Presente Neto del proyecto es \$122.709.279

A manera de cierre del el análisis financiero del proyecto, se puede apreciar que hay viabilidad financiera ya que el proyecto inicia con una fuerte estructura económica desde su comienzo de operación, mostrando resultados positivos. Esto debido a que realizó una proyección de unidades a vender, precios, costos. El proyecto mostró una Tasa Interna de Retorno superior a Tasa de oportunidad esperada por los accionistas. Lo que podemos concluir que el proyecto es atractivo para el sector especialmente en el municipio de Arauca.

BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ Rafael, El emprendedor de éxito. Mc Graw Hill, 3a. edición, 2006.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw Hill

FLÓREZ ANDRADE, Julio. Como crear y dirigir la nueva empresa Ecoe Ediciones. Bogotá: 2004

HUGHES G David. Mercadotecnia, Planeación Estratégica, Addison Wesley Iberoamericana

Informe de coyuntura Económico Regional

KEVIN Roberts, autor de “el futuro más allá de las marcas” Lovermarks. Revista Marketing News 2011 pag. 11.

ORTIZ Alberto Gómez, Gerencia Financiera, Editorial McGraw-Hill

PINEDA. Hoyos. Saúl. Plan Regional de competitividad Arauca 2011, –CEPEC– Universidad del Rosario. Equipo Técnico de la Universidad del Rosario.

PORTER Michael, Ser competitivo Deusta, México

POSADAS Amador. Fatima Jackeline. Planeación Estratégica.. Gestipolis. PDF

ROSILLO, Jorge. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Cengage Learning

Visión Arauca 2031 Geoestratégica, innovadora

INFOGRAFÍA

En línea. Disponible en: <http://materiamercadotecnia.blogspot.com/2010/04/mercado-objetivo.html>. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1051/455%20Ing.pdf?sequence=1>. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2008_2_15.pdf. Consultado junio/2013

En línea. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2008_2_28.pdf. Consultado junio/2013

En línea. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/junio/reporte-de-inflacion-junio>. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/10-Definiciones-De-Publicidad/5152823.html>. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Unidad-3-Planeaci%C3%B3n-Operativa/4002331.html>. Consultado junio/2013

En línea. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-distribucion-del-producto/> Consultado junio/2013

En línea. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: <http://www.degerencia.com/noticia/22740/como-determinar-el-precio-de-un-producto>. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/ventajas-del-diseno-investigacion-exploratoria-info_176112/. Consultado junio/2013

En línea. Disponible en: http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-informacion_tributaria/default.html. Consultado junio/2013

En línea. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm. Consultado abril/2013

En línea. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/icer/2008/arauca_icer_II_sem_08.pdf. Consultado junio/2013