

**ELABORACIÓN DE ACCIONES PRODUCTIVAS QUE CONTRIBUYAN A LA
INSERCIÓN SOCIAL DE LOS JÓVENES DE LA FUNDACIÓN PROGRAMA
SERVICIO JUVENIL BOSCONIA – SEDE MARCELINO CON BASE EN EL
TALLER DE PANADERÍA**

DIANA LIZETH OBANDO PARRA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

**ELABORACIÓN DE ACCIONES PRODUCTIVAS QUE CONTRIBUYAN A LA
INSERCIÓN SOCIAL DE LOS JÓVENES DE LA FUNDACIÓN PROGRAMA
SERVICIO JUVENIL BOSCONIA – SEDE MARCELINO CON BASE EN EL
TALLER DE PANADERÍA**

DIANA LIZETH OBANDO PARRA

**PASANTIA INSTITUCIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO
DE PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director
LUIS ENRIQUE SUÁREZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

BEATRIZ EUGENIA AGUDELO
Jurado

LUIS FERNANDO BIOJO
Jurado

Santiago de Cali, 2 de diciembre de 2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	21
2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	21
2.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA	23
2.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. OBJETIVOS	25
4.1. OBJETIVO GENERAL	25
4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	25
5. MARCO DEREFERENCIA	26
5.1. MARCO TEÓRICO	26
5.2. MARCO CONCEPTUAL	37
6. DISEÑO METODOLÓGICO	41
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS	43
6.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS	43
7. IDENTIFICACIÓN DE PROBABLES PRODUCTOS DE PANADERÍA	

QUE PERMITAN TENER PENETRACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL MERCADO UNIVERSITARIO	45
7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	45
7.1.1 Información del consumo del pan	46
7.1.2 Información del consumo de torta	46
7.1.3 Información del consumo de galletas	47
7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR	50
7.3. CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA Y CLIENTE POTENCIAL	53
7.4. MERCADO OBJETIVO	54
7.4.1 Justificación del mercado objetivo	54
7.4.2 Tabulación, gráficas y análisis de resultados	55
7.5 DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO	65
7.6 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA	66
7.7. MARKETING MIX	69
7.7.1. Concepto del producto o servicio	69
7.7.2. Presentación del producto	69
7.7.3. Estrategia de distribución-canales del producto	69
7.7.4. Estrategia de venta	70
7.7.5. Estrategia de promoción	70
7.7.6. Logo del producto	70
8. ESTUDIO TÉCNICO	72
8.1. PRODUCCIÓN	72
8.2. INSUMOS	73

8.3. CARACTERÍSTICAS DE CONFIABILIDAD Y CALIDAD	74
8.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN	74
8.4.1. Flujo de proceso de la producción de la torta de chocolate	74
8.4.2. Maquinaria, equipo e instalaciones	77
8.4.3. Planta de producción	80
8.4.4. Adecuación de la infraestructura	80
8.4.5. Consecución de materiales	83
8.4.6. Almacenamiento y bodegaje	83
8.4.7. Manejo de inventarios	84
8.4.8. Sistemas de control	84
8.5. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO	87
8.5.1. Tamaño del proyecto, capacidad, tipos y factores determinantes	87
8.6. PROVEEDORES	88
8.7. MANO DE OBRA REQUERIDA	89
9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO JURÍDICO LEGAL	91
9.1 REQUISITO DE TIPO LEGAL QUE DEBE CUMPLIR TODA EMPRESA	91
9.1.2. Requisitos	92
9.2. CONSTITUCION FORMAL	94
9.2.1. Marco jurídico legal	95
9.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	95
9.4. ASPECTO ORGANIZACIONAL	96
9.4.1 Análisis DOFA	97
9.4.2 Organigrama	100

9.4.3 Perfiles del cargo	100
9.4.3.1 Gerente	101
9.4.3.2 Secretaria Ejecutiva	101
9.4.3.3 Operario	101
4.4.3.4 Contador	102
9.4.4. Indicadores de gestión	103
10. ESTUDIO FINANCIERO	105
10.1 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS	111
11. CONCLUSIONES	123
12. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	129

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Características del proceso de pan	50
Cuadro 2. Características del proceso del hojaldre	51
Cuadro 3. Características del proceso de las galletas	52
Cuadro 4. Características del proceso de la torta.	53
Cuadro 5. Producto de panadería usualmente consumido en la cafetería de la Universidad	55
Cuadro 6. Frecuencia de consumo de productos de panadería	56
Cuadro 7. Cantidad de unidades consumidas	57
Cuadro 8. Características que los estudiantes tienen en cuenta en el momento de la compra de productos de panadería	58
Cuadro 9. Motivación por la cual los estudiantes consumen productos de panadería	59
Cuadro 10. Gasto de dinero en productos de panadería	60
Cuadro 11. Preferencia en el empaque de los productos de panadería	61
Cuadro 12. Productos que los estudiantes están dispuestos a consumir en la cafetería universitaria	62
Cuadro 13. Preferencia de los estudiantes por los productos light	63
Cuadro 14. Productos light que a los estudiantes les gustaría encontrar en la cafetería universitaria	64
Cuadro 15. Tabla de nutrientes por cada 100 gramos de torta de chocolate	65
Cuadro 16. Ficha técnica del producto	72

Cuadro 17. Gastos de infraestructura	81
Cuadro 18. Características de producción en la etapa de introducción	87
Cuadro 19. Características de producción en la etapa de crecimiento	87
Cuadro 20. Características de producción en la etapa de madurez	88
Cuadro 21. Cantidades y precios por molde de 30 porciones	88
Cuadro 22. Cruce de estrategias de la matriz DOFA	99
Cuadro 23. Indicadores	104
Cuadro 24. Plan de inversión inicial	106
Cuadro 25. Balance inicial de la empresa Tortas Don Bosco	107
Cuadro 26. Estado de resultados de la empresa Tortas Don Bosco	108
Cuadro 27. Proyección de gastos de administración y operación	115
Cuadro 28. Proyección de depreciación de activos	117
Cuadro 29. Presupuesto de ingresos y gastos mensuales de la empresa Tortas Don Bosco	119
Cuadro 30. Proyección de costos de ventas unitario.	120
Cuadro 31. Materia prima para un molde de torta de chocolate	121

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gráfica del ciclo de vida de un producto	32
Figura 2. Pan	50
Figura 3. Hojaldre	51
Figura 4. Galletas	52
Figura 5. Torta de chocolate	53
Figura 6. Gráfica de la representación de consumo de productos de panadería	55
Figura 7. Gráfica de la representación de la frecuencia de consumo de productos de panadería	56
Figura 8. Gráfica de la representación de la cantidad de unidades de consumo de los productos de panadería	57
Figura 9. Gráfica de la representación de las características de los productos de panadería que los estudiantes consideran importantes en el momento de la compra	58
Figura 10. Gráfica de la representación de los aspectos que motivaron a los estudiantes a consumir productos de panadería	59
Figura 11. Gráfica de la representación del gasto de dinero de los estudiantes en productos de panadería	60
Figura 12. Gráfica de la representación de la preferencia por parte de los estudiantes en el empaque de los productos de panadería	61
Figura 13. Gráfica de la representación de los productos de panadería que los estudiantes están dispuestos a consumir en la cafetería universitaria	62
Figura 14. Gráfica de la representación de la preferencia de los estudiantes por los productos light.	63

Figura 15. Gráfica de la representación de los productos light que a los estudiantes les gustaría encontrar en la cafetería universitaria	64
Figura 16. Logo productos BIMBO	67
Figura 17. Logo productos COMAPAN	67
Figura 18. Logo productos COLPAN.	68
Figura 19. Logo productos RAMO.	69
Figura 20. Logo del producto.	71
Figura 21. Proceso de producción de la torta de chocolate	75
Figura 22. Horno industrial	77
Figura 23. Batidora industrial	78
Figura 24. Bandeja	78
Figura 25. Moldes	79
Figura 26. Balanza	79
Figura 27. Mesa de acero inoxidable	79
Figura 28. Escabiladero	80
Figura 29. Distribución de la planta de producción	82
Figura 30. Representación 3d de la planta de producción	82
Figura 31. Representación 3d de la planta de producción	83
Figura 32. Organigrama propuesto para la empresa Tortas Don Bosco	100

RESUMEN

La pasantía tuvo como propósito contribuir con la labor social que desarrolla la Fundación Servicio Juvenil Bosconia - Sede Marcelino mediante la propuesta de una idea de negocio que surge de la necesidad de aprovechar los recursos existentes en el taller de panadería como son el espacio, la maquinaria y el conocimiento de los jóvenes que habitan en la fundación.

Para lograr lo anterior, se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con el propósito de identificar probables productos de panadería que se puedan comercializar a través de entidades educativas en la ciudad. Los datos se recolectaron por medio de cuestionario y se hizo uso de técnicas de análisis financiero para determinar su viabilidad.

El estudio concluye que si es viable desarrollar la idea de negocio aprovechando los recursos existentes y por lo tanto, generar entradas económicas que coadyuven a la misión de la Fundación, garantizando en cierta medida la sobrevivencia de este tipo de instituciones, que cumplen un rol fundamental en la mejora de la calidad de vida de los niños y los jóvenes colombianos.

Palabras clave del trabajo: Plan de negocio, emprendimiento empresarial, jóvenes en situación de calle, proyectos sociales, potencialización del talento humano, panadería.

INTRODUCCIÓN

La fundación es una organización sin ánimo de lucro con personería jurídica, generalmente con objetivos de interés general de carácter filantrópico y sin ánimo de lucro y en su gran mayoría misionalmente se han convertido en lograr la satisfacción de necesidades de personas y grupos en condición de marginalidad, para su sostenimiento necesitan recursos que en la mayoría de los casos se obtienen por medio de donaciones.

Sin embargo, los recursos que se reciben suelen ser menores a los gastos que se derivan del desarrollo de proyectos que benefician a la comunidad. Por ello que se hace necesario desarrollar ideas de negocio que permitan la consecución de recursos para su sostenibilidad sin que dependan totalmente de la caridad de las personas o empresas.

Lo planteado se hizo evidente después de la visita a la Fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia sede Marcelino ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, entidad que recibe a niños y jóvenes hasta los 17 años de edad, a los cuales no se les ha definido su situación familiar y se realiza en coordinación con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

La Fundación además de brindar educación a los jóvenes, cuenta con varios talleres donde se les capacita en ebanistería, cerrajería, sistemas y panadería. En este último se encontró una oportunidad de negocio que permitirá generar otros ingresos para la fundación, incentivar a los jóvenes con ayudas económicas y generar los recursos que permitan el sostenimiento y crecimiento del negocio.

Con base a lo anterior, se realizó un estudio descriptivo con el propósito de identificar acciones productivas determinando su viabilidad financiera que contribuyan al sostenimiento de la fundación de tal manera que pueda lograr su sostenibilidad y aumentar cobertura en acciones de resocialización de jóvenes como aporte a construcción de sociedades menos violentas como Cali, donde según Cisalva¹, para el 2013 hay una tasa de homicidios de 17

¹ Indicadores de seguridad ciudadana Cali, Universidad del Valle, Instituto Cisalva. Disponible en <http://grupocisalva.univalle.edu.co/InstitutoCisalva>

por 100.000 habitantes, convirtiéndola en una de las más violentas del país y la gran mayoría de estas muertes son jóvenes en situación de marginalidad y exclusión social. Por lo tanto acciones e iniciativas como estas son interesantes ante el abandono y desinterés estatal el cual se refleja en la ausencia de políticas públicas a un grupo de población (menores de 22 años) que engrosan toda la pirámide demográfica del país y del departamento del Valle del Cauca incluido Cali. Aclarando que tampoco se pretende dejar que el estado cumpla lo consagrado en la constitución nacional como estado social de derecho, antes por el contrario, las iniciativas deben ser una construcción conjunta entre todos los actores de un territorio.

El informe se estructura en cuatro grandes partes, en la primera se plantea el problema, los objetivos y la justificación, en la segunda parte se presentan los elementos teórico-conceptuales del mismo, en la tercera parte la metodología y en la cuarta parte se presenta un plan de negocio, en donde se identifican los gustos y preferencias de los probables consumidores, el análisis de competidores, el estudio técnico, la estructura organizacional para operativizar el proyecto y por último el análisis financiero del proyecto.

1. ANTECEDENTES

En Colombia, se ha trabajado a lo largo de la historia por la juventud y su inclusión social, dando un especial énfasis a aquellas personas que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad. Sin embargo, el enfoque para el desarrollo integral de los jóvenes ha cambiado en el transcurso del tiempo y es por ello que organizaciones no gubernamentales, el Estado y el sector privado han unido esfuerzos para crear mecanismos que se ajusten a la demanda del mercado actual.

Ahora bien, aunque se están realizando proyectos en pro de la inclusión social de los jóvenes, no se debe desconocer el contexto de la situación actual del país y la demanda del sector productivo, pues hay muchos programas que permiten el acceso a la educación, pero ya no es suficiente sólo con el estudio, se exige además experiencia laboral o una formación que acredite el buen desempeño laboral.

Con base en lo anterior, Gallart manifiesta que “los cambios sustantivos en las demandas y capacidad de absorción del mercado de trabajo, la oferta creciente de personas con mayores niveles de instrucción, la amplitud de la pobreza y las nuevas características de la exclusión social, unidos a la existencia de un “sector informal criminal”- contribuyen a que el tema de los jóvenes en hogares de pobreza y su posibilidad de integración sean críticos en america latina”.²

Además, los indicadores de pobreza para Colombia, muestra la existencia de un índice de pobreza oficial para el 2005 de 51,8%, encontrando que Colombia al igual que el Salvador se encuentran arriba del promedio regional acercándose a un 43,8% de jóvenes pobres. A esto se suma que actualmente, los jóvenes se enfrentan a un contexto condicionado por las exigencias de productividad, de competitividad y la rapidez del cambio tecnológico en el marco de la globalización. Son procesos que han producido transformaciones profundas en el aparato productivo y que se expresan en los cambios que experimenta la estructura y funcionamiento de los mercados laborales. Esto ha llevado a que todas las personas, pero particularmente los

² GALLART, María. Los desafíos de la integración social de los jóvenes pobres: la respuesta de los programas de formación en América Latina. Disponible en: <http://www.uia.mx/campus/publicaciones/jovenes/pdf/epieck3.pdf>

más jóvenes, observen aumentos en las exigencias de calificación de la fuerza de trabajo que se demanda.³

La importancia del tema de la educación para el trabajo no es un asunto sólo de la capacitación, la calificación, la inserción laboral y el empleo en el marco de las demandas del mercado laboral, también responde a problemáticas que exigen grandes esfuerzos del sector público y privado debido a la alta complejidad de los procesos sociales relacionados.⁴

Hoy en Colombia no es suficiente la formación para alcanzar una posición ocupacional o ascenso social. Si bien, la educación continúa siendo altamente valorada, contar con títulos que acrediten experiencia sigue siendo necesario para ingresar exitosamente al mercado laboral. Los estudios generales y la capacitación específica son necesarios pero cada menos suficientes para alcanzar una posición laboral. Es por eso que los jóvenes terminan siendo los más afectados y entre ellos, los más impactados son los más pobres.⁵

Teniendo en cuenta lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional ha querido articular la educación con el mundo productivo, donde proyecta “incluir la formación de competencias en los estudiantes como uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación; por tanto, es un esfuerzo que debe quedar consignado en el plan de mejoramiento institucional. Se requiere de un enfoque que dé paso a una educación más integradora, que articule la teoría y la práctica, y garantice aprendizajes aplicables a la vida cotidiana”⁶.

El estudiante competente posee conocimiento y sabe utilizarlo. Tener una competencia es usar el conocimiento para aplicarlo a la solución de situaciones nuevas o imprevistas, fuera del aula, en contextos diferentes, y para desempeñarse de manera eficiente en la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral.⁷ Es decir, que la educación ahora, no sólo debe

³ CARDONA Marleny, MACIAS John, SUESCUN Paula. La educación para el trabajo de jóvenes en Colombia, ¿mecanismo de inserción laboral y equidad?. Departamento Nacional de Planeación. 2006

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Articulación de la educación con el mundo productivo. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf

⁷ Ibid.

limitarse a las aulas de clase, sino que, por el contrario, debe trasladarse a la práctica, a la solución de problemas reales, para que así se desarrolle en los jóvenes la capacidad intelectual de trasladar el conocimiento al mundo real.

También, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, ha presentado una iniciativa para el crecimiento de mercados inclusivos, donde muestra cómo el sector privado puede aliviar la pobreza y contribuir al desarrollo humano mediante un modelo de negocio que incluye a la población pobre.

Los modelos de negocios inclusivos incluyen a los pobres como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo.

Así, la apuesta por la implementación de negocios y mercados inclusivos está contribuyendo a la interrupción de las trampas de la pobreza, función que tradicionalmente se le ha asignado al Estado pero que ahora es un deber de todos aquellos que lo conforman. El empresariado empieza a entender que también le corresponde enfrentar los efectos causados por los bajos niveles de desarrollo económico a través de la implementación de esquemas que promuevan el crecimiento de los mercados en los territorios en que operan.⁸

De otra parte, las alianzas público-privadas son un esquema colaborativo a través de las cuales dos actores de diferente naturaleza aúnan esfuerzos y construyen objetivos comunes para la superación de las restricciones y las trampas de pobreza. La unión de sus recursos y capacidades, y la creación de sinergias entre ellos, facilitan la inclusión de grupos vulnerables en los circuitos económicos formales, lo que redundará en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs), permitiendo avanzar en el camino hacia el desarrollo humano en Colombia.⁹

Muchas de las estrategias desarrolladas a nivel gubernamental para reactivar el empleo han sido encaminadas al apoyo de las pequeñas y medianas empresas facilitando su acceso a la integración de tecnologías en sus líneas de producción. Un estudio realizado por ACOPI (Asociación

⁸ Crecimiento de mercados inclusivos: Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

⁹ Ibid.

Colombiana de pequeños industriales, Bogotá) muestra que el 75% del motor generador de empleo en nuestro país está concentrado en las MYPYMES”.¹⁰

Lo anterior lleva a considerar que el apoyo a este sector es la única solución para que Colombia pueda reactivar su economía, mejorar sus exportaciones y que finalmente pueda desarrollar su sector industrial, en la opinión de analistas económicos. Desarrollar este argumento conlleva a la cooperación de muchas fuerzas, por un lado el gobierno, facilitando préstamos a tasas de interés muy bajas, de fácil acceso y con proyectos claros; por otro lado, las universidades brindando capacitaciones y creando soluciones a todo nivel a través de sus diferentes programas (ingeniería, ciencias económico - administrativas, psicología, etc.). Se debe pensar que las grandes empresas algún día empezaron siendo pequeñas y por lo tanto requieren de un apoyo mancomunado de coordinación interinstitucional entre todos los sectores del desarrollo.

En este orden de ideas, uno de los problemas que enfrentan las PYMES, es la falta de financiamiento destinado para el capital de trabajo como consecuencia de la dificultad para acceder al mercado financiero, por ello les resulta difícil sobrellevar las formalidades administrativas y fiscales, e incurrir en mayor costo de adecuación, convirtiéndose en una barrera para poder mantenerse en el mercado.

En cuanto a la actividad económica de pastelería, Colombia ha venido atravesando una situación crítica en los últimos años, por el aumento de los precios en los insumos para panadería. Sin embargo, Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes de Colombia) actualmente promueve un programa de asociatividad, con el fin de conseguir mejores precios en los insumos por la compra de mayor volumen. Según cifras de Fenalco, en Colombia existen 85.000 panaderías, de las cuales 12.000 se encuentran en Bogotá y en cada una de ellas laboran mínimo cinco personas, demostrando el nivel de generación de empleos que representa para Colombia esta actividad económica.

Al respecto, García y Cañón, manifiestan en su propuesta para la creación de una empresa panificadora y pastelera que “desarrollar empresa en el sector pastelero es una importante fuente de empleo y de generación de ingresos tanto para el sector como para otros sectores relacionados, y

¹⁰ Las mypimes en Colombia: evolución, desarrollo y fomento Disponible en Internet: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/LasmipymesenColombia.pdf>

contribuye a reducir la concentración del poder económico. Con la creación de empresa se busca obtener beneficios económicos, estabilidad laboral, e incentivos significativos representados en capacitaciones, bonificaciones por cumplimiento de ventas, y prestaciones laborales.”¹¹

De otro lado, en un estudio realizado por Rodriguez Silva en el año 2005 titulado “estudio de viabilidad en el montaje de una panadería industrial en San Gil”¹² se concluye que hay un mercado potencial al cual se debe llegar ampliando el portafolio de productos y desarrollando estrategias de mercado, siendo necesario identificar las costumbres, los gustos y las preferencias de la gente.

Este estudio realizado en un municipio del departamento de Santander corrobora que la industria de la panadería-pastelería en Colombia tiene grandes oportunidades y que contribuye a la generación de empleo, pero se hace necesario mayor agresividad en cuanto a estrategias de mercadeo se refiere, para explotar las potencialidades latentes en los consumidores, dado que es un satisfactor en relación a la necesidad de alimentación.

Además, en el año 2006, el Sena Regional Valle¹³ realizó un estudio sobre la caracterización ocupacional de la industria de panificación y repostería en Colombia, concluyendo que hay un desconocimiento por parte de las personas en relación al pan como alimento y ello requiere de estrategias de mercado para que la gente consuma, así como también realizar innovaciones, dado que los clientes requieren variedad de productos apetitosos, frescos, fáciles de llevar e higiénicamente preparados y presentados.

En relación a las empresas panificadoras, el empresario requiere apoyo para salir del empirismo y asociatividad para sostener programas de asistencia técnica, administración, producción, finanzas y comercio. Así mismo, los proveedores deben trabajar de la mano de los panificadores para desarrollar estrategias de apoyo técnico, como elemento de mutua confianza entre las

¹¹ GARCIA, Johanna, CAÑON Viviana. Propuesta para la creación de una empresa panificadora y pastelera en el sector de Modelia en la ciudad de Bogotá D.C. Tesis. Administración de Empresas. Bogotá: Universidad De La Salle, 2009.

¹² RODRIGUEZ SILVA, Silva. Estudio de viabilidad en el montaje de una pastelería industrial en San Gil (Santander). Tesis. Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Javeriana, 2005

¹³ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA. VALLE. Caracterización ocupación de la industria de la panificación y repostería. Bogotá: SENA, 2006

partes. Por su parte, el Estado debe articular programas de apoyo para beneficios del sector, de tal manera que se pueda pasar de la informalidad a la formalidad, obteniendo los beneficios que de ello se derivan.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La pasantía propuesta se llevó a cabo en la Fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia – Sede Marcelino, cuya misión es “educar y atender de manera integral a los niños y jóvenes en situación de abandono, peligro o calle y como visión institucional ser líderes en garantizar y construir una cultura de los derechos de la niñez y la juventud, en un contexto de empoderamiento familiar y comunitario”¹⁴.

La fundación fue creada en el año 1964 por el padre Javier de Nicolo, es una organización sin ánimo de lucro, de carácter filantrópico y trabaja con los niños en situación de calle. Cuenta con 5 sedes en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Buenaventura y Cali. La sede Cali se crea en el año 1979 y tiene 2 patios o clubes externos uno en el barrio el Calvario, y otro en el barrio San Nicolás. Se cuenta además con una casa ubicada en el barrio Las Delicias para niños internos entre los 7 y 17 años de edad. La fundación además posee una finca a manera de internado en el municipio de Zarzal, Valle.¹⁵

Organizacionalmente tiene un director general, y directores regionales que son los encargados de supervisar las actividades que desarrollan los coordinadores de casa. Cada coordinador tiene a su cargo un equipo de trabajo, conformado por personas que participan directamente en las actividades de acompañamiento y educación de los planteles. De este equipo de trabajo hacen parte el educador de vivienda, el coordinador de escuela, el coordinador de taller, el auxiliar de enfermería, el nutricionista, el trabajador social y el sicólogo.¹⁶

La casa Marcelino lugar en donde se desarrolló la pasantía, ubicada en el barrio Las Delicias cuenta con una población infantil y juvenil masculina de aproximadamente 100 niños con edades que comprendidas entre los 7 y los 17 años, siendo una población de carácter transitorio.

¹⁴ DÁVILA Miguel, ZEA Isabel, Diseño participativo de una estrategia de comunicación interna para la fundación servicio juvenil bosconia-marcelino.2011

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

El horario de realización de actividades es a partir de las 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m., en el cual se hacen prácticas de talleres sobre cerrajería, ebanistería, panadería, culminación de estudios de primaria y bachillerato, entre otras.

La fundación apoyada por el SENA, durante muchos años ha desarrollado talleres que permiten la capacitación del personal interno, entre estos talleres se encuentra uno dedicado exclusivamente a la elaboración de productos de panadería, arrojando excelentes resultados de acuerdo a los objetivos programáticos dispuestos por los psicólogos de la fundación. Dichos productos han sido siempre utilizados para el consumo de aquellos jóvenes y niños que se encuentran permanentemente en las instalaciones de la fundación y sus diferentes sedes. En este último es donde se desarrolla el proyecto.

A partir de visitas y observación de las actividades que se ejecutan en la fundación, se encontró que hay recursos muy importantes en el taller de panadería, los cuales no están siendo aprovechados, como son la maquinaria, los implementos, el espacio y el personal y por lo tanto se hace necesario su pronta optimización.

Al respecto, se considera importante mencionar el aporte que un educador manifestó en visitas realizadas a la fundación:

Los jóvenes tienen en sus manos muy buenas herramientas de formación personal y habilidades desarrolladas a partir de la tecnificación en los talleres creándoles expectativas de superación en el ámbito empresarial, sin embargo las oportunidades son muy escasas y la inseguridad es cada vez mayor, por esto consideramos que la comercialización de productos de la panadería dentro de la fundación daría la posibilidad de abrir una experiencia laboral, manteniendo una seguridad e integración de los miembros dentro de la casa. Un enfoque empresarial abriría en ellos mayores retos personales y la seguridad de elaborar planes de gran alcance a partir de la formación que han recibido. Somos conscientes que la fundación es un espacio “transitorio” en la vida de ellos y que los aportes económicos serían temporales, pero estamos seguros que la experiencia que tendrían en este sentido sería esencial para un futuro laboral.¹⁷

¹⁷ Fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia-Sede Marcelino

2.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

De acuerdo al problema anteriormente planteado, cabe preguntarse ¿qué acción productiva se puede desarrollar para contribuir a la inserción social de los jóvenes de la Fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia – Sede Marcelino con base en el taller de panadería?.

2.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

Es importante el planteamiento de los siguientes interrogantes que permitirán abordar el objetivo principal de esta pasantía:

-)} ¿Qué productos de panadería permitirán tener penetración y crecimiento en el mercado universitario?
-)} ¿Cuáles son los requisitos para la producción y comercialización de los productos de panadería?
-)} ¿Cuál es la estructura administrativa y organizacional apropiada para la operativización del proyecto?
-)} ¿Es viable el proyecto con base en el estudio financiero realizado?

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la fundación posee recursos que están siendo subutilizados en el taller de panadería, los cuales podrían estar siendo aprovechados para el beneficio propio. Por ello, nace la necesidad de plantear una idea de negocio que permita generar ingresos y subsecuentes ganancias que contribuyan al sostenimiento de los programas ofrecidos por la Fundación y así poder ampliar la cobertura de la institución.

Es importante tener en cuenta que mediante el desarrollo de este proyecto no sólo se brindará a los jóvenes de la fundación la posibilidad de participar en la idea de negocio con base en el taller de panadería, sino que permitirá experimentar actividades microempresariales para que posiblemente se motive en ellos el desarrollo de ideas de emprendimiento empresarial.

También se pretende crear un fondo pro-emprendimiento para que los jóvenes que participen cuenten con un ahorro y con la posibilidad de acceder a capacitaciones, que les permita adquirir competencias en lo relacionado con la gestión administrativa de un negocio.

Así, al aplicar efectivamente los conceptos de la administración, la idea de negocio puede servir como modelo para aprovechar los recursos de los talleres de ebanistería y cerrajería, que se encuentran ubicados igualmente en la fundación.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar acciones productivas que contribuyan a la inserción social de los jóvenes de la Fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia – Sede Marcelino con base en el taller de panadería ubicado en la sede de Cali.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

} Identificar probables productos que permitan tener penetración y crecimiento en el mercado universitario.

} Definir los requisitos para la producción y la comercialización de los productos.

} Elaborar una estructura administrativa y organizacional que permita la operativización del proyecto, que incluya indicadores de control de gestión y evaluación.

} Realizar el estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico en el que se fundamenta esta investigación, está basado en primera instancia en la Teoría General de Sistemas, la cual desarrolla sus conceptos básicos a comienzos de la década de los años 30, con el biólogo Ludwig Von Bertalanffy, y luego con Kenneth Boulding, quienes se consideraban “pioneros de la teoría que, como su nombre lo indica, pretende tener un amplísimo campo de aplicación que cubre los sistemas biológicos, físicos, galácticos, humanos y sociales. Teniendo ésta, acogida en diversos campos como la biología, la sociología, la informática, la ecología.”¹⁸

Sin embargo, es necesario enfocar la teoría sistémica en el campo organizacional, donde el trabajo más conocido es el de Robert Kahn y Daniel Katz, cuyos fundamentos aún siguen vigentes y su contribución constituyó un aporte importante para las teorías administrativas y organizacionales. “En su libro titulado “sicología social de las organizaciones” el enfoque sistémico a tenido una muy amplia difusión y aceptación, hasta el punto de que diversas teorías organización parecerían coincidir en aceptarlo como un marco de referencia común para el estudio de la organizaciones.”¹⁹

Ahora, desde el enfoque de la teoría organizacional, se visualiza un sistema como abierto o cerrado; donde, para Katz y Kahn:

De la visión de la organización como un sistema cerrado se desprenden 3 errores serios. En primer lugar, no reconocer la equifinalidad, insistiendo en la existencia de “métodos correctos” para llegar a un objetivo. El segundo error consiste en considerar que las irregularidades en el funcionamiento de los sistemas originado en la influencias del entorno, son varianzas de error” contra las cuales hay que estar en guardia o ignorarlas y “excluirselas de las funciones de la organización”(Katz y Kahn,1977:36). Finalmente, se impide el desarrollo de la función retroalimentadora²⁰

Considerando lo que se plantea en el párrafo anterior, el sistema cerrado no es el enfoque adecuado para el desarrollo de este proyecto, ya que los 3

¹⁸ DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. McGraw-Hill, 2001 p.230

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

puntos que se plantean no aplican para esta época, donde los cambios del entorno, el no reconocer la equifinalidad y la retroalimentación no se pueden ignorar, de hecho, se debe estar al tanto de los acontecimientos externos que afecten con la organización, para dar respuestas efectivas ante la toma de cualquier decisión.

Ahora bien, quedando claras las razones por las cuales el sistema cerrado no es la opción adecuada para el proyecto, se ampliará las características de la otra opción: el sistema abierto.

Los sistemas abiertos, tienen diez características:

-)} Importación de energía, que las organizaciones obtienen de otras instituciones, de la gente y de las materias primas.²¹
-)} Procesamiento de la energía de que disponen las organizaciones. Dentro de éstas “se realiza algún trabajo” (Katz y Kahn, 1977:29); se crean productos, se procesan materias primas, se prestan servicios, se entrena gente.²²
-)} Aporte “exportación” de un producto o resultado (“output”) al entorno.²³
-)} El intercambio de energía entre el sistema y su entorno tiene un carácter cíclico. Como lo dicen Katz y Kahn (1977:29): “el producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que repita el ciclo de actividades. La energía que refuerza tal secuela puede derivar de algún intercambio del producto con el mundo externo o de la actividad en sí”. Las estructuras sociales, comprendidas aquellas de las organizaciones, son para estos autores una estructuración de eventos y actividades, “de modo que compongan una unidad al completarse o concluirse”.²⁴
-)} Entropía negativa. La entropía es una “ley de naturaleza”, según la cual las diversas formas de organización tienden hacia el caos, la desorganización y la muerte, que están presentes en los sistemas físicos y biológicos. Pero los sistemas abiertos al importar más energía de la que consumen, pueden almacenarla, adquiriendo entropía negativa “...los sistemas sociales no están anclados en las mismas constancias físicas que los organismos biológicos y son capaces de detener casi

²¹ DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. McGraw-Hill, 2001 p.240

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

indefinidamente el proceso entrópico; no obstante es elevado el número de organizaciones que desaparece cada año” (Katz y Kahn, 1977:31)²⁵

-)} Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación. Uno de los insumos que recibe el sistema es la información. La retroalimentación (feedback) consiste en información que fluye entre el sistema, sus partes o subsistemas y el entorno y que proporciona al sistema información sobre los efectos de su funcionamiento, permitiéndole al sistema no desviarse, “seguir en su ruta”.²⁶

-)} El estado estable y la homeóstasis dinámica. Los sistemas abiertos, que sobreviven gracias a la entropía negativa, se caracterizan por un “estado estable” que no significa algo estático o inmóvil, sino permanencia, no cambio en el carácter del sistema, en la proporción de los intercambios de energía y en las relaciones entre los subsistemas que lo constituyen. Los sistemas abiertos tienen una “homeóstasis dinámica, dicen Katz y Kahn, la cual busca primordialmente mantener el carácter del sistema a medida que este crece y se expande. Reaccionan al cambio o lo anticipan.”²⁷

-)} Diferenciación. La organización como sistema abierto que es, se mueve hacia una mayor elaboración, ramificación y complicación de sus componentes, los cuales adquieren progresivamente un carácter más especializado y diferenciado. La diferenciación permite que una organización se desarrolle más allá de un nivel mínimo de actividad. En las primeras etapas de la vida de una organización el propósito y la fundación de cada una de sus partes no están muy determinados, existiendo una considerable flexibilidad al respecto. Las partes o subsistemas en esas etapas iniciales de la organización son “totipotentes”, cualidad que se reemplaza gradualmente con la diferenciación.²⁸

-)} Equifinalidad y tarea principal. Según este principio, “...un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos”. Dado que las organizaciones son sistemas

²⁵ DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. McGraw-Hill, 2001, p.240

²⁶ Ibid, p. 242

²⁷ Ibid.

²⁸ ibid., p 244

orientados al logro de objetivos, hay que señalar que la visión sistémica orienta el énfasis hacia las consecuencias o logro de esos objetivos, hay que señalar que la visión sistémica orienta el énfasis hacia las consecuencias o logro de esos objetivos, más que en los antecedentes o condiciones iniciales.²⁹

-)} El todo y la sinergia. Las “organizaciones son mas que la mera suma de sus partes componentes”. Esta afirmación muy común expresa en términos sencillos el llamado “efecto sinergista”. Por éste se entiende “un resultado, comportamiento o producto cuyas características fundamentales no se puede explicar, basándose en las características que tengan sus insumos o diferentes partes...”(Litterer, 1979:45).³⁰

Cada una de las características que mencionan los autores, comprende el fundamento por el cual se rige este proyecto, pues se considera que una organización es un sistema abierto, el cual lo conforman unos elementos que al interactuar entre sí, en sus múltiples disciplinas, dan un resultado mayor que la suma de cada uno. Además se tiene en cuenta el entorno, al cual se debe estar siempre atento por los constantes cambios que éste genera y que puede afectar positiva o negativamente la organización.

Considerando lo anterior, la Teoría General de Sistemas brinda elementos de juicio para argumentar las bases sobre las cuales se plantea y se soporta el proyecto propuesto, el cual desde su concepción busca proyectar una alternativa viable a implementar, utilizando y optimizando el espacio ya existente, a través de la generación de un plan de negocio.

De otra parte, un plan de negocio cubre diferentes aspectos entre los cuales se encuentra el estudio de mercado, que según Borello³¹ propone como objetivo primordial del plan de negocios, el análisis de los productos de la empresa en relación con el mercado específico al cual se refiere. Combinar las dimensiones de la oferta y la demanda permite lograr un doble objetivo:

²⁹ DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. McGraw-Hill, 2001, p. 245

³⁰ Ibid.

³¹ BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. 2000. p.,7

-) Real comprensión de los productos (servicios) por parte de la empresa, siguiendo el concepto de que lo que se vende no es un simple producto o servicio, sino la respuesta a una necesidad.³²
-) Habituarse a la empresa a pensar en términos de diferentes asociaciones producto/mercado, o también de áreas de negocios y, a continuación, introducirla inmediatamente en la dimensión estratégica de la planeación.³³

El producto o servicio “debe contener una breve descripción de la actividad desarrollada por la empresa, en términos de productos (y servicios, entendidos como productos intangibles) ofrecidos. Sin embargo, es importante no limitarse a la especificación superficial de los productos mediante una clasificación “física” de los mismos. Los productos pueden, de hecho clasificarse individualmente de manera mucho más eficaz a través del análisis de las funciones que desarrollan de cara al mercado”.³⁴

Ahora, “el mercado y la segmentación de la demanda debe dar la respuesta esperada en términos de incremento en la ventas de tal magnitud que justifique el costo económico y financiero de la planta”³⁵. Es evidente, que el mercado que se va a abordar no sólo debe alcanzar a cubrir los costos de producción, sino que adicionalmente debe generar unas utilidades que tienda a aumentar mientras se posiciona el producto.

Generalmente, según Borello³⁶ el método más eficaz para identificar y analizar el mercado de los bienes de consumo con los cuales opera la organización se basa en 4 niveles:

-) Geográfico: la subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas: zona, región, estado, continente. Sin embargo, el término puede referirse incluso, a la variable climática: áreas templadas, tropicales, etc.

³² BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. 2000. p.,7

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

Demográfico: el mercado puede ser dividido por características demográficas específicas, como población, número de hogares o número de personas por franja de edad, raza o sexo.

Socioeconómico: algunas de las variables que se toman en consideración en este caso son: ocupación, educación, ingreso, clase social.

Psicográfico: las variables consideradas tiene que ver con el campo de la psicología, como las necesidades, la motivación de compra, el estilo de vida, valores, gustos e intereses.

Teniendo en cuenta lo anterior, al interior de un mercado la empresa se dirige generalmente a un grupo bien específico de consumidores. Es esto lo que se define, como mercado de referencia o target market. El target de los consumidores es este segmento particular que identifica un grupo de potenciales compradores que poseen características similares³⁷. Es necesario que el segmento de mercado tomado en consideración responda a dos requisitos:

- Que sea significativo, aquí se refiere a la dimensión del segmento, que debe ser de la magnitud que justifique económicamente la actividad de la empresa, dirigida a la categoría de consumidores considerados.³⁸
- Que sea accesible, el segmento que se pretende servir debe ser fácilmente alcanzable por la empresa.³⁹

Por otra parte, es importante mencionar el concepto de ciclo de vida de un producto, desarrollado y discutido ampliamente por Theodore Levitt en su libro "Marketing Imagination", en el cual se mencionan las etapas por las cuales pasa un producto⁴⁰:

- Nacimiento o introducción: se refiere a la etapa inicial del producto, donde las ventas son bajas, ya que no conocen el producto. En esta etapa es muy importante invertir en la promoción y publicidad del producto.
- Desarrollo: superada la etapa inicial, el producto comienza a posicionarse, se aumenta en las ventas y se empieza a generar un reconocimiento en los consumidores.

³⁷ BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. 2000. p.,7

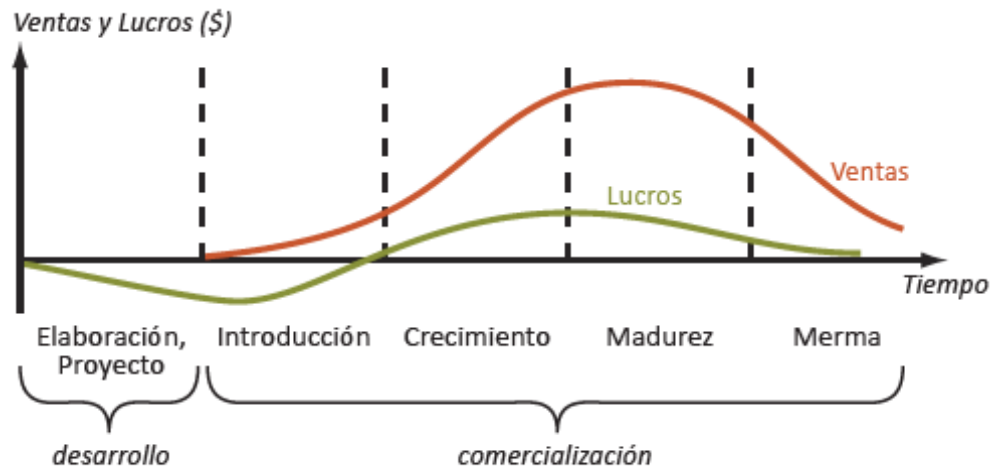
³⁸ Ibid p., 11

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid., p 32

- Madurez: el mercado alcanza un nivel de estabilidad, es decir se mantiene, en este punto se considera importante diversificar para no dejar extinguir el mercado.
- Declive: las ventas empiezan a disminuir, el producto deja de ser atractivo por la falta de innovación.

Figura 1. Grafica del ciclo de vida de un producto



Fuente: Ciclo de vida de un producto, imagen.[en línea].2013 [consultado 02 de Agosto de 2013]. Disponible en Internet: <http://administradorenlared.blogspot.com/2012/10/ciclo-de-vida-del-producto.html>

Así mismo, es importante tener en cuenta el concepto del marketing mix o mezcla de marketing, que consiste según Borello en “el conjunto de variables sobre las que el empresario/gerente se apalanca para adaptar el producto a las exigencias y característica del cliente objetivo, los componentes de la mezcla de marketing son”⁴¹:

- Producto
- Precio
- Promoción/publicidad
- Canales de distribución/venta

⁴¹ BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. 2000. p.,62

Es importante también incluir en este marco, los aspectos relacionados con el estudio técnico, el cual determina toda la estructura de la empresa, tanto física como administrativa. Todo esto se hace, por medio de la planeación que consiste en pensar por adelantado todo aquello que se desea alcanzar, los medios necesarios y la forma de conseguirlos, de manera que la planeación es una representación mental y escrita de la visión y éxito en el futuro.⁴²

Con base en lo anterior es necesario tener en cuenta que la organización debe funcionar por procesos, lo cual implica que la empresa realice los siguientes pasos⁴³:

-)} Debe declarar la visión y la misión, así como los objetivos a alcanzar, al menos para el primer año de operación.
-)} Identificar los procesos que generen más valor para el consumidor, previa definición de lo que significa un proceso.
-)} Mostrar lógica de las actividades transformadoras necesarias para realizar cada proceso.
-)} Identificar las entradas, las salidas, las actividades transformadoras, los factores humanos y tecnológicos para el proceso.
-)} Establecer indicadores de desempeño y parámetros de referencia para el proceso.
-)} Detectar puntos de decisión y de control del riesgo a lo largo del proceso.
-)} Formalizar el proceso como integrante de una red de procesos.
-)} Dar una base formal (soporte) para trazar estrategia de mejora a partir del proceso diseñado.

No hay que olvidar que un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde la primera actividad al poner en marcha un proyecto, que es la constitución legal de la empresa, la ley dicta los tipos de sociedad permitidos, su funcionamiento y sus restricciones.⁴⁴

⁴² BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013, p 112

⁴³ Ibid., p130

⁴⁴ BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. 2000. p.,130

Adicionalmente, se considera importante mencionar el proceso de la planeación estratégica que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento mas amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.⁴⁵ Las características de la planeación estratégica son⁴⁶:

Horizonte de tiempo: proyección a largo de plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos ya reas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

Contenido: genérico, sintético y comprensivo.

Definición: esta en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operativos (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Ésta debe:⁴⁷

- 1) Ser sistemática: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

⁴⁵ DRUCKER, Peter. Introducción a la administristración, Sao Paulo: Pioneira, 1984, p 133. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica, México: McGraw Hill, 2011. p 25.

⁴⁶ CHIAVENATO, Op. Cit. p 26.

⁴⁷ Ibid.

-)} Enfocarse al futuro: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
-)} Crear valor: la planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no sólo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
-)} Ser participativa: todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
-)} Tener continuidad: la planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que sólo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio en el entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deben hacerse continuamente.
-)} Ser implementada: la implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.
-)} Ser monitoreada: el desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Otro autor, considera importante dentro de la planeación estratégica, la formulación de la estrategia que consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.⁴⁸

⁴⁸ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 1997., p 93

Así mismo se deben implementar dichas estrategias, lo que implica que la empresa deba establecer objetivos anuales, idee políticas, motive a los empleados y asigne recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica también desarrollar una cultura que sostenga la estrategia y estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.⁴⁹

Una vez se lleva a cabo la implementación, es necesario evaluar dicho proceso, que es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.⁵⁰

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:⁵¹

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- Medición de desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas.

Por último, se puede decir que la planeación estratégica permite que la organización sea proactiva y no reactiva en la presunción de su futuro, es decir que la organización pueda emprender actividades e influir en ellas y así controlar su destino.

Otro de los aspectos determinantes para determinar si el proyecto es viable es realizar un estudio económico, el cual pretende determinar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.⁵²

Uno de ellos, es el estudio de financiación que “esta relacionado con la consecución de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del negocio. Afectan el lado derecho del balance

⁴⁹ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 1997., p 93.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013. p 130

general, o sea los pasivos y el patrimonio”⁵³.

También se habla de la estructura financiera como una estructura que refleja un riesgo implícito en toda empresa, dicho riesgo “está asociado con el nivel de endeudamiento de la empresa, a mayor nivel de riesgo, mayor será la rentabilidad que exigen los accionistas sobre su inversión”⁵⁴.

Además es necesario, tener en cuenta los sistemas para contabilizar costos que “están determinados por la forma como las leyes tributarias exigen que debe ser calculado el costo final del producto. En la mayoría de los países el sistema que se exige es el del costeo total, que supone que el costo del producto absorbe o incluye la totalidad de costos, es decir, tanto los directos como los indirectos”.⁵⁵

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se pretende seguir los lineamientos del marco teórico para darle orden y claridad al documento. Por otro lado, además de la teoría de sistemas, se tuvieron en cuenta estudios importantes como el de mercado, técnico, la planeación estratégica y el económico.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Se presentan a continuación las definiciones y los términos claves que van a ser usados con mayor frecuencia en el proyecto, para facilitarle al lector la comprensión de lo que se plantea en este documento.

Almacén: el almacén recibe custodia y controla todos los materiales y artículos que adquiere la empresa y los van entregando a quien lo solicite.⁵⁶

Balance general: es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance refleja contablemente los activos, los pasivos y la diferencia entre estos: el patrimonio.⁵⁷

⁵³ LEÓN, Oscar. Administración financiera fundamentos y aplicaciones. 2009., p 32

⁵⁴ LEÓN, Oscar. Administración financiera fundamentos y aplicaciones. 2009., p 32

⁵⁵ Ibid., p106

⁵⁶ BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013. p.132

⁵⁷ LEÓN, Op. cit.p. 182

Canales de distribución/venta: También es muy importante en la definición de una política comercial la selección del canal o canales de venta; para lograrlo, es crucial la correcta definición del cliente target del producto.⁵⁸

Costo de ventas: agrupa las cuentas que representan la acumulación de los costos directos e indirectos necesarios en la elaboración de productos y/o prestación de los servicios vendidos, de acuerdo con la actividad social desarrollada por el ente económico, en un período determinado.⁵⁹

Depreciaciones y amortizaciones: el término de depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero solo se aplica el activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles.⁶⁰

Distribución de la planta: Una buena distribución de la planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación mas económica, a la vez que mantiene las condiciones optimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.⁶¹

Estado de resultados: la finalidad del estado de resultados o de perdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos De efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar.⁶²

Mantenimiento: las actividades de mantenimiento son aquellas encaminadas a la conservación de los equipos productivos a fin de que éstos puedan trabajar de manera efectiva⁶³

Misión: declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración en detalles específicos. Por lo general, cuando menos, por dos motivos fundamentales⁶⁴.

⁵⁸ BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. 2000. p.,62

⁵⁹ LEÓN, Oscar. Administración financiera fundamentos y aplicaciones. 2009., p174

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ BORELLO, Op. cit.p.,116

⁶² LEÓN, Op. cit.p. 182

⁶³ BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013., p 137

Organización del recurso humano y organigrama general de la empresa:

Las etapas iniciales de un proyecto comprenden actividades como constitución legal, tramites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio (o su adaptación), compra de maquinaria, contratación de personal, selección de proveedores, contratos escritos con clientes, pruebas de arranque, consecución del crédito mas conveniente, entre otras muchas actividades iniciales, mismas que deben ser programadas, coordinadas y controladas.⁶⁵

Precio: el componente precio reviste una función de absoluta relevancia en las políticas comerciales de la organización. El empresario/gerente, al determinar el precio del producto al interior de su mercado específico.⁶⁶

Proceso de producción: es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura.⁶⁷

Producción: para que el área de producción pueda elaborar determinado producto, es necesario haber planteado la adopción e instalación de la tecnología apropiada y haber capacitado al personal de producción en su uso.⁶⁸

Producto: se define no tanto mediante sus rasgos físicos, sino por el conjunto de las funciones que desempeña y de las necesidades que satisface. Identificar los componentes del producto que determinan la venta, significa actuar aún a un nivel estratégico; de hecho, el conocimiento del mercado es el requisito que permite definir un producto que responda a las exigencias del consumidor.⁶⁹

Publicidad y promoción: En esta área del marketing-mix se incluye toda una serie de iniciativas relacionadas con la estrategia de la comunicación dirigida a la promoción del producto (servicio) de la empresa: publicidad directa e indirecta, promoción y merchandising.⁷⁰

⁶⁴ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 1997., p93

⁶⁵ BORELLO, Antonio. El plan de negocios. McGraw-Hill. 2000. p.,127

⁶⁶ Ibid. p.,62.

⁶⁷ Ibid., p 113

⁶⁸ BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013., p 134.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.,p 64.

Punto de equilibrio: es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas⁷¹.

Visión: manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea al público⁷².

⁷¹ Disponible en: <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>

⁷² SALLENAVE, Jean Paul. La gerencia integral. Grupo editorial norma. 1994., p 184

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta pasantía corresponde a un estudio descriptivo, pues en éste se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Por medio de este estudio es posible:⁷³

-)} Establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc).
-)} Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (comportamiento sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc).
-)} Establecer comportamientos concretos (cuántas personas consumen un producto; cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas de desempleo, de ingresos, cómo se ejerce la función de auditoría, como se manejan las técnicas contables, como son los procesos de decisión, cuáles son las necesidades de la gente).

Lo anterior es ratificado, dado que en este estudio se pretendió en un periodo corto de tiempo, es decir 3 meses, identificar los gustos y preferencias de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente en relación a productos de panadería, con el fin de conocer el comportamiento de la demanda y proponer así un plan de negocio promisorio para la fundación.

⁷³ MÉNDEZ, Carlos. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de la investigación. McGraw-Hill, 2001. P 52.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto estuvo conformada por los estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali matriculados en el primer semestre del 2007. Según la oficina de planeación de la universidad para dicho periodo estaban matriculados 6820 estudiantes en los diferentes programas de las cinco facultades, jornadas diurna y nocturna. La unidad de análisis fue estudiante de pregrado, se excluyeron los estudiantes de postgrado.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se consideró una población finita, homogénea y se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{NPQZ^2}{e^2(N - 1) + PQZ^2}$$

Donde:

N: población total = 6.820

Z: distribución normalizada. Z = 1,96 el porcentaje de confiabilidad es del 95%

P: proporción de aceptación deseada del producto = 50%

Q: proporción de rechazo = 50%

E: porcentaje deseado de error = 5%

$$n = \frac{NPQZ^2}{e^2(N - 1) + PQZ^2}$$

$$n = \frac{(6.820)[(0,5)(0,5)(1,96)^2]}{(0,1)^2(6.820 - 1) + [(0,5)(0,5)(1,96)^2]}$$

$$n = 96$$

El número de estudiantes a los cuales se le realizó la encuesta fue de 96.

6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el logro de los objetivos propuestos, se hizo uso de datos primarios como la encuesta cuyo propósito fue conocer los gustos y preferencias de los estudiantes universitarios, por rango de gasto en consumo, inclinaciones a cierto tipos de productos, entre otros aspectos que ayudarán a determinar el producto que impulsará el desarrollo de este proyecto (Ver anexo A).

Como datos secundarios, se hizo uso de las siguientes fuentes de información: Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Ministerio de Salud y Protección Social, Cámara Nacional de la Panificación y Repostería, Panaderos de Colombia (PANADECOL), Asociación Nacional de Industriales de la Panadería y Alimentos Complementarios (ANIPAN), oficina de planeación y bienestar universitario de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali e Instituto Don Bosco sede Cali.

6.4 TÉCNICA DE ANALISIS DE DATOS

Los datos una vez recolectados por los procedimientos anteriormente detallados, se clasificaron tomando como base las siguientes variables: gustos, preferencias, precio, frecuencia de consumo, entre otros.

Para la organización de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva a través del análisis de porcentajes y distribución de frecuencias. Las variables se asumieron como nominales, ordinales y de intervalo.

El análisis se hizo con base en las siguientes fases:

Fase 1. Aspectos técnicos y de comercialización

Esta fase comprende desarrollar el marketing mix del producto seleccionado, así como el diseño de estrategias de mercadeo que permitan impulsar el producto en el mercado, a través de una encuesta realizada a 96 personas.

Fase 2. Aspectos administrativos y organizacionales

En esta fase se propone la estructura administrativa y organizacional que permita la operativización del proyecto; así como la definición de indicadores de control de gestión y evaluación que permitan lograr el funcionamiento eficiente de la empresa, a partir de la indagación directa a los participantes beneficiarios del proyecto.

Fase 3. Estudio financiero

Involucra el desarrollo de los estados financieros de la empresa que pondrá en marcha el plan de negocio, a partir de las proyecciones realizadas para el primer semestre de 2014.

7. IDENTIFICACIÓN DE PROBABLES PRODUCTOS DE PANADERÍA QUE PERMITAN TENER PENETRACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL MERCADO UNIVERSITARIO: ESTUDIO DE MERCADO

A continuación se pretende desarrollar el concepto de la herramienta de investigación que plantea Baca Urbina, conocida como el estudio de mercado, y que implica abarcar los siguientes ítems:

7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector al cual pertenecen los productos de panadería es la industria molinera del trigo, ya que, todos sus productos se componen principalmente de harina de trigo, es por ello que a continuación se presentan algunos datos asociados a esta industria.

Colombia se destaca en la industria molinera de trigo por tener diversos sectores que se dedican a elaborar infinidad de productos del sector de panadería, galletería, repostería y pastas alimenticias, trayendo a las comunidades beneficios sociales como la generación de empleo, el reconocimiento del sector, el crecimiento económico del país, entre otros aspectos. La harina de trigo es el ingrediente principal de aquellos productos de panadería (pan, pandebono, buñuelo, tortas, entre otros)⁷⁴ que por generaciones han estado en la mesa de todos los colombianos, a pesar de la concepción errónea y equivocada respecto de que es un alimento que afecta la salud de las personas por su alta carga de carbohidratos y azúcares.

Por lo anterior, es importante mostrar los beneficios que tiene el consumo de productos de panadería, para lograr contrarrestar los conceptos infundados de que éstos afectan la salud, y así incentivar al consumo de estos alimentos que está tan estigmatizados por la sociedad colombiana y que se vislumbra como una oportunidad de negocio para la fundación, dada la relevancia de la información que se muestra a continuación.

⁷⁴ Disponible en: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=75&Tipo=2>

7.1.1 Información del consumo de pan. Estudios del Sena⁷⁵ indican que en el año 1.999 el colombiano promedio consumía \$4.233 pesos mensuales en pan, donde la población de ingresos bajos consumía mensualmente \$992, la de ingresos medios \$4.500, y \$3.685 la de ingresos altos; mientras que en el año 2004 el gasto en pan llegó a ser en promedio de \$6.563 pesos mensuales, diferenciados por ingresos así: ingreso bajo \$1.518 pesos mensuales; ingreso medio \$6.989 e ingreso alto \$5.771; mostrando así un crecimiento del 55% entre el año 1999 y 2004.

Los datos muestran que las personas con ingresos medio y alto son los que gastan mayor dinero en este tipo de productos, brindando así información útil respecto al sector al cual deben ser dirigidos.

7.1.2 Información del consumo de torta. La situación económica mundial de los últimos años ha llevado a las industrias a enfrentarse a nuevos intereses y comportamientos de los consumidores al momento de comprar, y la industria de la panadería y pastelería es una de éstas. Es por ello, que a continuación se presentan las tendencias del consumo de productos de panadería y repostería en Colombia⁷⁶.

Antiobesidad: frente a esta tendencia las industrias de panadería y repostería deben tener en cuenta que el sobrepeso y la obesidad son resultado de un aumento en el consumo de alimentos ricos en grasa, sal y azúcar pero pobres en vitaminas, minerales y micronutrientes. Otro factor que influye en este aspecto es la reducción de actividades físicas por el sedentarismo, cambio en la forma de desplazamiento y la creciente urbanización.⁷⁷

Artesanal sin empaque: el producto artesanal líder en ventas continúa siendo el pan en sus variedades más tradicionales, principalmente por su importancia en los hábitos culturales en la mayoría de ciudades, lo que ha llevado a las cadenas de supermercados y sus formatos express a incluirlo dentro de su oferta y con la misma estrategia de mercadeo: apelar a los sentidos atrayendo al consumidor desde el olfato y el gusto al garantizar su frescura. Esto significa que los productos artesanales seguirán vigentes por

⁷⁵ REYES, Hernando, Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería. SENA, 2006.,p 16.

⁷⁶ Disponible en: <http://www.team.com.co/web/articulo/4-tendencias-que-guian-el-consumo-de-pasteleria-en-Colombia>

⁷⁷ Ibid.

su alta asociación a naturalidad y abre un camino de oportunidades hacia la innovación de productos nuevos.⁷⁸

Producto saludable: la reducción del número promedio de personas por hogar y de los índices de natalidad, han incidido en cambios en el estilo de vida de los colombianos y en su preocupación por la salud al contar cada vez con menos tiempo para comer en casa y a los factores mencionados en la tendencia de obesidad. Sin embargo, esta preocupación hacia la salud, los consumidores la han trasladado a los fabricantes, de quienes esperan la misma propuesta de valor que han estado recibiendo hasta el momento, pero garantizando la más alta calidad de insumos en cuanto a su origen natural y un proceso de producción sin colorantes, endulzantes ni aditivos artificiales que perjudiquen el funcionamiento de su organismo ni su apariencia física.⁷⁹

Conveniencia: los productos y marcas que ofrecen porciones individuales son cada vez más populares por su comodidad y tienen presencia en varios momentos de consumo como en la lonchera de los niños, en la maleta de los estudiantes y en el trabajo. Esto va de la mano con el desarrollo de mezclas de sabores, colores y texturas, y de llevar lo tradicional a lo cotidiano.⁸⁰

Respecto a esta tendencia, los pasteles industriales empacados mostraron el mayor crecimiento con un aumento del 8% en términos de valor corriente y el 2% de aumento en volumen en 2012, lo que deja entrever la importancia del empaque en este tipo de productos, aspecto que no se debe descuidar.

7.1.3 Información del consumo de galletas. “A nivel mundial el sector de las galletas cerró el año 2011 con una tendencia al alza llegando a superar el billón de pesos en ventas y alcanzando un incremento de 17,6% frente al año 2010. En Colombia, las ventas fueron de \$596.613 millones, que representan el 58% del total del negocio y un aumento de 10,8%”⁸¹. Esto evidencia la oportunidad de incursionar en este mercado, ya que como las cifras lo indican este tipo de producto tiende una demanda creciente.

⁷⁸ Disponible en: <http://www.team.com.co/web/articulo/4-tendencias-que-guian-el-consumo-de-pasteleria-en-Colombia>

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Disponible en internet: http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=1338:sector-de-galletas-tuvo-crecimiento-del-176-en-ventas&catid=37:noticias

Por su parte, “las compañías Colombina y Pepsico han manifestado que han visto en el mercado de la galletería la posibilidad de crecer, pues el consumo per cápita del país en este producto es de apenas dos kilos por habitante al año, muy distante de mercados como Brasil, Argentina y México, que triplican esa cifra, debido a que el número de presentaciones es mucho menor al que se registran en otros mercados, tanto en galletas de sal como de dulce. El director de innovación y desarrollo de Pepsico manifiesta que países como Brasil duplican en dichas presentaciones al mercado colombiano”⁸².

De acuerdo a lo anterior, se observa una tendencia positiva en la venta de los diferentes productos de panadería y repostería en el país. Esto además de tener una proyección nacional, invita a evaluar las oportunidades de consumo que existen en otros países, gracias a los diferentes tratados de libre comercio que Colombia en estos últimos años ha establecido.

A este respecto, se encuentra que según un informe del Ministerio de Industria y Comercio publicado por el diario la República,⁸³ el tratado de libre comercio con Estados Unidos genera inmensas posibilidades de exportar los productos de panadería y molinería, pues los productos colombianos ingresarían a este país con un arancel del 0% en comparación al 14,9% que pagaban antes. Con este tratado, se puede mirar a futuro la posibilidad de exportar este tipo de productos, teniendo en cuenta las tendencias de consumo de ese país, ya que Colombia se encuentra en la posición décimo tercera en proveerle a Estados Unidos este tipo de alimentos, existiendo aún mucho mercado por explotar. Se presentan también oportunidades de exportación en las harinas de plátano y las galletas, entre otros productos.

⁸² Pepsico sacude el mundo de las galletas. En: Revista Dinero. 2008-10-24. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/pepsico-sacude-mercado-galletas/69771>

⁸³ Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos 2012. Disponible en internet: <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/documentos>

Entre los acuerdos comerciales que tiene Colombia con otros países, y que actualmente están vigentes son⁸⁴:

-)} Tratado de libre comercio entre Colombia y México
-)} Tratado de libre comercio Colombia- El Salvador, Guatemala y Honduras
-)} CAN - la comunidad andina que integra los países de Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú
-)} CARICOM - Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal, y Nieves, Santa Lucía, San Vicente, y las Granadinas
-)} MERCOSUR, que lo integran los siguientes países: Colombia, Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay
-)} Acuerdo Colombia – Chile
-)} Acuerdo de libre comercio entre Colombia y los Estados AELC (EFTA), que hasta el momento tiene validez con los países de Suiza y Liechtenstein
-)} Acuerdo de promoción comercial entre Colombia y Canadá.
-)} Acuerdo de alcance parcial con Venezuela.
-)} Acuerdo entre Colombia y Cuba.

⁸⁴ Acuerdos vigentes. Ministerio de Industria y Comercio. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

7.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

Los productos que se pretenden fabricar y comercializar en el taller de panadería de la fundación son:

PAN. Alimento hecho con harina, mezclada con agua y sal que, después de amasada y fermentada por la acción de la levadura, se cuece al horno con diversas formas y tamaños.⁸⁵

Cuadro 1. Características del proceso del pan

Procedimiento	Se requiere amasar dependiendo del tipo de pan que se quiera elaborar.
Tiempo de horneado	20 minutos.
Tiempo de conservación del producto	5 días.

Fuente: Elaboración propia con base en la información del instructor del taller de panadería.

Figura 2. Pan



Fuente: Pan, imagen. [en línea].2013 [consultado 03 de Agosto de 2013]. Disponible en internet: <http://cocina.linio.com.co/desayuno/pan-integral-saludable-e-ideal-para-diabeticos/>

⁸⁵ Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/pan>

HOJALDRE. Masa que al cocerse en el horno, se separa en hojas muy delgadas y superpuestas unas a otras⁸⁶. Es crujiente y su textura es uno de sus grandes atractivos. Algunos productos en hojaldre son: chicharrón, oreja, pañuelos, pastel de pollo, entre otros.

Cuadro 2. Características del proceso del hojaldre

Procedimiento	Es uno de los más largos, ya que se requiere amasar por un extenso período de tiempo.
Tiempo de horneado	20 minutos.
Tiempo de conservación del producto	5 días.

Fuente: Elaboración propia con base en la información del instructor del taller de panadería.

Figura 3. Hojaldre



Fuente: Hojaldre, imagen.[en línea].2013 [consultado 03 de Agosto de 2013]. Disponible en internet:<http://www.tupasteleriaecologica.com/es/product/bandeja-de-palmeritas-naturales-de-hojaldre>

GALLETAS. Pasta de harina, azúcar y huevo que se divide en trozos de diferentes formas y se cuece al horno⁸⁷. De la galleta base (también llamada galleta mantequilla) se derivan infinidad de variedades de galleta.

⁸⁶ Disponible en: <http://significado.de/hojaldre>

⁸⁷ Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/galleta>

Cuadro 3. Características del proceso de las galletas

Procedimiento	Es uno de los más sencillos, ya que no necesita amasar por un tiempo prolongado.
Tiempo de horneado	Aproximadamente 18 min.
Tiempo de conservación del producto	20 días.

Fuente: Elaboración propia con base en la información del instructor del taller de panadería.

Figura 4. Galletas



Fuente: Galletas, imagen.[en línea].2013 [consultado 03 de Agosto de 2013]. Disponible en internet: <http://www.yomeamomas.com/galletas-con-chips-de-chocolate/>

TORTA. Masa de harina y de otros ingredientes, de figura redonda y aplanada, que se cuece a fuego lento⁸⁸. En general, existen dos clases de tortas: la torta fría y la torta base. De cada una de estas dos clases se derivan infinidad de variedades; pero en este caso, sólo se trabajará con la torta base.

⁸⁸ Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/torta>

Cuadro 4. Características del proceso de la torta

Procedimiento	Es sencillo, ya que solo se necesita de la batidora y no necesita amasar.
Tiempo de horneado	Aproximadamente 50 min.
Tiempo de conservación del producto	10 días. (Sin conservantes) 25 días. (Con conservantes)

Fuente: Elaboración propia con base en la información del instructor del taller de panadería.

Figura 5. Torta de chocolate



Fuente: Torta de chocolate, imagen.[en línea].2013 [consultado 02 de Agosto de 2013]. Disponible en internet: <http://es.fotolia.com/id/3186749>

7.3 CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA Y CLIENTE POTENCIAL

La población de la Universidad Autónoma de Occidente está formada por más de 6.000 estudiantes, donde se percibe diariamente un constante flujo en las cafeterías ubicadas en la universidad, adquiriendo productos en paquete o pasaboca para el complemento diario. Esto lleva a determinar e identificar la oportunidad de negocio en productos de panadería, ya que la fundación Marcelino cuenta con espacios, equipos, personal idóneo y estudiantes para esta labor.

7.4 MERCADO OBJETIVO

El mercado al cual va dirigido el producto son los estudiantes, profesores, empleados de planta e invitados de la Universidad Autónoma de Occidente, con sede en Santiago de Cali; que son generalmente hombres y mujeres mayores de 15 años. Inicialmente se toma esta población por la necesidad de querer plantear un objetivo alcanzable, sin dejar a un lado, la posibilidad de expandir el mercado a otras universidades.

7.4.1 Justificación del mercado objetivo. Fue seleccionado como mercado objetivo para iniciar este proyecto la comunidad de la Universidad Autónoma de Occidente, dado que fue fácil acceder a la información para aplicar la encuesta y así recopilar los datos de fuentes primarias, identificar las características y las tendencias de consumo para el producto que se pretende introducir, así como establecer precios y presupuestar las cantidades a producir y con esto lograr estimar el punto de equilibrio. Es de anotar que hubo motivación por parte del coordinador de los talleres de la fundación para que fuera en primera instancia la Universidad Autónoma el mercado por medio del cual se diera a conocer el producto a comercializar.

“Un 88% de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente son jóvenes cuya edad oscila entre los 15 y 25 años, donde la mayor parte de la población pertenece al estrato 3 con un 38,7%, seguida por los estratos 4 y 5 con un 23,5% y 19% respectivamente”⁸⁹. Además, el 62,8% de la población no se encuentra laborando, es decir que son estudiantes que por lo general permanecen más tiempo en la universidad.

Teniendo en cuenta la información anterior y que la alimentación es una necesidad básica para el ser humano, la universidad cuenta con una población considerable para el consumo de los productos de panadería, por el número de estudiantes, el poder adquisitivo y el constante flujo de personal en la cafetería. Cabe señalar que usualmente los jóvenes son los que más harinas consumen y adquieren algún pasaboca para suplir su necesidad alimenticia.

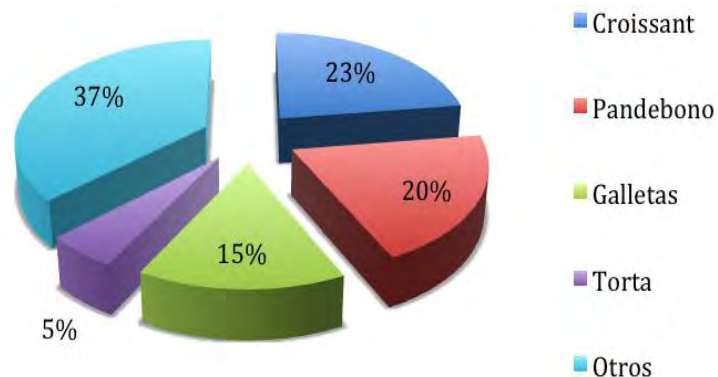
⁸⁹ Perfil socioeconómico del estudiante autónomo. Universidad Autónoma de Occidente.. 2007. Disponible en: http://www.uao.edu.co/sites/default/files/PERFIL_SOCIOECO_ESTUDIANTES_0.pdf

7.4.2 Tabulación, gráficas y análisis de resultados. Se realizó un cuestionario a los estudiantes en las instalaciones de la Universidad Autónoma de Occidente, y éste dió como resultado la recopilación de la información que se relaciona en cada cuadro y gráfica, el cual corresponde a la respuesta de cada pregunta formulada. El modelo del cuestionario se muestra en el anexo A.

Cuadro 5. Producto de panadería usualmente consumido en la cafetería de la Universidad

Productos de panadería	Frecuencia	%
Croissant	26	23%
Pandebono	23	20%
Galletas	17	15%
Torta	6	5%
Otros	42	37%
Total	114	100%

Figura 6. Gráfica de la representación de consumo de productos de panadería

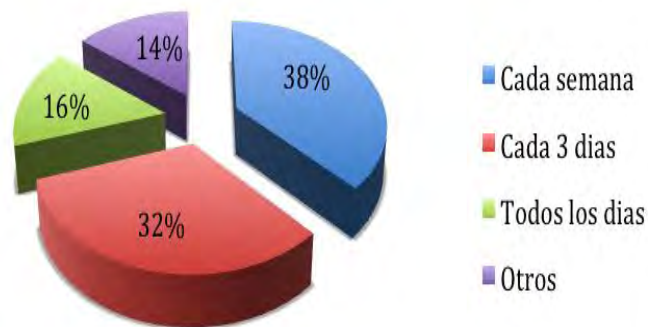


El 58% de los estudiantes encuestados de la Universidad Autónoma de Occidente consumen croissant, pandebono y galletas, mientras que los 10 productos restantes que arrojó la encuesta (dedo, sandwich, pastel de pollo, panzerotti, torta, arepa, almojabana, pan, churro y capuccino) se disputan el 42% de la población. Es importante aclarar, que la anterior estadística se determinó sobre el número total de respuestas obtenidas para esta pregunta, la cual corresponde a 114 respuestas, debido a que la pregunta tiene la opción de múltiples respuestas.

Cuadro 6. Frecuencia de consumo de productos de panadería

¿Con qué frecuencia consume usted productos de panadería?	Frecuencia	%
Cada semana	36	38%
Cada 3 días	31	32%
Todos los días	15	16%
Otros	14	14%
Total	96	100%

Figura 7. Gráfica de la representación de la frecuencia de consumo de productos de panadería.



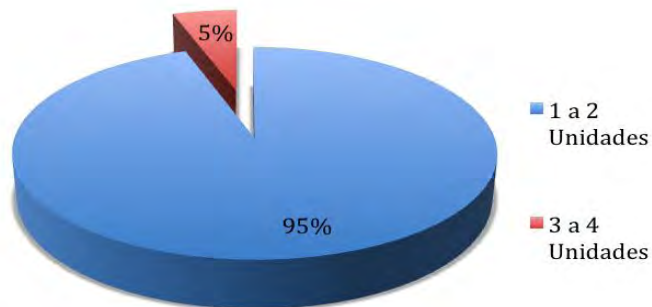
Fuente: Encuesta realizada por el autor

El 38% de la población encuestada consume 1 vez a la semana productos de panadería, mientras que el 32% los consume cada 3 días. Esto permite concluir que el 70% de los estudiantes universitarios adquieren por lo menos una vez a la semana estos productos; es decir, un porcentaje importante para su comercialización y venta.

Cuadro 7. Cantidad de unidades consumidas

Quando consume usted estos productos, ¿Qué cantidad consume?	Frecuencia	%
1 a 2 unidades	91	95%
3 a 4 unidades	5	5%
Más de 4 unidades	0	0%
Total	96	100%

Figura 8. Gráfica de la representación de la cantidad de unidades de consumo de los productos de panadería

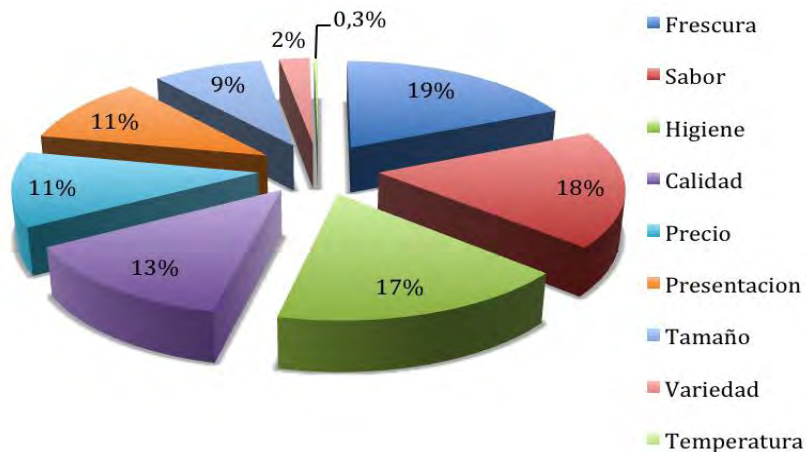


En la presente gráfica se puede observar de manera clara como los estudiantes universitarios prefieren adquirir sus productos en pequeñas cantidades, de una forma sencilla y practica de consumir; se concluye además que no adquieren estos productos para compartir con sus compañeros.

Cuadro 8. Características que los estudiantes tienen en cuenta en el momento de la compra de productos de panadería.

¿Qué características tiene Usted en cuenta para comprar productos de panadería?	Frecuencia	%
Frescura	63	19%
Sabor	61	18%
Higiene	58	17%
Calidad	45	13%
Precio	39	11%
Presentación	36	11%
Tamaño	29	9%
Variedad	8	2%
Temperatura	1	0%
Total	340	100%

Figura 9. Gráfica de la representación de las características de los productos de panadería que los estudiantes consideran importantes en el momento de la compra.

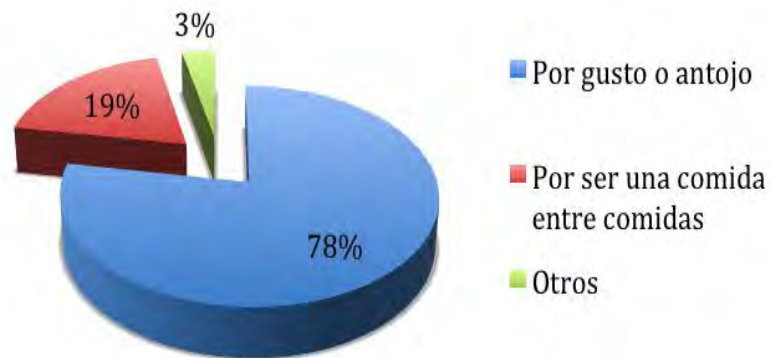


De las 9 opciones para contestar, es evidente que el 67% de la población encuestada, tiene en cuenta a la hora de comprar la frescura, el sabor, la higiene y la calidad de los productos de panadería. Es importante aclarar, que la anterior estadística se determinó sobre el número total de respuestas obtenidas para esta pregunta, la cual corresponde a 340 respuestas, debido a que la pregunta tiene la opción de múltiples respuestas.

Cuadro 9. Motivación por la cual los estudiantes consumen productos de panadería

¿Por qué consume usted productos de panadería?	Frecuencia	%
Por gusto o antojo	75	78%
Por ser una comida entre comidas	18	19%
Otros	3	3%
Total	96	100%

Figura 10. Gráfica de la representación de los aspectos que motivaron a los estudiantes a consumir productos de panadería.

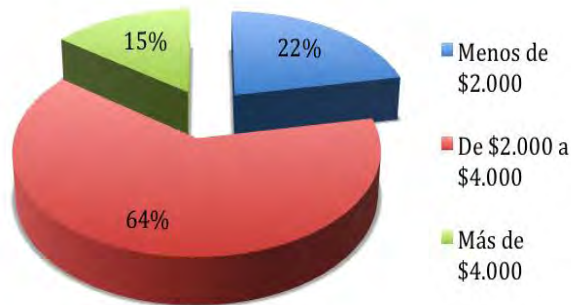


Con esta pregunta se pretende conocer porque la gente consume este tipo de productos, es decir lo que los incentivó al momento de la compra. El 78% de la población encuestada manifiesta que por gusto o antojo adquiere los productos de panadería.

Cuadro 10. Gasto de dinero en productos de panadería

Usualmente, ¿Cuánto dinero gasta usted al consumir productos de panadería la visitar la cafetería de la Universitaria?	Frecuencia	%
Menos de \$2.000	21	22%
De \$2.000 a \$4.000	61	64%
Más de \$4.000	14	15%
Total	96	100%

Figura 11. Gráfica de la representación del gasto de dinero de los estudiantes en productos de panadería

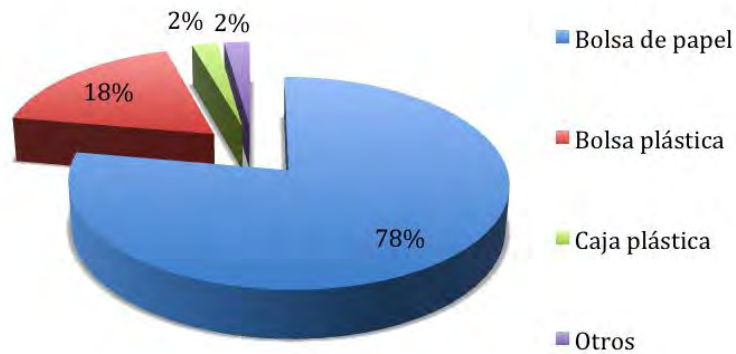


Es muy importante conocer cuánto está dispuesto a pagar el consumidor a la hora de adquirir estos productos, y en este caso, se encontró que la mayoría de los estudiantes (el 64%) gastan entre \$2.000 y \$4.000.

Cuadro 11. Preferencia en el empaque de los productos de panadería.

¿Cómo prefiere Usted el empaque de los productos de panadería?	Frecuencia	%
Bolsa de papel	75	78%
Bolsa plástica	17	18%
Caja plástica	2	2%
Otros	2	2%
Total	96	100%

Figura 12. Gráfica de la representación de la preferencia por parte de los estudiantes en el empaque de los productos de panadería

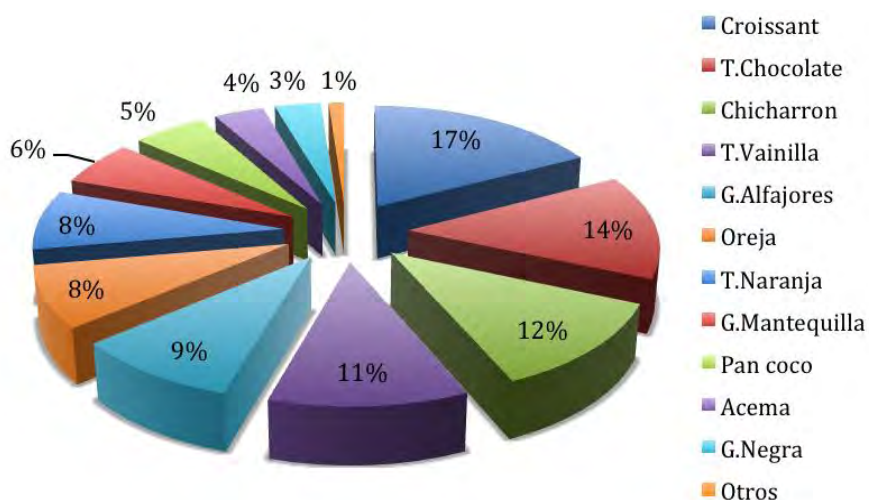


Es importante, además definir cuál podría ser el tipo de empaque adecuado para el producto que se pretende comercializar. Entendiendo lo anterior, se puede decir que el 78% de los encuestados prefieren la bolsa de papel como la mejor opción para el empaque de los productos de panadería.

Cuadro 12. Productos que los estudiantes están dispuestos a consumir en la cafetería universitaria.

De los siguientes productos de panadería, ¿cuáles estarían dispuestos a consumir en la cafetería de la Universidad?	Frecuencia	%
Croissant	61	17%
Torta de chocolate	49	14%
Chicharrón	42	12%
Torta de vainilla	39	11%
Galleta de alfajores	33	9%
Oreja	29	8%
Torta de naranja	28	8%
Galleta de mantequilla	21	6%
Pan coco	19	5%
Acema	13	4%
Galleta negra	12	3%
Otros	4	1%
Total	350	100%

Figura 13. Gráfica de la representación de los productos de panadería que los estudiantes están dispuestos a consumir en la cafetería Universitaria.



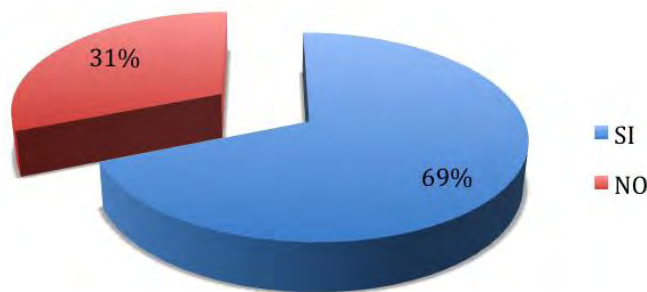
En esta pregunta se le dieron 12 opciones de respuesta a los estudiantes para saber cuáles podrían ser sus posibles inclinaciones a la hora de

consumir un producto, dando como resultado que el 63% de la población estaría dispuesto a comprar los primeros 5 productos que corresponden al croissant, torta de chocolate, chicharrón, torta de vainilla, y galleta de alfajores; el 37% de la población restante estaría dispuesta a consumir orejas, torta de naranja, galleta de mantequilla, pan coco, acema, galleta negra, dedo, mil hojas y capuccino. Es importante aclarar que esta estadística se determinó sobre el número total de respuestas obtenidas para esta pregunta, el cual corresponde a 350 respuestas, esto debido a que esta pregunta tiene la opción de varias respuestas.

Cuadro 13. Preferencia de los estudiantes por los productos light

¿Le gustaría encontrar en la cafetería de la Universidad productos light?	Frecuencia	%
Si	66	69%
No	30	31%
Total	96	100%

Figura 14. Gráfica de la representación de la preferencia de los estudiantes por los productos light

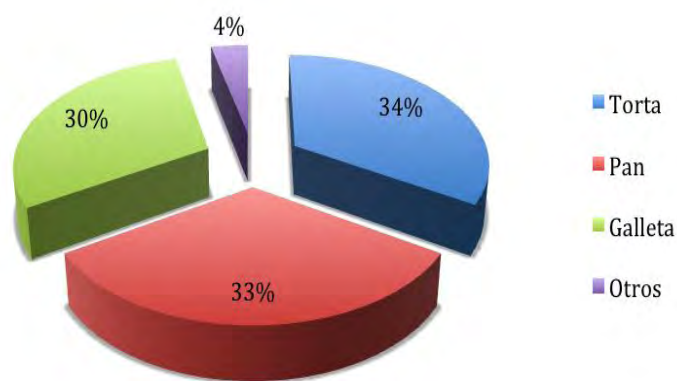


El 69% de los encuestados manifestaron que sí les gustaría encontrar productos light en la cafetería de la universidad, este dato es muy importante, ya que permite evaluar la posibilidad de elaborar productos bajos en azúcar e incursionar en un mercado que aún no ha sido explorado en las diferentes cafeterías de la universidad.

Cuadro 14. Productos light que a los estudiantes les gustaría encontrar en la cafetería universitaria

¿Cuál(es) productos light le gustaría encontrar?	Frecuencia	%
Torta	28	34%
Pan	27	33%
Galleta	25	30%
Otros	3	4%
Total	83	100%

Figura 15. Gráfica de la representación de los productos light que a los estudiantes les gustaría encontrar en la cafetería universitaria



En este aspecto, dieron respuesta el 69% de la población encuestada que suministraron un sí rotundo. Con esta información se puede reducir el número de opciones que se tienen para definir el posible producto a desarrollar, ya que se encuentra similitud en el porcentaje de preferencias por la torta, el pan y la galleta. Es necesario aclarar que esta respuesta se tendrá en cuenta sí se llega a establecer que el producto a comercializarse es light. También se precisa que esta estadística se determinó sobre el número total de respuestas obtenidas para esta pregunta, el cual corresponde a 89 respuestas, esto debido a que esta pregunta tiene la opción de varias respuestas.

7.5 DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO

De acuerdo al análisis global de los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se puede determinar que la torta de chocolate es el producto que los estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente estarían dispuestos a consumir en la cafetería de la universidad. Se descarta el croissant, el cual fue el producto que obtuvo el porcentaje más alto, porque en las diferentes cafeterías ya venden ese producto.

La torta de chocolate ocupó el segundo puesto con un porcentaje del 14%, es un producto que es fácil de comercializar por su textura, período de conservación, consistencia y propiedades nutricionales. Dado lo anterior, se considera importante mostrar en detalle la información nutricional de una porción de 100g de torta de chocolate.

Cuadro 15. Tabla de nutrientes por cada 100 gr de torta de chocolate.

Nutriente	Cantidad	Nutriente	Cantidad
Ácido fólico añadido	11,33 ug.	Vitamina A	220 ug.
Alfa caroteno	0 ug.	Vitamina B1	0,05 mg.
Alfatocoferol	0 mg.	Vitamina B12	0,40 ug.
Beta caroteno	0 ug.	Vitamina B2	0,15 mg.
Beta criptoxantina	0 ug.	Vitamina B3	1,33 mg.
Betacaroteno	0 ug.	Vitamina B5	0,30 ug.
Betatocoferol	0 mg.	Vitamina B6	0,06 mg.
Caroteno	126 ug.	Vitamina B7	0 ug.
Deltatocoferol	0 mg.	Vitamina B9	25,91 ug.
Folatos alimentarios	6,67 ug.	Vitamina C	0 mg.
Gammatocoferol	0 mg.	Vitamina D	0,70 ug.
Niacina preformada	0,21 mg.	Vitamina E	0,88 mg.
Retinol	199 ug.	Vitamina K	3,80 ug.
Tocoferoles totales	0 mg.		

Fuente: <http://alimentos.org.es/nutrientes-pastel-chocolate>

Proteínas: la cantidad de proteínas del pastel de chocolate, es de 5,20 g. por cada 100 gramos. Las proteínas se usan en nuestro organismo para crear nuevas proteínas, responsables de construir tejidos, como los de nuestra masa muscular, y regular los fluidos del organismo entre otras funciones.⁹⁰

⁹⁰ Disponible en: <http://alimentos.org.es/nutrientes-pastel-chocolate>

Calorías: nuestro cuerpo usa las calorías como fuente de energía para realizar cualquier actividad física como correr o hacer deporte. Sin calorías como las que proporciona, no tendríamos energía pero es importante tener en cuenta que un exceso de calorías puede producir sobrepeso.⁹¹

El chocolate, por su buen sabor, suele ser un ingrediente fundamental en la preparación de variedad de recetas, como por ejemplo las tortas, pero en la mayoría de los casos, se desconoce los beneficios nutricionales que éste posee. Es por ello, que el proyecto pretende que la torta de chocolate no sólo se consuma por su buen sabor, sino también por los beneficios nutricionales que éste brinda.

7.6 IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

Los competidores que se consideran importantes en este negocio, de la producción de torta de chocolate son Bimbo, Comapan, Ramo y productos Colpan, ya que éstos ofrecen variedad de productos, incluídas las tortas. Es por ello, que se presenta una breve descripción de cada compañía y de la oferta de productos que cada uno tiene.

BIMBO. Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 19 países de América y Asia, cuenta con cerca de 10,000 productos y con más de 103 marcas de reconocido prestigio.⁹²

En Colombia, la empresa maneja siete categorías de productos divididas así: panes, tostadas y otros secos, tortillas y pan árabe, brownies, ponquecitos, pastelitos marinela y ponqués.

⁹¹ Disponible en: <http://alimentos.org.es/nutrientes-pastel-chocolate>

⁹² Disponible en: <http://bimbo.com.co/sitio/component/conocenos/?/mision>

Figura 16. Logo productos BIMBO



Fuente: Logo productos bimbo, imagen.[en línea].2013 [consultado 12 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://bimbo.com.co/sitio/component/conocenos/?/mision>

COMAPAN. Es una empresa que nace como una pequeña panadería y quien dio a conocer el pan tajado en Colombia. Posteriormente salió al mercado con el ponqué redondo y hoy en día cuenta con 5 plantas de producción, cada una de ellas dedicada a una línea de producto (panadería, ponqué, calado, galleta, envasados), y teniendo más de 16 puntos de venta a nivel nacional.⁹³

Actualmente, la empresa posee las siguientes líneas de productos: pan tajado, panadería, ponqués, galletas, salsas, conservas y postres.

Figura 17. Logo productos COMAPAN



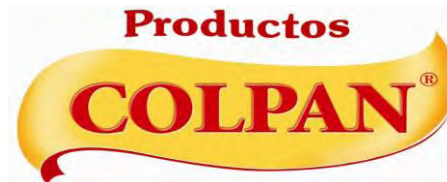
Fuente: Logo productos Comapan, imagen.[en línea].2013 [consultado 12 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.revistalabarra.com.co/guia/comapan.html>

⁹³ Disponible en: <http://www.comapan.com.co/web/conoce-mas-de-comapan.html>

COLPAN. Es una empresa que nació en la ciudad de Santiago de Cali en la década de los 70, donde se le reconoce por la calidad, sabor y oportuno servicio. Colpan ofrece tortas, ponqués, panes, tostadas, galletas, rosquillas y besitos.

Productos Colpan S.A. distribuye sus productos en el sur occidente Colombiano, especialmente en los departamentos del Valle, Cauca, Nariño y Huila.⁹⁴

Figura 18. Logo productos COLPAN



Fuente: Logo productos colpan, imagen.[en línea].2013 [consultado 12 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.empresariosccc.com.co/web/frontend.php/microsite/empresa?id=4449>

PRODUCTOS RAMO. El producto estrella de la compañía es el Chocoramo, ponqué cubierto de chocolate y con empaque naranja, insignia de la compañía. Ésta empresa vende alrededor de \$155.000.000 de pesos anuales en Colombia, y se estima que el consumo de chocoramo llega a los 120 millones de unidades por año.⁹⁵

⁹⁴ Disponible en: <http://www.productoscolpan.com/quienes-somos/>

⁹⁵ Disponible en: <http://www.ramo.com.co/>

Figura 19. Logo productos RAMO



Fuente: Logo productos ramo, imagen.[en línea].2013 [consultado 12 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.ramo.com.co/noticiasp.php-?img=1&id=24>

Las cuatro compañías ya mencionadas, son una fuerte competencia porque varios de los productos que ofrecen esas empresas se pueden adquirir en la universidad, además del reconocimiento que tienen en el mercado y la oferta amplia de productos para el consumidor. No obstante, cabe resaltar que lo más importante es que el producto que se va a comercializar le guste al mercado universitario, para lograr la fidelidad en el consumidor.

7.7 MARKETING MIX

7.7.1 Concepto del producto o servicio. Este producto es un bien de consumo directo, que por ser un alimento, suple la necesidad de una nutrición saludable.

7.7.2 Presentación del producto

Marca: Tortas Don Bosco

Etiqueta: contiene el nombre del producto, la marca, el contenido nutricional, la cantidad de producto, la información de la empresa y el registro sanitario.

Empaque: bolsa plástica transparente de 8 cm de ancho por 8 cm de alto.

7.7.3 Estrategia de distribución – canales del producto

PRODUCTOR  DETALLISTA  CONSUMIDOR

Este canal de distribución es el que se va a utilizar para comercializar el producto, y siendo el detallista, las tres cafeterías ubicadas en la Universidad Autónoma de Occidente.

7.7.4 Estrategias de venta. Terminado el primer semestre de haber salido al mercado, se espera que se pueda gestionar la comercialización del producto en otras universidades y colegios del sector, es decir que se expanda el mercado y así poder aumentar el nivel de ventas; pues abarcando sólo la población objetivo de la Universidad Autónoma de Occidente, queda capacidad de producción disponible para atender otros mercados.

Otra estrategia de venta, es aprovechar las fechas especiales, como el día de la mujer en el mes de Marzo, el día de la madre en el mes de Mayo, el día del amor y la amistad en el mes de Septiembre, y el día de los niños o de Halloween en el mes de Octubre.

7.7.5 Estrategias de promoción

Consumidores

-)} Impulsar el producto con degustaciones para que motiven a los miembros de la comunidad universitaria a comprar del producto.
-)} Concurso que consistirá en premiar al mayor consumidor de tortas Don Bosco.
-)} Para los meses de mayo, septiembre y octubre se promocionarán unas tortas con diseños y empaques alusivos a las fechas conmemorativas de cada uno de los meses, mes de la madre, amor y amistad y halloween.
-)} La venta directa, ya que la fundación cuenta actualmente con una tienda, en la cual se podría comercializar el producto.

7.7.6 Logo del producto. Se diseñó el logo del producto, a partir de un ponque que representa la torta y de forma que llame la atención del público, insertando colores cálidos, y resaltando la letra con un color café, que es similar al chocolate.

Figura 20. Logo del producto



El estudio de mercado realizado permitió determinar que la torta de chocolate es el producto a comercializar en la cafetería universitaria, donde también se identificaron cuatro marcas con productos que pueden ser la competencia directa del producto, pero con la convicción que sí desde un inicio el producto tiene acogida en la población, esto generaría fidelidad en los clientes y por lo tanto, se tendría un mercado de consumo fijo con la proyección de atraer más clientes potenciales.

8. ESTUDIO TÉCNICO

En este estudio se pretende verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto, analizando y determinando el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptima requerida para realizar la producción.

8.1 PRODUCCIÓN

En el siguiente cuadro se especifican las características, el empaque y la presentación con la cual se pretende comercializar la torta de chocolate.

Cuadro 16. Ficha técnica del producto.

Características físicas	Aspecto fresco, libre de impurezas, no debe presentar textura babosa, ni lama. Debe tener el color y olor característico de la torta.
Empaque y rotulado	Producto empacado en bolsa plástica de 8 x 8 cm, con un contenido de 75 gr, bien sellada. Cada bolsa debe tener una etiqueta donde se especifica: nombre del producto, marca, información del producto, fecha de vencimiento, número de lote y recomendaciones. El rotulado debe cumplir con la resolución 005109 Ministerio de Protección Social.
Presentación	Bolsa plástica transparente con un contenido de 75 gr de polietileno de baja densidad (LDPE).

Fuente: elaboración propia, con base en <http://www.docstoc.com/docs/21962914/Ficha-Técnica-de-Mermelada-de-Mango>

8.2 INSUMOS

Para la producción de la torta de chocolate, se requieren algunos insumos básicos como: harina de trigo, margarina, azúcar, huevos, polvo para hornear, caramelo y chocolate amargo.

Harina de trigo: la harina es el polvo que se obtiene de la molienda del grano de trigo maduro, entero o quebrado, limpio, sano y seco, en el que se elimina gran parte de la cascarilla (salvado) y el germen. El resto se tritura hasta obtener un grano de finura adecuada.⁹⁶

Margarina: las margarinas son grasas semisólidas con aspecto similar a la mantequilla pero más untuosas. Se obtienen mediante procedimientos industriales a partir de grasas insaturadas de origen vegetal (margarina 100% vegetal) o bien a partir de grasas de origen animal y vegetal mezcladas (margarinas mixtas). En general, constituyen una fuente excelente de vitaminas A, D y E.⁹⁷

Azúcar: se denomina azúcar a la sacarosa. La sacarosa es un disacárido formado por una molécula de glucosa y una de fructosa, que se obtiene principalmente de la caña de azúcar o de la remolacha.⁹⁸

Huevos: culturalmente, los huevos de las aves constituyen un alimento habitual en la alimentación de los humanos. Se presentan protegidos por una cáscara y son ricos en proteínas (principalmente albúmina, que es la clara o parte blanca del huevo) y lípidos.⁹⁹

Polvo para hornear: levadura química a base de bicarbonato de sodio utilizada para aumentar el volumen de masas, en especial de pastelería y confitería. Es más eficaz que el bicarbonato de sodio, ya que actúa a temperatura inferior que éste y no deja un gusto especial..¹⁰⁰

⁹⁶ Disponible en: <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/chef/harina.htm>

⁹⁷ Disponible en: <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/margarinas.htm>

⁹⁸ Disponible en: <http://www.nescafe.cl/Detalle.aspx?id=794464>

⁹⁹ Disponible en: <http://www.gredt.com.mx/Huevo.php>

¹⁰⁰ Disponible en: <http://www.recetas.com/ingredientes/polvo-de-hornear.html>

Caramelo: es un alimento preparado generalmente a base de azúcar. El caramelo se consigue mediante la cocción de azúcares.¹⁰¹

Pasta de chocolate: es un chocolate semiamargo con sabor a cacao que sirve para cubrir y/o bañar piezas de panadería.¹⁰²

8.3 CARACTERÍSTICAS DE CONFIABILIDAD Y CALIDAD

Para garantizar, la calidad del producto, desde el momento que se fabrica en el área de producción hasta el momento en que se almacena para su distribución, se establecieron las siguientes pautas:

} Se utilizarán las medidas de limpieza correspondientes para cada uno de los procesos y para cada uno de los insumos y maquinarias utilizadas.

} Por medio de la etiqueta se le brinda al cliente toda la información detallada acerca del producto y de la empresa para brindar confiabilidad.

} El producto terminado será debidamente almacenado en un lugar fresco para evitar alteraciones y daños en el alimento.

8.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN

“Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran relacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos”.¹⁰³ En este caso, se refiere al proceso de elaboración de la torta de chocolate.

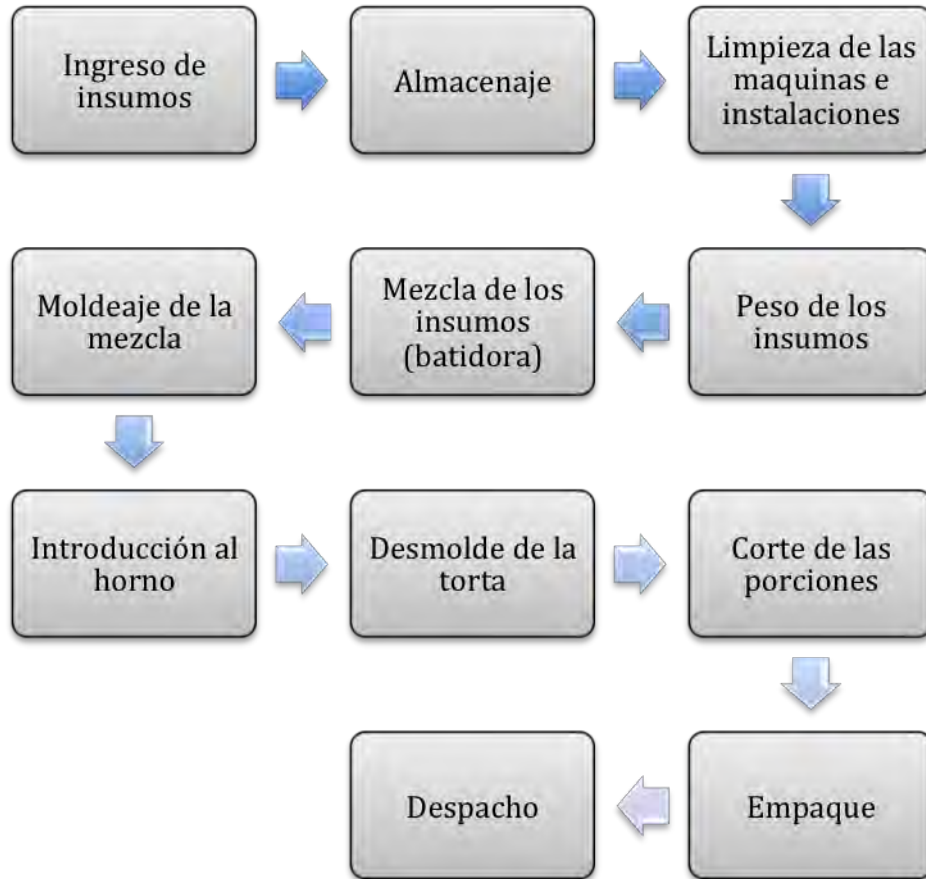
8.4.1 Flujo de proceso de la producción de la torta de chocolate. A continuación se muestran las fases o etapas para la elaboración de la torta de chocolate.

¹⁰¹ Disponible en : <http://lacaravana.bligoo.com/tag/caramelo>

¹⁰² Disponible en: <http://www.botanical-online.com/chocolate.htm>

¹⁰³ Disponible en: <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>

Figura 21. Proceso de producción de la torta de chocolate.



Fuente: elaboración propia con base en <http://alimentos-cetis100.blogspot.com/2009/04/acidificacion.html>

Para la producción de la torta de chocolate se necesita cumplir con el siguiente procedimiento:

Ingreso de insumos: se revisa que todos los insumos estén en buen estado, que la fecha de vencimiento no este próxima a expirar y que los productos no presenten ninguna anomalía como plaga u hongo.

Almacenaje: el lugar de almacenaje debe encontrarse limpio y libre de toda plaga. La rotación de los insumos debe ser constante para evitar acumulaciones.

Limpieza de las máquinas e instalaciones: antes de empezar cualquier labor en el sitio de producción se debe asear completamente el lugar, incluyendo los implementos como la batidora, el horno, los moldes, entre otros. Al terminar la jornada se debe realizar de nuevo la limpieza completa del lugar, para evitar plagas en las instalaciones.

Pesaje de insumos: se deben pesar todos los insumos a utilizar, dependiendo de la cantidad de producción deseada. El operario encargado de la producción debe indicar al resto del personal, la cantidad a producir en el día.

Mezcla de insumos: se mezclan los insumos, primero se coloca el azúcar y la harina en la batidora para que se vayan mezclando, luego se le agrega los huevos poco a poco, y por último se agrega la harina y el polvo para hornear.

Moldeaje de la mezcla: se incorpora la mezcla en los moldes donde se le agrega la crema de chocolate, antes de introducirla al horno.

Introducción al horno: se precalienta el horno a una temperatura de 160°C por 15 minutos, luego se introducen las bandejas con los moldes y se dejan en el horno por 50 minutos.

Desmolde de la torta: se extraen las bandejas, se colocan en el escabilador aproximadamente 15 minutos para su reposo, luego se desmolda la torta.

Corte de las porciones: se empieza a separar la torta por porciones con un cortador que garantiza la medida correcta.

Empaque: una vez realizados los cortes por porciones, se procede a empacar y sellar cada porción. Se almacena en pequeños lotes.

Despacho: se despacha el producto según los pedidos registrados.

Las cantidades exactas no se informan, porque la persona que lidera el proceso del taller de panadería en la fundación, no quiere dar a conocer las cantidades para conservar su secreto culinario.

8.4.2 Maquinaria, equipo e instalaciones

Para la producción de la torta de chocolate es necesario utilizar la siguiente maquinaria:

- } Horno
- } Batidora industrial
- } Bandejas
- } Moldes para torta
- } Balanza
- } Mesa de acero inoxidable
- } Escabiladero

A continuación se presenta el esquema gráfico con la respectiva especificación técnica del equipo.

Figura 22. Horno industrial



Fuente: Horno industrial, imagen.[en línea].2013 [consultado 14 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://www.maigascomercial.cl/category/equipos-para-panaderia/>

Figura 23. Batidora industrial




Fuente: Batidora industrial, imagen.[en línea].2013 [consultado 14 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: <http://logar.mx/snacks/batidoras.php>

Figura 24. Bandeja



Fuente: Bandeja, imagen.[en línea].2013 [consultado 14 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet: http://dotacionesromil.com/category.php?id_category=35

Figura 25. Moldes

<p>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</p> <p>Material: acero o aluminio Dimensiones: 50cmx15cmx15cm</p>	
---	--

Fuente: Moldes, imagen.[en línea].2013 [consultado 14 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet:<http://www.gammaexport.com/esl/content/view/full/5754>

Figura 26. Balanza

<p>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</p> <p>Capacidad Max: 40kg Capacidad Min: 0.100kg Voltaje de alimentación: 110v Material: Acero Inoxidable</p>	
--	---

Fuente: Balanza, imagen.[en línea].2013 [consultado 14 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet:http://www.ruedamaquinaria.com/catalog/index.php?cPath==85_109

Figura 27. Mesa de acero inoxidable

<p>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</p> <p>Dimensiones area: 1.50m x 0.60m Altura: 1,20m Material: Acero Inoxidable</p>	
--	--

Fuente: Mesa de acero inoxidable, imagen.[en línea].2013 [consultado 14 de Septiembre de 2013]. Disponible en internet:<http://compraventa.vivanuncios.com.mx/casa+zapopan/mesa-fabricada-acero-inoxidable-/40677608>

Figura 28. Escabiladero



Fuente: Escabiladero, imagen.[en línea].2013 [consultado 14 de Septiembre de 2013 Disponible en internet: <http://www.milesdearticulos.com/escabiladero-panaderia-p-20435.html>

8.4.3 Planta de producción

La planta de producción está ubicada en el municipio de Cali, posicionada estratégicamente en el suroccidente del país, Cali se encuentra ubicada cerca del puerto marítimo de Buenaventura, el más importante de Colombia. El clima promedio es de 25°C y hasta el 2011 contaba con una población de 2.269.653 habitantes, cuenta con un área de 552 Km². Cuenta con vías de acceso que se comunica a la autopista Simón Bolívar donde la distancia al mercado objetivo es de 23 Km.

8.4.4 Adecuación de la infraestructura

Actualmente la fundación cuenta con un espacio disponible para establecer la planta de producción de la empresa Tortas Don Bosco, la cual mide 6,5 m de frente y 16,9 m de fondo, donde se realizó una cotización de los materiales y mano de obra, lo cual arroja el valor en dinero que se necesita para adecuar la infraestructura de la planta conforme a lo establecido en el Decreto 3075 de 1997.

Cuadro 17. Gastos de infraestructura.

ENCHAPE PISO Y PARED	CANTIDAD (unidad)	PRECIO (\$)
Cerámica	144 m ²	2.577.600
Sanitarios	2	300.000
Mano de obra		2.592.000
Otros materiales		1.000.000
TOTAL		6.469.600

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa cerámica Italia y Modualex

Para la adecuación del espacio se elaboró un plano (ver figura 18) y con base a éste se cotizó en una empresa de modulares denominada Modualex, la cual efectúa el trabajo de las divisiones a las paredes, el cielo falso, las puertas y la mano de obra, con un valor total de \$ 8.500.000. Es decir, que la suma de los gastos por adecuación del piso, las paredes y el techo, da como valor total la suma de \$14.969.600; pero siendo conscientes de que en la realidad se suele necesitar más dinero por causa de los imprevistos, se decide tomar como referencia un total de \$20.000.000, para que con el dinero restante se logre suplir cualquier eventualidad.

A continuación, se muestra la distribución óptima para el correcto funcionamiento de la empresa, cumpliendo así con lo establecido en el Decreto 3075 de 1997.

Figura 29. Distribución de la planta de producción.

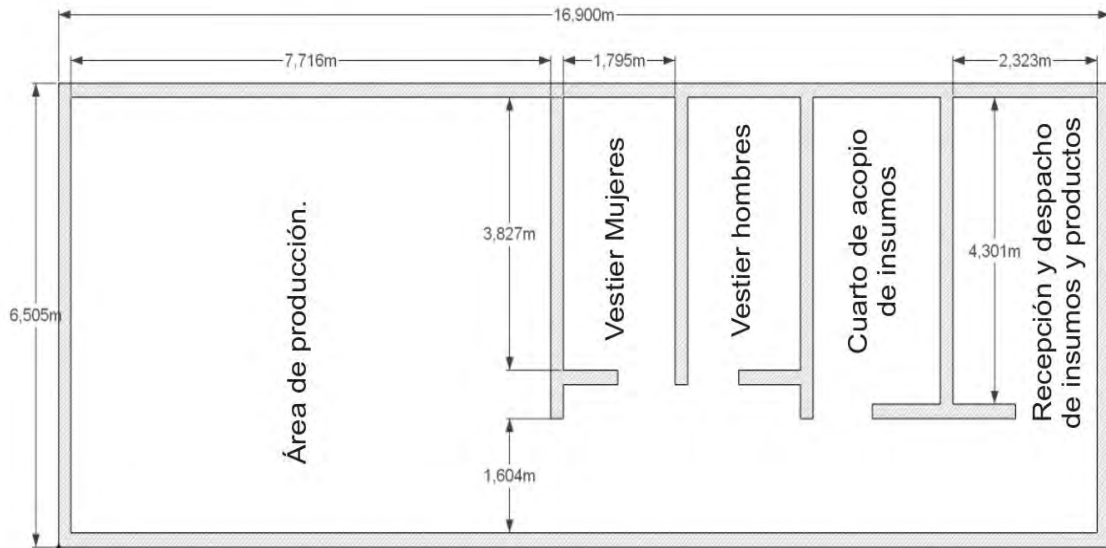


Figura 30. Representación 3D de la planta de producción. Vista isométrica

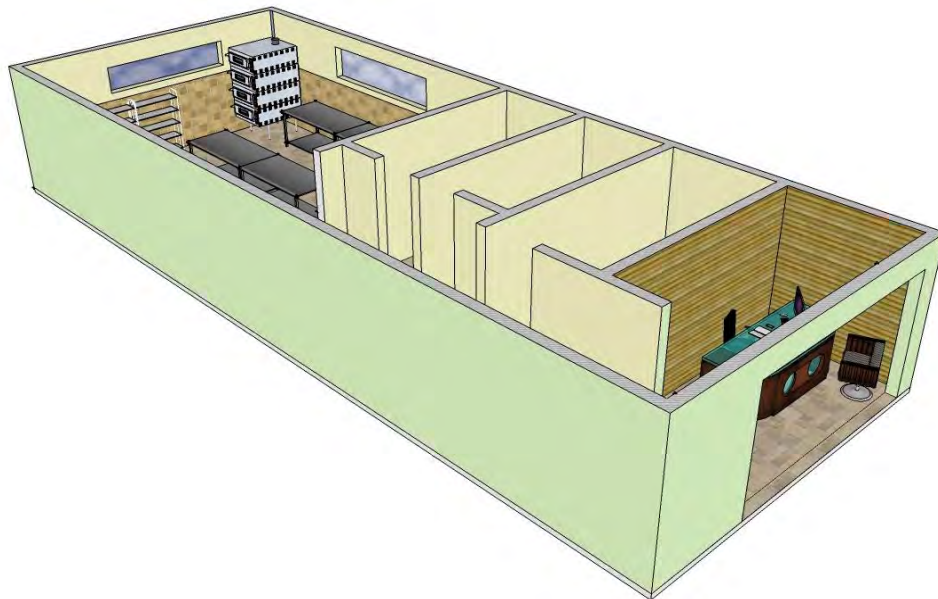


Figura 31. Representación 3D de la planta de producción. Vista isométrica lateral.



Con la propuesta gráfica de la distribución de la planta, se pretende optimizar al máximo el espacio que la fundación suministra, dando cumplimiento al Decreto 3075 de 1997. En este diseño se presenta el área de producción, separada de las instalaciones sanitarias como servicios sanitarios y vestideros, independientes para hombres y mujeres, del cuarto de acopio de insumos y por último del área administrativa, que a su vez se encarga de la recepción y despacho de insumos y productos, respectivamente.

8.4.5 Consecución de materiales. Se estudian los diferentes proveedores de materias primas, teniendo como criterios de decisión el precio, la calidad y la localización geográfica del establecimiento, para que los costos por flete de transporte sean más bajos.

8.4.6 Almacenamiento y bodegaje. Debido a que la planta de producción se encuentra ubicada dentro de la Fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia – Sede Marcelino, ésta tiene un espacio donde guarda insumos y materias primas, además la planta posee una sección donde se almacenan las materias primas que se van a utilizar durante la semana, para que no se sobrecargue el espacio disponible. Este espacio cuenta con estantes para colocar insumos pequeños como los panales de huevos, la sal, entre otros. La harina y el azúcar como se maneja por bultos se apila sobre estibas, de acuerdo a normas de bodegaje.

8.4.7 Manejo de inventarios. Para el manejo de inventarios de la empresa, se utilizará el método PEPS primeras en entrar, primeras en salir. Este método consiste en que los primeros artículos (insumos) que entran al almacén son los primeros en salir (producto terminado). El costo de venta queda valuado según las primeras compras del período contable. Se utiliza este método porque se trata de la industria de alimentos, donde los insumos son perecederos, por lo tanto lo primero que entra, es lo primero que debe salir.

Respecto al control de inventarios se propone:

- } Revisar diariamente los niveles de mercancía existentes.
- } Acomodar la mercancía por fechas de vencimiento, es decir se deben utilizar primero las que estén “prontas” a vencerse.
- } Llevar un registro de existencia que permita identificar fechas, cantidad de insumos que entran y salen, y saldo existente.

Es importante mencionar que se pretende contar con un 10% de inventario de producto final por si se presenta alguna contingencia. El valor del porcentaje estimado responde al calculo de dos días de producción, entendiendo que un día de producción equivale a 300 unidades, tiempo que se tendría para resolver la situación adversa. Se considera contingencia algún daño imprevisto en el fluido eléctrico en la zona donde se encuentra ubicada la planta de producción, el paro o cese de actividades de alguno de los sectores abastecedores de materias primas para la fabricación del producto, el inesperado incremento en los precios de las materias primas, el dato total o parcial de una de las maquinas involucradas en el proceso productivo, entre otros.

8.4.8 Sistemas de control. El sistema de control tiene como objetivo evaluar la gestion propia de la empresa, con el fin de lograr un buen funcionamiento, de modo que se reduzcan las probabilidades de fallos y se obtengan los resultados deseados.

Control de producción

Esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y el cumplimiento de las metas establecidas. Para ello se utilizarán fichas técnicas de cada proceso, donde se indicará el tiempo promedio para cada proceso, la cantidad de insumos que se utiliza y la orden de elaboración del producto. Ver anexo B.

Control de calidad

Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar la calidad específica tanto en materias primas como en los productos, para ello se crearán fichas que establezcan los requerimientos mínimos de calidad en materia prima, requiriendo la asesoría de expertos en el área de pastelería. Ver anexo C y D.

Control de inventarios

Se encarga de controlar en el almacén la existencia de materias primas y productos terminados. Este aspecto es importante, debido a que trabajan con productos perecederos, evitando la acumulación excesiva y protegiendo a la empresa de costos innecesarios. Ver anexo E.

Control de compras

Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:

- a. Selección adecuada de los proveedores
- b. Evaluación de la cantidad y calidad especificada por el departamento solicitante.
- c. Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d. Determinación del punto de pedido y reorden.
- e. Comprobación de precios.

Este formato se puede apreciar en el anexo F.

Control de mercadotecnia

Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas de mercadeo se han cumplido; es necesario observar el avance o retroceso que se dió en el área de ventas, en cuanto al desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción para realizar los correctivos a que haya lugar.

Control de ventas

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

Control de finanzas

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran. Esta fase permite evaluar si realmente se cumple con los rendimientos propuestos para que la empresa sea rentable, de lo contrario se necesitará establecer medidas urgentes de corrección y control en las diferentes áreas de la compañía.

Control de recursos humanos

Su ocupación es la evaluación de la efectividad en la realización de todos los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento.

Se utilizarán diferentes técnicas de planeación y control. Como la formulación de presupuestos que permite comparar lo planeado con los resultados obtenidos, las técnicas de evaluación de personal que permite medir la productividad o desempeño del personal y las fichas técnicas para controlar los procesos.

8.5 CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

8.5.1 Tamaño del proyecto, capacidad, tipos y factores determinantes

Capacidad de producción. De acuerdo a la capacidad del horno, con una temperatura de 200°C en 50 minutos se pueden hornear 10 moldes de torta, y de cada molde se pueden obtener 30 porciones de torta, es decir que al terminar el periodo de horneado se obtiene una producción de 300 unidades.

Para los diferentes ciclos de vida del producto, se estimarán los niveles de producción correspondientes a las etapas de introducción, crecimiento y madurez.

Cuadro 18. Características de producción en la etapa de introducción

Temperatura del horno	200 °C
Tiempo de horneo	50 minutos
Producción diaria	300 unidades
Producción semanal	1500 unidades
Producción mensual	6000 unidades

Fuente: Elaboración propia, con base a la información suministrada por el instructor del taller de panadería.

Cuadro 19. Características de producción en la etapa de crecimiento

Temperatura del horno	200 °C
Tiempo de horneo	50 minutos
Producción diaria	600 unidades
Producción semanal	3000 unidades
Producción mensual	12000 unidades

Fuente: Elaboración propia, con base a la información suministrada por el instructor del taller de panadería.

Cuadro 20. Características de producción en la etapa de madurez

Temperatura del horno	200 °C
Tiempo de horneado	50 minutos
Producción diaria	1200 unidades
Producción semanal	6000 unidades
Producción mensual	24000 unidades

Fuente: Elaboración propia, con base a la información suministrada por el instructor del taller de panadería.

Tecnología utilizada: la tecnología utilizada para este proyecto es de fácil consecución. Los artículos eléctricos necesarios para la producción garantizan productos homogéneos y de buena calidad; en pocas palabras permiten optimizar el tiempo y lograr una producción eficiente.

Capacidad de financiamiento. Las entidades bancarias comerciales le prestan a la fundación el dinero que se necesita para adecuar la infraestructura de la empresa. Se anexan dos cotizaciones de entidades financieras. Ver anexo G y H.

8.6 PROVEEDORES

En el siguiente cuadro se relacionan la cantidad de ingredientes, los proveedores y el costo para producir 30 porciones de torta de chocolate.

Cuadro 21. Cantidades y precios por molde de 30 porciones.

Producto	Cantidad	Valor unitario	Proveedor	Total
Huevos	10 unidades	\$250	Santa Anita	\$2.500
Azúcar	250 gr	\$790	Mayagüez	\$790
Harina	250 gr	\$695	Haz de oros	\$695
Margarina	250 gr	\$2.000	Masaplus	\$2.000
Chocolate amargo	125 gr	\$2.000	Luker	\$2.000
Polvo para hornear	5 gr	\$250	Royal	\$250
Total				\$8.235

Fuente: Elaboración propia, con base a la información suministrada por el instructor del taller de panadería.

El costo de los ingredientes para la elaboración de 30 porciones de torta de chocolate es de \$8.235. Es decir que cada porción tiene un costo de \$274,5; pero este precio sólo se refiere al costo de los insumos, el cual se utilizará como base para multiplicarlo por la cantidad de unidades que se vayan a producir.

8.7 MANO DE OBRA REQUERIDA

Después de realizar el respectivo análisis al proceso productivo en la organización, el personal colaborador para la fabricación del producto que se requiere es el siguiente:

En el área operativa

- | Instructor del taller de panadería
- | Operario1
- | Operario 2

En el área administrativa

- | Gerente
- | Practicante universitario

Inicialmente se trabajará en el área de producción con 3 personas, pero se espera que a medida que se aumenten las ventas del producto en el mercado universitario, así mismo, se incorpore más personal. Se va a contratar por trayecto, una persona para transportar los pedidos.

Se necesitan además dos personas que colaboren en la parte administrativa y contable, para ello un gerente o coordinador que trabaje inicialmente medio tiempo y un estudiante, practicante o pasante universitario o del SENA, que estudie carreras afines a las administrativas. También se contará con un contador con tarjeta profesional, que apoye el área contable por contrato de prestación de servicios.

Este estudio permitio mostrar la capacidad de produccion de la empresa, ademas de su diseño en infraestructura acorde a las BPM, establecer un flujo de procesos y evaluar el control que debe realizarse al interior de la compañía. Con esto se facilita la correcta operatividad del proyecto, disminuyendo las posibles incidencias que puedan afectar el buen funcionamiento de esta.

9. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Las etapas iniciales de un proyecto comprenden actividades como la constitución legal, los trámites gubernamentales, la compra de terreno, la construcción de edificio (o su adaptación), la compra de maquinaria, la contratación de personal, la selección de proveedores, los contratos escritos con clientes, las pruebas de arranque, la consecución del crédito más conveniente, entre otras muchas actividades iniciales, mismas que deben ser programadas, coordinadas y controladas¹⁰⁴. De ahí, la importancia de abordar dichos temas para esta idea de negocio que se pretende desarrollar.

9.1 REQUISITOS DE TIPO LEGAL QUE DEBE CUMPLIR TODA EMPRESA

Actualmente los requisitos que en términos generales se exigen para tener en funcionamiento un establecimiento de comercio en cualquier parte de Colombia son¹⁰⁵:

Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo municipio. La ubicación de los tipos de establecimientos será determinada dentro del POT, expedido por los respectivos concejos municipales, teniendo en cuenta que en ningún caso podrán desarrollarse actividades cuyo objeto sea ilícito de conformidad con las leyes.

Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.

Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.

Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos. Al respecto, téngase en cuenta que el artículo 84 de la Ley 962 de julio de 2005 modificó el artículo 164 de la Ley 23 de 1982, y desde esa fecha no se considera ejecución pública, para los

¹⁰⁴ BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013., p127.

¹⁰⁵ Disponible en: <http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>

efectos de dicha ley, la que se realice con fines estrictamente educativos, dentro del recinto e instalaciones de los institutos de educación, siempre que no se cobre suma alguna, por el derecho de entrada y la que realicen con fines estrictamente personales los comerciantes detallistas que no obtengan ningún beneficio económico por dicha ejecución, los cuales serán categorizados por el Ministerio del Interior.

Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.

Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. Esto se debe hacer dentro de los 15 días siguientes a la apertura del mismo. Esta notificación se puede hacer por medios virtuales (ver artículo 4 del Decreto 1879 de 2008).

Cancelar los impuestos de carácter distrito y municipal.

9.1.2. REQUISITOS

Registro mercantil

Del código de comercio, Art. 26.- El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.¹⁰⁶

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.¹⁰⁷

Todo establecimiento de comercio debe inscribirse en el registro mercantil, entendido este como el instrumento legal que tiene como objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así

¹⁰⁶

Disponible

en:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html

¹⁰⁷ Ibid.

como la inscripción de todos los actos, libros y documentos del comerciante. El registro mercantil es tramitado en la Cámara de Comercio.¹⁰⁸

Certificado de uso de suelos

El objetivo de este certificado, es que la autoridad competente certifique que la actividad desarrollada por el establecimiento certificado, puede desarrollarse en el lugar.¹⁰⁹

Esto es importante si se tiene en cuenta que en determinados sectores de una ciudad no se pueden desarrollar ciertas actividades, como es el caso de los bares y expendios de bebidas alcohólicas, los cuales no pueden funcionar en determinadas zonas. Así como tampoco una fábrica no se puede instalar un una zona clasificada como residencial.

Certificado sayco y acinpro

Los establecimientos de comercio que hayan uso de música o difusión de cualquier obra protegida por derechos de autor, debe pagar los respectivos derechos. Si el establecimiento de comercio no hace utilización de este tipo de obras, debe de todas formas adquirir el certificado de no usuario de música y demás obras sometidas a derechos de autor.¹¹⁰

Concepto sanitario

Todo establecimiento de comercio cuyo objeto social sea el expendio de productos alimenticios, debe disponer de su respectivo concepto sanitario. Igualmente, todos los empleados que manipulen alimentos, deben tener su certificado de manipulación de alimentos.¹¹¹

El concepto sanitario comprende aspectos como la seguridad de las instalaciones y el nivel de sanidad del establecimiento. Al no contar con este concepto, el establecimiento puede ser objeto de cierre, o las mercancías

¹⁰⁸ Disponible en: <http://www.gerencie.com/registro-mercantil.html>

¹⁰⁹ Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=339>

¹¹⁰ Disponible en: http://www.saycoacinpro.org.co/registro_estab.php

¹¹¹ Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0232_1995.html

pueden ser decomisadas, en caso de presentar riesgo para los consumidores.

Certificado de seguridad

El certificado de seguridad es expedido por el respectivo departamento de bomberos, y busca que el establecimiento de comercio cumpla con las normas de seguridad en lo concerniente a extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios, y demás mecanismos y herramientas de seguridad que permitan en un momento dado atender una emergencia que se presente dentro del establecimiento.¹¹²

Control de pesas y medidas

Las pesas y medidas que se utilicen en el establecimiento de comercio, debes estar debidamente “calibradas” de manera tal que cumplan con su objetivo de forma exacta, puesto que vender productos con medidas y pesos diferentes a los reales, es sancionable.¹¹³

Inscripción en el RUT

Todo comerciante debe inscribirse en el RUT, y en el caso de ser un comerciante perteneciente al régimen simplificado, deberá exhibir el RUT en un lugar visible del establecimiento de comercio.¹¹⁴

9.2 CONSTITUCION FORMAL

El nombre de la empresa será “Tortas don Bosco” y se dedicará a la producción y comercialización de tortas de chocolate producidas con insumos de alta calidad y con precios competitivos. La planta se ubicará en la ciudad de Cali y allí mismo se distribuirá a las cafeterías de la Universidad Autónoma de Occidente.

¹¹² Disponible en: <http://www.gerencie.com/requisitos-que-un-establecimiento-de-comercio-debe-cumplir-para-poder-abrir-al-publico.html>

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid.

9.2.1 Marco jurídico legal

La empresa se legalizará bajo el nombre de “Tortas don Bosco” y se constituirá bajo la ley 1258 de 2008 como una sociedad por acciones simplificadas ya que puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la Cámara de Comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, SAS se constituye por documento privado donde consta¹¹⁵:

-)} Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
-)} Razón social, seguridad de las letras “SAS”.
-)} El domicilio principal de la sociedad y las sucursales.
-)} Término de duración, puede ser a término indefinido.
-)} Enunciación clara de actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.
-)} Capital autorizado, suscrito y pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.
-)} Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un representante legal.

9.3 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización, orienta o inspira el comportamiento de la organización y responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. Para desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales: la misión, la visión y los valores organizacionales.

¹¹⁵

Disponble
<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=637&conID=4168>

en:

Misión

Producir y comercializar en las universidades y colegios de la ciudad las mejores tortas de chocolate, donde la marca sea reconocida a nivel municipal por su exquisito sabor y textura.

Visión

En 5 años estar posicionados en los supermercados del departamento del Valle del Cauca y ser reconocidos a nivel regional por producir las mejores tortas de chocolate.

Principios y Valores

Disciplina. Persona que guarda la postura en su oficio.

Compromiso. Obligación contraída mediante una acuerdo.

Pasión. Es una emoción definida como un sentimiento muy fuerte hacia una persona, tema, idea u objeto. Así, pues, la pasión es una emoción intensa que engloba el entusiasmo o deseo por algo.

Lealtad. Es una fidelidad o devoción de un sujeto o ciudadano con un estado, gobernante, comunidad, persona, causa o a sí mismo.

Respeto. El respeto o reconocimiento es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.

9.4 ASPECTO ORGANIZACIONAL

En este ítem se analizan los aspectos internos y externos que afectan la organización, e igualmente se realiza la propuesta organizacional para el correcto funcionamiento del taller de panadería.

9.4.1 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de factores internos y externos de la organización. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial de desarrollo y mejora, lo que a su vez permite minimizar los impactos negativos del entorno en el cual se compete.

Análisis interno: fortalezas y debilidades

Análisis externo: oportunidades y amenazas

Fortalezas

- ‖ Cuenta con un profesional de panadería permanentemente
- ‖ Amplio conocimiento del personal en productos de panadería y pastelería
- ‖ Alto nivel de calidad en sus productos
- ‖ Confianza en el personal
- ‖ Diferentes líneas de productos.

Debilidades

- ‖ Falta de experiencia en la comercialización
- ‖ Marca desconocida en el mercado
- ‖ Altos costos para la adecuación de la planta de producción
- ‖ Localización geográfica de la fundación respecto a la universidad
- ‖ Dependencia de proveedores
- ‖ Producto en etapa de introducción
- ‖ Falta de publicidad.

Oportunidades

- ‖ Las cafeterías de la universidad para comercializar productos que contribuyen al fortalecimiento económico de la fundación.
- ‖ Una nueva alternativa de alimento para los estudiantes.
- ‖ Ampliación del mercado universitario.
- ‖ Demanda de otros productos de panadería.
- ‖ Oportunidad de crecimiento.
- ‖ Oferta de cursos que permiten mejorar las técnicas y las habilidades del personal.

Amenazas

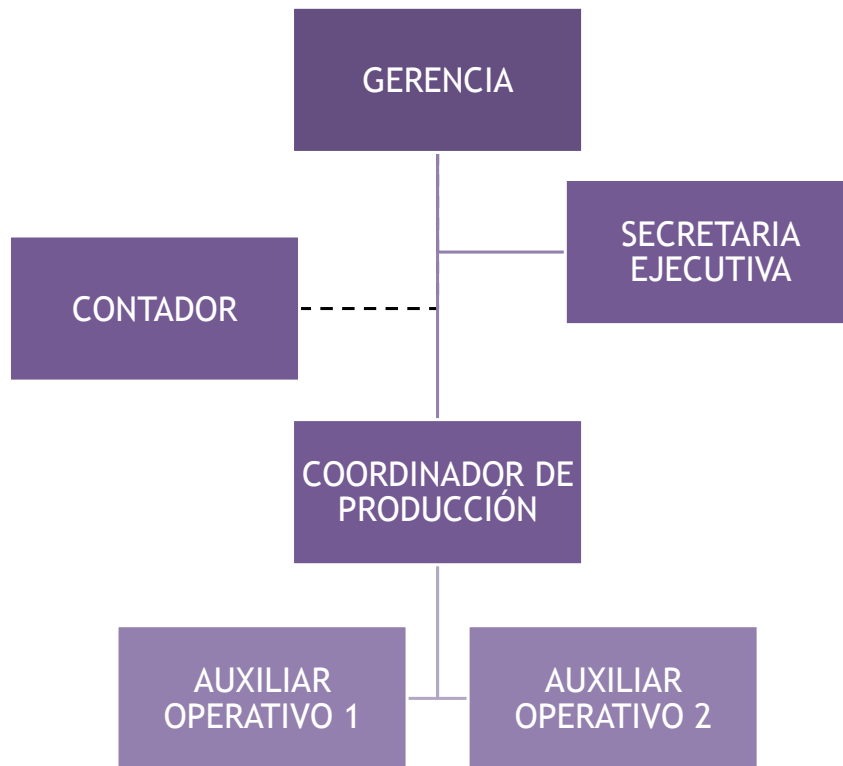
- ‖ Aumento en los costos de los insumos.
- ‖ Numero representativo de competidores.
- ‖ Publicidad de la competencia.

Cuadro 22. Cruce de estrategias de la matriz DOFA

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
OPORTUNIDADES – O	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • F₁O₆ - Aprovechar el personal profesional para capacitar y mejorar las habilidades de los aprendices. • F₃O₆ – Mejorar continuamente el producto a partir de las mayores habilidades del personal de la fundación. • F₄O₂ - A partir de la confianza y la capacitación del personal, desarrollar nuevas alternativas de productos. • F₃O₂ - Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posible, basándose en el ofrecimiento de productos de buena calidad. • F₅O₂ - Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer los nuevos gustos y preferencias de los consumidores para diversificar los productos. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • D₂O₂ – Realizar publicidad de los productos para dar a conocer las nuevas tendencias en alimentación. • D₃O₅ – Incrementar el nivel de ventas con el fin de generar capital para ir adecuando la planta de producción. • D₁O₅ - Idear estrategias para lograr comercializar nuevos productos. • D₂O₄ – Aprovechar la demanda de los productos para generar ingresos y así capacitar al personal en gestión administrativa. • D₃O₆ - Utilizar de manera óptima y eficiente las mejoras en infraestructura física de la planta para incrementar las habilidades del personal.
AMENAZAS – A	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F₅A₂ - Organizar los productos en líneas que satisfagan a los consumidores y realizar publicidad. • F₃A₂ – Mejorar los productos existentes para ser competitivos. • F₃A₃ - Desarrollar una fuerte campaña publicitaria para contrarrestar a la competencia. • F₄A₂ - Aprovechar la confianza existente en el personal para mantener y aumentar las ventas. • F₁F₃A₃ - Buscar ventajas competitivas a partir de la calidad de los productos, cantidad de líneas que la fundación ofrece y la ubicación de ésta para darse a conocer en el mercado. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D₆A₂ - Identificar productos de alta demanda, promocionarlos para contrarrestar a la competencia. • D₂A₂ - Ofrecer nuevos productos que generen ventaja competitiva. • D₅A₁ – Realizar estudios de proveedores para ampliar las alternativas de compra y reducir costos. • D₂A₃ - Generar estrategias de publicidad para garantizar el reconocimiento en el mercado.

9.4.2 Organigrama. El objetivo de presentar un organigrama es presentar la cantidad total del personal que trabajará para la nueva empresa, ya sean internos o externos, y esta cantidad de personal será la que se va a considerar en el análisis económico, específicamente en lo relacionado con los costos de nómina.¹¹⁶

Figura 32. Organigrama propuesto para la empresa Tortas Don Bosco.



9.4.3 Perfiles de cargos. El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

¹¹⁶ BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013., p 128

9.4.3.1 Gerente

Función: encargado del direccionamiento estratégico, supervisará lo concerniente a la planta de producción, los pedidos, compras y las ventas. Igualmente será el encargado de dirigir, coordinar, planear y controlar la empresa, estará a su disposición el control de inventario, presupuesto y tamaño de producción. Estará encargado de ofrecer el producto en los establecimientos, es decir es el encargado de ventas.

Perfil: hombre o mujer entre los 25 a 40 años que sea técnico o tecnólogo en administración o carreras afines o estudiantes profesionales de carreras administrativas de sexto semestre en adelante, con experiencia mínima de 1 año.

Salario: inicialmente se pretende contratar a la persona, medio tiempo. Se considera que el salario para el gerente de una empresa que apenas está surgiendo es de \$589.500 más auxilio de transporte por valor de \$70.500, cuyo total es de \$660.000.

9.4.3.2 Secretaria ejecutiva

Función: encargada de apoyar las funciones administrativas y de contabilidad. Manejo de compras de materias primas, servicio al cliente, proveedores, pedidos, entre otros.

Perfil: estudiante, practicante universitario o pasante del SENA en carreras administrativas o de contaduría.

Salario: recibe salario de \$442.125 mensuales. Una ventaja es que a los practicantes solo se les afilia al Sistema de Seguridad Social y a la Administradora de Riesgos Laborales.

9.4.3.3 Operario

Función: será el encargado de elaborar los productos en la planta, recepción, mezcla, horneado, empaclado y almacenamiento. También estará encargado de supervisar el buen estado de las materias primas. Después de cada operación limpiará los utensilios, herramientas y el lugar donde se realizó el proceso de acuerdo con las buenas practicas de manufactura (BPM) y reglamentos exigidos

en el decreto 3075 de 1997.

Perfil: estudiante de la fundación, que haya aprobado el curso de auxiliar de panadería que dicta el SENA en la institución.

Salario: incentivo salarial de \$200.000 mensuales. Se intermedia con Bienestar Familiar para gestionar los permisos de los jóvenes que quieran contribuir en la labor.

9.4.3.4 Contador

Función: llevar los libros o registros contables de la empresa. Debe encargarse de la elaboración de los estados financieros, el presupuesto, el balance general y las rendiciones de cuenta.

Perfil: profesional con título y tarjeta profesional de contador público, con mínimo dos (2) años de experiencia.

Salario: \$300.000 mensuales.

Para el ejercicio de lo anterior se toma como referencia en el Sistema de seguridad social integral¹¹⁷, en el cual dispone que:

De acuerdo con la ley 100 de 1993, ésta comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen las persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con le fin de lograr bienestar individual y la integración de la comunidad.

Prima de servicios. En la actualidad la obligatoriedad de pago está determinada por el art. 306 del Código Sustantivo del Trabajo C.S.T. En él se determina el derecho de los empleados a percibir esta remuneración (que equivale a un salario mensual por cada año laborado). Si el tiempo trabajado es inferior a un año el pago se realizará proporcional al tiempo de labores en la empresa.

¹¹⁷ Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Cesantías. Es una prestación social que se encuentra a cargo del empleador, que consiste en el pago al trabajador, de un mes de salario por cada año de servicios prestados y proporcionalmente por fracción de año.

9.4.4 Indicadores de gestión. Los indicadores de gestión son el principal parámetro para el ejercicio del control de la gestión y éstos se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Los indicadores deben ser:

- } Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)
- } Pertinentes (para los que deseamos medir)
- } Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)
- } Objetivos (no ambiguos en su interpretación)
- } Precisos (para la acción que se quiere estimar)
- } Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide) y sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente)

Para el proyecto se consideró importante tener en cuenta los siguientes indicadores:

CPRT: cantidad de pedidos realizados trimestralmente. Se refiere a la cantidad de pedidos programados por la empresa en relación a los pedidos efectivos que hicieron los clientes en el trimestre.

ICA: índice de cumplimiento de aprovisionamiento a producción. Se refiere a la cantidad de materia prima que se le entrega al área de producción, en relación a los pedidos que se realizaron a los proveedores.

CMMV: cumplimiento mensual de las metas en ventas. Se refiere al número de unidades de producto vendidas en el mes en relación a las proyectadas por la empresa.

CD: cantidad de devoluciones trimestral. Se refiere a la cantidad de devolucion de los productos vendidos en relación al total de los productos vendidos durante el trimestre.

PC: porcentaje de reclamos mensuales. Se refiere al número de reclamos de los clientes en relación al número total de clientes en el mes.

CPP: cumplimiento del pago al proveedor. Se refiere al número de días que la empresa se demoró en pagar al proveedor en relación a los dias de pago acordados en el trimestre.

CEPC: cumplimiento de entrega de los pedidos a los clientes mensualmente. Se refiere al número de pedidos efectuados y cumplidos en relación al número total de pedidos.

CEP: cumplimiento de entrega de los proveedores trimestralmente. Se refiere al número de pedidos efectuados y cumplidos que la empresa realizó a los proveedores en relación al número total de pedidos realizados.

Cuadro 23. Indicadores.

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
CPRT	$\frac{\text{PEDIDOS REALIZADOS}}{\text{PEDIDOS PROGRAMADOS}} *100$
CMMV	$\frac{\text{METAS CUMPLIDAS}}{\text{METAS PLANTEADAS}} *100$
CD	$\frac{\text{No. DE DEVOLUCIONES}}{\text{No. PRODUCTOS VENDIDOS}} *100$
PC	$\frac{\text{No. DE RECLAMOS}}{\text{No. DE CLIENTES}} *100$
ICA	$\frac{\text{PEDIDOS DE M.P. ENTREGADA PARA PN}}{\text{PEDIDOS DE MATERIA PRIMA}} *100$
CPP	$\frac{\text{No. DIAS DE PAGO}}{\text{No. DIAS ACORDADOS}} *100$
CEPC	$\frac{\text{No. DE PEDIDOS ENTREGADOS}}{\text{No. DE PEDIDOS REALIZADOS}} *100$
CEP	$\frac{\text{No. DE PEDIDOS RECIBIDOS}}{\text{No. PEDIDOS REALIZADOS}} *100$

Fuente: Elaboración propia, con base en los conocimientos adquiridos en la materia control de gestión.

10. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero está integrado por elementos informativos cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocio. En éste se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche y visualice a su vez, el crecimiento en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquier idea de proyecto o negocio se consideren las variables que intervienen en su desarrollo e implementación; considerando el costo efectivo que conlleva el operar el proyecto en términos financieros, que implica el costo del capital de trabajo, la adquisición de activos fijos y los gastos preoperativos hasta obtener los indicadores financieros en los estados financieros como son el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de efectivo.¹¹⁸

La preparación de los estados financieros en Colombia, se debe realizar conforme a lo establecido al Decreto 2649 de 1993, por el cual se reglamenta la contabilidad general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, para lo cual a continuación se citaran textualmente algunos de los artículos que fundamentan la pertinencia, relevancia y exigencia de las notas a los estados financieros.

Artículo 25 del Decreto 2649 de 1993 *“Al comenzar sus actividades, todo ente económico debe elaborar un balance general que permita conocer de manera clara y completa la situación inicial de patrimonio”*.

Artículo 114 del Decreto 2649 de 1993 Notas a los estados financieros *“...Las notas, como presentación de las practicas contables y revelación de la empresa, son parte integral de todos y cada uno de los estados financieros. Las mismas deben prepararse por los administradores, con sujeción a las siguientes reglas...”*

Artículo 115 del Decreto 2649 de 1993 Norma general sobre revelaciones *“en forma comparativa cuando sea el caso, los estados financieros deben revelar como mínimo la naturaleza y cuantía de cada uno de los siguientes asuntos, preferiblemente en los respectivos cuadros para darles énfasis o subsidiariamente en notas:...”*

¹¹⁸ GONZALES, Nora, LÓPEZ, Elvira. Que integra el estudio financiero en un plan de negocios.

Cuadro 24. Plan de inversión inicial.

Tortas Don Bosco Plan de Inversión Inicial al 02 de Enero de 2014 En pesos colombianos	
Préstamo	\$ 20.000.000
Inversión	
Adecuación local	\$ 14.969.600
Imprevistos	\$ 5.030.400
Caja	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 21.000.000

Nota: la fundación ofrece un local en comodato; así como la maquinaria conformada por un horno, una batidora industrial, una nevera, estanterías; y los muebles de oficina necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Los recursos de \$20.000.000 se gestionan con la entidad financiera Banco de Bogotá, a través de un crédito de consumo a un plazo de 5 años, con una tasa de interés efectiva anual del 26,27% y una cuota mensual fija de \$617.492.

Cuadro 25. Balance inicial de la empresa Tortas Don Bosco

Tortas Don Bosco Balance Inicial Al 02 de Enero de 2014 En Pesos Colombianos					
Activos			Nota	Pasivos	Nota
Activos corrientes				Pasivo Corriente	
Caja	\$ 1.000.000	(3)		Obligación Financiera	\$ 4.000.000 (5)
Bancos	\$ 20.000.000	(3)		Total Pasivo Corriente	\$ 4.000.000
Inventarios					
Total Activos Corriente	\$ 21.000.000			Pasivo No Corriente	
				Obligación Financiera	\$ 16.000.000 (5)
Activo No Corriente				Total Pasivo No Corriente	\$ 16.000.000
Propiedad Planta y Equipo	\$ -			Total Pasivos	\$ 20.000.000
Maquinaria y Equipo	\$ 10.000.000	(4)		Patrimonio	
Equipo de Oficina	\$ 2.000.000	(4)		Capital Social	\$ -
Equipo de Computo y Comunicación	\$ 2.000.000	(4)		Donaciones	\$ 15.000.000 (6)
Total Activo No corriente	\$ 14.000.000			Total Patrimonio	\$ 15.000.000
Total Activos	\$ 35.000.000			Total Pasivo + Patrimonio	\$ 35.000.000

Fuente: elaboración propia con base al Decreto 2649 y 2650 del plan general de contabilidad.

Cuadro 26. Estado de resultados de la empresa Tortas Don Bosco

Tortas Don Bosco													
Estado de Resultados Mensual													
Año 2014													
En Pesos Colombianos													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Nota
Ingreso por Ventas		\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$7.000.000	\$7.500.000	\$7.000.000	\$7.000.000	\$7.500.000	(7)
Costo de Ventas		\$1.908.000	\$1.908.000	\$1.908.000	\$1.908.000	\$54.000	\$54.000	\$2.226.000	\$2.385.000	\$2.226.000	\$2.226.000	\$2.385.000	
Utilidad Bruta	\$4.092.000	\$4.092.000	\$4.092.000	\$4.092.000	\$4.092.000	\$2.046.000	\$2.046.000	\$4.774.000	\$5.115.000	\$4.774.000	\$4.774.000	\$5.115.000	
Gastos de Administración y Operación	\$4.092.000	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	\$2.381.339	(8)
Utilidad Operacional	\$4.092.000	\$1.710.661	\$1.710.661	\$1.710.661	\$1.710.661	-\$35.339	-\$35.339	\$2.392.661	\$2.733.661	\$2.392.661	\$2.392.661	\$2.733.661	
Gastos Financieros		\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	\$17.492	(9)
Otros Gastos													(10)
Ingresos Financieros													(11)
Utilidad Antes de Impuestos	\$4.092.000	\$1.093.169	\$1.093.169	\$1.093.169	\$1.093.169	-\$52.831	-\$52.831	\$1.775.169	\$2.116.169	\$1.775.169	\$1.775.169	\$2.116.169	
Impuestos	\$4.092.000	\$60.746	\$60.746	\$60.746	\$60.746	-	-	\$85.806	\$98.336	\$85.806	\$85.806	\$68.336	(12)
Auxilio Fundación	\$4.092.000	\$46.485	\$46.485	\$46.485	\$46.485	-	-	\$37.873	\$83.567	\$37.873	\$37.873	\$49.567	(13)
Utilidad del Ejercicio	\$4.092.000	\$85.939	\$85.939	\$85.939	\$85.939	-\$52.831	-\$52.831	\$1.740.596	\$1.934.267	\$1.740.596	\$1.740.596	\$1.934.267	

Fuente: elaboración propia con base en el Decreto 2649 y 2650 del plan general de contabilidad.

El Estado de Resultados es uno de los cinco estados financieros básicos de acuerdo a la legislación contable colombiana¹¹⁹. Éste permite al lector de la información financiera conocer la estructura de rubros importantes como son el costo de ventas, los gastos operacionales y no operacionales, la utilidad bruta, la utilidad neta, la provisión de impuestos y la utilidad o pérdida al final de un periodo determinado de tiempo. Para el administrador o gerente de un proyecto, el estado de resultados es una herramienta que permite planear la producción y establecer estrategias de ventas, de tal forma que le permitan al final de un ejercicio cumplir con los costos fijos y variables y generar excedentes o utilidad.

Para lo anterior, es necesario usar herramientas y formulas matemáticas para calcular los volúmenes mínimos necesarios en pesos y cantidades de las unidades a producir, lo que muchos teóricos de las ciencias económicas y administrativas establecen como punto de equilibrio.

El punto de equilibrio en unidades, es el producto de la fórmula matemática que resulta de dividir los costos fijos entre la diferencia del precio de venta unitario y el costo variable unitario. Esta cifra es el monto mínimo de unidades que se debe fabricar para que la producción pueda satisfacer en términos económicos los costos y gastos en que incurre la compañía sin generar utilidades o excedente al fin del ejercicio. Las unidades que se produzcan de ese punto en adelante serán las que generen beneficios económicos a la compañía.

Para el ejercicio de este proyecto se reemplazó en la fórmula anteriormente descrita los valores obtenidos del estado de resultados y el punto de equilibrio que se encontró fue:

$$PE \text{ en unidades} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$PE \text{ en unidades} = \frac{\$4.289.339}{\$1.000/u - \$37/u}$$

$$PE \text{ en unidades} = 4.454$$

¹¹⁹ Artículo 114 y 115 del Decreto 2649 de 1993. Plan nacional de contabilidad.

De acuerdo al procedimiento matemático anterior, se estableció en 6.000 el número de unidades a producir, teniendo en cuenta que el punto de equilibrio en unidades es de 4.454 unidades, volumen con el que se cubriría los costos de producción sin obtener utilidad u excedente. Con el número de unidades presupuestadas para producir y vender se busca generar utilidad, a fin de que en los meses de receso intersemestral (junio y julio) no se vea afectada la continuidad del proyecto, puesto que los niveles de producción disminuirían a razón de las vacaciones. Con el margen de utilidad generada durante los meses de producción a nivel de 6.000 unidades se solventarán y financiarán en parte las operaciones para los meses enunciados donde la producción será baja.

10.1 NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

NOTA 1. Norma general de revelaciones

La compañía Tortas Don Bosco SAS., con domicilio principal en la ciudad de Cali, Colombia, tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2040. Su objeto social es “producción y comercialización de productos de panadería-Torta de chocolate”.

NOTA 2. Principales políticas y prácticas contables

Sistema contable: la contabilidad y los estados financieros de la compañía Tortas Don Bosco SAS., se ciñen a las normas y practicas de contabilidad generalmente aceptadas, disposiciones de la Superintendencia de Sociedades y normas legales expresas en Colombia, Decretos 2649 y 2650 de 1993 y sus modificatorios.

Unidad monetaria: de acuerdo con las disposiciones legales, la unidad monetaria utilizada por la compañía para las cuentas de Balance y Estado de Resultados es el peso colombiano.

Inversiones: son registradas al costo de adquisición y se reexpresan de acuerdo al PAAG mensual establecido por el DANE, con excepción de las inversiones temporales (bonos, títulos, cédulas, etc.). Se contabilizan atendiendo lo señalado en la circular externa No. 05 de octubre de 1998 emanada de la Superintendencia de Sociedades.

Para aquellas inversiones en las cuales aplica la presunción de subordinación de que trata el artículo 27 y numeral tercero del artículo 35 de la Ley 222 de 1995 se sigue lo establecido en la circular externa No. 06 del 18 de Agosto de 2005 emanada de la Superintendencia de Sociedades.

Nota. En el evento en que haya intención de enajenar o vender en el corto plazo una inversión sobre la cual se aplique el método de participación, se abandonará su aplicación haciendo la revelación en las notas.

Deudores: la cartera con clientes tiene una rotación de 30 días, las provisiones

se calcularon de acuerdo al reconocimiento de las contingencias de pérdida, tomando como base para éste, la cartera vencida.

En cuanto a los otros tipos de deudores, dependiendo su origen deben efectuar las revelaciones respectivas.¹²⁰

Inventarios: se contabilizan al costo de adquisición por el sistema del inventario periódico y su método de valoración promedio.

Propiedades, planta y equipo: se registran por su costo de adquisición y su depreciación se realiza con base en el método de línea recta.

Los gastos por reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados del ejercicio en la medida en que se incurren. Para aquellos activos que requieren reparación o mantenimiento para incrementar su vida útil, debe ser recalculada su depreciación en la misma proporción.

Diferidos: están compuestos por gastos pagados por anticipado, en donde se registran seguros y mantenimientos amortizados a un (01) año y software a (02) años.

Valorizaciones y provisiones propiedades, planta y equipo: conforme a lo dispuesto en el Decreto 2649 de 1993, la sociedad reconoce las valorizaciones o provisiones que resultan de comparar los avalúos técnicos con su valor neto en libros.

En cuanto a las obligaciones financieras y los demás acreedores deben de igual manera, efectuar las revelaciones respectivas, dependiendo su origen.

Provisión para impuesto de renta: la provisión para impuesto de renta corresponde para el año gravable respectivo, al mayor valor determinado resultante de los cálculos efectuados por el método de renta líquida y el de

¹²⁰ Artículo 114 y 115 del Decreto 2649 de 1993. Plan nacional de contabilidad.

renta presuntiva, aplicando a dicho valor la tarifa de impuesto vigente del 34% por el año gravable 2007 y 33% del 2008 en adelante.

Obligaciones laborales: este pasivo corresponde a las obligaciones consolidadas que la compañía tiene por concepto de prestaciones legales y extralegales.

Reconocimiento de ingresos y gastos: los ingresos, costos y gastos se contabilizan por el sistema de causación.

Cuentas de orden: la sociedad registra en cuentas de orden los hechos económicos, compromisos o contratos de los cuales se puedan generar derechos u obligaciones y que, por lo tanto, pueden afectar la estructura financiera. Además, incluye cuentas para control de los activos, pasivos, patrimonio, información general o control de las futuras situaciones financieras y las diferencias entre los registros contables y las declaraciones tributarias.¹²¹

NOTA 3. Disponible

Para el año 2014 que se inicia la compañía, el disponible asciende a \$21.000.000 y está conformado por las cuentas:

Caja general: \$1.000.000; bancos \$20.000.000.

NOTA 4. Propiedades, planta y equipos

Para el año 2014, la compañía tiene conformado el rubro de propiedad, planta y equipo, por las cuentas de maquinaria y equipo, equipo de oficina y equipo de cómputo y comunicación según se describe a continuación.

¹²¹ Artículo 114 y 115 del Decreto 2649 de 1993. Plan nacional de contabilidad.

Maquinaria y equipo	\$ 10.000.000
Equipo de oficina	\$ 2.000.000
Equipo de computo y comunicación	\$ 2.000.000

NOTA 5. Obligaciones financieras

La compañía Tortas Don Bosco SAS, inicia sus operaciones, financiándose con un crédito por valor de \$20.000.000, el cual será pagadero en un plazo de 5 años, suscrito con el banco de Bogotá, con una tasa efectiva anual de 26,27%. (Ver anexo F - cuadro de simulación de la obligación financiera). En el balance inicial se presenta, la parte corriente del préstamo, correspondiente a la cuota anual para el año 2014. Cada año se reclasificará del pasivo no corriente, al pasivo corriente la porción que corresponde.

NOTA 6. Patrimonio

La compañía Tortas Don Bosco SAS, tiene compuesto su patrimonio por donaciones, las cuales son provenientes de la fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia Sede Marcelino, representadas en maquinaria y equipo, equipo de oficina y equipo de computo y comunicaciones.

NOTA 7. Ingresos operacionales

Los ingresos de la compañía Tortas Don Bosco SAS son provenientes de la comercialización de tortas de chocolate, a un precio de venta al detallista por valor de \$1.000 la porción.

NOTA 8. Gastos operacionales de administración

La Compañía Tortas Don Bosco establece entre los gastos de personal, es decir salarios, prestaciones sociales, indemnizaciones laborales, bonificaciones e incentivos, capacitaciones, seguridad social y para fiscales; reconociendo además los gastos de seguros, servicios, aseo, servicios administrativos, depreciaciones, amortizaciones y provisiones.

Cuadro 27. Proyección de gastos de administración y operación.

Tortas Don Bosco Proyección de Gastos de Administración y Operación al 02 de Enero de 2014 En pesos colombianos	
1. Salarios	\$ 1.031.625
2. Parafiscales	\$ 309.714
3. Bonificación	\$ 400.000
4. Aseo	\$ 40.000
5. Servicios Públicos	\$ 100.000
6. Depreciación	\$ 200.000
7. Honorarios	\$ 300.000
Total	\$ 2.381.339

El anterior cuadro resume de forma ejecutiva la proyección de gastos de administración y operación, considerando rubros como: salarios, parafiscales, bonificación, aseo, servicios públicos, depreciación y honorarios. Para cada uno de los ítems se realizó un cálculo o estimación, teniendo en cuenta la legislación colombiana vigente. A continuación se explica brevemente cada rubro para ilustrar al lector.

- 1) Salarios, el valor de los salarios se establece teniendo en cuenta el salario mínimo legal mensual vigente para el año 2013. La suma de \$1.031.625, está compuesta por \$589.500 correspondientes al salario del gerente y \$442.125 que corresponden al 75% del valor del salario de la secretaria ejecutiva.
- 2) Parafiscales, dando cumplimiento a la legislación laboral colombiana, a lo

establecido en el código sustantivo del trabajo y a las demás disposiciones legales actuales, con base en los salarios del punto anterior se calcularon los porcentajes establecidos para:

- Salud 12%
- Pensión 8,5%
- ARL 0,522%
- Caja de compensación familiar 4%
- SENA 2%
- ICBF 3%

Se propone para efectos de este proyecto acogerse a lo establecido en la Ley 1429 de diciembre de 2010, que tiene como objetivo la formalización y generación de empleo, como lo establece en su artículo primero. La puesta en practica de la Ley generara beneficios que permitirán ser una empresa competitiva en términos de precios, obteniendo reconocimiento por la labor social y la generación de oportunidades de empleo, la responsabilidad social cobra un papel importante en el desarrollo de esta iniciativa, así mismo se obtendrán beneficios y estímulos tributarios, como tasa de impuesto de renta del 0%, parafiscales, tasa impuesto de industria y comercio inferior a la de las otras empresas y el descuento sobre la matricula mercantil.

- } Bonificación: la bonificación que se establece en la proyección de gastos de administración y operación del proyecto, corresponde al estímulo o incentivo para dos jóvenes de la fundación que realizarán labores de auxiliares operativos en el taller de panadería; a razón de doscientos mil pesos \$200.000 mensuales para cada uno.
- } Aseo: en este rubro se incluyen los artículos de aseo tales como: gorros, tapa bocas, antibacteriales, trapeadores, desinfectantes y demás necesarios para mantener la adecuada asepsia tanto en las oficinas como en la planta de producción.
- } Servicios públicos: se presupuesta en este ítem el valor correspondiente al consumo de energía, acueducto y alcantarillado, así mismo el servicio telefónico.
- } Depreciación: la depreciación de los activos del proyecto se realizan de conformidad al decreto 2649, cuyo método es en línea recta y la vida útil

establecida para cada uno de los bienes se muestran en el siguiente cuadro resumen de proyección de depreciación de activos.

Cuadro 28. Proyección de depreciación de activos.

Tortas Don Bosco		
Proyección de depreciación de activos		
al 02 de Enero de 2014		
En pesos colombianos		
Rubro	Depreciación Mensual	Vida Útil
Maquinaria y equipo	83.333	10 años
Equipo de oficina	33.333	5 Años
Equipo de cómputo y comunicación	83.333	2 Años
Total	200.000	

) Honorarios: en este rubro se han calculado los servicios profesionales del contador público, quien tendrá la responsabilidad de preparar y entregar de forma oportuna a los clientes internos y a las entidades que requieran la información contable; presentar las respectivas declaraciones de impuestos de conformidad con la Ley, así como dar fe pública de la situación económica y financiera de la empresa.

NOTA 9. Gastos financieros

La Compañía reconoce de forma proporcional los gastos (intereses) financieros del préstamo, obtenido como fuente de financiación para iniciar sus labores; así como el gravamen a los movimientos financieros y demás comisiones y gastos generados en las operaciones y transacciones bancarias. Ver anexo H.

NOTA 10. Otros gastos no operacionales.

Tortas Don Bosco SAS, dentro de sus políticas contables y administrativas establece reconocer en este rubro del estado de resultados, los gastos de ejercicios anteriores y otros gastos. Al momento de la formulación del estado de resultados no se logró establecer una partida para asignar o imputar a este rubro, así que se deja enunciada para que el lector de los estados financieros pueda reconocer o asociar a futuro un hecho económico.

NOTA 11. Ingresos no operacionales

La compañía Tortas Don Bosco revelará en esta nota lo correspondiente al renglón de ingresos no operacionales como: ingresos de ejercicios anteriores, descuentos comerciales, aprovechamientos y recuperaciones. Al momento de la formulación del estado de resultados no se logró establecer una partida para asignar o imputar a este rubro, así que igualmente se deja enunciada para que el lector de los estados financieros pueda reconocer o asociar a futuro un hecho económico.

NOTA 12. Impuestos

Tortas Don Bosco provisiona los impuestos de Ley del orden nacional y territorial que se deben cancelar de forma mensual (retención en la fuente e industria y comercio), bimestral (IVA), y anual (impuesto de renta). El cálculo de la provisión del impuesto que se enuncia en el estado de resultados, resulta de aplicar el 33% a la utilidad, para causar en la contabilidad el importe del cargo a pagar al final del ejercicio.

NOTA 13. Provisión fundación

Tortas Don Bosco, provisionará de la utilidad antes de impuestos, el 20% para trasladarla a la fundación, como política de contribución y fortalecimiento de la organización, buscando crecer y mejorar los diversos programas que allí se realizan.

Cuadro 29. Presupuesto de ingresos y gastos mensuales de la empresa Tortas Don Bosco

Tortas Don Bosco												
Presupuesto de Ingresos y Gastos Mensual												
Año 2014												
En Pesos Colombianos												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por ventas	\$ 0	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	7.000.000	7.000.000	7.500.000
Ingreso por préstamo financiero	2.000.000	0										
Otros ingresos por auxilio	0											0
Total Ingresos	2.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	3.000.000	3.000.000	7.000.000	7.500.000	7.000.000	7.000.000	7.500.000
Costo de ventas		908.000	908.000	908.000	908.000	954.000	954.000	226.000	2385.000	226.000	226.000	385.000
Gastos administrativos		381.339	381.339	381.339	381.339	381.339	381.339	381.339	381.339	381.339	381.339	381.339
Adecuaciones local	4.969.600	0										
Subtotal pagos	4.969.600	4.289.339	4.289.339	4.289.339	4.289.339	3.335.339	3.335.339	4.607.339	4.766.339	4.607.339	4.607.339	5.766.339
Pago financiación		17.492	17.492	17.492	17.492	17.492	17.492	17.492	17.492	17.492	17.492	17.492
Total Pago Total	0	4.906.831	4.906.831	4.906.831	4.906.831	3.952.831	3.952.831	5.224.831	5.383.831	5.224.831	5.224.831	6.383.831
Saldo Bruto	5.030.400	1.093.169	1.093.169	1.093.169	1.093.169	-952.831	-952.831	1.775.169	2.116.169	1.775.169	1.775.169	1.116.169
Provisión de impuestos		360.746	360.746	360.746	360.746	0	0	585.806	698.336	585.806	585.806	368.336
Auxilio fundación		146.485	146.485	146.485	146.485	0	0	237.873	283.567	237.873	237.873	149.567
SALDO NETO		85.939	85.939	85.939	85.939	-52.831	-52.831	51.491	134.267	51.491	51.491	98.267

Fuente: Elaboración propia, con base en el Decreto 2649 y 2650 y el plan general de contabilidad.

El anterior estado de resultados muestra los ingresos por ventas, que resultan de la producción vendida, la cual se dividió así: la producción se inicia a partir del mes de febrero, con 6.000 unidades, conservando esta cantidad hasta el mes de mayo; para los meses de junio y julio se disminuyen las ventas en 3.000 unidades, porque en este período se finaliza semestre. Para los meses de agosto, octubre y noviembre se aumentan las ventas, pues en este período el producto ya empieza su etapa de crecimiento, proyectando un incremento de 6000 a 8000 unidades mensuales; y en los meses de septiembre y noviembre se proyecta una venta de 7.500 unidades por motivo de fechas especiales.

Es importante resaltar que es necesario abarcar otros mercados en el período de vacaciones de los estudiantes de la Universidad.

De otro lado, se muestra el ingreso de \$20.000.000, gracias a un préstamo, cuyo valor será pagadero en un plazo de 5 años, suscrito con el Banco de Bogotá, con una tasa efectiva anual de 26,27%, y una cuota mensual de \$617.492. Ver anexo H.

Por su parte, el costo de ventas está constituido por materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, en el escenario de producción de 30 unidades, cuya cantidad corresponde a la capacidad de cada molde de torta (ver cuadro 30).

Cuadro 30. Proyección costo de ventas unitario

Tortas Don Bosco Proyección costo de ventas unitario al 02 de Enero de 2014 En pesos colombianos	
Materiales directos	\$ 274,5
Mano de obra directa	\$ 6
CIF	\$ 37
Total	\$ 318

Respecto de los materiales directos, se encuentran en primer lugar las materias primas que son necesarias para la preparación del producto, los cuales deben asignarse de forma directa a cada unidad producida de forma homogénea. Las materias primas necesarias para elaborar este producto son (ver cuadro 31):

Cuadro 31. Materias primas para un molde de torta de chocolate

Producto	Cantidad	Valor unitario	Total
Huevos	10 unidades	\$250	\$2.500
Azúcar	250 gr	\$790	\$790
Harina	250 gr	\$695	\$695
Margarina	250 gr	\$2.000	\$2.000
Chocolate amargo	125 gr	\$2.000	\$2.000
Polvo para hornear	5 gr	\$250	\$250
Total			\$8.235

En segundo lugar, está el empaque del producto, que una vez terminado debe ser presentado de forma adecuada para su comercialización, es decir fresco y libre de impurezas, conservando el color y olor característico de la torta. El empaque plástico del producto con su respectiva etiqueta y marca, se estimaron en un valor de \$100 por unidad.

En cuanto a la mano de obra directa, que según Baca es “aquella que interviene personalmente en el proceso de producción, y se refiere específicamente a los obreros”¹²², ésta se estima en cuatrocientos mil pesos \$400.000, el cual obedece a la remuneración pagadera a dos voluntarios de la fundación que trabajarán en el taller de panadería.

Los costos indirectos de fabricación (CIF), por su parte, son “aquellos que, como su nombre lo indica, no son directamente identificables con los productos. Entre ellos están la mano de obra indirecta (MOI), con sus correspondientes prestaciones sociales (jefe de planta, supervisores, mecánicos, personal de aseo, etc.), materiales indirectos (lubricantes, combustibles, etc.), arrendamiento, depreciaciones, seguros, impuestos prediales, mantenimiento y todo lo demás que se requiera para garantizar una buena marcha de la producción.”¹²³

Por su parte, los gastos administrativos incluyen los salarios de: el gerente con una asignación salarial de \$589.500, la secretaria con el 75% del S.M.L.V, lo cual corresponde a \$442.125; 2 voluntarios operativos de la fundación, con un incentivo de \$200.000 cada uno y un contador con unos honorarios de \$300.000, dando un total de \$1.531.625.

¹²² BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, 2013., p 172

¹²³ GARCÍA, Oscar. Administración financiera fundamentos y aplicaciones. 2009.,p 109.

Respecto del auxilio de la fundación, éste se establece en un 20% de la utilidad neta obtenida por mes; el cual puede fluctuar según el resultado y el comportamiento de las ventas efectuadas durante el periodo de análisis.

Como conclusión general de este estudio financiero, se puede decir que los resultados son positivos, toda vez que se logra generar un producto de aceptación en el mercado, con un precio y una presentación que para el periodo del ejercicio, arroja utilidad. Ésta permite cubrir los costos y gastos, y cumplir con el objetivo de ofrecer un auxilio a la fundación en la cual se va a desarrollar el proyecto.

La elaboración de acciones productivas que contribuyan a la inserción social de los jóvenes de la fundación a través del taller de panadería, es una propuesta considerada viable en esta etapa, entendiendo que por ser una idea nueva de generación de empleo y acogiéndose a los beneficios de que trata la Ley 1429 de 2010, la iniciativa podrá ser autosostenible y susceptible de apoyo público y privado.

11. CONCLUSIONES

El estudio de mercado realizado permitió establecer que una vez aplicada la encuesta a 96 estudiantes, para identificar el producto a fabricar y comercializar, se obtuvieron datos relevantes de las variables gustos, preferencias, precio y frecuencia de consumo con tendencias hacia el producto de panadería torta de chocolate, concluyéndose que el 88% de los clientes potenciales son jóvenes cuya edad oscila entre 15 y 25 años de edad, pertenecientes en su mayoría al estrato socioeconómico de nivel 3.

En lo referente a los requisitos de producción y comercialización se logró concluir que el proyecto cuenta con un capital humano y físico de un valor importante para el exitoso inicio y desarrollo del proyecto, dado que el capital humano con la experiencia y el reconocimiento del SENA son garantía de la calidad del producto. En cuanto al capital físico, el proyecto inicia con un aporte de \$14.000.000 representados en maquinaria y equipo y otros activos indispensables al momento para su operativización. Adicionalmente, este proyecto cuenta con la aplicación del Decreto 3075 de 1997 relacionada con las Buenas Prácticas de Manufactura.

Se logró definir a través del estudio organizacional la filosofía institucional para la empresa, la cual comprende misión, visión, organigrama, definición de cargos y funciones del personal. Además, por medio de la matriz DOFA se lograron identificar variables relevantes internas y externas que de ser interpretadas e implementadas efectivamente, pueden conllevar a la puesta en marcha exitosa de este plan de negocio.

En lo relacionado con el estudio financiero, se puede decir que los resultados son positivos, toda vez que se logra generar un producto de aceptación en el mercado, con un precio y una presentación que, para el periodo del ejercicio económico, arroja utilidad. Ésta permite cubrir los costos y gastos, y cumplir con el objetivo de ofrecer un auxilio a la fundación, en la cual se va a desarrollar el proyecto.

Así mismo, la realización de acciones productivas que contribuyan a la inserción social de los jóvenes de la fundación a través del taller de panadería, es una propuesta considerada viable en esta etapa, entendiendo que por ser una idea nueva de generación de empleo y acogéndose a los beneficios de que trata la Ley 1429 de 2010, la iniciativa podrá ser autosostenible y susceptible de apoyo público y privado.

El alcance más importante del proyecto es emplear a los jóvenes de la misma fundación que han participado y aprobado el curso de panadería; este modelo servirá como ejemplo al resto de la comunidad que permanece en las instalaciones de la fundación y que desarrollan ideas de negocio a través de los

otros talleres, las cuales pueden ser productivas, generando ingresos para la Fundación y con la posibilidad de ampliar su cobertura.

12. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas se estructuran con base en los resultados de la pasantía y están dirigidas tanto a la Fundación Programa Servicio Juvenil Bosconia – Sede Marcelino como a la Universidad Autónoma de Occidente.

Con relación a la Fundación se sugiere que el personal involucrado en el proyecto se le capacite para que adquiera un sentido de pertenencia para con la Fundación, con el fin de que procuren la preservación y conservación de las instalaciones, de los posibles daños que puedan sufrir, por los comportamientos inadecuados de los demás integrantes del plantel.

También se debe enfatizar en el cuidado de los recursos para que éstos no sean desperdiciados, sino que por el contrario se les dé el uso adecuado, con miras a reducir costos y hacer de estas iniciativas, proyectos verdaderamente rentables y sostenibles.

Sólo en la medida en que los diferentes actores de la Fundación asuman el papel de cogestores, contribuirán a la sostenibilidad del proyecto, pues ello implica asumir metodologías de capacitación más participativas, con el fin de que entre todos se planifique, ejecuten y realicen acciones con miras a lograr los objetivos propuestos.

Este tipo de actividades se deben convertir en escuelas de formación de ciudadanos, de tal manera que lo realizado en lo interno lo repliquen afuera, por lo tanto las metodologías teórico-prácticas deben estar basadas en la pedagogía del buen vivir, del buen hacer, del buen sentir para lograr un bienestar del individuo y de su entorno, siendo una manera de contribuir a resarcir el tejido social deteriorado.

Desde el punto de vista de la Universidad y en relación a la misión institucional de proyección social universitaria, se podrían integrar las funciones de docencia e investigación, en la medida en que se involucren los estudiantes y docentes para resolver problemas prioritarios de la sociedad (responsabilidad social). Ello implica sacar a la universidad de los tradicionales espacios académicos a lugares donde conviven los actores con sus diferentes problemáticas; desarrollando así proyectos de investigación e intervención, que requieren un mayor compromiso del profesorado y del estudiantado alrededor de una educación para la acción y la transformación social.

El funcionamiento del taller de panadería que actualmente es operado para el consumo interno de la comunidad, no debe ser modificado, ya que éste ha

funcionado de manera idónea y ha suplido correctamente la demanda oportuna de sus consumidores; así que lo que se busca es el aprovechamiento de los recursos ya existentes, amparado este proceso en el Decreto 3075 de 1997, por tratarse de productos de consumo humano a comercializar.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdos comerciales y de inversión vigentes. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

Cámara FEDEMOL, Información general. Disponible en: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=75&Tipo=2>

BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 7 ed. México: McGraw-Hill, 2013. 371 p.

BORELLO, Antonio. El plan de negocios. Bogotá: McGraw-Hill. 2000. 194 p.

CARDONA Marleny, MACIAS John, SUESCUN Paula. La educación para el trabajo de jóvenes en Colombia, ¿mecanismo de inserción laboral y equidad?. Departamento Nacional de Planeación, 2006. 38 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica. 2 ed. México: McGraw Hill, 2011. 318 p.

DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. 2 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001. 317 p.

Decreto 3075 de 1997. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. México: Pearson Educación, 1997. 355 p.

GARCÍA, Oscar. Administración financiera fundamentos y aplicaciones. 4 ed. Cali. 2009. 362 p.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de la investigación. 3 ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2001. 246 p.

Pepsico sacude el mundo de las galletas. En: Revista Dinero. 2008-10-24. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/pepsico-sacude-mercado-galletas/69771>

REYES, Hernando, Caracterización ocupacional de la industria de la panificación y la repostería. SENA, regional Valle, 2006. 130 p.

SALLENAVE, Jean Paul, La gerencia integral. Colombia: Editorial Norma, 1994.
263 p.

Sociedad por acciones simplificadas – SAS, Cámara de comercio de Cali.
Disponible en: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta



El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar gustos y preferencias de los estudiantes de la **Universidad Autónoma de Occidente** en relación a productos de panadería.

Marque con una X la o las casillas que mejor describan sus gustos y preferencias. Por favor conteste sinceramente y tenga en cuenta que esta información no se utilizará para fines distintos al de esta investigación realizada para la **Fundación Marcelino**, institución que trabaja con niños de la calle. NO EXISTEN RESPUESTAS MALAS O BUENAS.

EDAD: _____ GÉNERO: _____
PROGRAMA: _____ SEMESTRE: _____

¿Consume o ha consumido usted algún producto de panadería en la cafetería de la Universidad?

1. Si ___
2. No ___

¿Cual producto de panadería consume usted usualmente en la cafetería de la Universidad?

1. ___ Pandebono
2. ___ Croissant
3. ___ Galletas
4. ___ Torta
5. ___ Otro, Cuál? _____

¿Con que frecuencia consume usted productos de panadería?

1. ___ Todos los días
2. ___ Cada 3 días
3. ___ Cada semana
4. ___ Otro, Cuál? _____

Cuando consume usted éstos productos ¿Qué cantidad consume?

1. ___ 1 a 2 unidades
2. ___ 3 a 4 unidades
3. ___ Más de 4 unidades

¿Qué características tiene usted en cuenta para comprar productos de panadería?

- | | |
|----------------------------------|-----------------|
| 1. ___ Presentación del producto | 5. ___ Sabor |
| 2. ___ Frescura | 6. ___ Calidad |
| 3. ___ Higiene | 7. ___ Variedad |
| 4. ___ Precio | 8. ___ Tamaño |
| 9. ___ Otro, ¿Cuál? _____ | |

¿Por qué consume usted productos de panadería?

1. ___ Por gusto o antojo
2. ___ Por ser una comida entre comidas
3. ___ Otro, ¿Cuál? _____

Usualmente, ¿Cuánto dinero invierte usted al consumir productos de panadería al visitar la cafetería Universitaria?

1. ___ Menos de \$2.000
2. ___ De \$2.000 a \$4.000
3. ___ Más de \$4.000

¿Cómo prefiere usted el empaque de los productos de panadería?

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1. ___ En bolsa plástica | 3. En caja plástica |
| 2. ___ En bolsa de papel | 4. ___ Otro, ¿Cuál? _____ |

De los siguientes productos de panadería, ¿Cuáles estaría dispuesto a consumir en la cafetería de la Universidad?.

- | Hojaldre | Panes | Galletas | Torta |
|----------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1_ Chicharrones | 4_ Pan coco | 7_ Alfajores | 10_ Vainilla |
| 2_ Orejas | 5_ Croissant | 8_ Mantequilla | 11_ Chocolate |
| 3_ Otro, cuál? _____ | 6_ Acema | 9_ Negra | 12_ Naranja |

¿Le gustaría encontrar en la cafetería de la Universidad productos light?

1. Si ___

2. No ___ Suspenda el cuestionario

¿Cuál(es) productos light le gustaría encontrar?

1. ___ Pan

2. ___ Galleta

3. ___ Torta

4. ___ Otro, Cual? _____

ANEXO B. Formato control de producción

FORMATO CONTROL DE PRODUCCION "TORTAS DON BOSCO"					
Fecha	Tipo de producto	Cantidad. insumos	Tiempo de proceso	Cant. producción	Firma operario

ANEXO C. Formato control de calidad insumos

FORMATO CONTROL DE CALIDAD INSUMOS “TORTAS DON BOSCO”					
FECHA:					
Articulo	Fecha de entrada	Fecha de caducidad	Cantidad	Proveedor	Firma

ANEXO D. Formato control de calidad producción

FORMATO CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCCION "TORTAS DON BOSCO"							
Fecha	Tipo de producto	Color	Textura	Sabor	Olor	Cant. producto	Firma operario

ANEXO E. Formato control de inventarios

<p style="text-align: center;">FORMATO CONTROL DE INVENTARIOS “TORTAS DON BOSCO”</p>								
FECHA:								
Articulo	Fecha de entrada	Fecha de producción	Fecha de caducidad	Fecha de salida	Despachado	Cantidad	Disponibile	Firma

ANEXO F. Formato control de compras

FORMATO CONTROL DE COMPRAS "TORTAS DON BOSCO"					
Articulo	Proveedor	Cantidad	Calidad	Precio	Firma

ANEXO G. Simulación préstamo Banco de Occidente

Monto	\$	20,000,000
Plazo en meses		60
Fecha desembolso en formato DD/MM/AA		23/08/2013
Seleccione el día de corte	2 o 3	17

Digite la tasa del crédito	
Tasa pagaré periodica M.V.	2.08%
Equivalencia a tasa nominal M.V.	24.90%
Equivalencia a tasa efectiva anual	27.95%

PLAN DE PAGOS									
No.	FECHA DE PAGO			CAPITAL	INTERESES	SEGURO	CUOTA	SALDO	Días
	DD	MM	AA						
0	23	08	2013			127,833		20,000,000	0
1	17	09	2013	170,855	332,000		502,855	19,829,145	24
2	17	10	2013	174,400	411,455		585,855	19,654,746	30
3	17	11	2013	178,019	407,836		585,855	19,476,727	30
4	17	12	2013	181,712	404,142		585,855	19,295,015	30
5	17	01	2014	185,483	400,372		585,855	19,109,532	30
6	17	02	2014	189,332	396,523		585,855	18,920,200	30
7	17	03	2014	193,260	392,594		585,855	18,726,940	30
8	17	04	2014	197,271	388,584		585,855	18,529,669	30
9	17	05	2014	201,364	384,491		585,855	18,328,305	30
10	17	06	2014	205,542	380,312		585,855	18,122,763	30
11	17	07	2014	209,807	376,047		585,855	17,912,956	30
12	17	08	2014	214,161	371,694	115,042	700,897	17,698,795	30
13	17	09	2014	218,605	367,250		585,855	17,480,191	30
14	17	10	2014	223,141	362,714		585,855	17,257,050	30
15	17	11	2014	227,771	358,084		585,855	17,029,279	30
16	17	12	2014	232,497	353,358		585,855	16,796,782	30
17	17	01	2015	237,321	348,533		585,855	16,559,461	30
18	17	02	2015	242,246	343,609		585,855	16,317,215	30
19	17	03	2015	247,272	338,582		585,855	16,069,943	30
20	17	04	2015	252,403	333,451		585,855	15,817,540	30
21	17	05	2015	257,641	328,214		585,855	15,559,899	30
22	17	06	2015	262,987	322,868		585,855	15,296,913	30
23	17	07	2015	268,444	317,411		585,855	15,028,469	30
24	17	08	2015	274,014	311,841	95,904	681,758	14,754,455	30
25	17	09	2015	279,700	306,155		585,855	14,474,756	30
26	17	10	2015	285,503	300,351		585,855	14,189,253	30
27	17	11	2015	291,428	294,427		585,855	13,897,825	30
28	17	12	2015	297,475	288,380		585,855	13,600,350	30
29	17	01	2016	303,647	282,207		585,855	13,296,703	30
30	17	02	2016	309,948	275,907		585,855	12,986,755	30
31	17	03	2016	316,379	269,475		585,855	12,670,376	30
32	17	04	2016	322,944	262,910		585,855	12,347,432	30
33	17	05	2016	329,645	256,209		585,855	12,017,786	30

34	17	06	2016	336,485	249,369		585,855	11,681,301	30
35	17	07	2016	343,468	242,387		585,855	11,337,833	30
36	17	08	2016	350,594	235,260	71,417	657,272	10,987,239	30
37	17	09	2016	357,869	227,985		585,855	10,629,370	30
38	17	10	2016	365,295	220,559		585,855	10,264,074	30
39	17	11	2016	372,875	212,980		585,855	9,891,200	30
40	17	12	2016	380,612	205,242		585,855	9,510,587	30
41	17	01	2017	388,510	197,345		585,855	9,122,078	30
42	17	02	2017	396,571	189,283		585,855	8,725,506	30
43	17	03	2017	404,800	181,054		585,855	8,320,706	30
44	17	04	2017	413,200	172,655		585,855	7,907,506	30
45	17	05	2017	421,774	164,081		585,855	7,485,732	30
46	17	06	2017	430,526	155,329		585,855	7,055,207	30
47	17	07	2017	439,459	146,396		585,855	6,615,748	30
48	17	08	2017	448,578	137,277	40,087	625,941	6,167,170	30
49	17	09	2017	457,886	127,969		585,855	5,709,284	30
50	17	10	2017	467,387	118,468		585,855	5,241,897	30
51	17	11	2017	477,085	108,769		585,855	4,764,812	30
52	17	12	2017	486,985	98,870		585,855	4,277,828	30
53	17	01	2018	497,090	88,765		585,855	3,780,738	30
54	17	02	2018	507,404	78,450		585,855	3,273,334	30
55	17	03	2018	517,933	67,922		585,855	2,755,401	30
56	17	04	2018	528,680	57,175		585,855	2,226,721	30
57	17	05	2018	539,650	46,204		585,855	1,687,071	30
58	17	06	2018	550,848	35,007		585,855	1,136,223	30
59	17	07	2018	562,278	23,577		585,855	573,945	30
60	17	08	2018	573,945	11,909		585,855	0	30
Total				15,068,271	322,450	35,390,721			

ANEXO H. Simulación préstamo Banco de Bogotá

Banco de Bogotá

SIMULADOR TABLA DE AMORTIZACIÓN LÍNEAS DE CONSUMO

PARÁMETROS DE SIMULACIÓN

LÍNEA	LIBRE DESTINO
MONTO SOLICITADO	\$20.000.000
PLAZO (en meses)	60
TASA NOMINAL N.M.V.	26,27%
TASA PREFERENCIAL (N.M.V)	26,27%
FECHA SIMULACIÓN	29-Oct-13
ACEPTA SEGURO	NINGUNO
VALOR PRIMA DEL SEGURO	\$
VALOR CREDITO+PRIMA	\$

0	Oct-13	-	-	-	367	-	20.000.000	-
1	Nov-13	164.177	437.833	-	15.482	617.492	19.835.823	-
2	Dec-13	167.771	434.239	-	15.482	617.492	19.666.052	-
3	Jan-14	171.444	430.566	-	15.482	617.492	19.496.608	-
4	Feb-14	175.197	426.813	-	15.482	617.492	19.321.411	-
5	Mar-14	179.033	422.978	-	15.482	617.492	19.142.378	-
6	Apr-14	182.952	419.059	-	15.482	617.492	18.959.426	-
7	May-14	186.957	415.053	-	15.482	617.492	18.772.469	-
8	Jun-14	191.050	410.961	-	15.482	617.492	18.581.419	-
9	Jul-14	195.232	406.778	-	15.482	617.492	18.386.187	-
10	Aug-14	199.506	402.504	-	15.482	617.492	18.186.681	-
11	Sep-14	203.874	398.137	-	15.482	617.492	17.982.807	-
12	Oct-14	208.337	393.674	-	15.482	617.492	17.774.471	-
13	Nov-14	212.898	389.113	-	15.482	617.492	17.561.373	-
14	Dec-14	217.558	384.452	-	15.482	617.492	17.344.015	-
15	Jan-15	222.321	379.689	-	15.482	617.492	17.121.694	-
16	Feb-15	227.188	374.822	-	15.482	617.492	16.894.504	-
17	Mar-15	232.162	369.849	-	15.482	617.492	16.662.344	-
18	Apr-15	237.244	364.766	-	15.482	617.492	16.425.100	-
19	May-15	242.438	359.573	-	15.482	617.492	16.182.662	-
20	Jun-15	247.745	354.265	-	15.482	617.492	15.934.917	-
21	Jul-15	253.169	348.842	-	15.482	617.492	15.681.749	-
22	Aug-15	258.711	343.300	-	15.482	617.492	15.423.038	-
23	Sep-15	264.374	337.636	-	15.482	617.492	15.158.664	-
24	Oct-15	270.162	331.848	-	15.482	617.492	14.888.502	-
25	Nov-15	276.076	325.934	-	15.482	617.492	14.612.425	-
26	Dec-15	282.120	319.890	-	15.482	617.492	14.330.305	-
27	Jan-16	288.296	313.714	-	15.482	617.492	14.042.009	-
28	Feb-16	294.607	307.403	-	15.482	617.492	13.747.402	-
29	Mar-16	301.057	300.954	-	15.482	617.492	13.446.345	-
30	Apr-16	307.648	294.363	-	15.482	617.492	13.138.697	-
31	May-16	314.382	287.628	-	15.482	617.492	12.824.315	-
32	Jun-16	321.265	280.746	-	15.482	617.492	12.503.050	-
33	Jul-16	328.298	273.713	-	15.482	617.492	12.174.752	-
34	Aug-16	335.485	266.526	-	15.482	617.492	11.839.267	-
35	Sep-16	342.829	259.181	-	15.482	617.492	11.496.438	-
36	Oct-16	350.334	251.676	-	15.482	617.492	11.146.104	-
37	Nov-16	358.004	244.007	-	15.482	617.492	10.788.100	-
38	Dec-16	365.841	236.169	-	15.482	617.492	10.422.260	-
39	Jan-17	373.850	228.161	-	15.482	617.492	10.048.410	-
40	Feb-17	382.034	219.976	-	15.482	617.492	9.666.376	-
41	Mar-17	390.397	211.613	-	15.482	617.492	9.275.978	-
42	Apr-17	398.944	203.067	-	15.482	617.492	8.877.035	-
43	May-17	407.677	194.333	-	15.482	617.492	8.469.357	-
44	Jun-17	416.602	185.408	-	15.482	617.492	8.052.755	-
45	Jul-17	425.722	176.289	-	15.482	617.492	7.627.033	-
46	Aug-17	435.042	166.968	-	15.482	617.492	7.191.991	-
47	Sep-17	444.566	157.445	-	15.482	617.492	6.747.425	-
48	Oct-17	454.298	147.712	-	15.482	617.492	6.293.127	-
49	Nov-17	464.243	137.767	-	15.482	617.492	5.828.884	-
50	Dec-17	474.406	127.604	-	15.482	617.492	5.354.477	-
51	Jan-18	484.792	117.218	-	15.482	617.492	4.869.685	-
52	Feb-18	495.405	106.605	-	15.482	617.492	4.374.281	-
53	Mar-18	506.250	95.760	-	15.482	617.492	3.868.030	-
54	Apr-18	517.333	84.678	-	15.482	617.492	3.350.498	-
55	May-18	528.658	73.352	-	15.482	617.492	2.822.040	-
56	Jun-18	540.231	61.779	-	15.482	617.492	2.281.808	-
57	Jul-18	552.058	49.953	-	15.482	617.492	1.729.750	-
58	Aug-18	564.143	37.867	-	15.482	617.492	1.165.607	-
59	Sep-18	576.493	25.517	-	15.482	617.492	589.114	-
60	Oct-18	589.114	12.897	-	15.482	617.492	0	-