

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE AREPAS DE MAÍZ
BLANCO EN LA CIUDAD DE ARMENIA**

**BAYRON MANUEL RUÍZ FERNÁNDEZ
CRISTOFHER JULIANO PINEDA TORO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROYECTO DE GRADO
PEREIRA
2014**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN AREPAS DE MAÍZ BLANCO
EN LA CIUDAD DE ARMENIA**

**CRISTOFHER JULIANO PINEDA
COD. 1088309381**

**BAYRON MANUEL RUÍZ FERNÁNDEZ
COD. 1094930245**

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniero industrial

Director del trabajo de grado

INGENIERO TITO DUARTE

Docente facultad de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica de Pereira

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROYECTO DE GRADO
PEREIRA
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, Mayo de 2014

CONTENIDO

	Pág.
TEMARIO O CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1. MARCO GENERAL Y METODOLÓGICO	14
1.1 Identificación	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificación	14
1.4 Antecedentes	15
1.5 Limitaciones	16
1.6 Marco teórico	16
1.6.1 Situación actual de la industria manufacturera en Colombia	16
1.6.2 Aspectos generales de la arepa	17
1.6.3 Industrialización de la arepa en Colombia	19
1.6.4 Aspectos de la formulación y evaluación del proyecto	20
1.6.4.1 Investigación de mercados	20
1.6.4.2 Aspectos ambientales	22
1.6.4.3 Aspectos sociales	22
1.6.4.4 Aspectos técnicos	23
1.6.4.5 Aspectos organizacionales	23
1.6.4.6 Aspectos financieros	23
1.6.4.7 Evaluación del proyecto	23
1.7 Marco metodológico	24
1.7.1 Recolección de la información	24
1.7.1.1 Fuentes de información primaria y secundaria	24
1.7.2 Análisis de la información	24
1.8 Generalidades del área	24
1.8.1 Ficha técnica del municipio de Armenia	24
1.9 Marco legal y jurídico	29
1.9.1 Buenas prácticas de manufactura	29
1.9.2 Reglamentación de Mipymes	32
2. ESTUDIO DE MERCADOS Y COMERCIALIZACION	48
2.1 Identificación del producto	48
2.1.1 Concepto del producto	48
2.1.2 Componentes nutricionales	48
2.1.3 Formas de preparación	49
2.2 Objetivos	49
2.2.1 Objetivo general	49
2.2.2 Objetivos específicos	49
2.3 Estudio del área de influencia	50
2.3.1 Área de la demanda	50

2.3.1 Área de la oferta	53
2.4 Metodología del estudio de mercados	53
2.4.1 Análisis de la información	53
2.5 Disponibilidad de la materia prima	65
2.6 Estudio de la oferta	66
2.6.1 Análisis de la competencia	66
2.6.1 Análisis de productos sustitutos	68
2.6.2 Imagen de la competencia ante a los clientes	68
2.6.3 Segmento al cual está dirigida la competencia	69
2.6.4 Posición de la empresa frente a la competencia	69
2.7 Estudio de la demanda	72
2.8 Demanda potencial	74
2.9 Estudio de comercialización	75
2.9.1 Plan estratégico de marketing	75
2.9.2 Estrategias de distribución	81
2.9.2.1 Estrategias de penetración	81
2.9.2.2 Alternativas de comercialización	82
2.9.2.3 Distribución física	82
2.9.2.4 Tácticas relacionadas con distribución	82
2.9.3 Manejo de clientes especiales	82
2.9.4 Conceptos especiales que se usan para motivar la venta	83
2.9.5 Cubrimiento geográfico inicial y expansión	83
2.9.6 Presupuesto de la mezcla de mercado	83
2.9.7 Estrategias de comunicación	84
2.9.7.1 Estrategia de difusión del producto	84
2.9.7.2 Taticas de comunicaciones	84
2.9.8 Estrategias de servicio	84
2.9.8.1 Procedimientos para otorgar garantías y servicio post venta	84
2.9.8.2 Mecanismos de atención al cliente	84
2.9.8.3 Formas de pago de la garantía ofrecida	85
2.9.8.4 Políticas de servicio de la empresa	85
2.10 Estudio de precio	85
2.10.1 Estrategia de precio	86
2.10.2 Condiciones de pago	86
2.11 Programa de ventas	86
2.11.1 Estrategia de ventas	86
2.12 Proyección de ventas	87
2.12.1 Participación en el mercado	88
3. ESTUDIO DEL TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	89
3.1 Estudio de tamaño	89
3.1.1 Generalidades del tamaño	89
3.1.2 Identificación de alternativas del tamaño	89
3.1.3 Descripción de las alternativas	90
3.1.4 Estudio de las variables condicionantes	90
3.1.5 Definición de las variables condicionantes	90
3.1.6 Elección del tamaño ideal	91

3.2 Estudio de la localización	91
3.2.3 Análisis de alternativa de localización	91
3.2.4 Elección de localización adecuada	93
4 ESTUDIO DE INGENIERIA	93
4.1 Estudio del producto	93
4.2 Estudio del proceso	94
4.4 Volumen de producción	96
4.5 Necesidades y requerimientos	97
4.5.1 Materia prima	97
4.5.2 Maquinaria	98
4.5.3 Mano de obra	99
4.5.3.1 Análisis de personal requerido	99
4.6 Política de inventario	100
4.7 Planta física	100
4.8 Cronograma de inversión	104
5. ASPECTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS	104
5.1 Organización	104
5.1.1 Tipo de empresa	104
5.1.2 Misión	104
5.1.3 Visión	104
5.1.4 Principios y valores de la empresa	105
5.1.5 Matriz DOFA	106
5.1.6 Organigrama	108
5.1.7 Costos administrativos de puesta en marcha	108
5.1.8 Nomina requerida	109
5.1.9 Manual de procesos y procedimientos	111
5.1.10 Manual de funciones	116
5.2 Reglamentación	121
5.2.1 Reglamentación de la mipymes	121
5.2.2 Constitución	121
6. ESTUDIO DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO	122
6.1 Inversiones	122
6.1.1 Horizonte de planeación	122
6.2 Financiamiento	125
6.3 Presupuesto de inversiones	126
6.4 Programa de inversiones	128
7. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS	130
7.1 Depreciación de activos fijos	130
7.2 Flujo neto de operación	133

8. EVALUACION	134
8.1 Evaluación financiera	134
8.1.1 Criterios de evaluación	135
8.1.2 Análisis de sensibilidad	136
9. CONCLUSIONES	143
10. ANEXOS	144
11. BIBLIOGRAFIA	145

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Características demográficas de los habitantes del municipio de Armenia	26
TABLA 2. Proporción de calorías de la arepa	48
TABLA 3. Características nutricionales de la arepa	49
TABLA 4. Productos sustitutos de la arepa	68
TABLA 5. Proyección de la oferta	70
TABLA 6. Proyección de la oferta total	71
TABLA 7. Proyección de la demanda total	73
TABLA 8. Demanda potencial	74
TABLA 9. Presupuesto de mercadeo	83
TABLA 10. Programa de ventas	88
TABLA 11. Unidades de arepas por kg de maíz blanco trillado	89
TABLA 12. Elección tamaño ideal	91
TABLA 13. Proceso productivo	95
TABLA 14. Volumen de producción	96
TABLA 15. Maquinaria requerida por Arepas la cuyabra S.A.S	98
TABLA 16. Cronograma de inversión	104
TABLA 17. Matriz DOFA	106
TABLA 18. Costos legales	108
TABLA 19. Nómina mensual	110
TABLA 20. Inversión activos fijos	123
TABLA 21. Inversión activos diferidos	124
TABLA 22. Inversión capital de trabajo	124
TABLA 23. Inversión inicial	125
TABLA 24. Amortización del crédito	126
TABLA 25. Especificaciones del crédito	126
TABLA 26. Presupuesto de inversiones	127
TABLA 27. Cronograma de inversiones	128
TABLA 28. Flujo neto de inversiones	129
TABLA 29. Depreciación de activos	131
TABLA 30. Presupuesto de ingresos y costos	132
TABLA 31. Flujo neto de operación	133
TABLA 32. Flujo neto de caja	135
TABLA 33. Valores de los criterios de evaluación	135
TABLA 34. Flujo neto de operación con análisis de sensibilidad disminución ventas en un 10%	137
TABLA 35. Flujo neto de caja con análisis de sensibilidad disminución ventas en un 10%	138
TABLA 36. Indicadores financieros con análisis de sensibilidad disminución ventas en un 10%	138
TABLA 37. Flujo neto de operación con análisis de sensibilidad incremento de los costos variables en un 10%	139

TABLA 38. Flujo neto de caja con análisis de sensibilidad incremento de los costos variables en un 10%	140
TABLA 39. Indicadores financieros con análisis de sensibilidad incremento de los costos variables e un 10%	141

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1.	144

LISTADO DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Proyección de la oferta años vs variación porcentual acumulada	70
Grafico 2. Proyección de la oferta años vs unidades a ofertar	71
Grafico 3. Programa de ventas	88
Grafico 4. Diagrama de flujo	96
Grafico 5. Diseño de planta	101
Grafico 6. Organigrama	108

RESUMEN

En este trabajo se encuentra un estudio dedicado a la factibilidad de la implementación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de masa de maíz blanco trillado y arepas de maíz blanco en tres diferentes presentaciones. Para obtener el resultado de lo anterior se realizaron estudios de mercados, localización, tamaño, técnico y financiero, los cuales arrojaron como resultado el camino óptimo a seguir para llegar al objetivo del montaje de la empresa y su puesta en marcha en la ciudad de Armenia, Quindío. Durante el desarrollo del trabajo se puede evidenciar estudios de apoyo los cuales sirven para argumentar en trabajo y sus resultados, como lo son estudios técnicos sobre la arepa de maíz blanco trillado, estudios de competencia y análisis de sensibilidad afectando variables importantes a la hora de evaluar proyectos financieramente y la influencia del proyecto para la comunidad.

ABSTRACT

This project presents a study of the feasibility of the implementation of a company dedicated to the manufacture and marketing of threshed corn dough and white “corncakes” in three different presentations. To get the results of this project, it was necessary to build: market, location, size, technical and financial studies, which lead to the optimal path to follow to reach the goal of the creation of the company and its implementation in the city of Armenia, Quindio. During the development of the project, there are support studies which serve to argue the work and results, such as technical studies on the threshed white “corncake”, market studies and sensitivity analysis affecting important variables when evaluating financially the project and the influence of the project to the community.

INTRODUCCIÓN

A la hora de llevar a cabo una idea emprendedora en un mercado tan competitivo y exigente es necesario desarrollar estrategias que permitan disminuir la incertidumbre o el riesgo de éxito, por esta razón, es de suma importancia crear un plan de negocio que implemente técnicas y herramientas aplicativas que analicen todas las tendencias actuales de los clientes y de los competidores, para generar una visión holística del mercado y así tomar decisiones adecuadas.

La arepa es actualmente un pilar fundamental en la dieta alimenticia de los colombianos, debido a múltiples factores sociales, económicos y culturales. Seguir manteniendo este legado es de suma importancia, razón por la cual es viable la realización de un proyecto para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de este carbohidrato, tomando como mercado objetivo al eje cafetero, más específicamente la ciudad de Armenia, donde actualmente residen los investigadores, quienes por experiencia como consumidores, ven una oportunidad para brindar un beneficio a toda la comunidad no sólo por la calidad de los productos, sino también por un sistema de innovación en los diferentes mercados objetivos; donde se generará empleo a las personas de bajos recursos.

Es importante tener en cuenta los diferentes factores que pueden limitar la parte operativa del trabajo, es por esto que se debe realizar un análisis profundo del entorno y así poder saber la factibilidad de la implementación del proyecto.

TEMARIO O CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN

1. MARCO GENERAL Y METODOLÓGICO

1.1. Identificación

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación arepas de maíz blanco en la ciudad de Armenia, Quindío.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de arepas pre cocidas, masa de maíz y arepas crudas listas para asar, en la finca la ceiba, de la vereda Piamonte, jurisdicción de Circasia, con el fin de distribuir lo productos en la ciudad de Armenia, Quindío.

1.2.2. Objetivos específicos

- Generar ingresos por medio de ventas rentables de arepas pre cocidas, masa de maíz y arepas listas para asar.
- Ayudar al progreso de la región por medio de la generación de empleos directos e indirectos.
- Contribuir en el cuidado del medio ambiente, por medio del uso de las buenas prácticas de manufactura y las nuevas filosofías de producción lean.

1.3. Justificación

Dado que los investigadores son personas de la ciudad de Armenia (Quindío) siempre se ha conocido la importancia de la arepa en los hábitos alimenticios de la región, es por esto que ha llamado la atención el procesamiento y comercialización de la misma, donde es notoria una gran oportunidad de negocio y de generación de empleo, razón por la cual se formulará un proyecto para la creación de una empresa dedicada a estos dos aspectos.

Actualmente la mayoría de las personas cabeza de familia tienen un horario laboral que hace que el tiempo libre les sea limitado, y además les impide realizar actividades que en tiempos anteriores era una costumbre. En estas nuevas tendencias la industrialización y la tecnología juegan un papel fundamental a la hora de agilizar los procesos y actividades de la vida diaria, minimizando tiempos y costos y generando una mejor calidad de vida a la sociedad.

Analizando la problemática, se encuentra que la arepa pre cocida industrializada, cuenta con un gran mercado de consumidores, que cada vez es mayor, y quienes prefieren el producto ya preparado para así ahorrar el tiempo

de fabricarlo de manera artesanal, encontrando en supermercados y puestos informales de venta de arepas en la calle la solución a este problema. Por tal razón, este proyecto, además de buscar la fabricación de arepas industrializadas a bajo costo, pretende aplicar un plan de comercialización innovador en el gremio, al vincular directamente a los vendedores informales a la empresa, ya que haciendo un análisis general de las ventas y productos de dichos vendedores, se observa que las personas dedicadas a esta labor, generan costos elevados en la producción de arepas, al no tener el conocimiento y capacidad de adquisición de máquinas industriales que faciliten y economizan los procesos de fabricación, viendo como consecuencia, procesos demorados, al tener que dedicar bastante tiempo a la cocción, molido y moldeado de las arepas, además de bajos porcentajes de utilidad en sus productos.

En cuanto a la disminución de costos, es un aspecto en el que se cuenta con una gran ventaja ya que los propietarios tienen el terreno, por lo cual está libre de arrendamiento, y además en una zona muy cerca de la ciudad en la que los servicios públicos son muy bajos, por lo cual no sería un inconveniente ofrecer los productos con la misma calidad y a un menor costo.

Por estas razones previamente mencionadas surge la idea de integrar un plan conjunto de comercialización entre los vendedores y la empresa dedicada a la fabricación de arepas industriales, generando un nuevo producto en el mercado como lo es la venta de arepas crudas a las vendedoras informales, por parte de la fábrica, donde las señoras solo deben cocinar las arepas al carbón, buscando así conservar las costumbres y sabores para así generar mayores beneficios entre las dos partes, como lo son: mayores márgenes de utilidad y ahorro de tiempo para los vendedores, y a la empresa, se le verá reflejado en mayores índices de rotación de inventarios al tener demandas elevadas por parte del mercado aliado (vendedores informales), combatiendo a la vez el desempleo, y así poder crecer en conjunto aportando al avance de la región.

1.4. Antecedentes

El departamento del Quindío siempre ha sido una región donde se encuentran muchos platos típicos por tradición y cultura, uno de ellos es la arepa de maíz blanco, que se puede encontrar en diferentes presentaciones, y que sirve como alimento común en la dieta de las personas ya que se tiene presente en al menos una de las tres comidas del día, además que también sirve como un aperitivo en cualquier momento.

Antiguamente se tenía la costumbre de elaborar la arepa manualmente, pero, con la llegada de la tecnología, ahora lo que se desea es reducir el tiempo en esta labor, razón por la cual se ha venido implementando la industrialización como una herramienta que permite hacer más arepas en menos tiempo, y a un costo de producción inferior. Esta industrialización se puede realizar tanto como para la elaboración de la masa de maíz, como para la cocida de la arepa, y es

dependiendo del consumidor que se le puede entregar de una forma específica.

La Industria de las arepas pre cocidas en Colombia tiene un crecimiento rápido y constante a través del tiempo desde 1998, como lo indica un estudio de la universidad de Antioquia, con publicación en el diario colombiano el Tiempo, llamado "Arepas dan la batalla comercial", dando como resultado que las arepas pre cocidas le han quitado un 30% del mercado a aquellas producidas de manera artesanal y generalmente comercializada de forma informal en las esquinas y tiendas de los barrios populares. Ejemplos de crecimiento y consolidación en el mercado son fáciles de encontrar en Colombia, partiendo de la referencia de Don Maíz el cual tuvo sus inicios en 1998 con otras compañías similares que tuvieron la idea de empaquetar la tradicional arepa en plástico. Una década después, mirando las ventas anuales, se puede decir que lograron industrializar este alimento. Por ejemplo, en el 2005 las ventas amasadas por Don Maíz fueron de 11.343 millones de pesos, en el 2006 de 13.041 millones y en el 2007 de 15.660 millones de pesos. El año pasado colocó producto por 20.000 millones y para este se espera un aumento del 25 por ciento, es decir, 25.000 millones de pesos. Según un industrial, en los últimos tres años las marcas propias de los supermercados les han quitado participación a las marcas tradicionales, debido a que se incrementa la tendencia de comprar productos de buena calidad a menor precio, sin tener preferencias por marcas o etiquetas.¹

1.5. Limitaciones

- Gran porcentaje del maíz que se utiliza en Colombia es importado, lo cual genera una alta fluctuación en los precios de la materia prima más importante (el maíz), afectando esto directamente los costos de producción.
- Falta de experiencia en el campo empresarial, en comparación con las empresas de mayor trayectoria y reconocimiento en el mercado.
- Parte del mercado objetivo del proyecto son vendedores de carácter informal.
- Poco apoyo de los nativos de la región con la industria regional.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Situación actual de la industria manufacturera en Colombia

¹LOZANO GARZÓN, Rolando "Arepas dan la batalla comercial" Internet: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4877705>) En periódico El Tiempo. Bogotá D.C. 14 de marzo 2009. Sección Política.

Haciendo un análisis económico a la actualidad del sector industrial en Colombia, teniendo en cuenta el TLC, es preciso afirmar que el sector más favorecido o menos afectado por las bajas tasas arancelarias entre países es el sector de la industria de los alimentos, ya que, como explica el programa radial *Agencia de Noticias UN* de la Universidad Nacional de Colombia, con el tema de la situación industrial en Colombia, tomando un artículo escrito en la página de la Universidad,² los empresarios presentan 4 principales problemas en la actualidad como lo son : Las altas tasas de interés, la revaluación, la baja ejecución presupuestal del gobierno y la menor demanda internacional.

Analizando la encuesta de opinión industrial conjunta se detalló un comportamiento relativamente favorable para la actividad manufacturera, pero si se detallan los datos de los últimos 20 años se deduce que la participación de esta industria en el PIB ha disminuido sustancialmente. Se infiere también que los sectores con mayor proyección de crecimiento son los de alimentos y la agricultura, teniendo en cuenta que estos están amenazados por la escasez de materias primas, mientras que el sector de textiles y confecciones se ve fuertemente amenazado por los tratados de libre comercio firmados por el país, ya que competiría con India y China en el mercado internacional.

Igualmente es importante resaltar que la demanda de productos no ha decaído, lo que ha disminuido es la demanda por productos nacionales, ya que los precios de los productos extranjeros son más competitivos y de muy buena calidad. De igual modo es importante resaltar que la falta de cultura de los colombianos para apoyar la industria nacional y comprar productos hechos en casa; engrandeciendo la brecha que hay entre las ventas de productos nacionales y los extranjeros, desangrando día a día a la industria nacional y llevando a Colombia a volverse un país sin industria y de carácter plenamente comercial

1.6.2. Aspectos generales de la arepa

El consumo de maíz en el mundo presenta índices muy elevados, y tiene inicios desde hace por lo menos 7000 años, comenzando con tribus indígenas como los Incas, Mayas y Aztecas que molían el maíz con los dientes para realizar diferentes alimentos y bebidas. La referencia más antigua de la arepa se da con Galeotto Cei en su viaje y descripción de las Indias (1539-1553) fue el primero en mencionar el vocablo de “*Arepa*”, y muchas fuentes aseguran que la palabra proviene del cumanagoto, lengua del pueblo amerindio de la etnia Caribe del mismo nombre que habitó en la antigua provincia de Nueva Andalucía llamada hoy Cumaná y cuyos descendientes habitan actualmente al

²UMAÑA Germán (profesor pensionado de la UN), GONZÁLEZ Hernán (director saliente de la Imprenta Nacional y del Diario Oficial), MEDINA Óscar (profesor de la Universidad Eafit), Becerra Fredy (docente de la UN en Manizales), SARMIENTO Eduardo (director del Centro de Estudios Económicos y de la Especialización en Economía para Ingenieros de Escuela Colombiana de Ingeniería). Situación industrial en Colombia. [Programa radiofónico]. Agencia de Noticias UN. Bogotá D. C., sep. 07 de 2012. Publicación disponible en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/situacion-industrial-en-colombia.html> [Consultado el 15 abril de 2014].

norte del estado Anzoátegui, en el que el vocablo arepa significa ‘maíz’, ingrediente básico en la preparación de la arepa.³

“La arepa es una especie de pan preparado con maíz (cocido, pre cocido o pelado), agua y sal, en forma de disco, gruesa o delgada que puede comerse sola, rellena con otros alimentos o que se sirve como pan para acompañar sopas o el plato principal. Se cocina en burdare, en plancha, en plancha, en horno, frita, o en un aparato particular llamado tostiarepas.”⁴

Colombia actualmente es uno de los países latinoamericanos con menor consumo de pan, y esto se da gracias a la arepa, la cual, la mayoría de los colombianos prefieren por tradición y por su gran sabor, así lo dice el diario El País en su artículo “El ‘pan de cada día’ sabe a arepa”⁵, lo que demuestra la fuerza que tiene este carbohidrato en la alimentación diaria de las personas del país.

Existen muchas formas de preparar la arepa en Colombia, y cada una representa la cultura de todos los rincones del país, pero las más comunes según la página de tendencias gastronómicas “Oído Chef”:⁶

- Arepas costeñas: Son típicas de la Costa Caribe, se comen fritas o azadas, generalmente como desayuno o comida rápida, y pueden ser acompañada con queso costeño. También pueden ser endulzadas con melaza de panela o azúcar y con anís. En el Cesar se preparan las arepuelas, arepas dulces a cuya masa se le adiciona leche. En la Guajira se preparan con el maíz chichiguare o carriaco que les da su característico color morado. La más representativa de las arepas de la Costa es la arepa de huevo, originaria de Luruaco, Atlántico.
- Arepas paisas: Son típicas de la región paisa y se sirven solas o rellenas algún ingrediente. Existe la arepa de maíz blanco (Arepa blanca, se prepara sin sal y se sirve sin relleno para acompañar cualquier comida), de chócolo, la de arriero (de maíz trillado remojado en agua por varios días) y la de mote (preparada sin retirarle el afrecho al maíz).
- Arepa santandereana: la arepa que se consume en Santander se prepara con una masa de maíz amarillo cocinado con ceniza disuelta en agua, lo que le da su sabor característico. Luego el maíz se muele con chicharrones, se forman las arepas y se doran en tiesto de barro sin ningún tipo de grasa. Otras variedades combinan la yuca con el maíz.

³ DE STEFANO. Luciana Los indigenismos en el viaje y descripción de las indias (1539-1553) de GaleottoCei. Venezuela: Fondo editorial de humanidades y educación, 2002.

⁴ Diccionario de cocina venezolana, Rafael Cartay, Alfadil Ediciones, 2005, Venezuela.

⁵ Disponible en: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Abril092006/eco2.html> [Consultado el 14 de Abril de 2014].

⁶ Publicación de “Oído Chef”, <http://oidochef.blogspot.com/2012/04/arepa-colombiana-historia-recetas-y.html>. [Consulta: 14 de abril de 2014].

- Arepa ocañera: típica de la región de Ocaña. Una de sus particularidades es que posee un 'pellejo' por donde se adiciona el relleno: queso, queso con mantequilla, aguacate con queso, barbatuclas con carne molida, revuelto de huevo con carne desmechada, pollo, carne asada, pescado asado o ensalada.
- Arepa boyacense: típica de Boyacá, se consigue al tostar una masa de trigo y maíz, mezclada con cuajada molida, mantequilla, sal y panela. En algunos pueblos se utiliza el maíz dos o tres meses después de la cosecha, para que se seque sin bajarlo de la mata.
- Arepas vallunas: típicas del valle de Cauca, también se comen en los departamentos vecinos de Cauca y Nariño.
- Arepa tolimense-huilense: el maíz se cocina con lejía, típicas del Tolima grande.

1.6.3. Industrialización de la arepa en Colombia

La tecnología a nivel global ha potencializado el desarrollo de todas las industrias existentes hoy en día, desde épocas remotas el ser humano ha sido testigo y partícipe de todos los avances que está ha traído a la sociedad, avances siempre encaminados a mejorar la calidad de vida de las personas en cualquier aspecto que se le presente, es así, como en un plato tradicional como la arepa, el cual es típico en la mayoría del territorio colombiano, y que ha sido elaborado artesanalmente por nuestros antepasados desde mucho antes de la llegada de los españoles como se explicó anteriormente, ya se ha convertido para muchos productores en un alimento de carácter industrial, donde la manufactura de este carbohidrato es ya común y apetecido por los colombianos de la era moderna, encontrando en las arepas pre cocidas, precios más económicos y una notoria disminución en el tiempo de elaboración.

La Industria de las arepas pre cocidas en Colombia tiene un crecimiento rápido y constante a través del tiempo desde 1998 como lo indica un estudio de la universidad de Antioquia, con publicación en el diario colombiano el Tiempo, llamado "Arepas dan la batalla comercial", dando como resultado que las arepas pre cocidas le han quitado un 30% del mercado a aquellas producidas de manera artesanal y generalmente comercializada de forma informal en las esquinas y tiendas de los barrios populares. Ejemplos de crecimiento y consolidación en el mercado son fáciles de encontrar en Colombia, partiendo de la referencia de Don Maíz el cual tuvo sus inicios en 1998 con otras compañías similares que tuvieron la idea de empacar la tradicional arepa en plástico. Una década después, mirando las ventas anuales, se puede decir que lograron industrializar este alimento. Por ejemplo, en el 2005 las ventas

amasadas por Don Maíz fueron de 11.343 millones de pesos, en el 2006 de 13.041 millones y en el 2007 de 15.660 millones de pesos. El año pasado colocó producto por 20.000 millones y para este se espera un aumento del 25 por ciento, es decir, 25.000 millones de pesos. Según un industrial, en los últimos tres años las marcas propias de los supermercados les han quitado participación a las marcas tradicionales, debido a que se incrementa la tendencia de comprar productos de buena calidad a menor precio, sin tener preferencias por marcas o etiquetas.⁷

1.6.4. Aspectos de la formulación y evaluación del proyecto

Al identificar una posible idea de negocio, es fundamental hacer todos los análisis y estudios necesarios de las diferentes variables que interactúan en el alcance socio - económico que pueda tener el proyecto, y así determinar la viabilidad.

Para el estudio minucioso de todas estas variables, se encuentra que la formulación y evaluación de proyectos brinda una visión holística y objetiva del entorno y las necesidades de la población objetivo que se quiere atender, como también de los distintos aspectos de formulación propios de un proyecto bien elaborado.

1.6.4.1. Investigación de mercados

Según la publicación “Administración de ventas” de la página wordpress.com:⁸

El estudio de mercado es un método que le ayuda a conocer sus clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a una adecuada toma de decisiones para aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes.

La investigación de mercados se realiza con fines en tres aspectos importantes; a nivel social porque se indaga acerca de las necesidades y deseos de las personas; a nivel económico porque se busca ajustar el precio del producto de acuerdo a las los requerimientos del cliente; y a nivel administrativo ya que se debe implementar una adecuada planeación de los recursos y de las áreas que conforman la organización, de manera que cubra las necesidades del mercado en el tiempo oportuno.

Beneficios de la investigación de mercado

⁷ LOZANO GARZÓN, Rolando “Arepas dan la batalla comercial” Internet: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4877705>) En periódico El Tiempo. Bogotá D.C. 14 de marzo 2009. Sección Política.

⁸Administración de ventas. Publicado en Julio 3 2009. [En línea 14 abril 2014] <http://administraciondeventas.wordpress.com/2009/07/03/investigacion-de-mercados/>

- Se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

La investigación cuantitativa es la que arroja resultados en cantidades, y se debe manejar rigores estadísticos; la investigación cualitativa es la que arroja resultados de gustos, preferencias, tendencias.

La investigación cualitativa puede estar compuesta por:

- Entrevista en profundidad: Entrevista realizada a una persona idónea en una disciplina del saber.
- Sesión de grupo: Es una reunión entre un moderador y un grupo de personas que tienen una misma característica en común o pertenecen a un mismo estrato socio-económico, en el tema principal se maneja discrecionalmente encubierto.
- Panel de expertos: Reunión entre un moderador y un grupo de personas idóneas en una disciplina del saber. El tema se maneja abierto y es de conocimiento preciso de los participantes antes de asistir al panel los expertos deben llevar preparado el tema que se va a tratar.

Todo esto para obtener un buen sistema de información, el cual es la materia prima y base para realizar una investigación de mercados.

Tipos de investigación según la etapa del proceso:

- Investigación exploratoria: Es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones.
- Investigación concluyente: Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar el curso de acción.

- Investigación de monitoria de desempeño: Se realiza posterior a la investigación concluyente para controlar los programas de marketing de acuerdo a los planes, aquí se realiza el plan estratégico de marketing.

Hay varios planes que se manejan en la investigación de mercados:

- Plan de planeación de la investigación: Es donde se planea toda la investigación. Comprende la formulación del problema, el marco teórico, el diseño del estudio y el cronograma de actividades.
- Plan de la investigación de mercados: Arroja el tiempo y costo que tendrá cada uno de los elementos que aporta a dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados.
- Plan estratégico de marketing: Es la proyección estratégica de la empresa ajustada a los resultados de una investigación de mercados vigente.

1.6.4.2. Aspectos ambientales:

Es necesario tener un adecuado control del medio ambiente, para así contribuir a un desarrollo sostenible de la región, para esto, es imprescindible describir según Julio Flórez Andrade:⁹

- Emisiones, efluentes, residuos de la empresa.
- Riesgos de contaminación por esas emisiones, efluentes y residuos.
- Mecanismos de control y de contaminación.
- Riesgos para la comunicación por las emisiones, efluentes y residuos.
- Riesgos para los trabajadores.
- Mecanismos de higiene y seguridad industrial.

1.6.4.3. Aspectos sociales:

Estos son aspectos a tener en cuenta ya que es un proyecto que va a repercutir de manera directa en la vida de la comunidad, por lo cual es importante resaltar, según Julio Flórez Andrade:¹⁰

- Efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social, empleo, impuestos, educación, salud, recreación.
- Posibilidades de rechazo o apoyo de la comunidad.
- Servicios adicionales que la empresa trae a la comunidad.
- Servicios adicionales que la empresa demanda a la comunidad.

⁹FLÓREZ ANDRADE. Julio. Cómo crear y dirigir la nueva empresa. Bogotá: Colombia. Ecoe Ediciones Ltda., 2007. P. 226.

¹⁰Ibid., p. 226

1.6.4.4. Aspectos Técnicos

Para un apropiado análisis técnico del proyecto es indispensable la asesoría con profesionales afines a las áreas del proyecto como lo son: Diseños de planta, elaboración de presupuestos de obra, selección y descripción de maquinaria, etc.

1.6.4.5. Aspectos Organizacionales

Se elabora una estructura organizacional, la cual se ejecutara en el periodo operativo del proyecto, se deben tener en cuenta aspectos como manual de procesos, descripción de cargos, generación de organigrama, asignación de responsabilidades, etc.

1.6.4.6. Aspectos financieros

La evaluación financiera del proyecto tiene por objetivo, estudiar la factibilidad del mismo, desde el punto de vista de sus resultados financieros, para así poder hacer una correcta toma de decisiones, para poder hacer estos análisis es fundamental estudiar según Rafael Méndez los siguientes aspectos:¹¹

- Inversión
- Análisis y proyecciones financieras
- Financiamiento
- Alternativas de apalancamiento
- Presupuestos financieros
- Elaboración de Estados Financieros
- Cálculo del punto de equilibrio
- Elaboración del flujo de efectivo
- Proyecciones financieras

1.6.4.7. Evaluación del proyecto

En esta parte se determinan los criterios complementarios con los cuales el proyecto se identifica como viable o no. Se debe entregar una serie de indicadores al evaluar el proyecto, para que tomen la mejor decisión en relación con aprobar, modificar, aplazar o descartar el proyecto.

Es necesario determinar:

- Criterios de decisión en Evaluación Económica – Financiera de proyectos: El VPN (Valor presente Neto), la TIR (Tasa interna de rendimiento) y la relación Beneficio – Costo.

¹¹ Méndez. Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Colombia. Instituto colombiano de normas técnicas y certificación, ICONTEC. 2009. P. 10

- Análisis de sensibilidad y riesgo.
- Criterios de evaluación Económica o Social de proyectos.

1.7. Marco metodológico

1.7.1. Recolección de la información:

1.7.1.1. Fuentes de información primaria y secundaria

Para realizar un adecuado y confiables estudio se debe tener muy claro la definición y utilización de la información primaria y secundaria.

Información Primaria:

Para la obtención de la información primaria se realizara una encuesta en la ciudad de Armenia Quindío, la cual facilitara el análisis de la información objeto de estudio.

Información Secundaria:

Se debe acudir a entidades públicas y privadas, las cuales puedan facilitar información necesaria para un análisis profundo de los temas de interés.

1.7.2. Análisis de la información

Para facilitar el análisis de la información fue utilizando una hoja electrónica.

Los datos fueron ordenados teniendo en cuenta las variables fundamentales del estudio y los resultados obtenidos permitieron estructurar el informe que contiene las conclusiones y el cumplimiento de los objetivos.

1.8. Generalidades del área

La investigación se realizó en el municipio de Armenia, capital del departamento del Quindío. A continuación se presenta la ficha técnica de la ciudad.

1.8.1 Ficha técnica del municipio de Armenia¹²

Año de fundación: 1889.

Extensión: 250 km².

¹² Ficha técnica del municipio de Armenia. Extraído el 27 de Abril de 2014
<http://www.armenia.gov.co/>

Temperatura: Entre 18°C y 29°C.

Altitud: 1.483 m

Población: 321.378 habitantes

Latitud norte: 4° 32'

Longitud al oeste: 75° 41'

Economía: turismo, industria de muebles, comercio, café, cítricos, plátano, piña, yuca, frijol, tomate, banano y agroturismo.

Área: 12.143,8 hectáreas (2.800 en el perímetro urbano), aunque es latente la existencia de una sociedad rural, el 97.5% de sus gente vive en la urbe, que cuenta con 328 barrios y conjuntos residenciales.

Límites: Al Norte, Circasia, y parte de Montenegro; Al Oriente, Salento, Río Quindío y parte de Calarcá; Al Sur, Río Quindío y parte del Municipio de Calarcá y al Occidente, la Tebaida y parte de Montenegro.

Distancias Terrestres

Bogotá: 296 Km.

Medellín: 234 Km.

Cali: 175 Km.

Barranquilla: 1104 Km.

Cartagena: 1061 Km.

Cúcuta: 903 Km.

Manizales: 92 Km.

División Político Administrativa – Comunas

1 – Centenario.

2 - Rufino J. Cuervo.

3 - Alfonso López.

- 4 - Francisco de Paula Santander.
- 5 - El Bosque.
- 6 - Condominio Residencial Campestre El Edén.
- 7 - San José.
- 8 – Libertadores.
- 9 – Fundadores.
- 10 – Quimbaya.
- 11 - Corregimiento El Caimo.

Tabla 1. Características demográficas de los habitantes del municipio de Armenia

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE ARMENIA			
NÚMERO DE HABITANTES 2010	Cabecera: 281.013	Rural: 7.895	288.908 DANE
NÚMERO DE HABITANTES 2011	Cabecera: 282.565	Rural: 7.915	290.480 DANE
Tasa de Desempleo Regional			18,4% BANREPUBLICA
Descripción de la Población (Proyección DANE)			No. de Personas
Edad	0 a 9 años		45.555
	10 a 19 años		51.175

	20 a 29 años	42.757	
	30 a 39 años	37.693	
	40 a 49 años	38.418	
	50 a 59 años	26.994	
	60 a 69 años	16.398	
	70 a 79 años	9.929	
	80 años o más	3.655	
	Total Población por Edad	272.574	
Género	Masculino	129.796	
	Femenino	142.778	
	Total Población por Género	272.574	
Comunas	No. de Predios Urbanos		No. de Personas
	1	8750	32.727
	2	18898	66.743
	3	9574	34.043
	4	6273	22.227
	5	4143	15.592
	6	10015	35.251

	7	6171	21.891
	8	3185	11.913
	9	4789	17.911
	10	11856	44.342
	Total Población Urbana		302.640
	Total Predios		83.654
Grupos Étnicos	Población Indígena		1.564
	Población Afrocolombiana		9.175
	Población Raizal		12
	Población ROM (Gitanos)		35
	Ninguno de los anteriores		261.357
	No informa		431
	Total Grupos Étnicos		272.574
			PROYECCIÓN DAP
Población Infantil (1 a 6 Años) Fuente: SISBEN			14.732
Población Juvenil (07 a 12 Años) Fuente: SISBEN			23.177
Tercera Edad (Mayores de 65 años) Fuente: SISBEN			21.957
Personas con Discapacidades (DANE) Marzo 2010			14.558

Población Desplazados Oficina Familias en Acción	Fuente: 1.415 (Familias beneficiarias FAMILIAS EN ACCIÓN en condición de desplazamiento)	5.008 Personas aproximadamente
---	--	-----------------------------------

1.9. Marco legal y jurídico

En la realización del trabajo es fundamental conocer el marco legal, tanto a nivel departamental como nacional que se debe aplicar y tener en cuenta dentro de la formulación y ejecución del proyecto. Los aspectos a tener en cuenta según Julio Flórez Andrade¹³ en su libro “Cómo crear y dirigir la nueva empresa” son:

- Tipo de sociedad.
- Procedimiento para la conformación de la sociedad.
- Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad.
- Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos.
- Leyes especiales a su actividad económica.

Y a la hora de la legislación urbana es necesario relacionar:

- Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio.
- Trámites y permisos ante los organismos del gobierno.
- Dificultades legales con el manejo de materias primas o productos terminados.
- Régimen de importación y exportación.

1.9.1 Buenas prácticas de manufactura

En el momento de presentar un proyecto en el cual se de transformación de productos alimenticios en cualquier escala, es de suma importancia tener en cuenta aquella reglamentación que existen para el control de los mismos, en este caso puntual se debe poner fuerte atención a las BPM que según el IICA¹⁴

¹³FLÓREZ ANDRADE. Julio. Cómo crear y dirigir la nueva empresa. Bogotá: Colombia. Ecoe Ediciones Ltda., 2007. P. 226.

¹⁴IICA. BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA una guía para pequeños y medianos agro empresarios” P. 10. [Versión electrónica] consultado el 02 de Mayo de 2014 <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/buenas%20practicass%20manufactura.pdf>

en el libro “BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA una guía para pequeños y medianos agro empresarios” son: un conjunto de principios y recomendaciones técnicas que se aplican en el procesamiento de alimentos para garantizar su inocuidad y su aptitud, y para evitar su adulteración. También se les conoce como las “Buenas Prácticas de Elaboración” (BPE) o las “Buenas Prácticas de Fabricación” (BPF). Históricamente, las Buenas Prácticas de Manufactura surgieron en respuesta a hechos graves relacionados con la falta de inocuidad, pureza y eficacia de alimentos y medicamentos.

En la actualidad según el IICA se deben tener unas orientaciones generales para poder implementar las buenas prácticas de manufactura como lo son:

La ubicación del establecimiento:

El primer aspecto a tener en cuenta es la ubicación de las instalaciones, la ubicación debe considerar el entorno, el cual no debe influir de manera adversa en el proceso de manufactura.

La construcción y la disposición de las instalaciones:

El diseño y los materiales de construcción de las instalaciones influyen en las condiciones sanitarias y estas últimas en los alimentos que allí se procesen. La infraestructura debe reducir la posibilidad de ingreso de contaminación externa al edificio; por ejemplo, polvo, aire contaminado y plagas, principalmente.

Las estructuras internas y el mobiliario:

Las estructuras internas de las instalaciones deben estar sólidamente construidas, con materiales duraderos y fáciles de mantener, limpiar y desinfectar.

Las instalaciones temporales/móviles y los distribuidores:

Automáticos con instalaciones temporales o móviles hacemos referencia a los puntos de venta móviles en los mercados, a los vehículos de venta ambulante, así como a las instalaciones temporales en la que se manipulan alimentos, tales como tiendas de lona o carpas.

Los equipos:

Los equipos, recipientes y utensilios que entren en contacto con los alimentos deben estar situados y diseñados de manera que sean fáciles de limpiar, desinfectar y mantener, con el fin de evitar la contaminación de los alimentos. No deben transmitir sustancias extrañas o tóxicas a los alimentos y deben ser de un material duradero; además, su diseño debe permitir que sea desmontable para facilitar el saneamiento y la inspección.

Los servicios:

En cuanto al abastecimiento de agua, debe disponerse de un abastecimiento suficiente y continuo de agua potable, instalaciones apropiadas para su almacenamiento, como tanques y reservorios con tapa.

El sistema de abastecimiento de agua no potable; por ejemplo, el que se usa en los sistemas contra incendios, en la producción de vapor, en la refrigeración y para otros fines que no impliquen el contacto con los alimentos, debe estar debidamente identificado, ser independiente de la red de agua potable y no debe haber peligro de refluo hacia el sistema de agua potable.

Para la limpieza de los alimentos, los utensilios y los equipos, se debe disponer de instalaciones adecuadas, situadas en lugares que no generen contaminación cruzada hacia los alimentos elaborados, y que dispongan, además, de un abastecimiento suficiente de agua potable (y de agua caliente, cuando sea necesario).

Los servicios de higiene para el personal deben ser suficientes en número para facilitar la higiene del personal y evitar el riesgo de contaminación de los alimentos. En los servicios de higiene debe haber estaciones de lavado de manos, con adecuado abastecimiento de agua (preferentemente, caliente y fría), retretes de diseño higiénico, de preferencia no accionados con las manos, y vestuarios adecuados para el personal. Cuando proceda, se debe disponer de estaciones de lavado de manos (para lavarse y secarse las manos higiénicamente y, si es necesario, para desinfectarse) situadas en el ingreso a la sala de proceso.

En relación al control de la temperatura, dependiendo de las operaciones que se realicen en la planta procesadora, se deben tener instalaciones para llevar a cabo los procesos de calentamiento, cocción, enfriamiento, refrigeración y congelación de alimentos, almacenamiento de alimentos refrigerados o congelados, monitoreo de la temperatura de los alimentos y, cuando sea necesario, de la temperatura del ambiente, a fin de asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos.

La ventilación es importante para evitar focos de condensación y humedad; por ello, se debe disponer de medios adecuados de ventilación natural o mecánica, para reducir al mínimo la contaminación de los alimentos, controlar la temperatura ambiental y la humedad. En relación a la iluminación, se debe disponer de iluminación natural o artificial adecuada para el desarrollo de las operaciones de manera higiénica y eficiente. La intensidad de la iluminación debe ser adecuada para las operaciones que se realicen, como la inspección y la lectura de controles, entre otros.

En cuanto al almacenamiento, es importante disponer de instalaciones adecuadas para almacenar los alimentos (la materia prima, los productos

intermedios y los productos terminados), los ingredientes y los insumos alimentarios y los productos químicos no alimentarios (artículos de limpieza, lubricantes y combustibles). De ser necesario, se debe disponer de ambientes separados para almacenar las materias primas, los insumos, el material de empaque y el producto final. Las instalaciones de almacenamiento deben proyectarse y construirse de manera tal que faciliten su limpieza y su mantenimiento, que impidan el ingreso y la proliferación de plagas, que protejan los alimentos y todos los artículos que allí se guarden, y cuando corresponda, que cuenten con disposiciones especiales para preservar la vida útil de los alimentos (por ejemplo, atmósfera controlada).

1.9.2. Reglamentación de Mipymes

El proyecto se rige a través de la Ley 905 del 2 de Agosto de 2004, la cual se detalla a continuación.¹⁵

LEY 905 DE 2004

(Agosto 2)

Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012

"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

El Congreso de Colombia

DECRETA:

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1º. El literal b) del artículo 1º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Artículo 2º. El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2º. **Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de

¹⁵Ley para pequeñas y medianas empresas. Extraído 02 de Mayo de 2014 [VERSIÓN ELECTRÓNICA] en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

CAPITULO II

Marco institucional

Artículo 3º. El artículo 3º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 3º. **Créase el Sistema Nacional de Mipymes**, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

Este Sistema estará coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo o quien haga sus veces, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado, lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Ministerio de Protección Social o su delegado.
4. El Director General del Sena o su delegado.
5. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el Subdirector o su delegado.
7. Tres (3) representantes de las Instituciones de Educación Superior, Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) e instituciones Técnicas Profesionales, designadas por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
8. El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI.
9. El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
10. El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.
11. Un representante de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
12. Un representante de los Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, quien reglamentará tal elección, en todo caso esta debe ser rotativa.
13. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Federación Colombiana de Municipios.

14. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Conferencia Nacional de Gobernadores.

15. Un representante de los bancos que tengan programas de crédito a las Pymes quien será designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

16. Dos (2) representantes de Asociaciones de empresarios.

17. Presidente de Bancoldex o su delegado.

18. Presidente del Fondo Nacional de Garantías o su delegado.

19. Director de Colciencias o su delegado.

Parágrafo 1º. Créase el Consejo Regional de Pequeña y Mediana Empresa, el cual estará conformado así:

1. El Gobernador del departamento o su delegado.

2. Un representante de la Corporación Autónoma Regional.

3. El Director de Planeación Departamental.

4. El Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

5. Un representante de la Asociación Colombiana de Pequeña y Mediana Empresa, ACOPI.

6. Un representante de la Federación de Comerciantes, Fenalco.

7. Un representante de la Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos.

8. Un representante de los alcaldes municipales de cada departamento, el cual será elegido entre ellos mismos.

9. Un representante de las Asociaciones de Pymes de la región.

10. Dos (2) empresarios Pymes de la región designados por el Gobernador y los demás que considere pertinente el Gobernador.

11. Dos (2) representantes de las Asociaciones de Microempresarios.

Parágrafo 2º. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, reglamentará, dentro de los noventa (90) días siguientes a la sanción de la presente ley, las funciones del Consejo de Mipymes de tal manera que se guarde armonía con las funciones establecidas en la Ley 590 de 2000 a los Consejos Superiores y en especial teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Debe propiciar la investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales.
2. Promover la creación de sistemas de financiación y acceso a capitales.
3. La gestión tecnológica y del conocimiento de las Mipymes.
4. Propiciar el acompañamiento y asesoría de las Mipymes.
5. Establecer programas emprendedores y espíritu empresarial regional.
6. Propiciar el desarrollo de programas y recursos de negocios.
7. Podrá recomendar proyectos presentados al Fomipyme, Colciencias y el SENA.
8. Fomentar la conformación de Mipymes.

Parágrafo 3º. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior estará a cargo de la Dirección de Mipymes o quien haga sus veces del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, cuyas funciones generales son:

1. Las asignadas por los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.
2. Enviar un informe detallado, trimestralmente, a los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.
3. Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en cada región nacional.
4. Establecer mecanismos y programas permanentes que acerquen la economía informal y a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción.
5. Articular a nivel nacional, conjuntamente con las Secretarías Técnicas Regionales, todo lo relacionado con los incentivos a la actividad empresarial.
6. Impulsar la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

7. Establecer programas y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios.

8. Asesorar y acompañar al Consejo Superior.

9. Apoyar el desarrollo de diagnóstico y estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos, en coordinación con las secretarías técnicas regionales.

10. Solicitar y coordinar informes periódicos bimensuales a las Secretarías Técnicas Regionales relacionadas con sus actividades y gestiones.

11. Llevar el registro regional de las Mipymes, información esta que será entregada mensualmente por cada una de las Secretarías Técnicas Regionales. Igualmente, tendrá la obligación de suministrar periódicamente esta información al Departamento Nacional de Estadística, DANE.

Parágrafo 4º. Créase las Secretarías Técnicas Regionales de Mipymes, cuya designación estará a cargo de cada Consejo regional, exaltando en tal posición a uno de sus miembros, quien desempeñará el cargo como coordinador ejecutivo, sin remuneración o contraprestación económica alguna, y sus funciones son:

a) Las asignadas por los Consejos de Pequeña, Mediana y Micro empresas Superiores Nacionales y Regionales;

b) Enviar un informe detallado bimensual a la Secretaría Técnica Permanente en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces a cerca de las acciones realizadas en cada región;

c) Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en la respectiva región;

d) Establecer mecanismos que acerquen la economía informal y subterránea a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción;

e) Articular entre el nivel nacional y regional todo lo relacionado con incentivos a la actividad empresarial;

f) Promover la participación de los Alcaldes en el Consejo Regional;

g) Impulsar a la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa en la región.

h) Establecer y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios regionales, en coordinación con los organismos competentes y con la Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior;

- i) Asesorar y acompañar al Consejo Regional;
- j) Apoyar el desarrollo de diagnóstico y de estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos;
- k) Registrar las Mipymes regionales y enviar tal registro a la Secretaría Técnica Permanente para su registro nacional.

Parágrafo 5º. Cuando el Consejo Superior o Regional lo estime conveniente, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

Artículo 4º. El artículo 4º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 4º. ***Funciones del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa.*** El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, tendrá las siguientes funciones:

- a) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas, Pymes;
- b) Analizar el entorno económico, político y social; su impacto sobre las Pymes y sobre la capacidad de estas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios;
- c) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de programas de promoción de las Pymes, con énfasis en los referidos al acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros institucionales;
- d) Contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las Pymes que se realicen dentro del marco de los planes de desarrollo y las políticas de gobierno;
- e) Proponer políticas y mecanismos de fortalecimiento de la competencia en los mercados;
- f) Propender por la evaluación periódica de las políticas y programas públicos de promoción de las Pymes, mediante indicadores de impacto y proponer los correctivos necesarios;
- g) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las pequeñas y medianas empresas;

h) Estimular el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector;

i) Adoptar sus estatutos internos;

j) Promover la concertación, con alcaldes y gobernadores, de planes integrales de apoyo a la pequeña y mediana empresa;

k) Realizar reuniones periódicas trimestrales;

l) Rendir informes trimestrales de las acciones y resultados alcanzados;

m) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 de artículo 189 de la Constitución Política, orientadas a la promoción de las pequeñas y medianas empresas en Colombia;

n) Presentar informe anual de gestión y resultados a las Comisiones Terceras y Cuartas de Senado de la República y Cámara de Representantes;

o) Establecer y promover estrategias de comercialización nacional e internacional de productos y servicios.

Artículo 5º. El artículo 5º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 5º. **Del Consejo Superior de Microempresa.** El Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado, quien lo presidirá.

2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.

3. El Ministro de Protección Social o su delegado.

4. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.

5. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto, el Subdirector o su delegado.

6. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.

7. Dos (2) representantes de los Microempresarios.
8. Dos (2) representantes de las organizaciones no gubernamentales de apoyo a microempresas, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
9. Un representante de los Consejos Regionales para las micro, pequeñas y Medianas empresas, designado por los mismos consejos.
10. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentra en funcionamiento un plan de desarrollo de las pequeñas, medianas y micro empresas, elegido por la Federación Colombiana de Municipios.
11. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.
12. Un miembro de la Asociación Bancaria de Colombia, designado por esta, de las entidades financieras especializadas en el manejo del microcrédito.
13. El Director Nacional del Sena o su delegado.

Parágrafo 1º. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior de Microempresas estará a cargo de la Dirección de Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces.

Parágrafo 2º. El consejo Superior de Microempresas, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o particulares vinculados directamente con las medianas, pequeñas y microempresas.

Artículo 6º. El artículo 7º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 7º. **Atención a las Mipymes por parte de las entidades estatales.** Sin perjuicio de la dirección y diseño de las políticas dirigidas a las Mipymes a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de pequeña y mediana empresa, Consejos regionales, Secretaría Técnica permanente y Secretarías Técnicas Regionales, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las Mipymes, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, establecerán dependencias especializadas en la atención a estos tipos de empresas y asignarán responsabilidades para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Parágrafo. Competerá exclusivamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces la Coordinación General de la actividad

especializada hacia las Mipymes que desarrollen las entidades de que trata este artículo.

Artículo 7º. El artículo 8º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 8º. **Informes sobre acciones y programas.** Las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, así como el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de Garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, informarán semestralmente a la Secretaría Técnica de los consejos sobre la índole de las acciones y programas que adelantarán respecto de las Mipymes, la cuantía de los recursos que aplicarán a la ejecución de dichas acciones, programas y resultados de los mismos.

Artículo 8º. El artículo 9º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 9º. **Estudio de políticas y programas dirigidos a las Mipymes en el curso de elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo.** El Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estudiará en el curso de la elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo, la inclusión de políticas y programas de promoción de los micros, pequeñas y medianas empresas.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, elaborará un plan de acción anual que incluya los programas, planes y acciones que deberá desarrollar el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes.

CAPITULO III

Acceso a mercados de bienes y servicios

Artículo 9º. El artículo 12 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 12. **Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado.** Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2º de la Ley 80 de 1993 o de la ley que la modifique, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales:

1. Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.

2. Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden.

3. Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.

4. Las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mipymes nacionales.

Parágrafo. El incumplimiento de los deberes de que trata el presente artículo por parte de los servidores públicos constituirá causal de mala conducta.

Artículo 10. El artículo 13 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 13. ***Orientación, seguimiento y evaluación.*** El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, con el apoyo de las redes de subcontratación, orientará, hará seguimiento y evaluará el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 12 de la presente ley, formulará recomendaciones sobre la materia y dará traslado a las autoridades competentes cuando se evidencia el incumplimiento de lo previsto en dicho artículo.

Artículo 11. El artículo 14 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 14. ***Promoción.*** Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.

Parágrafo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

CAPITULO IV

Desarrollo tecnológico y talento humano

Artículo 12. El artículo 17 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 17. ***Del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme.*** Créase el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como

una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Parágrafo. El Fomipyme realizará todas las operaciones de cofinanciación necesarias para el cumplimiento de su objeto.

Artículo 13. El artículo 21 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 21. ***Dirección del Fomipyme.*** La dirección y control integral del Fomipyme está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien garantizará el adecuado cumplimiento de sus objetivos. Para estos efectos el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, deberá contratar una auditoría especializada en manejo financiero, de gestión y demás aspectos que se consideren necesarios.

Artículo 14. El artículo 22 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 22. ***Integración del Consejo Administrador del Fomipyme.*** El Consejo Administrador del Fomipyme, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo, quien lo presidirá personalmente o por delegación en el Viceministro de Comercio, Industria y Turismo.
2. El Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.
3. El Presidente de Bancoldex o su delegado.
4. Tres (3) de los integrantes del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, designados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
5. Dos (2) de los integrantes del Consejo Superior de Microempresa, designados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces.
6. Director del SENA o su delegado.
7. El Ministro de Agricultura o su delegado.
8. Director de Colciencias o su delegado.

Artículo 15. El artículo 23 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 23. ***Funciones del Consejo Administrador del Fomipyme.*** El Consejo Administrador del Fomipyme tendrá las siguientes funciones:

1. Determinar los criterios de utilización y distribución de los recursos del Fomipyme.
2. Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos del Fomipyme presentado a su consideración por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como sus modificaciones. Allí se indicarán de forma global los requerimientos presupuestales por concepto de apoyo técnico, auditoría y remuneraciones fiduciarias necesarios para garantizar el manejo integral del Fomipyme y se detallarán los ingresos y gastos de cada una de las subcuentas.
3. Aprobar anualmente los criterios de distribución de los excedentes existentes a 31 de diciembre de cada año, en cada una de las subcuentas del Fomipyme, de conformidad con la ley y con los reglamentos internos.
4. Estudiar los informes sobre el Fomipyme que le sean presentados periódicamente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, y señalar los correctivos que, a su juicio, sean convenientes para su normal funcionamiento.
5. Estudiar los informes presentados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces y hacer las recomendaciones pertinentes para el adecuado cumplimiento y desarrollo de los objetivos del Fondo.
6. Determinar los eventos para los cuales el Fomipyme organizará fondos de capital de riesgo, y los mecanismos necesarios para su funcionamiento, priorizando proyectos ubicados en las regiones con mayor NBI y/o liderados por población vulnerable como mujeres cabeza de hogar, desplazados por la violencia, comunidades de frontera y reservas campesinas.
7. Aprobar el m anual de operaciones del Fomipyme.
8. Determinar los eventos para los cuales el Fomipyme permitirá el acceso de las entidades de micro financiamiento a los recursos del Fondo en los términos de la presente ley.
9. Promover la regionalización de los recursos del Fomipyme.
10. Las demás que le señale la ley y sus reglamentos.

Artículo 16. El artículo 26 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 26. **Sistemas de información.** A partir de la vigencia de esta ley, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estimulará y articulará los Sistemas de Información que se constituyan en instrumentos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa y en alternativas de identificación de oportunidades de desarrollo tecnológico, de negocios y progreso integral de las mismas.

Ver la Resolución del Min. Comercio 1413 de 2005

Parágrafo. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, diseñará un sistema de información estadística que permita conocer el número de Mipymes, el valor de la producción, el valor agregado, el empleo, la remuneración a los empleados, el consumo intermedio, el consumo de energía, las importaciones y exportaciones por sector económico y por regiones. La actualización de estos datos será anualmente.

Artículo 17. El artículo 31 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 31. **Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas.** El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las Mipymes y a promover la iniciativa empresarial.

Parágrafo. Apoyo del SENA a programas de generación de empleo. Se fortalecerá el trabajo del SENA con el fin de crear fuentes de empleo a través de programas establecidos, por personal calificado, con los estudiantes que terminen su capacitación, tendientes a organizar y asesorar la creación de nuevas Pequeñas, Medianas y Microempresas acorde con estudios previos de factibilidad de mercados, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las Mipymes. Así mismo las acreditará ante las entidades bancarias y financieras competentes que otorgan microcrédito. Se aclara que esto se hará con recursos de la parafiscalidad.

CAPITULO V

Acceso a mercados financieros

Artículo 18. El artículo 34 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 34. **Préstamos e inversiones destinados a las Mipymes.** Para efecto de lo establecido en el artículo 6º de la Ley 35 de 1993, cuando el Gobierno Nacional verifique que existen fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las micro, pequeñas y medianas empresas, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República determinará de manera temporal la cuantía o proporción mínima de los recursos o líneas de crédito, que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos que realicen actividades de otorgamiento de créditos al sector de las Micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 19. El artículo 40 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 40. **Condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo.** El Fondo Nacional de Garantías S. A. podrá otorgar condiciones

especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un setenta por ciento (70%) del valor del crédito requerido para el emprendimiento, de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, el cual se debe llevar a cabo dentro de los seis (6) meses siguientes a la sanción de la presente ley.

Parágrafo. El Gobierno Nacional establecerá condiciones especiales que permitan al Fondo Nacional de Garantías, la venta de los bienes recibidos como dación en pago, con el fin de volverlos líquidos a la mayor brevedad, y así otorgar nuevamente, con esos recursos, garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

CAPITULO VI

Creación de empresas

Artículo 20. El artículo 41 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 41. ***Destinación de los recursos del artículo 51 de la Ley 550 de 1999.*** También serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, todos los micros, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 21. El artículo 42 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 42. ***Regímenes tributarios especiales.*** Los municipios, los distritos y departamentos podrán, con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda, establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias. **El texto subrayado fue declarado INEXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-448 de 2005**

Artículo 22. El artículo 45 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 45. ***Líneas de crédito para creadores de empresa.*** El Instituto de Fomento Industrial o quien haga sus veces y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 23. Nuevo. Cámaras de Comercio. Reglamentado por el Decreto Nacional 3820 de 2008. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las Cámaras de Comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las Cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados se destine a cubrir parte de la financiación de los

programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio, con el fin de complementar los recursos de Presupuesto General de la Nación.

Artículo 24. Nuevo. El artículo 18 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 18. **Estructura del Fomipyme.** El Fomipyme tendrá las siguientes subcuentas:

a) Subcuenta para las microempresas cuya fuente será los recursos provenientes del Presupuesto Nacional;

b) Subcuenta para las pequeñas y medianas empresas, cuyas fuentes serán el Programa Nacional de Productividad y Competitividad y los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.

De igual forma, estas subcuentas se podrán nutrir con aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, Convenios de Cooperación Internacional, Convenios de Cooperación con los entes territoriales, Transferencias de otras entidades públicas de orden nacional y regional, así como de donaciones, herencias o legados.

Artículo 25. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

El Presidente del honorable Senado de la República,

Germán Vargas Lleras.

El Secretario General del honorable Senado de la República,

Emilio Ramón Otero Dajud.

El Presidente de la honorable Cámara de Representantes,

Alonso Acosta Osio.

El Secretario General de la honorable Cámara de Representantes,

Angelino Lizcano Rivera.

REPUBLICA DE COLOMBIA - GOBIERNO NACIONAL

Publíquese y ejecútese.

Dada en Bogotá, D. C., a 2 de agosto de 2004.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

El Ministro de Hacienda y Crédito Público,

Alberto Carrasquilla Barrera.

El Ministro de Comercio, Industria y Turismo,

Jorge Humberto Botero Angulo.

NOTA: Publicado en el Diario Oficial No. 45.628 de Agosto 2 de 2004.

2. ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

2.1. Identificación del producto

2.1.1. Concepto del producto

La arepa es una especie de pan preparado con maíz (cocido, pre cocido o pelado), agua y sal, en forma de disco, gruesa o delgada que puede comerse sola, rellena con otros alimentos o que se sirve como pan para acompañar sopas o el plato principal.¹⁶

2.1.2. Componentes nutricionales¹⁷

La siguiente es la proporción de las calorías de acuerdo a la medida de la arepa:

Tabla 2. Proporción de calorías de la arepa

Tamaño de la Porción	Calorías
1 onza	93
1 mediana	165
100 g	330
1 porción (115 g)	379

Y las siguientes son las características nutricionales de una arepa de tamaño mediano:

¹⁶Diccionario de cocina venezolana, Rafael Cartay, Alfadil Ediciones, 2005, Venezuela.

¹⁷De acuerdo a la base de datos de Fatsecret, disponible en <http://www.fatsecret.cl/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/arepa> [Consultado el 01 de Mayo de 2014]

Tabla 3. Características nutricionales de la arepa

Hechos Nutricionales	Arepa mediana
Energía	690 kj
	165 kcal
Proteína	4,09 g
Grasa	1,09 g
Grasa Saturada	0,218 g
Grasa Poliinsaturada	0,364 g
Grasa Monoinsaturada	0,321 g
Colesterol	12 mg
Carbohidrato	33,93 g
Fibra	3,2 g

2.1.3. Formas de preparación

Burdare, en plancha, en horno, frita, o en un aparato particular llamado tostiarepas.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad de la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas de maíz blanco en la ciudad de Armenia.

2.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el producto.
- Determinar la aceptación del producto por parte del mercado objetivo.
- Determinar la oferta y la demanda del producto.
- Estimar la demanda potencial del producto en el mercado.
- Elaborar estrategias de comercialización que conlleven a la aceptación del producto en el mercado.

2.3. Estudio del área de influencia

En una primera fase del proyecto el sector de influencia para la comercialización de los productos de arepas la Cuyabra será en municipio de Armenia y sus sectores rurales cercanos a la finca la ceiba de la jurisdicción de Circasia Quindío.

2.3.1. Área de la demanda

Los clientes de Arepas la cuyabra serán los consumidores de arepas pre cocidas de la ciudad de Armenia y sus veredas aledañas, como también extranjeros de paso por la región que se quieran llevar un producto 100 % nacional y representativo de la región. Por otra parte serán consumidores de los productos de “Arepas la Cuyabra S.A.S” las personas que se dedican a asar arepas en las esquinas o casas propias, algunas de las cuales necesitan únicamente la masa lista para moldear y asar la arepa al gusto.

2.3.1. Área de la oferta

Las empresas dedicadas a ofrecer arepas pre cocidas y/o masa de maíz lista para asar, están constituidas por pequeñas, medianas y grandes empresas de la región andina, como lo son; “*Arepas el Paisa*”, “*Deliarepas*”, “*El choclo*” y empresas informales que prestan el servicio de vender masa de maíz lista para asar, normalmente a personas dedicadas a la venta informal de arepas en las esquinas populares de la ciudad de Armenia Quindío.

2.4. Metodología del estudio de mercados

Debido a la carencia de información secundaria del objeto de estudio, se realizó una investigación de tipo exploratoria, donde por medio de una encuesta se recogió información primaria referente al segmento objetivo del mercado. Por tal motivo se realizó una encuesta dirigida a los clientes potenciales de “Arepas la Cuyabra” con el fin de obtener la información necesaria y determinar las respectivas conclusiones sobre el estudio.

Para la realización del trabajo de campo se diseñaron dos encuestas dirigidas a los segmentos objeto de estudio. La primera está dirigida a los compradores de arepas pre cocidas en la ciudad de Armenia Quindío; a continuación se muestra la encuesta.

1. ENCUESTA PARA COMPRADORES DE AREPAS DE MAÍZ BLANCO

ENCUESTADO:

ESTABLECIMIENTO:

1. ¿A qué precio compra usted la arepa? Arepa pequeña \$___ Arepa mediana \$ ___ Arepa grande \$___

2. ¿En qué sitio la compra? En una esquina ___ Supermercado ___ Tiendas ___ Fábricas (¿Cuál?) ___ (_____) Otro ___

3. Si usted eligió que compra la Arepa en Supermercados, tiendas ó fábricas, ¿Cuál es su criterio de preferencia a la hora de comprar Arepas?
 - Marca de preferencia ___ ¿Cuál? _____
 - Precio ___
 - Publicidad de la marca (Etiqueta) ___
 - Le es indiferente precio o marca ___
 - Tamaño de la Arepa ___
 - Calidad ___

4. Si usted compra la Arepa en una esquina, lo hace por:
 - Cercanía ___
 - Bajo precio ___ ¿Cuánto? \$_____
 - Sabor ___
 - Creencia de consumir Arepas 100% Natural ___
 - Por tamaño ___

5. ¿Cuántas arepas compra usted diariamente?
 - Arepa pequeña. Entre semana ___ Fin de semana ___
 - Arepa mediana. Entre semana ___ Fin de semana ___
 - Arepa grande. Entre semana ___ Fin de semana ___

6. ¿Estaría usted dispuesto a pagar los siguientes precios por una arepa de maíz blanco pre cocida 100% natural y de excelente calidad garantizada?

- Arepa pequeña. \$ 30 Si ___ No ___
- Arepa mediana. \$125 Si ___ No ___
- Arepa grande. \$ 175 Si ___ No ___

La segunda encuesta se encuentra dirigida a las personas que compran la masa de maíz lista para asar; a continuación se muestra la encuesta.

2. ENCUESTA PARA COMPRADORES DE MASA O MAÍZ PARA ELABORAR AREPAS DE MAÍZ BLANCO

ENCUESTADO:

ESTABLECIMIENTO:

1. ¿Usted compra la masa para las Arepas ya preparada? Si ___
No___

Si respondió Si,

2. ¿Dónde la compra? _____
3. ¿Cuánto cuesta? _____/kg.
4. ¿Cuántos kilos compra diariamente? Entre semana ___ kg/día
Fin de semana ___ kg/día
5. ¿Está usted dispuesto(a) a comprar masa de excelente calidad a un precio de \$1850/Kg? Si ___ No___ Ha terminado la encuesta.

Si respondió no en la pregunta 1, continúe la encuesta.

6. ¿Compra usted el maíz? Si_____ No_____

Si respondió si, continúe la encuesta. Si no pare aquí.

7. ¿Cuánto cuesta? _____/Kg
8. ¿Usted remoja el maíz? Si ___ No ___
9. Si respondió si, ¿Cuánto tiempo? _____
10. ¿Cuánto demora en cocinar el maíz? _____
11. Utiliza: Pipa de gas ___ Leña ___ Gas domiciliario ___
12. ¿Qué costo mensual tiene? _____

13. ¿Cuánto tiempo demora escurrir y dejar enfriar el maíz?

14. ¿Cómo muele usted el maíz? Manualmente ___ Con máquina industrial ___

15. ¿Cuánto tiempo tarda en moler la producción diaria? _____

Si es en máquina industrial:

16. ¿Sabe usted qué costo representa ésta en sus servicios públicos?

17. ¿Cuánto tiempo tarda usted desde que muele el maíz hasta tener las arepas ya listas para asar? _____

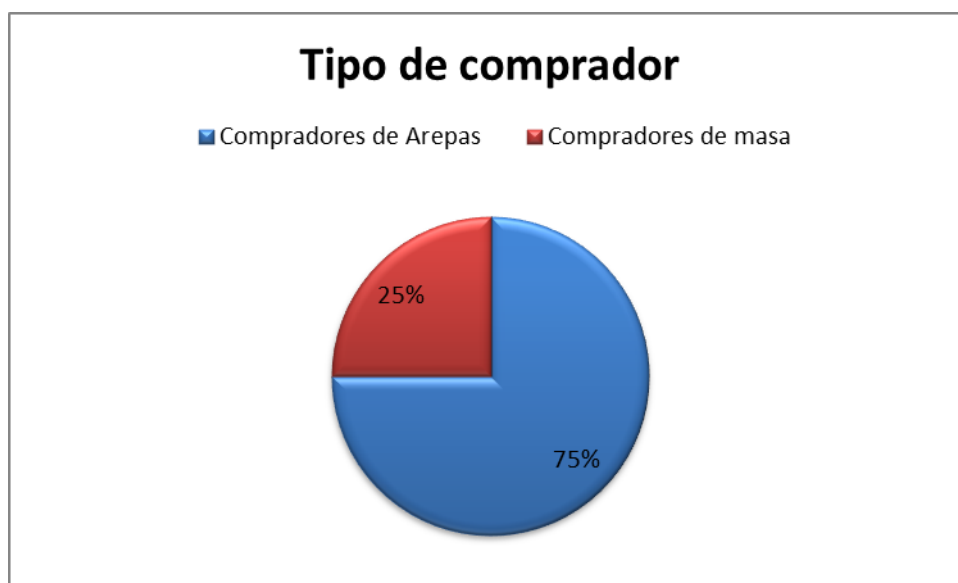
18. ¿Estaría usted dispuesto (a) a comprar arepas crudas listas para asar y de excelente calidad, ahorrándose todos los tiempos de fabricación a un bajo costo? Si ___ No ___

2.4.1. Análisis de la información

Para soportar la investigación se hará uso de entrevistas y cuestionarios dirigidos al mercado objetivo, observaciones al entorno, Benchmarking, entre otras alternativas que permitan adquirir el suficiente conocimiento con el fin de identificar los factores que pueden ser relevantes o no en el momento de la formulación del proyecto.

De acuerdo al tipo de producto que se está analizando, se diseñaron dos encuestas diferentes para el mercado objetivo, una enfocada a los establecimientos que compran arepas de maíz blanco listas para asar, y otra dirigida a los que compran la masa para prepararlas. La metodología de recolección de datos se elaboró de acuerdo a la investigación exploratoria que se realizó previamente, donde los expertos en arepas recomendaron que lo mejor era encuestara los sectores más transitados de la ciudad, donde se podría hallar diferentes negocios que ofrecieran arepas entre sus productos, y así estimar comportamiento de la mayoría de negocios, ya que de otra manera sería difícil encontrar este tipo de establecimientos en cualquier otra parte de la

ciudad no transitada, lo que implicaría menos efectividad en la recolección de información y más tiempo para la tarea. Debido a lo anterior, se realizó un muestreo por conveniencia, dando prioridad a los negocios que se encontraban en las principales avenidas de la ciudad. A continuación se muestran los resultados obtenidos.



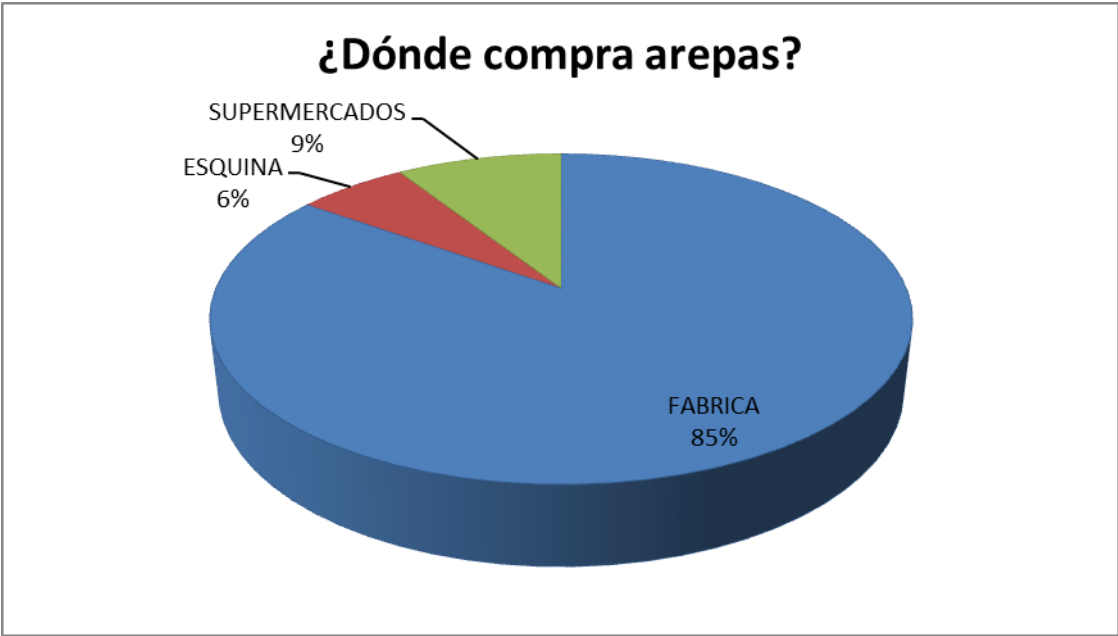
De acuerdo a la gráfica anterior, de los 44 negocios encuestados, 33 manifestaron que son compradores de arepas, y 11 de la masa para elaborar las mismas.

A continuación se mostrará los resultados más destacados encontrados por cada encuesta realizada:

De acuerdo a la encuesta para compradores de arepas de maíz blanco

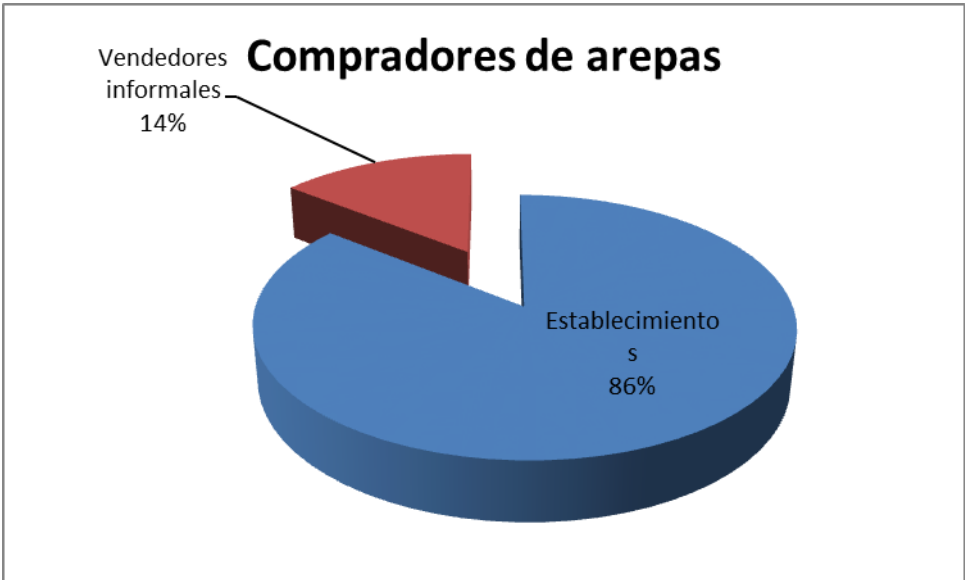
-De acuerdo a las encuestas realizadas, es posible observar que el 85% de los restaurantes y asaderos de la ciudad de Armenia compran arepas directamente en una fábrica. A continuación se muestra la tabla de los resultados:

COMPRA AREPA EN:		
FABRICA	ESQUINA	SUPERMERCADOS
28	2	3



- Complementando lo anterior, los compradores de arepas en fábricas se dividen en:

Compradores de arepas	
Establecimientos	Vendedores informales
24	4



-De los 28 establecimientos/vendedores que compran arepas en fábrica, a continuación se muestra el resultado de por qué lo hacen (Hay que tener en cuenta que algunas personas elegían 2 o más ítems:

USTED COMPRA LAS AREPAS EN FABRICAS POR				
MARCA	PRECIO	TAMAÑO	CERCANIA	CALIDAD
0	15	5	0	23

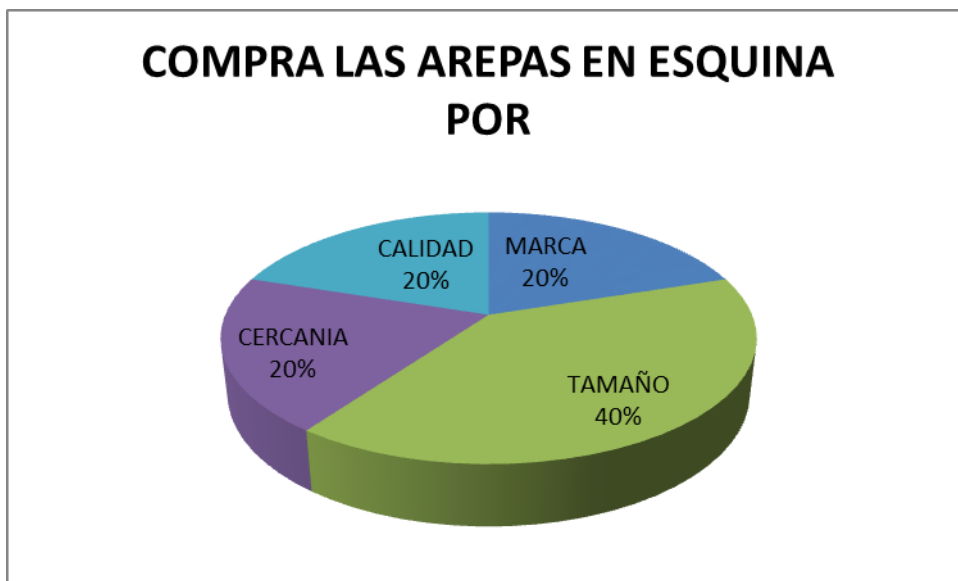


-De los 3 establecimientos/vendedores que compran arepas en supermercados, a continuación se muestra el resultado de por qué lo hacen (Hay que tener en cuenta que algunas personas elegían 2 o más ítems:

COMPRA LAS AREPAS EN MERCADOS POR				
MARCA	PRECIO	TAMAÑO	CERCANIA	CALIDAD
0	2	0	0	1



-De los 3 establecimientos/vendedores que compran arepas en una esquina, a continuación se muestra el resultado de por qué lo hacen (Hay que tener en cuenta que algunas personas elegían 2 o más ítems):

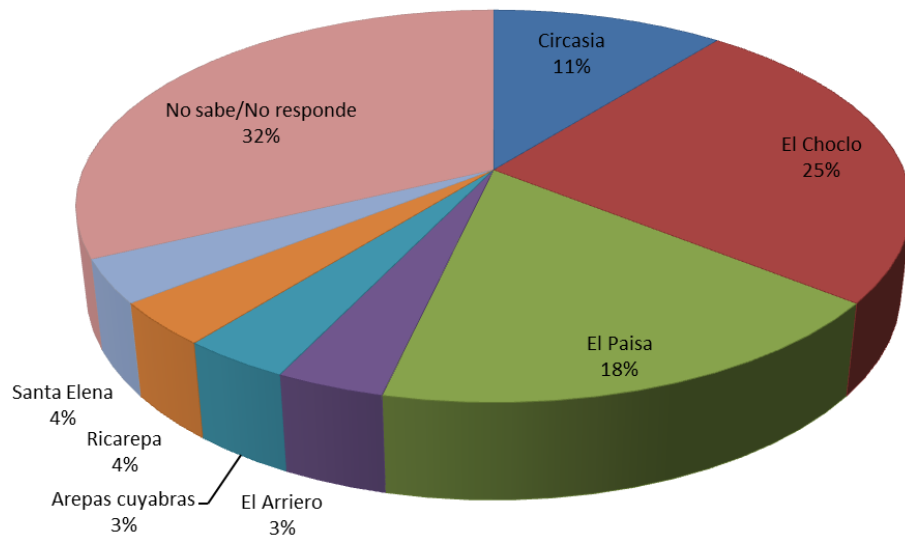


- Se obtuvo la distribución en el mercado de las fábricas preferidas por los encuestados para comprar las arepas de maíz blanco:

¿Dónde compra las arepas?

Circasia	3
El Choclo	7
El Paisa	5
El Arriero	1
Arepas cuyabras	1
Ricarepa	1
Santa Elena	1
No sabe/No responde	9

¿Dónde compra las arepas?



- De los 33 establecimientos/vendedores, a continuación se muestra la cantidad ellos que compran arepas entre semana o los fines de semana.

Establecimientos/vendedores encuestados que compran entre semana o los fines de semana					
Entre semana	Fin de semana	Entre semana	Fin de semana	Entre semana	Fin de semana
17	17	11	11	12	12

Estas son las cantidades totales de arepas compradas por los establecimientos/vendedores, el promedio por cliente y la cantidad de Kg de masa que representa este promedio de acuerdo a lo anterior:

	Arepas pequeñas	
	Entre semana	Fin de semana
Cantidad total de arepas/día	7640	8015
Promedio por cliente	449	648
Kg de masa que representa	2993	

	Arepas medianas	
	Entre semana	Fin de semana
Cantidad total de arepas/día	778	1397
Promedio por cliente	71	127
Kg de masa que representa	1518	

	Arepas grandes	
	Entre semana	Fin de semana
Cantidad total de arepas/día	723	837
Promedio por cliente	60	70
Kg de masa que representa	1351	

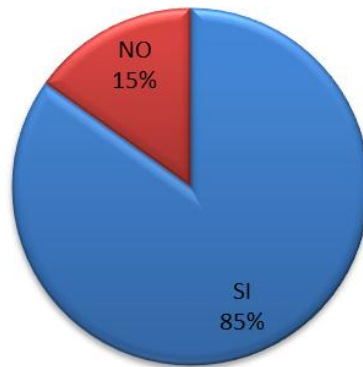
A continuación se muestra el promedio de los precios a los que compran las arepas, de acuerdo a la cantidad.

AREPA PEQUEÑA		AREPA MEDIANA		AREPA GRANDE	
Precio promedio (\$)	46,41	Precio promedio (\$)	176,36	Precio promedio (\$)	245,42

-A continuación se muestra el resultado sobre los establecimientos/vendedores que estarían dispuestos a probar el producto:

PROBARIAN OTRA MARCA	
SI	NO
28	5

¿Probarían otra marca?



Es decir que de la encuesta arrojó que el 85 % de los encuestados estarían dispuestos a comprar arepas de maíz blanco bajo el precio y las condiciones ofrecidas en “Arepas La Cuyabra S.A.S”.

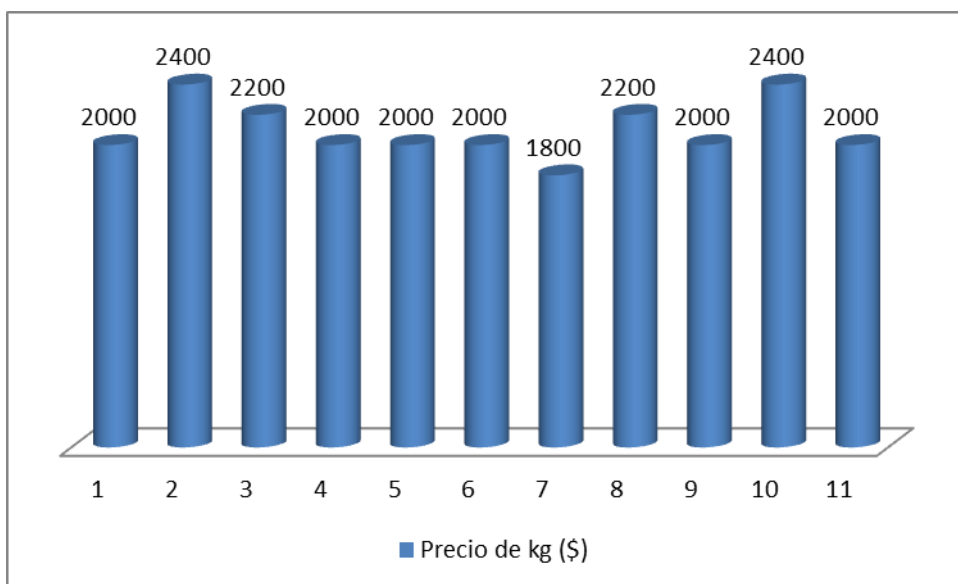
De acuerdo a la encuesta para compradores de masa o maíz para elaborar arepas de maíz blanco:

-A continuación se detalla las fábricas en donde los compradores de masa prefieren comprar:

¿Dónde compra la masa?		
Deliarepas	Distribuidora de queso la 13	Venta de maíz el Niche
9	1	1

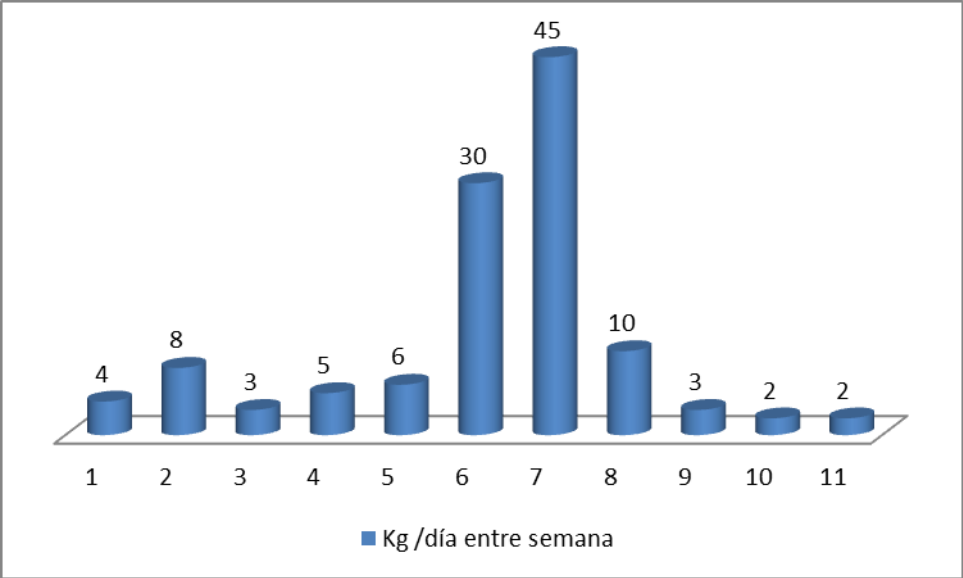


- Este es el resultado general de los precios a los que manifestaron los establecimientos que compran la masa:



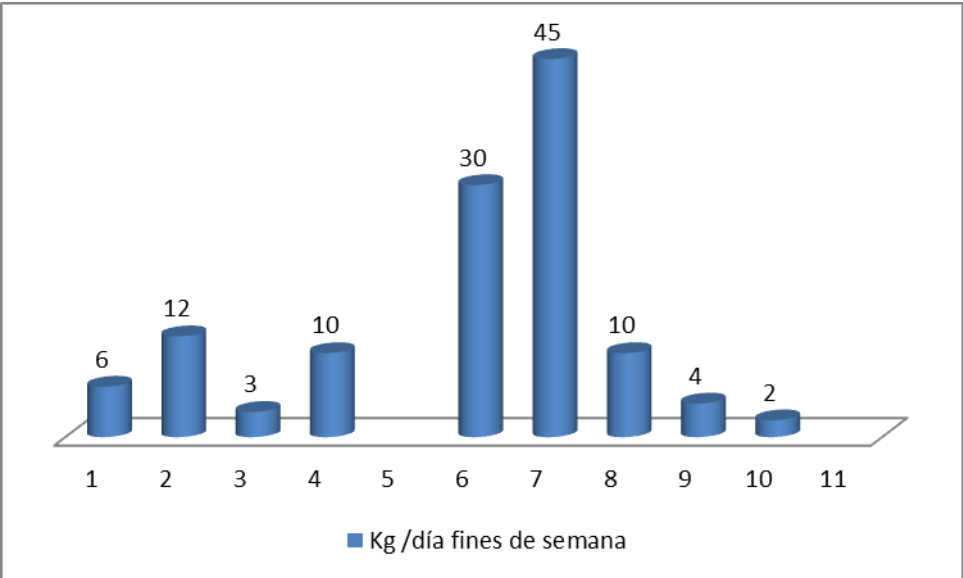
Promedio (\$)	2091
----------------------	------

-De las 11 compañías (En donde el 1 es la primera, 2 la segunda y así sucesivamente), se detalla la cantidad de Kg/día que compra cada establecimiento entre semana:



Masa para elaborar arepas	
Kg/día entre semana	118
Promedio	11

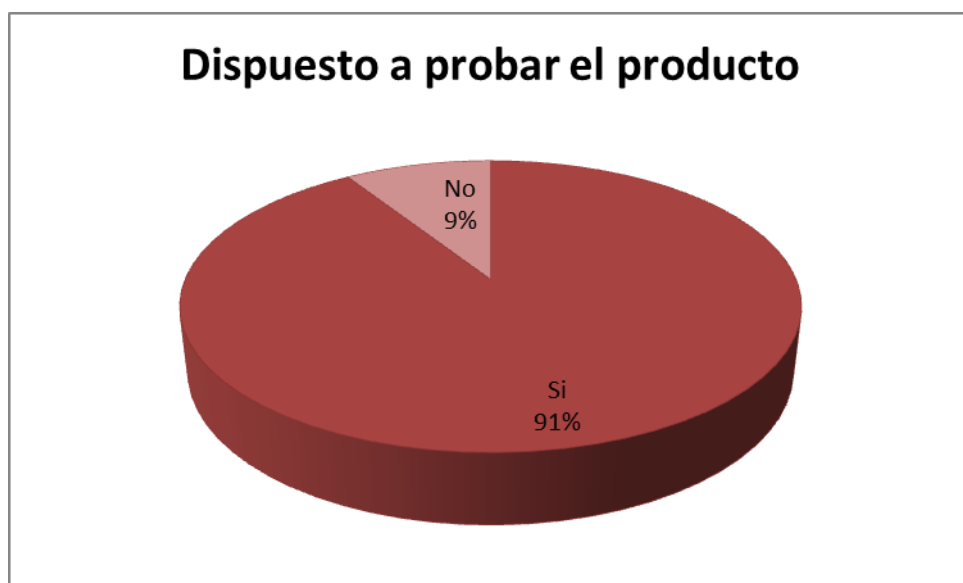
Y los fines de semana:



	Masa para elaborar arepas
Kg /día fines de semana	213
Promedio	24

-De las 11 compañías, sólo 1 (la primera) manifestó que no estaría dispuesta a probar el producto ofrecido:

Dispuesto a probar el producto	
Si	No
10	1



Esto quiere decir que el 91% de los encuestados estaría dispuesto a comprar masa para elaborar arepas en “Arepas La Cuyabra S.A.S”.

Conclusiones generales de las encuestas:

1. Es posible observar de un punto de vista general que los productos ofrecidos presentan una gran aceptación en el mercado objetivo, principalmente porque los negocios están dispuestos a probar productos a un menor precio y con una calidad garantizada.
2. Con un 85% de 33 establecimientos/vendedores que compran arepas, lo hacen directamente en una fábrica, principalmente por el precio y la calidad del producto, lo que da a “Arepas La Cuyabra S.A.S” un punto de referencia para penetrar adecuadamente en el mercado.

3. Gracias a las tablas y gráficos anteriores, se puede apreciar que el mercado de venta de arepas de maíz blanco en la ciudad de Armenia se encuentra ampliamente distribuido, siendo *“Arepas El Choclo”* la de mayor participación con un 25%, seguido por *“El Paisa”* con un 18% y *“Circasia”* con un 11%.
4. Es muy importante resaltar y complementando el punto anterior, que la opción más escogida en la pregunta número 2 de la primera encuesta, que hace referencia a la fábrica para comprar arepas de preferencia, fue la de *“No sabe/ No responde”*, lo que quiere decir que en algunos casos el nombre de la marca no es un factor a resaltar en los establecimientos, lo que puede permitir la entrada de una nueva marca al mercado a competir.
5. Se puede apreciar que de los 33 compradores de arepas encuestados, 28 de ellos, es decir el 85%, estarían de acuerdo en probar un nuevo producto con una excelente calidad a los precios que maneja *“Arepas La Cuyabra SAS”*.
6. Para los establecimientos que compran la masa para elaborar arepas de maíz blanco, se puede apreciar que la fábrica con mayor poder en el mercado es *“Deliarepas”* con un 82% de preferencia por los encuestados.
7. Como resultado de los cálculos se obtuvo un precio promedio de la masa para elaborar arepas de maíz blanco en el mercado de \$2091/Kg, el cual es inferior al precio establecido por *“Arepas La Cuyabra S.A.S”* y ofrecido a los encuestados, de \$1800/Kg.
8. Se puede apreciar que de los 11 establecimientos encuestados que compran masa para elaborar arepas de maíz blanco, 10 de ellos, es decir el 91%. estarían de acuerdo en probar un nuevo producto con una excelente calidad al precio que maneja *“Arepas La Cuyabra S.A.S”*.
9. De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, se puede concluir que los establecimientos/vendedores informales prefieren comprar arepas de maíz blanco y masa para elaborar las mismas en fábricas de la ciudad, debido al tiempo de entrega y a su bajo costo.

2.5. Disponibilidad de la materia prima

Para la producción de arepas de maíz blanco, la materia prima requerida básicamente es el maíz blanco triturado, el cual se consigue en la Central mayorista de Armenia (Mercar), por tal motivo se debe hacer una preselección, de acuerdo a la calidad de los productos ofrecidos por los oferentes, la base de datos de proveedores a considerar es:

Supermercado Andi: venta de productos de la canasta familiar y productos agrícolas a granel.

Ubicación: Central mayorista de Armenia – bodega 1 local 6-7.

Tipo de productos ofrecidos: Productos de la canasta familiar y productos agrícolas a granel.

Forma de pago: De contado.

Cantidad ofrecida: (1 - 100) bultos de maíz blanco trillado tipo 1.

Periodo de entrega: 2-3 Días después de haber sido realizada la consignación.

Granos y Granos: venta de granos en general.

Ubicación: Central mayorista de Armenia – bodega 4 local 2

Tipo de productos ofrecidos: Productos agrícolas en general.

Forma de pago: (15 – 20) días calendario

Cantidad ofrecida: (1 - 100) bultos de maíz blanco trillado tipo 1.

Periodo de entrega: (1 – 2) días después de haber sido realizada la consignación.

Distribución 1A: compra y venta de productos agrícolas.

Ubicación: Central mayorista de Armenia – bloque 3 local 32.

Tipo de productos ofrecidos: Productos agrícolas a granel.

Forma de pago: 15 días calendario.

Cantidad ofrecida: (1 - 100) bultos de maíz blanco trillado tipo 1.

Periodo de entrega: 2-3 Días después de haber sido realizada la consignación

Mega granos del Quindío: venta de productos de la canasta familiar y productos agrícolas a granel.

Ubicación: Central mayorista de Armenia – bloque 1 Bodega (18-19).

Tipo de productos ofrecidos: Productos de la canasta familiar y productos agrícolas a granel.

Forma de pago: De contado.

Cantidad ofrecida: (1 - 10) bultos de maíz blanco trillado tipo 1.

Periodo de entrega: Inmediato.

2.6. Estudio de la oferta

El estudio de la oferta parte de un análisis profundo de la competencia, entendiendo como competencia las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de arepas de maíz blanco o masa de maíz blanco para hacer arepas.

2.6.1. Análisis de la competencia:

La competencia se encuentra ubicada en los barrios Granada (*Arepas El Paisa y Arepas El Choclo*), Ciudad Dorada (*Deliarepas del Quindío*) y el municipio de Circasia (*Arepas el Deleite*). Estas son las fábricas de Arepas más importantes del sector, las cuales abarcan la mayoría del mercado existente con precios altos y en ocasiones productos alterados por sustancias químicas para la preservación de los mismos, lo cual afecta directamente al consumidor final. Esto se presenta en el sector debido a la falta de Empresas que ofrezcan productos 100% naturales, de excelente calidad y a un bajo precio.

Algunas características de las empresas líderes en el mercado son:

a) Arepas el paisa

Arepas el Paisa se dedica a producir y comercializar arepas de maíz blanco en diferentes presentaciones.

Sector: procesadora de alimentos.

Situada en: Colombia – Armenia

Datos de la empresa

- Número de trabajadores: 60 trabajadores (Pequeña empresa)
- Antigüedad de la empresa: 14 años
- Población: Cuyabros

- Dirección: Crr 23E # 11-56 barrio granada

b) Arepas el choclo

Arepas el Paisa se dedica a producir y comercializar arepas de maíz blanco en diferentes presentaciones.

Sector: procesadora de alimentos.

Situada en: Colombia – Armenia

Datos de la empresa

- Número de trabajadores: 5 trabajadores (Pequeña empresa)
- Antigüedad de la empresa: 1 – 2 años
- Población: Cuyabros
- Dirección: Cll 10 #23C – 11

c) Deliarepas del Quindío

Deliarepas del Quindío se dedica a producir masa de maíz blanco para hacer arepas.

Sector: procesadora de alimentos.

Situada en: Colombia – Armenia

Datos de la empresa

- Número de trabajadores: 42 trabajadores
- Antigüedad de la empresa: 10 años
- Población: Cuyabros
- Dirección: Ciudad Dorada Mz 48 # 11.

2.6.1. Análisis de productos sustitutos¹⁸

Tabla 4. Productos sustitutos de la arepa

VARIEDAD	Energía	Agua (g)	Proteínas (g)	Lípidos (g)	Glúcidos (g)	Fibra (g)
Pan blanco (común)	261	34,9	8,5	1,6	51,5	3,5
Pan integral	221	44,6	7	2,9	38	7,5
Pan blanco tostado	262	37,5	6,8	4,4	46	5,3
Pan de centeno	230	40,5	6,2	1,	45,8	6,5
Pan de molde	272	34,9	7,8	3,8	49,9	3,6
Pan de molde integral	259	36,1	10,9	3,	44	6
Pan tipo hamburguesa	271	36,2	7,5	4,7	47,5	4,1

2.6.2. Imagen de la competencia ante los clientes

Según la investigación de mercados realizada, las fábricas de arepas de maíz blanco venden sus productos a asaderos y restaurantes, aunque algunas de ellas no generan una alta recordación en los clientes, quienes en el momento de preguntarles cómo se llamaba la fábrica donde compraban las arepas, no lo recordaban o tenían que preguntar a otras personas por el nombre; por otra parte los clientes tienen una imagen de que las arepas son caras y que algunas contienen sustancias químicas, pues las empresas existentes en el mercado comercializan estos productos a precios altos y algunas usan químicos. Igualmente es importante resaltar que algunas de las empresas tienen una muy buena imagen en los clientes debido a su puntualidad en la entrega de los productos y alta calidad.

2.6.3. Segmento al cual está dirigida la competencia

Las fábricas de arepas y masa de maíz blanco en la región, están orientadas a vender sus productos, según el nivel socio económico de los establecimientos

¹⁸Publicación de Ortega R, López AM, Requejo AM, Carvajales PA, http://www.infoalimentacion.com/panaderia/propiedades_nutricionales_pan_y_productos_bolleria.htm, [Consultado 14 – Julio – 2014]

o asaderos, donde se ve claramente la presencia de una empresa como vendedora única a los establecimientos de mayor renombre en la ciudad de Armenia, y otras con participación en establecimientos clase media y/o baja.

2.6.4. Posición de la empresa frente a la competencia

Como se pudo observar anteriormente, existen varias empresas en el sector que utilizan productos químicos para preservar el producto, lo que puede ser perjudicial para las personas. *Arepas La Cuyabra* se caracterizara por brindar productos naturales, ya que su política de funcionamiento es trabajar según los pedidos solicitados, y así rotar el producto inmediatamente, de tal manera que no habrá que utilizar químicos para que se conserve el producto terminado. Otro aspecto que la empresa resalta es su bajo costo, donde se ha hecho una investigación profunda, y se determinó que los precios que se ofrecerán no los tiene ninguna marca en la región, pero al mismo tiempo, se garantiza una excelente calidad, debido al uso de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), y un enfoque JIT (Just in Time).

Proyección de la oferta

Buscando una real proyección de la oferta en la ciudad de Armenia, se realizó una pequeña encuesta, donde se preguntó en las diferentes empresas existentes en el mercado sobre la producción anual en kilogramos de maíz blanco trillado, pero lamentablemente las respuestas fueron reacias por parte de los encuestados, teniendo en cuenta que se les expreso que la encuesta era únicamente de tipo académico. Algunas empresas no quisieron brindarnos la información, pero afortunadamente las tres empresas líderes en el mercado como lo son *Arepas en Paisa*, *El choclo* y *Deliarepas del Quindío*, nos brindaron la información necesaria para poder estimar una proyección relativamente real de la oferta en el mercado, los datos recolectados fueron promediados obteniendo como resultado 690000 kg al año.

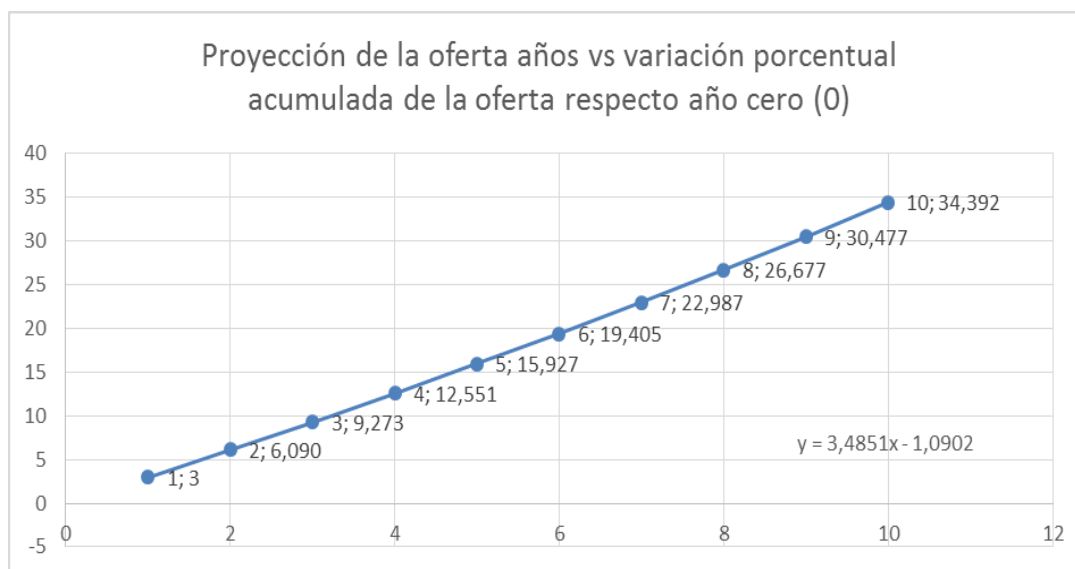
Oferta actual año cero= 690000 kg, por año, datos sacados del promedio de las empresas del mismo sector.

Tabla 5. Proyección de la Oferta

AÑO	OFERTA EN kg		VARIACIÓN PORCENTUAL DE OFERTA	
	AÑO ATUAL	AÑO SIGUIENTE	AÑO ACTUAL RESPECTO A AÑO ANTERIOR	ACUMULADA RESPECTO A AÑO CERO
0	2014	690000	710700	
1	2015	710700	732021	3
2	2016	732021	753982	6,090
3	2017	753982	776601	9,273
4	2018	776601	799899	12,551
5	2019	799899	823896	15,927
6	2020	823896	848613	19,405
7	2021	848613	874071	22,987
8	2022	874071	900293	26,677
9	2023	900293	927302	30,477
10	2024	927302	955121	34,392

Fuente: Los autores

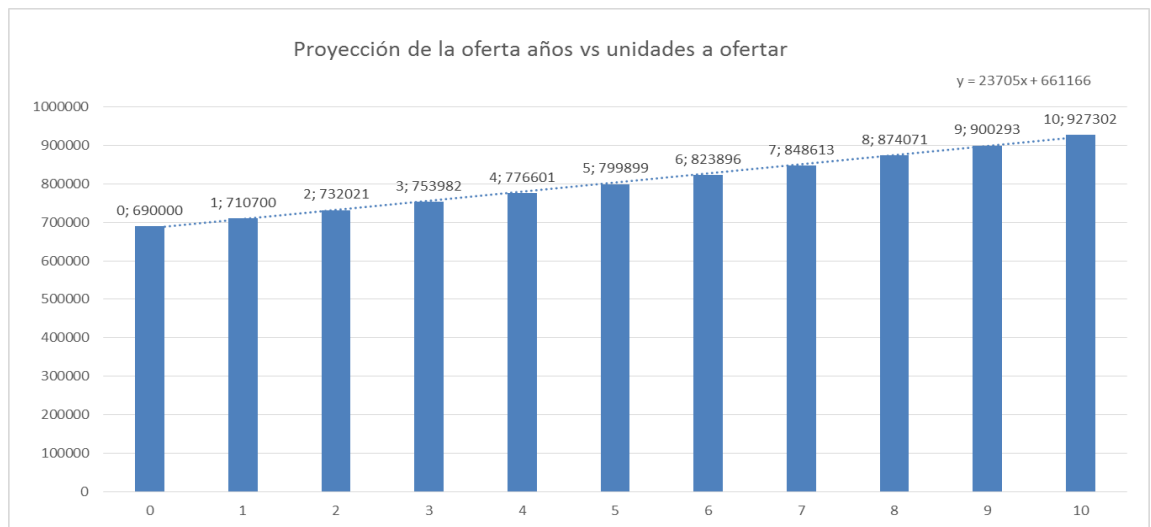
Gráfico 1. Proyección de la oferta años vs variación porcentual acumulada



EJE HORIZONTAL: AÑO

EJE VERTICAL: VARIACION PORCENTUAL ACUMULADA DE LA OFERTA RESPECTO AÑO CERO(0).

Gráfico 2. Proyección de la oferta años vs unidades a ofertar



EJE VERTICAL: UNIDADES A OFERTAR

EJE HORIZONTAL: AÑOS

Para facilitar el entendimiento de esta proyección de la oferta, a continuación se muestra la estimación de Kg de masa total en la ciudad de Armenia de acuerdo a la investigación realizada, que encontró que actualmente existen 8 empresas dedicadas a la fabricación de arepas o masa para elaborar las mismas.

Tabla 6. Proyección de la oferta total

AÑO (j)	OFERTA EN KG
2014	5520000
2015	5685600
2016	5856168
2017	6031853
2018	6212809
2019	6399193
2020	6591169
2021	6788904
2022	6992571
2023	7202348
2024	7418418

2.7. Estudio de la demanda

El estudio de la demanda se basa en determinar los clientes potenciales en el área de influencia.

La ciudad de Armenia cuenta con una población total de 321.378 habitantes, de los cuales la gran mayoría de ellos son consumidores de arepas.

El mercado objetivo de *Arepas La Cuyabra S.A.S* está orientado a los restaurantes, asaderos y los vendedores informales, de los cuales se estimó el consumo promedio total, y el consumo promedio por establecimiento/vendedor. A continuación se muestra la cantidad total de clientes potenciales en la ciudad de acuerdo a los expertos en arepas de la ciudad de Armenia:

Establecimiento	Población total en la ciudad
Restaurantes y asaderos	1200
Vendedores informales (Aproximadamente)	1000
Total	2200

La proyección de la demanda se basó en los datos ofrecidos por el Informe de turismo de Enero de 2013, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo¹⁹ referentes al porcentaje de crecimiento del sector de comercio, hoteles y restaurantes, el cual es de un 3,3%.

De acuerdo a lo anterior se realizó una proyección de la demanda de acuerdo a los datos ofrecidos por el informe mencionado, referentes al porcentaje de crecimiento esperado de los establecimientos/vendedores informales, en los años 2014 - 2019. De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas, la investigación exploratoria y los comentarios de los expertos en arepas, se estima que de la cantidad total de restaurantes, asaderos, así como vendedores informales, el 40 % compran la cantidad de Kg mencionados anteriormente, por lo cual:

¹⁹Informe de turismo de Enero de 2013. Extraído el 27 de Abril de 2014 [versión electrónica] <http://www.mincit.gov.co/>

	DEMANDA
	AÑO ACTUAL
2014	880
2015	909
2016	939
2017	970
2018	1002
2019	1035
2020	1069
2021	1105
2022	1141
2023	1179
2024	1218

Ahora se realizará esta misma proyección en términos de Kg de masa para producir arepas, ya que esta es la unidad que se requiere tomar para que pueda ser comparada con la oferta.

Producto	CAPACIDAD POR KILO
Arepas pequeñas	60
Arepas medianas	21

De acuerdo a la tabla anterior, y a los cálculos realizados anteriormente, se estima que en promedio una empresa consume 5861 Kg/Año. Por lo cual se proyecta:

Tabla 7. Proyección de la demanda total

	DEMANDA (TOTAL ESTABLECIMIENTOS)	DEMANDA (KG DE MASA)
2014	880	5157680
2015	909	5327883
2016	939	5503704
2017	970	5685326
2018	1002	5872942
2019	1035	6066749
2020	1069	6266951
2021	1105	6473761
2022	1141	6687395
2023	1179	6908079
2024	1218	7136045

2.8. Demanda potencial

La Demanda potencial del mercado es la hipótesis respecto a cuántos individuos son posibles compradores del producto. Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó un análisis de la información investigada y los datos recolectados para estimar la demanda potencial que tendrá Arepas La Cuyabra S.A.S.

Se realizó una comparación entre la proyección de la oferta y la proyección de la demanda. Para lo anterior, se halló la cantidad total de Kg ofrecida por las 8 empresas dedicadas a la fabricación de arepas o masa para elaborar las mismas en la ciudad de Armenia, y se comparó con la demanda total en la ciudad:

Tabla 8. Demanda potencial

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
2014	5520000	5157680	362320
2015	5685600	5327883	357717
2016	5856168	5503704	352464
2017	6031853	5685326	346527
2018	6212809	5872942	339867
2019	6399193	6066749	332444
2020	6591169	6266951	324217
2021	6788904	6473761	315143
2022	6992571	6687395	305176
2023	7202348	6908079	294269
2024	7418418	7136045	282373

En la relación anterior oferta menos demanda se observa que la oferta supera la demanda, mostrando un superávit en la producción de Kg de masa para elaborar arepas, cual significa que el mercado está cubierto actualmente por la oferta, por tal razón para determinar la demanda potencial se requiere del diseño de estrategias optimas de mercadeo que conlleven a posicionar la nueva marca de arepas en el mercado. El hecho de que la oferta sea superior a la demanda hace necesario comenzar por establecer una proporción pequeña de mercado al cual se aspira llegar con el nuevo proyecto, tal proporción se calculará y explicará en el programa de ventas, y se atacara por medio de estrategias de mercadeo agresivas y muy atractivas para los clientes potenciales.

2.9. Estudio de comercialización

2.9.1. Plan Estratégico de Marketing

1. Crecimiento

Variable: CRECIMIENTO			
Corto Plazo: 6 meses			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Alcanzar un alto reconocimiento de la marca en el mercado	Diseñar campañas publicitarias para promocionar la marca destacando sus ventajas frente a las demás empresas	Elaborar y distribuir volantes donde se muestren los productos y todas sus características.	Departamento de Mercadeo
		Utilizar las redes sociales para promocionar la marca y para informar a los clientes sobre descuentos	
		Realizar descuentos a los primeros clientes	
	Brindar un excelente servicio y atención post-venta.	Contactar a los clientes recurrentes para informarlos sobre promociones y descuentos	

Variable: CRECIMIENTO			
Mediano Plazo: 1 año			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Incrementar participación en el mercado	Mantener los clientes actuales y atraer nuevos	Diseñar una estrategia de servicio y atención post-venta.	Departamento de Mercadeo
		Tener en cuenta las opiniones y sugerencias que tengan los clientes con base en los productos y el servicio ofrecido	
		Asistir a congresos, conferencias, charlas educativas, capacitaciones, entre otros, para dar a conocer el portafolio de productos de la organización	
	Realizar alianzas que puedan generar mutuo beneficio	Buscar alianzas estratégicas con proveedores y/o entidades que puedan aportar a la organización	

Variable: CRECIMIENTO			
Largo Plazo: 2 años			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Adquirir ventajas competitivas	Proceso constante de innovación en servicios y actividades	Agregar valor continuamente a los productos y servicios ofrecidos	Todas las áreas Funcionales de la empresa
		Realizar constantemente campañas publicitarias y promocionales en redes sociales	

2. Eficiencia

Variable: EFICIENCIA			
Corto Plazo: 6 meses			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Prestar un servicio ágil y eficiente	Velar por las actividades desarrolladas dentro de la organización y diseñar un plan de contingencias.	Garantizar un excelente clima laboral en la organización	Gerencia
		Elaborar un plan de contingencias sobre todo tipo de percances que se puedan presentar durante la distribución de los productos.	
	Mantener un registro organizado de los clientes	Estructurar una base de datos con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.	Área de Mercadeo
		Actualizar la base de datos anteriormente mencionada.	
Garantizar la optimización del proceso productivo	Administrar adecuadamente la materia prima.	Realizar estudios de tiempos y procesos para la elaboración del producto.	Área de producción
		Asignar actividades según las capacidades de cada empleado	
Mejorar la comunicación externa de la compañía para aumentar el reconocimiento y el número de clientes	Utilizar el internet como una herramienta fundamental de la organización.	Diseñar, elaborar e Implementar una página web para la compañía.	Área de Mercadeo
		Informar, comunicar y promocionar la organización y los productos mediante la página web.	

Variable: EFICIENCIA			
Mediano Plazo: 1 año			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Conocer previamente los equipos y máquinas innovadoras que pueden optimizar los procesos	Informarse constantemente sobre la innovación y los avances tecnológicos	Suscribirse a boletines en páginas de internet que manejen información relevante sobre las arepas en Colombia	Gerencia
		Asistir a congresos sobre avances y cambios de máquinas utilizadas en el proceso	
Asignar, administrar y utilizar eficientemente los recursos disponibles	Mejorar la calidad y aumentar la oferta.	Certificarse en Normas ISO.	Gerencia

Variable: EFICIENCIA			
Largo Plazo: 2 años			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Desarrollar procesos de negocio eficaces con aliados y consumidores	Facilitar la comunicación con los clientes y aliados	Realizar reuniones periódicas con los clientes y proveedores para analizar el sistema de gestión de la calidad de la organización.	Área mercadeo
		Realizar visitas a los clientes y aliados para hablar sobre el funcionamiento de los productos adquiridos.	
Mantener y mejorar la calidad en los productos	Seguimiento al crecimiento de ventas de cada producto y de la satisfacción de los clientes.	Examinar el cumplimiento de metas.	Todas las áreas Funcionales de la empresa
		Evaluación y control de calidad en los procesos de distribución y comercialización	

3. Calidad

Variable: CALIDAD			
Corto Plazo: 6 meses			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Seleccionar adecuadamente la materia prima para la elaboración de nuestros productos	Seleccionar los mejores proveedores en cuanto a calidad y precio.	Realizar pruebas y seguimiento a la materia prima adquirida	Área Mercadeo
Conocer las normas de salubridad de acuerdo a lo estipulado por la ley	Conocer sobre la normatividad vigente de manipulación y comercialización de alimentos	Buscar asesoría de una persona competente en el tema de salubridad e higiene de alimentos	Gerencia

Variable: CALIDAD			
Mediano Plazo: 1 año			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Plantear la certificación ISO 9000 y 9001	Implementar normas ISO para mejorar la confianza de los clientes y proveedores.	Asesorarse de firmas especializadas en procesos de certificación	Gerencia
		Empoderamiento de los empleados para seguir tareas que apunten a la certificación	
		Eliminación de la ineficiencia	
Mejorar los procesos de producción, administración y ventas.	Implementar una cultura organizacional que conlleve a un mejoramiento continuo	Realizar charlas, y promover el trabajo en equipo para mantener un buen clima organizacional	Gerencia

Variable: CALIDAD			
Largo Plazo: 2 años			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Implementar acciones encaminadas a la creación y refuerzo de la imagen corporativa.	Generar confianza a través de la calidad de los productos y la puntualidad en la distribución de los mismos.	Inculcarle a los empleados sentido de pertenencia por la empresa	Gerencia
		Prestar el mejor servicio de distribución de las arepas y la masa	

4. Innovación

Variable: INNOVACIÓN			
Corto Plazo: 6 meses			
OBJETIVO	ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Agregar valor a los productos y servicios prestados por la organización	Promover actividades que agreguen valor al proceso comercial	Minimizar el tiempo de espera en la distribución de los productos al menor costo posible.	Todas las áreas Funcionales de la empresa
		Generar en los empleados el concepto de la amabilidad y cordialidad en todo momento	
	Conocimiento de nuevas tendencias	Continuo contacto con proveedores acerca de las nuevas tendencias en cuanto a artículos y equipos médicos.	Área de Mercadeo
Ampliar los medios de difusión del nuevo servicio	Implementar nuevos medios de comunicación para la empresa	Conocer los medios de comunicación más conveniente para la organización	Área de Mercadeo
		Proponer o mejorar ideas de comunicación para la organización	
		Diseñar, elaborar e Implementar una página web para la compañía.	
	Nuevas tendencias en Campañas publicitarias	Buscar nuevas formas de darse a conocer por otros mercados	Área de Mercadeo

Variable: INNOVACIÓN			
Mediano Plazo: 1 año			
OBJETIVO	ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Posicionar el producto desde un modo más llamativo para ojos del consumidor.	Mejorar el empaque para llamar la atención de más clientes.	Diseñar empaques más atractivos y con un valor agregado para el cliente.	Área de Mercadeo
		Elaborar los empaques en materiales idóneos y estéticos para su preservación y presentación del producto	

Variable: INNOVACIÓN			
Largo Plazo: 2 años			
OBJETIVO	ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Generar percepción de la marca en los clientes, de tal manera que sobresalga sobre las demás	Dar valor agregado a todos los procesos de la organización	Estar en constante contacto con los clientes	Área de Mercadeo
		Realizar inteligencia de mercado sobre la competencia	

5. Satisfacción del cliente

Variable: SATISFACCION DEL CLIENTE			
Corto Plazo: 6 meses			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Obtener clientes fieles que se sientan satisfechos desde la primera compra.	Identificar y satisfacer las necesidades del cliente	Ofrecer a los clientes garantía de los productos y servicios prestados por la organización.	Área Mercadeo
		Brindar una atención especializada y de calidad, Respondiendo las preguntas del cliente de manera respetuosa y agradable.	
		Realizar un estudio del comportamiento del consumidor.	
	Comparar las expectativas previas del cliente con su opinión final del servicio.	seguimiento a los consumidores	Área Mercadeo

Variable: SATISFACCION DEL CLIENTE			
Mediano Plazo: 1 año			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Mantener los clientes fieles a la marca y conseguir nuevos	Actividades y promociones que motiven la compra de los clientes y su fidelidad	Comunicación efectiva con consumidores	Gerencia
		Agrupación de quejas y sugerencias para evaluación	
		Revisión de correspondencia, correos electrónicos y llamadas.	

Variable: SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
Largo Plazo: 2 años			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Satisfacer las necesidades de los nuevos tipos de clientes en el mercado	Estar al tanto de las necesidades del consumidor	Realizar investigaciones exploratorias constantemente	Área Mercadeo
		Análisis de las no conformidades y reclamaciones.	
	Realizar encuestas de satisfacción.	Realizar encuestas escritas y telefónicas a clientes.	Área Mercadeo
		Identificar pérdidas de clientes.	

2.9.2. Estrategias de distribución

2.9.2.1. Estrategias de penetración:

En producto: Se implementarán diferentes alternativas para acercarse al cliente, primero que todo se realizará una entrega personalizada, brindando un servicio en el menor tiempo posible y garantizando una excelente calidad y cordialidad por parte del repartidor. También se manejará una atención post venta al cliente, de manera que se entere de promociones y descuentos para generar fidelidad con la empresa. Otra estrategia que se implementará, será una campaña publicitaria y de mercadeo que impacte en los clientes, por lo cual se diseñaran avisos y volantes para ser distribuidos en la ciudad y así promocionar la marca.

En precio: Se ofrecerán precios muy bajos con respecto a la competencia, buscando tener una ventaja competitiva para penetrar el mercado.

Arepas la Cuyabra SAS se diferenciara en el mercado debido a sus productos 100% naturales de bajo costo y excelente calidad, además de generar relaciones duraderas tanto con proveedores como clientes, los cuales será

nuestra razón de ser en todo el proceso de transformación y comercialización de nuestros productos.

2.9.2.2. Alternativas de comercialización

Arepas La Cuyabra S.A.S tiene su mercado objetivo enfocado en los asaderos y restaurantes de la ciudad de Armenia que, según la investigación de mercados realizada por Bayron Manuel Ruíz Fernández y Cristopher Juliano Pineda Toro, están dispuestos a probar los productos que ofrece la empresa, y que lo certifican ya que han firmado la carta de intención de compra.

Aparte de éste mercado, la empresa también abarcará a los vendedores informales de arepas o de productos que vengan acompañados de la misma, de los cuales se destacan las señoras de las esquinas que tienen sus puestos ya conocidos por los habitantes de barrios o sitios específicos. Estas personas fueron incluidas dentro de la investigación de mercados, y se puede observar que existen algunos que hacen pedidos considerables tanto de masa como de arepas de maíz blanco. Al mismo tiempo es importante resaltar que estas personas, al no estar registradas frente a la cámara de comercio, no pueden ser garantía de un aumento de las ventas de la empresa, es por esto que se tienen como un mercado complementario pero de mucha importancia para la misma.

También existe la posibilidad de que las personas se acerquen al punto de encuentro en la ciudad que se encuentra en la calle 16 # 15-49 en el edificio EDUA, donde se podrá comprar arepas personalmente y a los mismos precios establecidos anteriormente.

2.9.2.3. Distribución física

El principal encargado de la distribución del producto terminado será el repartidor, el cual deberá tener una motocicleta apta para transportar el producto terminado. Él tendrá que llevar las arepas y la masa que se preparen en la planta al punto de la ciudad ubicado en calle 16 # 15-49 edificio EDUA apto 304, una vez allí se dispondrá a repartir a los diferentes negocios.. En caso de algún imprevisto, Cristopher Pineda estará en condiciones de reemplazar al distribuidor y así garantizar la entrega oportuna.

2.9.2.4. Tácticas relacionadas con distribución

Se realizará una entrega directa a los establecimientos por medio del distribuidor a la hora pactada.

2.9.3. Manejo de clientes especiales

Se pactará con las señoras de esquina para alargar el plazo de pago. En cuanto a los establecimientos, se obsequiará un número determinado de

arepas ó kg de masa a los establecimientos que lleven más de 3 meses con la empresa.

2.9.4. Conceptos especiales que se usan para motivar la venta

Arepas La Cuyabra SAS brindará un excelente servicio, con productos 100% naturales a un bajo costo y excelente calidad, debido al uso de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), y un enfoque JIT (Just in Time).

2.9.5. Cubrimiento geográfico inicial y expansión

La fábrica de *Arepas La Cuyabra* estará ubicada en la finca La Ceiba, vereda Piamonte jurisdicción de circasia. Principalmente se abarcará los restaurantes y asaderos populares de la ciudad de Armenia, pero, por cercanía, también se venderá a las tiendas de las veredas aledañas a la fábrica y algunos establecimientos del municipio de Circasia. La visión que maneja la empresa es expandirse a todo el departamento del Quindío.

2.9.6. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 9. Presupuesto de mercadeo

Presupuesto de la mezcla de mercadeo					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valla	\$ 450.000	\$ 0	\$ 486.720	\$ 0	\$ 526.436
Pendón	\$ 500.000	\$ 0	\$ 540.800	\$ 0	\$ 584.929
Volantes	\$ 70.000	\$ 72.800	\$ 75.712	\$ 78.740	\$ 81.890
Tarjetas de presentación	\$ 250.000	\$ 260.000	\$ 270.400	\$ 281.216	\$ 292.465
Transporte (Gasolina)	\$ 250.000	\$ 260.000	\$ 270.400	\$ 281.216	\$ 292.465
Papelería	\$ 100.000	\$ 104.000	\$ 108.160	\$ 112.486	\$ 116.986
Despacho de pedido	\$ 100.000	\$ 104.000	\$ 108.160	\$ 112.486	\$ 116.986
Servicio postventa (llamadas)	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.448	\$ 33.746	\$ 35.096
Total	\$ 1.750.000	\$ 832.000	\$ 1.892.800	\$ 899.891	\$ 2.047.252

Se tomó un incremento anual con una inflación del 4%.

2.9.7. Estrategias de comunicación

2.9.7.1. Estrategia de difusión del producto

La empresa se dará a conocer por las relaciones sociales con los propietarios de los establecimientos, además de la publicidad que se realizará, entregando volantes en supermercados, tiendas, mercados, etc. De manera que las personas se enteren de los productos ofrecidos y la excelente calidad de los mismos.

2.9.7.2. Tácticas de comunicaciones

Arepas La Cuyabra S.A.S tendrá tarjetas de presentación de la empresa, que se le entregarán a los clientes o a las personas interesadas en adquirir los productos que ofrece la empresa; allí se encontrará la información de la empresa, los productos que ofrece y la información de contacto de correo electrónico y teléfonos.

Se establecerá una valla publicitaria en la fábrica para y un aviso en el punto de encuentro en Armenia para su reconocimiento.

2.9.8. Estrategias de servicio

2.9.8.1. Procedimientos para otorgar garantías y Servicio Postventa

- Revisión de correspondencia, correos electrónicos y llamadas.
- Comunicación efectiva con consumidores
- Brindar una atención especializada y de calidad, respondiendo las preguntas del cliente de manera respetuosa y agradable.
- Agrupación de quejas y sugerencias para evaluación.
- Implementar mejoras en el servicio o producto.
- Realizar un constante seguimiento a los consumidores.

2.9.8.2. Mecanismos de atención a clientes

Es de suma importancia que los clientes reciban su pedido en el lugar y hora pactada, con excelentes estándares de calidad, para esto se realizará una entrega por parte del repartidor, quien estará atento a escuchar al cliente es sus recomendaciones o necesidades. Los clientes podrán realizar pedidos telefónicamente o por correo electrónico. También será necesario mantener una constante comunicación con el cliente, antes, durante y después de la compra del producto, de manera que se garantice un excelente servicio y una continua atención a las necesidades y requerimientos del cliente.

2.9.8.3. Formas de pago de la garantía ofrecida

Se llamará al cliente para confirmar que se recibió el pedido en adecuadas condiciones. De no ser así, se reemplazará el producto por uno que cumpla las condiciones requeridas y será totalmente gratis.

2.9.8.4. Políticas de servicio de la empresa

- Se realizará un adecuado seguimiento a los clientes, para así garantizar su completa satisfacción con los productos y el servicio brindado.
- Se garantizará la entrega de los pedidos con puntualidad y en las mejores condiciones.

2.10. Estudio de precio

En los análisis realizados para identificar la competitividad que se debe tener a nivel de precios en el mercado de oferentes, se consultaron los siguientes datos relacionados con el precio por unidad ofrecida en cada una de las empresas oferentes. Ver **ANEXO 1**.

Se realizó una investigación de mercados y un Benchmarking, que le permitió establecer los precios anteriormente mencionados, que le permiten competir en el mercado, además de garantizar una excelente calidad de los productos que ofrece.

Es posible observar que los precios de *Arepas La Cuyabra S.A.S* son menores a los de la competencia, esto es principalmente debido a que los propietarios cuentan con el terreno, por lo cual está libre de arrendamiento costoso, y además en una zona cercana la ciudad de Armenia, en la que los servicios públicos son muy bajos, por lo cual no sería un inconveniente ofrecer los productos con una excelente calidad, teniendo en cuenta que se implementará un enfoque de producción JUST IN TIME, donde se evitarán desperdicios innecesarios de tiempo y materia prima, además de una rotación inmediata del producto terminado.

Precios de los productos de Arepas la cuyabra S.A.S

- Precio de Arepa pequeña

PRECIO <i>Arepas</i> <i>La Cuyabra</i> <i>S.A.S.</i>	\$ 30
---	-------

- Precio Arepa mediana

PRECIO <i>Arepas</i> <i>La Cuyabra</i> <i>S.A.S.</i>	\$ 125
--	--------

- Precio Arepa grande

PRECIO <i>Arepas</i> <i>La Cuyabra</i> <i>S.A.S.</i>	\$ 175
--	--------

2.10.1. Estrategia de precio

Arepas La Cuyabra realizó una investigación de mercados y un Benchmarking, que le permitió establecer los precios anteriormente mencionados, que le permiten competir en el mercado, además de garantizar una excelente calidad de los productos que ofrece.

2.10.2. Condiciones de pago

Se pactará con los establecimientos un pago de hasta 8 días luego de haber entregado el producto, pero deberá firmarse un pagaré que garantice que éste se realice.

2.11. Programa de ventas

2.11.1. Estrategia de ventas

Preventa

- Generar excelentes relaciones sociales con los propietarios de los establecimientos de la región.
- Dar a conocer la marca y resaltar sus principales atributos.
- Realizar acuerdos comerciales respaldados con los clientes tanto con los del mercado objetivo como con los demás.

Venta

- Garantizar la calidad óptima de los productos ofrecidos por la compañía y la puntualidad en la distribución de los mismos.
- Brindar una atención especializada y de calidad, Respondiendo las preguntas del cliente de manera respetuosa y agradable.
- Comunicación efectiva con consumidores.

Postventa

- Realizar un seguimiento a los clientes, donde se le preguntará su grado de satisfacción con el servicio y los productos.
- Realizar un análisis de las no conformidades y reclamaciones.
- Identificar pérdidas de clientes para determinar las razones.
- Implementar correcciones en el servicio y/o producto.

2.12. Proyección de ventas

A continuación se realizará la proyección de las ventas basado en la estimación de establecimientos y vendedores informales dispuestos a comprar arepas en "Arepas La Cuyabra S.A.S", de acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas realizadas. El incremento del precio se dejó muy bajo ya que es un producto que no tiende a subir en el mercado. El incremento en la demanda se tomó de acuerdo al Informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como se mencionó anteriormente.

Incremento precio	2%
Incremento demanda hasta año 3	3,3%
Incremento demanda años 4 y 5	5,0%

Concepto	Arepa Pequeña
Precio de venta (\$)	\$ 30
Unidades diarias	5000
Unidades anuales	1.800.000
Kg anuales	30.000

Concepto	Arepa Mediana
Precio de venta (\$)	\$ 125
Unidades diarias	600
Unidades anuales	216.000
Kg anuales	10.286

Concepto	Arepa Grande
Precio de venta (\$)	\$ 175
Unidades diarias	300
Unidades anuales	108.000
Kg anuales	6.750

Concepto	Kg de Masa
Precio de venta (\$)	\$ 1.850
Kg diarios	100
Kg anuales	36.000

Tabla 10. Programa de ventas

PRODUCTO	Cantidad en Kg de masa				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Masa de maíz blanco	36.000	37.189	38.417	40.339	42.357
Arepas pequeñas	30.000	30.990	32.013	33.613	35.294
Arepas mediana	10.286	10.625	10.976	11.525	12.101
Arepas grandes	6.750	6.973	7.203	7.563	7.941
TOTAL AÑO	83.036	85.777	88.609	93.040	97.693

Gráfico 3. Programa de ventas



2.12.1. Participación en el mercado

De acuerdo con lo anterior, se estima que serán comercializados 83.036 Kg de masa para elaborar arepas, lo que representa 1,61% de participación en el mercado de una demanda total de 5.157.680 Kg en la ciudad de Armenia.

3. ESTUDIO DEL TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

Para la elaboración del estudio del tamaño y la localización de la productora y Comercializadora de arepas de maíz blanco y masa de maíz blanco “Arepas la Cuyabra”, se analizaron variables que afectan directamente los objetivos establecidos en el proyecto, los cuales ayudaran a tomar la decisión en relación a la naturaleza del mismo, y como consecuencia la cuantificación de la capacidad instalada y la ubicación geográfica que tendrá la empresa.

3.1 Estudio de tamaño

3.1.1. Generalidades del Tamaño

El tamaño de una empresa se define como la cantidad de unidades que se van a procesar en un periodo de tiempo determinado, para facilitar el análisis se tomara una medida representativa de 1 mes.

El objetivo de este estudio es definir el tamaño óptimo de la empresa, teniendo en cuenta aquella capacidad de producción que represente los mayores beneficios tanto financieros como económicos.

3.1.2 Identificación de alternativas del tamaño

Para encontrar el tamaño óptimo de la empresa se debe usar el siguiente algoritmo.

Nota: En pro de facilitar el análisis de la siguiente información es necesario utilizar una medida estándar en nuestro caso el kilogramo de maíz blanco (kg), para estudiar las arepas de maíz blanco en sus diferentes presentaciones y su participación por kilogramo de maíz.

En la siguiente tabla se muestra cuantas unidades de arepas en sus diferentes presentaciones se pueden producir por kg de maíz blanco trillado.

Tabla 11. Unidades de arepas por Kg de maíz blanco trillado

PRODUCTO	CAPACIDAD POR KILO
Arepas pequeñas	60
Arepas medianas	21
Arepas grandes	16

b. Alternativa 1: de 60000 a 70999 kg anuales.

c. Alternativa 2: de 71000 a 81999 kg anuales.

3.1.3 Descripción de las Alternativas:

ALTERNATIVA 1: DE 60000 A 70999 kg ANUALES

Consiste en instalar una planta con una capacidad de producción entre 60000 a 70999 kg anuales de arepas de maíz blanco trillado, teniendo a dos operarios directos de planta y a un distribuidor trabajando 6 días de la semana tiempo completo

ALTERNATIVA 2: DE 71000 A 81999 kg ANUALES

Consiste en instalar una planta con una capacidad de producción entre 71000 a 81999 kg anuales de arepas de maíz blanco trillado, teniendo a dos trabajadores directos de planta y dos distribuidores trabajando 6 días de la semana tiempo completo.

3.1.4. Estudio de las variables condicionantes

Tomando como variables condicionantes todo factor que influya en pro o en contra del cumplimiento o no de las alternativas de tamaño de la empresa, las variables de estudio son:

- Mercado
- Recursos financieros
- Costos de producción

3.1.5. Definición de las variables condicionantes

- **Mercado:** Variable determinante a la hora de definir el tamaño óptimo de una empresa, pues es la variable que regula tanto la oferta como la demanda existente del producto, además de condicionar el capital necesario para ser competitivo en el sector.
- **Recursos financieros:** Esta variable regula la capacidad o resistencia que se tenga para poder penetrar un mercado existente o nuevo y sostenerse en el mismo por medio de un músculo financiero fuerte que pueda solventar las obligaciones de la empresa hasta que logre una participación significativa en el mercado.
- **Costos de producción:** Esta variable está completamente ligada con el volumen de producción que tenga la empresa, es decir; entre más volumen de producción tenga la empresa más bajos serán los costos de producción y entre más pequeño sea el volumen de producción total de la empresa, más altos serán los costos de producción.

3.1.6. Elección del tamaño ideal

Para tomar la decisión más adecuada con respecto a las alternativas de tamaño existentes y teniendo en cuenta la información suministrada, se utilizó el método de ponderación de factores, que consiste en dar un peso a cada uno de los factores o variables condicionantes y de igual forma dar una puntuación de 1 a 200, siendo 200 el mayor puntaje. Luego se valoran las opciones con los factores condicionantes, repartiendo los puntos condicionantes. Al final se escoge la opción con mayor puntaje siendo este el tamaño óptimo escogido.

Tabla 12. Elección tamaño ideal

			VALORACION DE ALTERNATIVAS	
PESO (%)	PUNTOS	FACTORES CONDICIONANTES	1	2
40	80	MERCADO	80	60
30	60	RECURSOS FINANCIEROS	50	35
30	60	COSTOS DE PRODUCCIÓN	40	45
TOTAL	100		170	140

Teniendo en cuenta los resultados de la ponderación de las variables condicionantes, la alternativa 1 es la ideal según la información recolectada y analizada por los autores, con una capacidad de producción de 60000 a 70999 kg anuales.

3.2 Estudio de la localización

Como localización se entiende el lugar en el cual se ubicará la empresa, teniendo como objetivo minimizar los costos y gastos fijos.

3.2.3. Análisis de alternativa de localización:

Se tuvieron dos alternativas fuertes de localización, como lo son;

ALTERNATIVA 1: Alquilar un local y almacén en la ciudad de Armenia, Quindío

Durante el estudio de localización, se consideró la posibilidad de alquilar un local y almacén apropiados para realizar la actividad de producción y comercialización de los productos de Arepas la cuyabra SAS, preferiblemente

en un lugar céntrico y seguro de la ciudad de Armenia, siendo conscientes que se incurrirían en costos de renta y pago de servicios públicos, pero buscando mejorar los tiempos de traslado de los productos terminados y/o los fletes en materia prima, así como los costos de los mismos.

De todas las opciones de local y almacén adecuados para realizar la actividad, se tuvo como primera opción el alquiler de un local situado en la Calle 2° # 14 – 134 Barrio fundadores, el cual cuenta con todas las especificaciones propias del proyecto a implementar.

Del estudio se obtuvieron los siguientes datos:

PREDIO	RENTA	ESTRATO	COSTO DE SERVICIOS APROXIMADAMENTE	COSTO TOTAL FIJO DE RENTA Y SERVICIOS
CALLE 2° # 14 - 134 (local)	\$ 1.100.000	4	\$ 150.000	\$ 1.250.000
CALLE 2° # 14 - 134 (Almacén)	\$ 400.000	4	\$ 40.000	\$ 440.000

Fuente: Los autores

Ventajas:

- Reducción en costos de fletes y transporte
- Ahorro en pago de predial
- Ahorro en pago de depreciaciones de activos fijos

Desventajas:

- Incertidumbre por parte del propietario para pedir el local y/o almacén en cualquier momento
- Costos fijos de renta y servicios elevados
- Poca estabilidad de localización.

ALTERNATIVA 2:

Debido a que los socios del proyecto cuentan con un terreno en la finca La Ceiba, vereda Piamonte jurisdicción de circasia, se ve la posibilidad de que la fábrica de *Arepas La Cuyabra S.A.S* este ubicada en esta localización, ya que se cuenta con las instalaciones para adecuar una pequeña planta de producción, lo cual genera un ahorro notable en la inversión de activos fijos y/o adecuaciones.

Otro factor importante es que la propiedad queda a 20 minutos del barrio el modelo de la ciudad de Armenia, lo cual minimizara los costos en transporte.

Ventajas:

- Predio a disposición para el montaje de la planta
- No se requiere inversión de capital para la compra o arrendamiento
- Cercanía a la ciudad de Armenia
- Estabilidad de la planta en el terreno

Desventajas:

- Vías de acceso a la finca en estado deteriorado
- deficiencia en transporte público por el sector
- condiciones climáticas inestables.

3.2.4 Elección de la localización adecuada:

Haciendo caso a uno de los principios fundamentales de la implementación de nuevos negocios, como lo es la reducción al máximo de los costos fijos, se hace más costosa la alternativa 1, pues se genera un costo mensual constante en el tiempo de aproximadamente \$ 1.690.000, por razón de renta y servicios públicos, además de generar incertidumbre con la estabilidad que pueda tener la fábrica en el local rentado en caso de que el propietario decida pedir el predio. Por otra parte analizando la alternativa 2 se hace atractiva pues los costos de renta mensual son despreciables y genera mucha estabilidad con la perduración de la localización de la fábrica en el tiempo.

Como conclusión del análisis anterior se decide tomar la alternativa 2 y localizar la fábrica de Arepas la cuyabra S.A.S en la finca la ceiba jurisdicción de circasia, Quindío.

4. ESTUDIO DE INGENIERIA**4.1. Estudio del producto**

“La arepa es una especie de pan preparado con maíz (cocido, pre cocido o pelado), agua y sal, en forma de disco, gruesa o delgada que puede comerse sola, rellena con otros alimentos o que se sirve como pan para acompañar sopas o el plato principal. Se cocina en burdare, en plancha, en plancha, en horno, frita, o en un aparato particular llamado tostiarepas.”

Es uno de los alimentos más típicos y representativos de Colombia. Existen muchas formas de preparar la arepa en el país, y cada una representa la cultura de todos los rincones del país, pero las más comunes son: Arepas costeñas, Arepas paisas, Arepa santandereana, Arepa ocañera, Arepa boyacense, Arepas vallunas y Arepa tolimense.

La siguiente es la proporción de las calorías de acuerdo a la medida de la arepa:

Tamaño de la Porción	Calorías
1 onza	93
1 mediana	165
100 g	330
1 porción (115 g)	379

Y las siguientes son las características nutricionales de una arepa de tamaño mediano:

Hechos Nutricionales	Arepa mediana
Energía	690 kj
	165 kcal
Proteína	4,09 g
Grasa	1,09 g
Grasa Saturada	0,218 g
Grasa Poliinsaturada	0,364 g
Grasa Monoinsaturada	0,321 g
Colesterol	12 mg
Carbohidrato	33,93 g
Fibra	3,2 g
Azúcar	0,36 g
Sodio	88 mg
Potasio	76 mg

Este es el resumen nutricional de la arepa de la misma medida:

Resumen Nutricional			
Cals	Grasa	Carbh	Prot
165	1,09g	33,93g	4,09g

Hay 165 calorías en Arepa (1 mediana). Desglose de Calorías: 6% grasa, 84% carbohidrato y 10% proteína.

4.2. Estudio del proceso

En Arepas la Cuyabra S.A.S se realizara la actividad de producir y comercializar arepas de maíz blanco trillado en sus diferentes presentaciones y masa para arepas de maíz blanco trillado.

Para analizar el proceso productivo de la organización, de deben definir primordialmente factores determinantes como lo son mano de obra, la maquinaria, inventarios y materia prima.

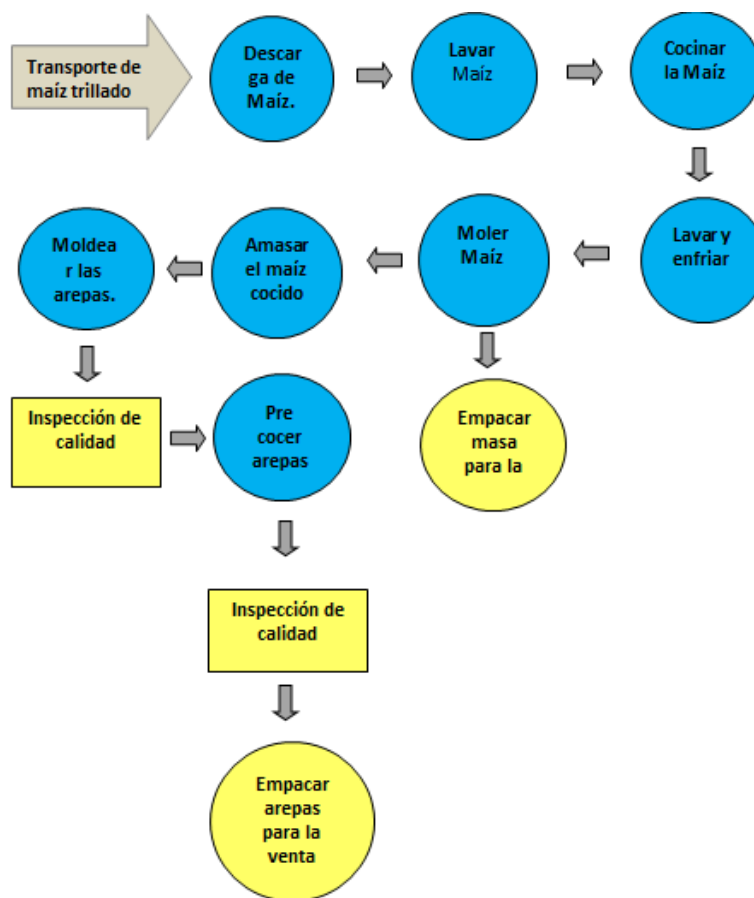
En el proceso es fundamental una mano de obra comprometida con el trabajo en equipo y los excelentes resultados, en este caso se utilizaran dos operarios que no requieren de un nivel académico alto, los cuales estarán encargados de manejar la maquinaria y los inventarios de materia prima en la fábrica y los productos terminados en el almacén. Por otra parte se requiere de otro trabajador el cual tendrá el puesto de distribuidor de los productos terminados, y al igual que los dos anteriores, tampoco requiere de un nivel alto de educación.

En general el proceso productivo consiste en tomar una cantidad de materia prima (maíz blanco trillado) acordada en el plan de producción, y cocinarla en agua en una olla especial, hasta el punto ideal. De allí tomar el maíz cocinado y molerlo en los molinos especiales, para sacar la masa de maíz blanco trillado al punto para fabricar las arepas, en este momento se toma la cantidad de masa requerida por el plan de ventas y se empaca para ser vendido como producto terminado. La masa sobrante se aplanar en la aplanadora, y cuando tenga el grosor adecuado se asigna la masa a los moldes requeridos según la presentación de los pedidos de arepas ya confirmados, para así dar salida a los productos terminados por medio del distribuidor quien llevara los productos hasta las direcciones acordadas.

Tabla 13. Proceso Productivo

ENTRADA MATERIA PRIMA	TRANSFORMACIÓN PROCESO	SALIDA PRODUCTO TERMINADO
Maíz	-Cocinar el maíz -Moler maíz -Aplanar el maíz -Recortar según moldes -Empacar	- Masa de maíz para hacer arepas - Arepa pequeña - Arepa mediana - Arepa grande

Grafico 4. Diagrama de Flujo



4.4. Volumen de producción

El volumen de producción mensual estimada es de 4993 kg/mes, distribuidos en las siguientes presentaciones.

Tabla 14. Volumen de producción

PRESETACIÓN	CANTIDAD KILOS DIA	CANTIDAD KILOS MES
Masa de maíz blanco	100	2500
Arepas pequeñas	67	1667
Arepas medianas	14	357
Arepas grande	19	469
total producción	200	4993

Después de estimar el volumen de producción se analizaran los requerimientos de materia prima para un año con un volumen de producción de 59916 kg /año de maíz blanco.

4.5 Necesidades y requerimientos

4.5.1. Materia prima

- Características de la materia prima: La materia prima para las arepas de maíz blanco y/o masa lista para asar, es el grano de maíz blanco trillado tipo 1 de alta calidad.
- Políticas de Compras: la compra de materia prima se hará mensual según lo proyectado o se cambiarán los periodos según convenga a la compañía por alza de precios o facilidades de pago etc.
- Política de Inventarios: como política de la empresa se maneja la técnica de inventario PEPS (Primeros en Entrar Primeros en Salir) garantizando una mejor calidad en el producto, ya que al tratar con granos se corre el riesgo de que sea contaminado por condiciones ambientales y/o factores humanos, los cuales se deben evitar al máximo haciendo una rotación continua de todo el inventario existente.
- Disponibilidad de Materia Prima: Se garantiza rotundamente la disponibilidad de materia prima, pues los posibles proveedores cuentan con una capacidad suficiente de 100 bultos más o menos para surtir a un solo cliente y en el caso de "Arepas la cuyabra" solo se requeriría de 4 bultos diarios de maíz trillado blanco para suplir el sistema de producción.
- Entrega de materia prima: los proveedores entregan el producto en su propio almacén, por tal razón "Arepas la cuyabra S.A.S." cubrirá todos los gastos en fletes.
- Plazo de entrega: los proveedores cuentan con 3 días hábiles después de la consignación para hacer entrega del pedido, pero en el caso de "Arepas la cuyabra" por sus pedidos de poca cantidad la entrega es inmediata.

4.5.2 Maquinaria

Para el desarrollo de la actividad productiva se necesitan las siguientes máquinas:

TABLA 15. MÁQUINARIA REQUERIDA POR AREPAS LA CUYABRA SAS.

MÁQUINA	FUNCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	GARANTIA	FINANCIACIÓN
Horno de cadena para arepas "marca CTX ref TCO2114"	Pre cocer las arepas con la temperatura y en el tiempo adecuado, teniendo en cuenta que la marca es reconocida por su excelente calidad.	1	\$5,000,000.00	1 año	De contado
Maquina aplanadora de masas	Tomar la masa molida y aplanarla por medio de un rodillo graduable, accionado por la ayuda de un motor eléctrico.	1	\$ 997,000.00	1 año	De contado
Molde para arepas	Sacar las arepas de la masa aplanada con las especificaciones de medidas predeterminadas.	6	\$ 32,900.00	-	De contado
Molino tipo corona para maíz	Transformar el maíz cocido en masa de maíz listo para hacer arepas, con la ayuda de un motor eléctrico que le proporciona la energía necesaria.	2	\$ 713.000,00	1 año	De contado
fogones industriales	Imprimir la temperatura necesaria para cocinar el maíz blanco trillado en las ollas especiales.	7	\$ 8,000.00	1 año	De contado

Fuente: Los Autores

4.5.3. Mano de obra

En principio la empresa contara con un personal muy restringido, es decir, el necesario para poner en marcha la fábrica y generar posicionamiento en el mercado. Los trabajadores requeridos son:

- Gerente general
- Jefe de mercadeo
- Contador público
- Dos operarios
- Distribuidor

4.5.3.1. Análisis de personal requerido

GERENTE GENERAL:

- Mayor de 20 años
- Profesional en ingeniería industrial.
- Conocimiento del área financiera, productiva y administrativa.
- Experiencia y conocimientos en el manejo personal y talento humano.
- Liderazgo y confiabilidad como persona.
- Espíritu emprendedor, competitivo y con adaptabilidad al cambio.

JEFE DE MERCADEO:

- Mayor de 20 años
- Profesional en ingeniería industrial.
- Conocimiento del área financiera, productiva y administrativa.
- Experiencia y conocimientos en el manejo personal y talento humano.
- Liderazgo y confiabilidad como persona.
- Espíritu emprendedor, competitivo y con adaptabilidad al cambio.

CONTADOR PÚBLICO:

- Mayor de 20 años
- Profesional en contaduría pública.
- conocimiento del área financiera y administrativa.

OPERARIO:

- Mayor de 18 años
- Técnico en manipulación de alimentos
- conocimiento del área de producción.

DISTRIBUIDOR:

- Mayor de 18 años.
- Bachiller de excelente comportamiento.
- Saber conducir moto y carro de una manera responsable.
- Tener buen carisma y excelente atención al cliente.

Estos son los puestos de trabajo que la empresa requiere para la puesta en marcha, pero el objetivo es crecer y ganar más participación en el mercado, generando nuevos puestos de trabajos y más oportunidades para los trabajadores ya existentes en la compañía, contribuyendo al desarrollo social y económico de la región.

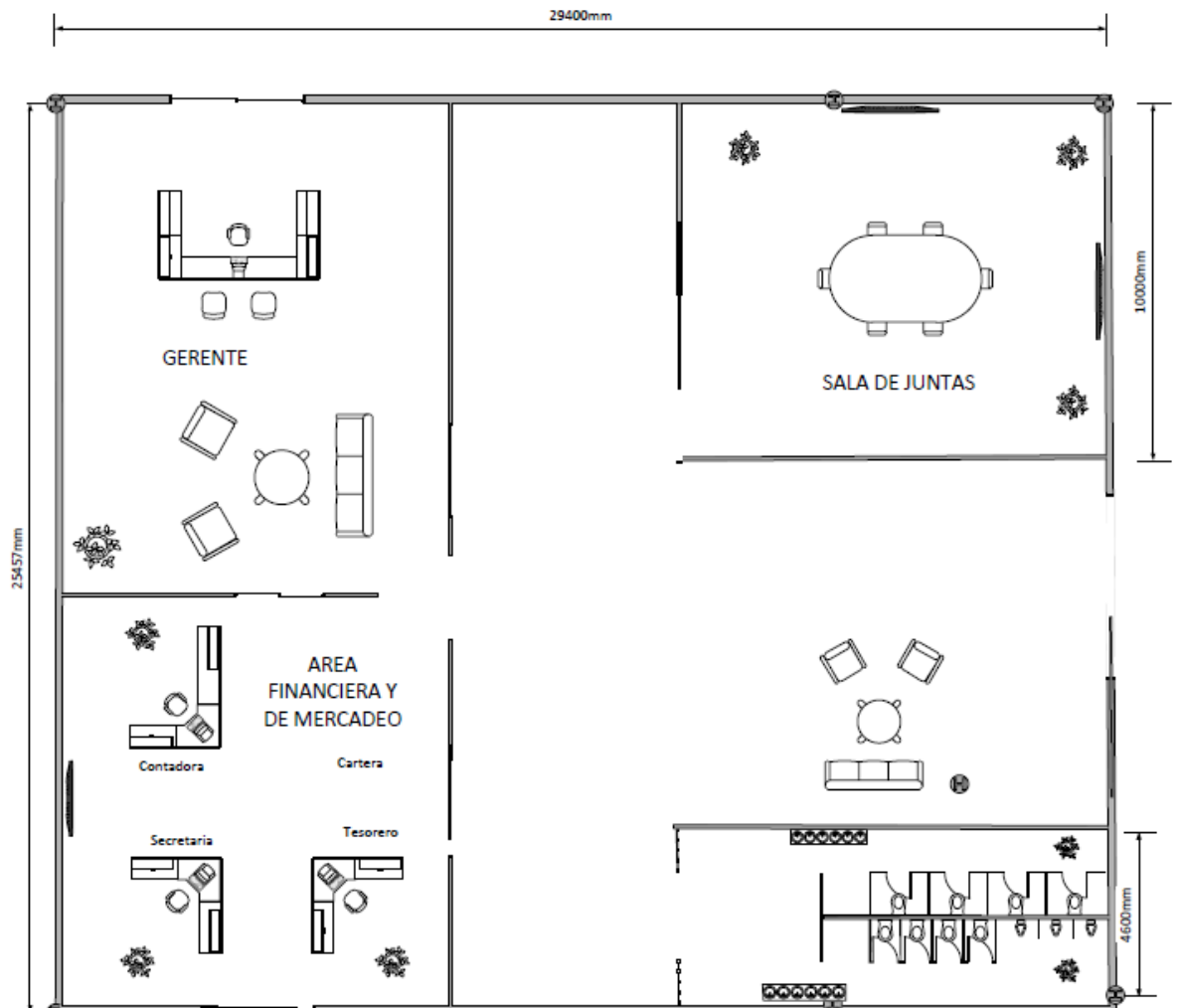
4.6.3. Política de inventario:

Los inventarios son un punto crítico de las compañías dedicadas a la producción, ya que de la buena administración de este se puede generar ahorro para la empresa, por tal razón “Arepas la cuyabra” pondrá en práctica las nuevas filosofías de producción que están a la vanguardia en las grandes compañías, como lo son los sistemas de inventarios kanban, los cuales consisten en un manejo ordenado del inventario por medio de regularmente tarjetas de control, las cuales contribuyen a dar un buen flujo a los inventarios, además de ligar el inventario a la demanda dando a este un sentido de halado de la producción, es decir, según la demanda se mueven los inventarios y hala el sistema de producción por los productos requeridos.


4.7. Planta física:

La planta física requerida por la empresa Arepas la cuyabra SAS, requiere de una distribución del espacio muy estratégico, pues es necesario un cuarto caliente, el cual será destinado a la cocinada del maíz blanco trillado, además de requerir espacios libre de humo u cualquier otro contaminante del exterior. La planta física siguiendo todos los requerimientos de la normatividad de Las buenas prácticas de manufactura (ver el punto 1.9.1.del marco conceptual), muestra el siguiente diseño de planta;


Grafico 5. Diseño de planta







 Universidad Tecnológica de Pereira	ESCALA:	PRESENTADO POR	DISEÑO PLANO DE PRODUCCIÓN
	1:100	BAYRON MANUEL RUIZ CHRISTOPHER PINEDA	28 DE ABRIL DE 2014

CONVENCIONES:

PARED EXTERIOR 

PARED INTERIOR 

ZONA DE TRABAJO 


SOFA 

MESA 

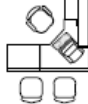
MATERA 


TELEVISOR 


COLUMNA 

INODORO DE PARED 

LAVAMANOS 


ESCRITORIO 


PUERTA DE FRICCION DESLIZANTE 


PUERTE DE CRISTAL DESLIZANTE 

INODORO 

VENTANA 

PARED EXTERIOR 

PARED INTERIOR 

ZONA DE TRABAJO 


SOFA 

MESA 

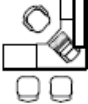
MATERA 


TELEVISOR 

COLUMNA 

INODORO DE PARED 

LAVAMANOS 

ESCRITORIO 

PUERTA DE FRICCION DESLIZANTE 

PUERTE DE CRISTAL DESLIZANTE 

INODORO 

VENTANA 

4.8. Cronograma de inversión

Tabla 16. Cronograma de inversión

Concepto	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Estudio de Factibilidad	■	■	■									
Compra de maquinaria y equipo				■	■	■						
Instalación de maquinaria y equipo						■	■					
Compra de materia prima e insumos								■	■			
Puesta en marcha										■		
Otras actividades							■	■	■	■	■	

5. ASPECTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS

5.1. Organización

5.1.1. Tipo de empresa

Arepas la Cuyabra S.A.S, será una empresa comercial, constituida como una sociedad anónima simplificada, lo cual permitirá que la empresa sea reconocida legalmente como empresa constituida. Se eligió este tipo de sociedad ya que es el más adecuado para la empresa pues se utiliza en empresas pequeñas y medianas

5.1.2. MISIÓN

Arepas la Cuyabra S.A.S busca producir y comercializar masa de maíz blanco y arepas pre cocidas en tres diferentes presentaciones, haciendo uso de la tecnología y las nuevas filosofías de la producción moderna, para ofrecer a nuestros clientes productos de bajo costo y excelente calidad, enfocando siempre nuestras actividades en la satisfacción total del cliente, al considerar a este nuestra razón de ser y por consiguiente ayudar al desarrollo industrial, económico y social de la región.

5.1.3. VISIÓN

En cinco años *Arepas la cuyabra S.A.S.* Estará entre las mejores fábricas de masa de maíz blanco y arepas pre cocidas en el departamento del Quindío, al contar con productos de primera calidad a bajo costo, gracias al trabajo en

equipo y la innovación de nuestros colaboradores, lo cual generará diferenciación y posicionamiento en el mercado, sintiéndonos orgullosos del desarrollo de nuestra región Quindiana.

5.1.4. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

Valores:

- Creatividad e innovación
- Responsabilidad
- Honestidad
- Ética
- Efectividad
- Calidad
- Pasión

Principios:

- Respeto: No denigrar directa o implícitamente los productos, de un competidor.
- Legalidad: La empresa estará siempre en el marco de lo legal según la constitución y normatividad que rija este tipo de organizaciones.
- Trabajo en equipo: se trabajara siempre apuntado a objetivos conjuntos, teniendo como lema el trabajo en equipo y haciendo uso de la sinergia para cumplir las metas establecidas.
- Bienestar y Salud: Arepas la Cuyabra S.A.S. estará 100% comprometida con el procesamiento de productos de alta calidad que en ninguno de los casos puedan ser nocivos para el ser humano.

5.1.5 MATRIZ DOFA

Tabla 17. Matriz DOFA

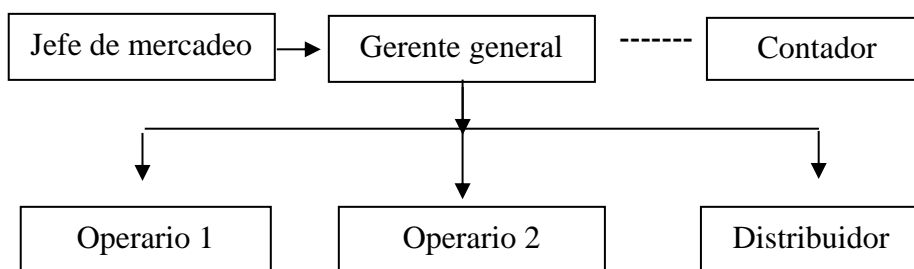
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia en el campo empresarial • Capital limitado • Empresa nueva en un mercado competitivo • poca oferta de las maquinas requeridas en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de los productos ofrecidos por la empresa. • Altos precios por parte de la competencia en productos ofrecidos por la empresa. • Facilidad en préstamos bancarios • Alto interés del mercado objetivo por los productos ofrecidos por la empresa. • Muchas opciones de capacitación por parte del SENA, sobre tratamiento de alimentos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS D.O.
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con años de experiencia en el mercado. • Variaciones constantes en el precio del maíz blanco, debido a que este es su mayoría se importa del exterior. • Entrada de productos sustitutos de la arepa por medio de los T.L.C.s firmados por Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizaran las capacitaciones en el SENA sobre creación de empresa, así como la formación obtenida en la universidad, para hacer uso de las herramientas necesarias para afrontar la inexperiencia como empresarios. • Se utilizará el interés del mercado objetivo por los productos ofrecidos por la empresa para contrarrestar la competencia existente en el mercado, pues la competencia vende a precio elevado y los usuarios están dispuestos a probar nuevos productos, dándonos esto una ventaja competitiva. • Se utilizaran préstamos bancarios a bajo interés, para darle liquidez a la empresa y comprar las maquinas necesarias para realizar el proyecto, maquinas existentes en ciudades grandes del país. • Atacar todo el mercado objetivo existente y la creciente demanda

	de los productos, generando una participación mayor en el mercado, lo cual nos brindara cases para atacar otros mercados en un futuro.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.
<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de calidad, creatividad y uso de nuevas filosofías de producción. • Precios bajos con altos niveles de calidad • Excelente trabajo en equipo, generando resultados sinérgicos • Excelentes relaciones con propietarios de restaurantes y asaderos. • Energía joven, muchas ideas y ganas de progresar en la región. • Ubicación de la fábrica en zona rural, generando esto disminución significativa en costos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer precios bajos y excelente calidad en los productos a nuestro mercado objetivo, en contraste con los precios ofrecidos por la competencia, generando diferenciación y posicionamiento en el mercado. • Se harán campañas de promoción y publicidad agresivas de los productos en todas las zonas que se vea necesario y que no incurran en mucho costo, para generar recordación en los clientes quienes nos verán como una marca joven pero con fuerza y ganas de crecer. • Se hablara y se ofrecerán en primera instancia los productos a los conocidos que son dueños de restaurantes y asaderos para empezar a fidelizar a los clientes con nuestra marca.
ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar procesos innovadores en la región, para brindar un mejor servicio a los clientes, generando gran aceptación por los mismos y así ser una empresa competitiva en el mercado. • Crear una gran aceptación entre los establecimientos de confianza, para así aumentar ésta misma en el mercado de la región, de manera que se 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener excelente préstamos bancarios que nos fortalezcan económicamente para así de esta manera crear un empresa formal competitiva y sostenible. • Adquirir maquinaria y equipo de calidad, que garantice un adecuado funcionamiento y bajo los estándares de calidad necesarios. • Generar buenas relaciones con

<p>fidelizarán los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se Implementaran altos estándares de calidad en los productos, comercializándolos a un bajo precio, que permitirán combatir las incidencias del TLC. 	<p>proveedores de confianza, de manera que las variaciones de precio a la hora de comprar maíz no sean muy notorias y no hayan problemas por incumplimiento o impuntualidades en entrega de materia prima.</p>
---	--

5.1.6 Organigrama

Gráfico 6. Organigrama



5.1.7 Costos Administrativos de puesta en marcha

Estos costos son los requeridos legalmente para que la empresa Arepas la Cuyabra SAS pueda funcionar²⁰

Tabla 18. Costos legales

N°	DESCRIPCION	COSTO
1	Formularios para Inscripción de Cámara y Comercio	\$ 10.000,00
2	Inscripción ante la Cámara de Comercio	\$ 145.000,00
3	Visto bueno del cuerpo de bomberos	\$ 62.500,00
4	Extintor de 10 libras	\$ 48.000,00
TOTAL		\$ 265.500,00

²⁰ Costos Administrativos .Extraído el 2 de mayo de 2014 [VERSIÓN ELECTRÓNICA] <http://www.camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-130.htm>

5.1.8. NOMINA REQUERIDA

Estos son los pagos correspondientes que se deben hacer a todos los empleados de la Arepas la Cuyabra SAS, los cuales son exigidos por el estado colombiano para las empresas industriales.

Tabla 19. Nómina mensual

	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	OPERARIO 1	OPERARIO 2	DISTRIBUIDOR (Pago por jornales)	CONTADOR (Pago por honorarios)	GERENTE GENERAL	JEFE DE MERCADEO
SUELDO BASICO		\$ 616.000	\$ 616.000	\$ 25.000		\$ 950.000	\$ 950.000
AUX.TRANSPORTE		\$ 72.000	\$ 72.000			\$ 70.500	\$ 70.500
SUBTOTAL		\$ 688.000	\$ 688.000			\$ 1.020.500	\$ 1.020.500
CESANTIAS	8,33	\$ 57.310	\$ 57.310			\$ 85.008	\$ 85.008
INT/CESANTIAS	1	\$ 6.880	\$ 6.880			\$ 10.205	\$ 10.205
PRIMA SERVICIOS	8,33	\$ 57.310	\$ 57.310			\$ 85.008	\$ 85.008
VACACIONES	4,16	\$ 28.621	\$ 28.621			\$ 42.453	\$ 42.453
SALUD	8,5	\$ 52.360	\$ 52.360			\$ 80.750	\$ 80.750
PENSION	12	\$ 73.920	\$ 73.920			\$ 114.000	\$ 114.000
COMFENALCO	4	\$ 24.640	\$ 24.640			\$ 38.000	\$ 38.000
SENA	2	\$ 12.320	\$ 12.320			\$ 19.000	\$ 19.000
I.C.B.F	3	\$ 18.480	\$ 18.480			\$ 28.500	\$ 28.500
RIESGOS PROFESIONALES	0,522	\$ 3.216	\$ 3.216			\$ 4.959	\$ 4.959
COSTO MENSUAL		\$ 1.023.057	\$ 1.023.057	\$ 625.000	\$ 300.000	\$ 1.528.382	\$ 1.528.382
TOTAL MENSUAL		\$ 6.027.878					
LOS PRIMEROS TRES MESES		\$ 18.083.635					
TOTAL ANUAL		\$ 72.334.541					

Fuente: Los autores.

Prestaciones sociales:

- Cesantías: son el 1/12 del total devengado mensual, estas son consignadas mensual o anualmente en el Fondo de Pensiones escogido con anterioridad por el trabajador.
- Interés a las cesantías: es el 1% mensual del total de las cesantías, o es el 12% anual.
- Prima de servicios: es el 1/12 del total devengado mensualmente, se cancela una en el mes de junio y la otra del mes de diciembre.
- Vacaciones: es el 1/24 del salario sin auxilio de transporte, se cancelan cuando se inician las vacaciones con 15 días hábiles por haber laborado un año en la empresa.

5.1.9. Manual de procesos y procedimientos

Identificación de los procesos

1. **Nombre del proceso:** cocinado

Riesgos:

- Cuello de botella
- Descuidos con el tiempo estimado de cocido
- Incumplimiento con el cronograma
- Exceso de agua

Controles ejercidos:

- Sistemas de alarmas en los tiempos de cocinado
- Monitoreo y acompañamiento en el proceso
- Documentar todos los acontecimientos en una hoja de control

N° de orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo estimado (horas)
1	Medir la cantidad de maíz a cocinar	Producción	Operario 1	0,02
2	introducir agua y poner a cocinar el maíz	Producción	Operario 1	0,05
3	estar pendiente del cocinado del maíz	Producción	Operario 1	3
4	sacar el maíz y dejar enfriar	Producción	Operario 1	0,25

Fuente: Los autores

2. Nombre del proceso: Moler

Riesgos:

- Cuello de botella
- Atascamiento en la máquina
- Incumplimiento con el cronograma
- Caída de la energía

Controles ejercidos:

- Planta de energía alterna disponible
- Monitoreo y acompañamiento en el proceso
- Documentar todos los acontecimientos en una hoja de control

N° de orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo estimado (horas)
1	Subdividir el maíz en parte fáciles de moler	Producción	Operario 2	0,25
2	Prender la máquina moledora	Producción	Operario 2	0,05
3	estar pendiente de la uniformidad en el molido	Producción	Operario 2	2
4	sacar la masa para la moledora	Producción	Operario 2	0,5

3. Nombre del proceso: Comercialización

Riesgos:

- Incumplimiento con la fecha de entrega
- Demora en la entrega del pedido

Controles ejercidos:

- Trazabilidad en los pedidos y productos
- Monitoreo y acompañamiento constante en todo el proceso
- Documentar todos los acontecimientos en una hoja de control

N° de orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo estimado (horas)
1	Logística de entrega	Mercadeo y ventas	Jefe mercadeo	1
2	Capacitación para distribuidor	Mercadeo y ventas	Jefe mercadeo	1
3	Registro de pedidos y/o promociones	Mercadeo y ventas	Jefe mercadeo	1
4	Trazabilidad en los pedidos	Mercadeo y ventas	Jefe mercadeo	3

4. Nombre del proceso: Moldearlas arepas

Riesgos:

- Producción de arepas deformes
- Cuello de botella
- Tomar el molde equivocado según la referencia de la arepa
- Falta de experiencia en la labor por parte del operario

Controles ejercidos:

- Exacta documentación del proceso en el puesto de trabajo
- Capacitación exhaustiva para el puesto de trabajo
- Trazabilidad de los productos

N° de orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo estimado (horas)
1	Preparar el puesto de trabajo con las herramientas	Producción	Operario 2	0,25
2	Moldear las arepas	Producción	Operario 2	2
3	Inspeccionar la calidad en la figura de las arepas	Producción	Operario 2	0,25
4	Trasladar producto a horno	Producción	Operario 2	0,25

5. Nombre del proceso: pre cocer arepas**Riesgos:**

- Calibrar mal la temperatura del horno
- No calcular bien el tiempo de horneado
- Caída de energía
- Cuello de botella

Controles ejercidos:

- Exacta documentación del proceso en el puesto de trabajo
- Capacitación exhaustiva para el puesto de trabajo
- Planta de energía alterna disponible
- Sistemas de alarmas en los tiempos de cocinado

N° de orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo estimado (horas)
1	Preparar el horno con todas las indicaciones	Producción	Operario 2	0,25
2	Introducir arepas en la parrilla	Producción	Operario 2	0,5
3	Dar ronda de seguridad	Producción	Operario 2	0,15
4	Sacar las arepas listas del horno	Producción	Operario 2	0,5

6. Nombre del proceso: Empaque

Riesgos:

- Cuello de botella
- Incumplimiento con el cronograma
- Demora en la entrega del pedido

Controles ejercidos:

- Exacta documentación del proceso en el puesto de trabajo
- Capacitación exhaustiva para el puesto de trabajo

N° de orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo estimado (horas)
1	Vaciar arepas en bolsa según la referencia	Producción	Operario 1	1
2	sellas bolsas	Producción	Operario 1	0,5
3	Etiquetar según referencia	Producción	Operario 1	0,15
4	Almacenar	Producción	Operario 1	0,25

7. Nombre del proceso: Contabilidad

Riesgos:

- Cierre de la empresa por incumplimientos financieros
- Incertidumbre financiera para la empresa

Controles ejercidos:

- Seguimiento continuo del proceso por parte de gerencia
- Contratación de Contador de reconocimiento y prestigio.

N° de orden	Procedimiento	Área responsable	Responsable	Tiempo estimado (horas)
1	Elaboración mensual de nomina	Finanzas	Gerente general	4
2	Elaborar estados financieros	Finanzas	Gerente general	5
3	actualizar registros de ley	Finanzas	Gerente general	3

5.1.10. Manual de funciones

Manual específico de funciones y de competencias laborales

Cargo: Gerente General

1. Identificación del cargo	
Nivel	Directivo
Denominación del empleo	Gerente General
No de cargos	1
Personal a cargo	4 colaboradores
Dependencia	Ninguna
Cargo del jefe inmediato	
2. Propósito del empleo	
Ejecución de labores de dirección, gestión y formulación de políticas institucionales en la administración de la EMPRESA, mediante la adopción de planes, programas y proyectos y el cumplimiento de objetivos misionales que deriven en la producción y comercialización de los productos de la compañía.	
3. Descripción de funciones esenciales	
1. Dirigir la Empresa manteniendo la unidad de intereses en torno a la misión y objetivos de la misma articulando el trabajo y garantizando la adopción de planes, programas y proyectos.	
2. Articular el trabajo que realizan los diferentes niveles de la organización,	

- dentro de una concepción participativa de la gestión.
3. Ser nominador y ordenador del gasto, de acuerdo con las facultades concedidas por la Ley y los estatutos y Representar a la empresa judicial y extra-judicialmente
 4. Velar por el cumplimiento de las Leyes y reglamentos que rigen las Microempresas.
 5. Coordinar al personal a su cargo para que el desarrollo de los procesos de transformación sean lo más óptimo posible.
 6. Mantener actualizado el directorio de proveedores de la empresa.
 7. Fijar precios de los productos en conjunto con el jefe de mercadeo.
 8. Contratar al personal de la empresa
 9. Desarrollo de las metas propuestas por la empresa
 10. Diseño de la planeación estratégica de la empresa

7. Conocimientos básicos o esenciales

1. Conocimiento del área financiera, productiva y administrativa.
2. Experiencia y conocimientos en el manejo personal y talento humano.
4. Informática básica (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones multimedia e Internet)
6. Gestión en Emergencias y Desastres.
7. Formulación y aplicación en Sistemas Integrales de calidad.
8. Conocimiento de los estándares de acreditación en procesos productivos.
9. Liderazgo y confiabilidad como persona.
10. Espíritu emprendedor, competitivo y con adaptabilidad al cambio.
11. Conocimiento en normas financieras y contables aplicables al sector.

8. Requisitos de estudio y experiencia

Requisitos	Experiencia
Título profesional en ingeniería industrial.	Experiencia de un (1) año en área administrativa o de producción.

Cargo: jefe de mercadeo

1. Identificación del cargo	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Jefe de Mercadeo
No de cargos	1
Personal a cargo	3 colaboradores
Dependencia	1
Cargo del jefe inmediato	Gerente General
2. Propósito del empleo	
Junto con el Gerente General, se encarga de la ejecución de labores de coordinación, planificación, dirección, promoción y control de todo lo relacionado con las ventas y relaciones con los clientes y proveedores. Así	

como la administración interna de la compañía, incluyendo la supervisión del proceso productivo.

3. Descripción de funciones esenciales

1. Dirigir todo lo concerniente a las ventas y gastos de la empresa.
2. Coordinar al personal a su cargo para que el desarrollo de los procesos de promoción, ventas y cobros sean lo más óptimo posible.
3. Fija precios para los productos de la empresa en conjunto con el gerente, teniendo en cuenta las tendencias y variaciones en los precios de materias primas e insumos.
4. Supervisar y controlar las posibles fluctuaciones en las ventas, y buscar mejoras para los procesos si así lo requieren.
5. Hacer proyecciones de ventas para periodos futuros, y organizar en conjunto con el gerente un plan maestro de producción.
6. Desarrollo de las metas propuestas por la empresa
7. Realizar la promoción y publicidad pertinente para los productos de la empresa.

7. Conocimientos básicos o esenciales

1. Conocimiento del área financiera, comercial y administrativa
2. Experiencia y conocimientos en el manejo personal y talento humano.
3. Liderazgo y confiabilidad como persona.
4. Espíritu emprendedor, competitivo y adaptabilidad al cambio.

8. Requisitos de estudio y experiencia

Requisitos	Experiencia
Título profesional en ingeniería industrial.	Experiencia de un (1) año en área administrativa o de producción.

Cargo: Contador

1. Identificación del cargo	
Nivel	Profesional
Denominación del empleo	Contador
No de cargos	1
Personal a cargo	Ninguno
Dependencia	1
Cargo del jefe inmediato	Gerente General
2. Propósito del empleo	
Encargado de llevar el control de la contabilidad de la compañía, de acuerdo a lo estipulado por la ley.	
3. Descripción de funciones esenciales	
1. Realizar la contabilidad de la empresa.	
2. Elaborar los estados financieros para la toma de decisiones.	
3. Generar declaraciones de impuestos ante la DIAN	

4. Elaborar la nómina de la empresa.	
7. Conocimientos básicos o esenciales	
1. Conocimiento del área financiera y administrativa.	
8. Requisitos de estudio y experiencia	
Requisitos	Experiencia
Título profesional en Contaduría Pública.	Experiencia mínima de un (1) año ejerciendo como contador.

Cargo: Operario de producción

1. Identificación del cargo	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Operario de producción
No de cargos	2
Personal a cargo	Ninguno
Dependencia	2
Cargo del jefe inmediato	Gerente General – Jefe de Mercadeo
2. Propósito del empleo	
Encargado de la elaboración del producto, manipulando los materiales y elementos necesarios para el mismo.	
3. Descripción de funciones esenciales	
<p>1. Hacer el proceso de transformación de las materias primas en los productos terminados.</p> <p>2. Mantener limpio y en excelente condiciones el área de trabajo.</p> <p>3. Presentar propuestas de mejora donde considere se necesitan.</p> <p>4. Seguir responsablemente los manuales de salud ocupacional.</p> <p>5. Permanecer atento a cualquier problema que presenten las maquinas en la fábrica.</p>	
7. Conocimientos básicos o esenciales	
1. Conocimiento del área de producción.	
8. Requisitos de estudio y experiencia	
Requisitos	Experiencia
Técnico o estudiante de niveles avanzados en manipulación de alimentos.	Experiencia mínima de un (1) año trabajando con alimentos.

Cargo: Distribuidor

1. Identificación del cargo	
Nivel	Bachiller
Denominación del empleo	Distribuidor
No de cargos	1
Personal a cargo	Ninguno
Dependencia	2
Cargo del jefe inmediato	Gerente General – Jefe de Mercadeo
2. Propósito del empleo	
Encargado de la distribución del producto a los clientes y de los materiales e insumos que se necesiten.	
3. Descripción de funciones esenciales	
1. Distribuir los productos de la empresa por los lugares indicados por el feje mercadeo o Gerente General de manera oportuna y eficiente. 2. Proponer mejoras a logística de distribución donde lo vea pertinente 3. Atender a los clientes con un excelente servicio. 4. Permanecer atento a cualquier problema que presente el vehículo de transporte. 5	
7. Conocimientos básicos o esenciales	
1. Saber conducir moto y carro de una manera responsable. 2. Tener buen carisma y excelente atención al cliente	
8. Requisitos de estudio y experiencia	
Requisitos	Experiencia
1. Tener licencia de conducción de carro y moto. 2. Estar graduado como bachiller.	Experiencia mínima de un (1) año trabajando como distribuidor.

5.2. Reglamentación

5.2.1. Reglamentación de las MIPYMES

El proyecto se rige a través de la Ley 905 del 2 de Agosto de 2004.

5.2.2. Constitución

Arepas La Cuyabra S.A.S efectuara el proceso de constitución en el cual se deberá seguir el siguiente proceso, de acuerdo al Portal Latinpyme²¹.

1. Nombre de la empresa: Antes de producir la escritura de constitución se debe verificar ante la Cámara de Comercio si el nombre escogido no ha sido antes utilizado por otra empresa. Igualmente ante la Superintendencia Nacional de Industria y Comercio se debe verificar si no existen registros marcarios que identifiquen otro tipo de productos pertenecientes a otras empresas. Ambas consultas se pueden realizar a través de las páginas de Internet www.ccb.org.co www.sic.gov.co

2. Constitución de la minuta de la sociedad ante una notaría, la cual expide tres copias de la escritura y la primera de ellas con destino al registro de la Cámara de Comercio de la ciudad del domicilio de la sociedad que se crea.

3. Inscripción ante la Cámara de Comercio de la ciudad donde inicia actividades, en la cual se registra la minuta de escritura pública a efectos de tener la matrícula mercantil.

4. Inscripción ante la Administración de Impuestos Nacionales y Distritales, que acredite el Número de Identificación Tributaria (N.I.T.) y que lo convierte en persona sujeta de obligaciones fiscales.

5. Autorización de la DIAN para imprimir la facturación respectiva de la empresa.

6. Facturación, con los datos comerciales, NIT, condiciones de pago, valores e impuestos de la sociedad creada.

7. Registro en la página de Internet de la DIAN www.dian.gov.co del Registro Único Tributario (RUT) para efectos de hacer cruces de cuentas con el Sistema Muisca implementado en la Administración de Impuestos.

²¹Cómo crear una empresa en Colombia, [Versión Electrónica] consultado el 02 de Mayo de 2014 <http://www.microempresas.com.co/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=17>

6. ESTUDIO DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

En esta parte del estudio se identifican y cuantifican las inversiones para la operación del proyecto, las fuentes de recursos para el funcionamiento y su financiamiento, es importante resaltar que la empresa por ser de carácter productivo, tendrá altas inversiones en activos fijos, como lo son las máquinas que se requieren para realizar la actividad de transformación de las materias primas en productos terminados, las cuales se depreciarán en el tiempo perdiendo contablemente su costo histórico.

6.1. Inversiones

6.1.1. Horizonte de planeación

El horizonte de planeación Corresponde al desarrollo que el proyecto toma en el tiempo, partiendo desde el día que se identifica hasta cuando se prevé su posible terminación.

- **Periodo Pre operativo:** comprende el periodo de tiempo que parte desde el día de la identificación hasta cuando el proyecto se considera puesto en marcha; en este tiempo se realizan todos los estudios correspondientes a la pre-factibilidad, factibilidad, desarrollo, investigación, toma de decisiones e inversiones convenientes para la puesta en marcha. Este periodo se aproximó a maso menos 1 año.
- **Periodo Operativo:** Se refiere al periodo de tiempo que Arepas la cuyabra SAS estará produciendo y comercializando todos sus productos en el mercado, que para facilitar en debido análisis del proyecto se fijó un periodo de 10 años.
- **Periodo de Liquidación:** Es un corte en el tiempo con el fin de facilitar los análisis correspondientes hasta ese momento para determinar los resultados y medir la conveniencia o no de la implementación del proyecto, se ha fijado en un periodo aproximado de un año.

Inversiones fijas

Representan los activos fijos que Arepas La Cuyabra S.A.S. debe adquirir para el funcionamiento del proyecto, la siguiente tabla muestra los activos y las cantidades requeridas.

Tabla20.Inversión activos fijos

ACTIVOS FIJOS			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Horno de cadena para arepas “marca CTX ref TCO2114”	1	5.000.000	5.000.000
Maquina aplanadora de masas	1	997.000	997.000
Molde para arepas	6	32.900	197.400
Molino tipo corona para maíz	2	713.000	1.426.000
Baldes	6	8.000	48.000
Ollas de aluminio	7	120.000	840.000
Mesa acero inoxidable	1	600.000	600.000
fogones industriales	7	170.000	1.190.000
Equipacion para manipulación de alimentos	4	100.000	400.000
Escritorio	1	400.000	400.000
Silla escritorio	2	190.000	380.000
Computador	1	3.200.000	3.200.000
Impresora	1	300.000	300.000
Adecuación de Infraestructura	1	12.000.000	12.000.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 26.978.400,00

Fuente: Los Autores

Los activos fijos requeridos por la empresa Arepas la Cuyabra SAS, es maquinaria de difícil comercialización en el comercio común, además de desgastarse rápidamente debido a su uso continuo para obtener el máximo beneficio, por tal motivo la maquinaria tiene un costo de recuperación despreciable en cuestión de 10 años.

Inversiones diferidas

Representa los gastos en que se incurren durante la implementación del proyecto como la formulación del mismo, tramites de registro y demás gastos de legalización de la empresa y puesta en marcha.

Tabla21. Inversión activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS	
Descripción	Costo Total
Costos administrativos de puesta en marcha	\$ 265.000,00
Estudio de factibilidad	\$ 450.000,00
Mezcla de mercadeo	\$ 1.750.000,00
*Intereses	\$ 5.939.906,12
**Gastos financieros	\$ 593.990,61
Imprevistos	\$ 2.000.000,00
Servicios generales	\$ 1.150.000,00
Papelería por un año	\$ 500.000,00
Dotación para trabajadores	\$ 260.000,00
Total activos diferidos	\$ 12.908.896,73

*Los intereses son calculados en el punto 6.2 financiación

** Los gastos financieros son el 10% de los intereses

Fuente: Los autores

Capital de trabajo

El capital de trabajo se calculó con base al efectivo requerido para un mes de operación productiva y comercial de la empresa, teniendo en cuenta el valor de la nómina, la materia prima y el transporte.

Tabla22. Inversión Capital De Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Descripción	Costo Total
Nomina	\$ 6.027.878,00
Materia Prima	\$ 5.492.300,00
Transporte	\$ 450.000,00
Total costos	\$ 11.970.178,00

Fuente: Los autores

Inversión inicial total

La inversión inicial total corresponde a la suma de las inversiones en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23. Inversión inicial

INVERSION INICIAL TOTAL	
Total activos fijos	\$ 26.978.400,00
Total activos diferidos	\$ 12.908.896,73
Total capital de trabajo	\$ 11.970.178,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 51.857.474,73

Fuente: Los autores

6.2. Financiamiento

En esta parte del trabajo de estudiará la naturaleza de los recursos requeridos para la implementación del proyecto, los recursos pueden ser propios o externos (créditos) según la capacidad e intereses personales de los socios.

Arepas la Cuyabra SAS, requiere de un monto inicial de inversión de \$51.857.474,73; y se tienen acceso a las siguientes fuentes de financiamiento para la implementación del proyecto:

Recursos propios: Los socios del proyecto cuentan con un monto inicial disponible para la apertura de la sociedad de \$ 22.157.944,12 lo cual equivale a un 42,73 % aproximadamente del total de la inversión inicial. El monto será aportado por partes iguales por los dos socios.

Recursos externos: Se requiere un crédito por el 57,27 % de la inversión inicial, el cual corresponde a \$ \$ 29.699.530,61; dinero que será obtenido a través de créditos aprobados por medio de entidades financieras para la puesta en marcha del proyecto.

- **Amortización del crédito**

Para el estudio sobre el financiamiento de crédito de \$ 29.699.530,61; que equivale al 57,27% sobre el total de la inversión inicial, se visitaron las entidades financieras más conocidas y utilizadas por la ciudadanía en general, con el objetivo de conocer tasas de financiamiento mensual, cuotas y plazos, más comunes en el mercado financiero actualmente, la información recopilada fue analizada y depurada en la siguiente tabla:

Tabla 24. Amortización del crédito

CUOTA	AÑO	VALOR CUOTA UNIFORME	INTERESES	AMORTIZAION	SALDO CAPITAL
0					\$ 29.699.530,61
1	1	\$ 7.084.013,91	\$ 5.939.906,12	\$ 1.144.107,78	\$ 28.555.422,82
2	2	\$ 7.084.013,91	\$ 5.711.084,56	\$ 1.372.929,34	\$ 27.182.493,48
3	3	\$ 7.084.013,91	\$ 5.436.498,68	\$ 1.647.515,22	\$ 25.534.978,26
4	4	\$ 7.084.013,91	\$ 5.106.995,63	\$ 1.977.018,28	\$ 23.557.959,98
5	5	\$ 7.084.013,91	\$ 4.711.591,97	\$ 2.372.421,93	\$ 21.185.538,05
6	6	\$ 7.084.013,91	\$ 4.237.107,60	\$ 2.846.906,31	\$ 18.338.631,74
7	7	\$ 7.084.013,91	\$ 3.667.726,32	\$ 3.416.287,58	\$ 14.922.344,16
8	8	\$ 7.084.013,91	\$ 2.984.468,81	\$ 4.099.545,10	\$ 10.822.799,06
9	9	\$ 7.084.013,91	\$ 2.164.559,74	\$ 4.919.454,17	\$ 5.903.344,89
10	10	\$ 7.084.013,91	\$ 1.180.669,01	\$ 5.903.344,89	\$ -

Fuente: Los autores

Tabla 25. Especificaciones del crédito

MONO SOLICITADO	\$ 29.699.530,61
INTERES ANUAL	24%
PLAZO	10 AÑOS
GASTOS FINANCIEROS	\$ 593.990,61

Fuentes: Los autores

6.3 Presupuesto de Inversiones

El presupuesto de inversiones muestra resumidamente todas las inversiones iniciales requeridas para la implementación del proyecto. Estas inversiones corresponden a las inversiones fijas, diferidas y el capital de Trabajo, además de contemplar los recursos propios y externos solicitados por los socios.

A continuación se tabula el presupuesto total de la inversión.

Tabla 26. Presupuesto de inversiones

PRESUPUESTO DE INVERSIONES	
CONCEPTO	INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS	
Horno de cadena para arepas “marca CTX ref TCO2114”	\$ 5.000.000,00
Maquina aplanadora de masas	\$ 997.000,00
Molde para arepas	\$ 197.400,00
Molino tipo corona para maíz	\$ 1.426.000,00
Baldes	\$ 48.000,00
Ollas de aluminio	\$ 840.000,00
Mesa acero inoxidable	\$ 600.000,00
fogones industriales	\$ 1.190.000,00
Equipación para manipulación de alimentos	\$ 400.000,00
Escritorio	\$ 400.000,00
Silla escritorio	\$ 380.000,00
Computador	\$ 3.200.000,00
Impresora	\$ 300.000,00
Adecuación de	\$ 12.000.000,00
Subtotal	\$ 26.978.400,00
INVERSIONES DIFERIDAS	
Costos administrativos de puesta en marcha	\$ 265.000,00
Estudio de factibilidad	\$ 450.000,00
Mezcla de mercadeo	\$ 1.750.000,00
Intereses	\$ 5.939.906,12
Gastos financieros	\$ 593.990,61
Imprevistos	\$ 2.000.000,00
Servicios generales	\$ 1.150.000,00
Papelería por un año	\$ 500.000,00
Dotación para trabajadores	\$ 260.000,00
Total activos diferidos	\$ 12.908.896,73
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	
Nomina	\$ 6.027.878,00
Materia Prima	\$ 5.492.300,00
Transporte	\$ 450.000,00
Subtotal	\$ 11.970.178,00
Total inversiones	\$ 51.857.474,73

*Los gastos financieros fueron calculados con el 10% sobre los intereses financieros

Fuente: Los autores

6.4 Programa de Inversiones

A continuación se distribuyen las inversiones a través del tiempo de acuerdo a como se espera vaya evolucionando la ejecución del proyecto.

Tabla 27. Cronograma de Inversiones

Meses	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Estudio de Factibilidad	■	■	■									
Inversiones en organización				■	■	■						
Instalación de maquinaria y equipo						■	■	■				
Compra de materia prima e insumos									■			
Puesta en marcha										■		
Capital de trabajo										■	■	■

Flujo neto de Inversiones Consiste en mostrar el flujo de las inversiones durante los primeros 10 años de operación del proyecto.

Tabla 28. Flujo Neto de Inversiones

FLUJO NETO DE INVERSIONES											
CONCEPTO											
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversiones fijas	\$(26.978.400)										
Inversiones diferidas	\$(12.908.897)										
Capital de trabajo	\$(11.970.178)										\$ 11.970.178
Crédito	\$ 29.699.531										
Amortización de capital	\$ (1.144.108)	\$ (1.372.929)	\$ (1.647.515)	\$ (1.977.018)	\$ (2.372.422)	\$(2.846.906)	\$(3.416.288)	\$ (4.099.545)	\$(4.919.454)	\$(5.903.345)	
Flujo de inversión neto	\$ (23.302.052)	\$ (1.372.929)	\$ (1.647.515)	\$ (1.977.018)	\$ (2.372.422)	\$(2.846.906)	\$(3.416.288)	\$ (4.099.545)	\$(4.919.454)	\$(5.903.345)	\$ 11.970.178

Fuente: Los autores

7. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS

Con la información arrojada por la investigación de mercados se estimó la proyección en ventas y el plan de producción, además de calcularse los precios para cada uno de los productos ofrecidos por la empresa, generando esto una proyección en ingresos para los futuros 5 años de la compañía. Los egresos representan las erogaciones de dinero necesarias para la operación y funcionamiento de la compañía durante el periodo de operación.

7.1 Depreciación de activos fijos: La depreciación consiste en la pérdida de valor tanto comercial como contable que sufren los activos fijos en el tiempo de operación de la compañía. Para facilitar el análisis de la información se realizó una depreciación en línea recta de los activos fijos, el cual consiste en dividir el costo inicial del activo entre el número de años de vida útil que este posea y como resultado se obtiene el monto de depreciación para cada año de vida del activo.

Tabla 29. Depreciación de activos

ACTIVO	CAN T	VR. UNITARIO	VR.TOTAL	VIDA ÚTIL	AÑOS									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Horno de cadena para arepas "marca CTX ref TCO2114"	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	10	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Maquina aplanadora de masas	1	\$ 997,000.00	\$ 997.000	10	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700	\$ 99.700
Molde para arepas	6	\$ 32,900.00	\$ 197.400	5	\$ 39.480	\$ 39.480	\$ 39.480	\$ 39.480	\$ 39.480					
Molino tipo corona para maíz	2	\$ 713.000	\$ 1.426.000	8	\$ 178.250	\$ 178.250	\$ 178.250	\$ 178.250	\$ 178.250	\$ 178.250	\$ 178.250	\$ 178.250	\$ 178.250	
Baldes	6	\$ 8,000.00	\$ 48.000	3	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000							
Ollas de aluminio	7	\$ 120.000	\$ 840.000	10	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Mesa acero inoxidable	1	\$ 600,000.00	\$ 600.000	10	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
fogones industriales	7	\$ 170.000	\$ 1.190.000	10	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000	\$ 119.000
Equipación para manipulación de alimentos	4	\$ 100,000.00	\$ 400.000	3	\$ 133.333	\$ 133.333	\$ 133.333							
TOTAL MAQUINARIA DE FABRICA			\$ 10.698.400		\$1.229.763	\$1.229.763	\$ 1.229.763	\$1.080.430	\$1.080.430	\$1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 862.700	\$862.700

Fuente: Los autores

Tabla 30. Presupuesto de ingresos y costos

CONCEPTO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
Ingresos	\$ 166.500.000	\$ 177.667.898	\$ 189.508.750	\$ 205.386.363	\$ 222.512.350	\$ 233.637.967	\$ 245.319.865	\$ 257.585.859	\$ 270.465.152	\$ 283.988.409
Costos	\$ 154.260.213	\$ 160.469.774	\$ 166.916.204	\$ 173.452.317	\$ 177.150.096	\$ 184.273.700	\$ 191.670.869	\$ 199.295.005	\$ 206.956.891	\$ 214.997.331
Costos fijos	\$ 88.352.613	\$ 91.596.332	\$ 94.943.457	\$ 98.240.796	\$ 98.554.057	\$ 102.140.839	\$ 105.842.029	\$ 109.603.868	\$ 113.229.653	\$ 117.052.367
Depreciación total	\$ 1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.080.430	\$ 1.080.430	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 862.700	\$ 862.700
Amortización diferidos	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224						
Intereses	\$ 5.711.085	\$ 5.436.499	\$ 5.106.996	\$ 4.711.592	\$ 4.237.108	\$ 3.667.726	\$ 2.984.469	\$ 2.164.560	\$ 1.180.669	
Nomina	\$ 72.334.541	\$ 75.589.596	\$ 78.991.127	\$ 82.545.728	\$ 86.260.286	\$ 90.141.999	\$ 94.198.389	\$ 98.437.316	\$ 102.866.995	\$ 107.496.010
Gastos de comercialización	\$ 2.200.000	\$ 2.299.000	\$ 2.402.455	\$ 2.510.565	\$ 2.623.541	\$ 2.741.600	\$ 2.864.972	\$ 2.993.896	\$ 3.128.621	\$ 3.269.409
Servicios generales	\$ 1.150.000	\$ 1.201.750	\$ 1.255.829	\$ 1.312.341	\$ 1.371.396	\$ 1.433.109	\$ 1.497.599	\$ 1.564.991	\$ 1.635.416	\$ 1.709.009
Papelería	\$ 500.000	\$ 522.500	\$ 546.013	\$ 570.583	\$ 596.259	\$ 623.091	\$ 651.130	\$ 680.431	\$ 711.050	\$ 743.048
Imprevistos	\$ 2.000.000	\$ 2.090.000	\$ 2.184.050	\$ 2.282.332	\$ 2.385.037	\$ 2.492.364	\$ 2.604.520	\$ 2.721.724	\$ 2.844.201	\$ 2.972.190
Costos variables	\$ 65.907.600	\$ 68.873.442	\$ 71.972.747	\$ 75.211.521	\$ 78.596.039	\$ 82.132.861	\$ 85.828.839	\$ 89.691.137	\$ 93.727.238	\$ 97.944.964
Materia prima	\$ 65.907.600	\$ 68.873.442	\$ 71.972.747	\$ 75.211.521	\$ 78.596.039	\$ 82.132.861	\$ 85.828.839	\$ 89.691.137	\$ 93.727.238	\$ 97.944.964
Utilidad bruta	\$ 12.239.787	\$ 17.198.124	\$ 22.592.546	\$ 31.934.046	\$ 45.362.253	\$ 49.364.267	\$ 53.648.997	\$ 58.290.854	\$ 63.508.260	\$ 68.991.078

7.2 Flujo neto de Operación

El flujo neto de operación se elaboró a partir de la información de ingresos y costos del proyecto, teniendo como ingresos las proyecciones en ventas de los productos ofrecidos por la empresa Arepas la Cuyabra; y como costos, los costos fijos y variables del proyecto los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 31. Flujo Neto de Operación

CONCEPTO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
Ingresos totales	\$ 166.500.000	\$ 177.667.898	\$ 189.508.750	\$ 205.386.363	\$ 222.512.350	\$ 233.637.967	\$ 245.319.865	\$ 257.585.859	\$ 270.465.152	\$ 283.988.409
Costos totales	\$ 154.260.213	\$ 160.469.774	\$ 166.916.204	\$ 173.452.317	\$ 177.150.096	\$ 184.273.700	\$ 191.670.869	\$ 199.295.005	\$ 206.956.891	\$ 214.997.331
Utilidad antes de impuesto	\$ 12.239.787	\$ 17.198.124	\$ 22.592.546	\$ 31.934.046	\$ 45.362.253	\$ 49.364.267	\$ 53.648.997	\$ 58.290.854	\$ 63.508.260	\$ 68.991.078
Impuestos	\$ 4.039.130	\$ 5.675.381	\$ 7.455.540	\$ 10.538.235	\$ 14.969.544	\$ 16.290.208	\$ 17.704.169	\$ 19.235.982	\$ 20.957.726	\$ 22.767.056
Utilidad después de impuestos	\$ 8.200.657	\$ 11.522.743	\$ 15.137.006	\$ 21.395.811	\$ 30.392.710	\$ 33.074.059	\$ 35.944.828	\$ 39.054.872	\$ 42.550.534	\$ 46.224.022
Reserva legal	\$ 820.066	\$ 1.152.274	\$ 1.513.701	\$ 2.139.581	\$ 3.039.271	\$ 3.307.406	\$ 3.594.483	\$ 3.905.487	\$ 4.255.053	\$ 4.622.402
Utilidad retenida	\$ 7.380.591	\$ 10.370.469	\$ 13.623.305	\$ 19.256.230	\$ 27.353.439	\$ 29.766.653	\$ 32.350.345	\$ 35.149.385	\$ 38.295.481	\$ 41.601.620
(+) Depreciación	\$ 1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.080.430	\$ 1.080.430	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 862.700	\$ 862.700
(+) Amortización diferidos	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224						
Flujo neto de operación	\$ 11.837.579	\$ 14.827.456	\$ 18.080.293	\$ 23.563.884	\$ 28.433.869	\$ 30.807.603	\$ 33.391.295	\$ 36.190.335	\$ 39.158.181	\$ 42.464.320

8. EVALUACION

En esta parte del proyecto se evaluará si el proyecto es viable o no financieramente, por medio de la utilización de criterios de evaluación como VPN valor presente neto, TIR tasa interna de retorno y relación beneficio-costos, buscando saber de una forma muy objetiva la rentabilidad del proyecto para los inversionistas. De igual forma se hará un análisis de sensibilidad hacia el incremento positivo o negativo de las variables más alterables del proyecto.

8.1 Evaluación Financiera

Para realizar una real evaluación financiera del proyecto, se tuvo en cuenta el flujo neto de operación y el flujo neto de inversiones, con los cuales se elaboró el flujo neto de caja, a partir del cual se determinan los indicadores de rentabilidad, Tasa interna de Rentabilidad TIR, el Valor Presente Neto VPN y la Relación Beneficio-Costo.

Tabla 32. Flujo neto de caja

CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión neto	\$ (23.302.052)	\$ (1.372.929)	\$ (1.647.515)	\$ (1.977.018)	\$ (2.372.422)	\$ (2.846.906)	\$ (3.416.288)	\$ (4.099.545)	\$ (4.919.454)	\$ (5.903.345)	\$ 11.970.178
Flujo neto de operación	\$ -	\$ 11.837.579	\$ 14.827.456	\$ 18.080.293	\$ 23.563.884	\$ 28.433.869	\$ 30.807.603	\$ 33.391.295	\$ 36.190.335	\$ 39.158.181	\$ 42.464.320
Flujo neto de caja	\$ (23.302.052)	\$ 10.464.650	\$ 13.179.941	\$ 16.103.274	\$ 21.191.462	\$ 25.586.962	\$ 27.391.315	\$ 29.291.750	\$ 31.270.881	\$ 33.254.836	\$ 54.434.498

Fuente: Los autores

8.1.1 Criterios de Evaluación

Los indicadores financieros para evaluar el proyecto son:

- el valor presente neto (VPN).
- la tasa interna de retorno (TIR).
- la tasa de oportunidad.

Los resultados se depuran en la siguiente tabla:

Tabla 33. Valores de los criterios de evaluación

CONCEPTO	VALOR
TIR	65%
VPN	\$ 41.225.874
TASA DE OPORTUNIDAD	30%

El proyecto presenta una TIR del 65%, lo que indica que el proyecto es considerado atractivo, es la rentabilidad real durante el periodo de operación es del 65%, lo que significa que el proyecto es factible.

Considerando una alta tasa de oportunidad, existente en el mercado financiero, el valor presente neto es de \$ 41.225.874 pesos, resultado que indica que el proyecto es financieramente viable. Como el valor presente es mayor que cero, indica que el rendimiento de los dineros invertidos es mayor que la tasa de interés.

8.1.2. Análisis de sensibilidad

Con la intención de medir las consecuencias de que el proyecto opere bajo panoramas diferentes a los estipulados en la realización del proyecto, donde por alguna circunstancia externa los precios de venta caigan en un 10% o los costos totales de operación aumenten inesperadamente en un 10% durante los futuros 10 años de operación de la empresa, se cambian las condiciones para determinar si el proyecto mantiene su viabilidad.

Para medir los efectos financieros en los resultados del proyecto mediante el recalcu de los flujos netos de caja y la aplicación de los criterios de evaluación financiera ya mencionados anteriormente, se harán los siguientes cambios en los estados de resultados:

- Disminución del precio de venta en 10%
- Incremento de los costos totales en un 10%

El porcentaje de incremento y de disminución será igual de pesimista para las dos variables involucradas, esto con el fin de comparar las consecuencias en los criterios de evaluación y por ende la viabilidad del proyecto financieramente.

DISMINUCION DEL PRECIO DE VENTA EN UN 10%

**Tabla 34. Flujo neto de operación con análisis de sensibilidad
Disminución ventas en un 10%**

CONCEPTO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
Ingresos totales	\$149.850.000	\$159.901.108	\$170.557.875	\$ 184.847.727	\$ 200.261.115	\$ 210.274.170	\$220.787.879	\$ 231.827.273	\$243.418.637	\$255.589.568
Costos totales	\$154.260.213	\$160.469.774	\$ 166.916.204	\$ 173.452.317	\$177.150.096	\$ 184.273.700	\$191.670.869	\$ 199.295.005	\$206.956.891	\$214.997.331
Utilidad antes de impuesto	\$ (4.410.213)	\$ (568.666)	\$ 3.641.671	\$ 11.395.410	\$ 23.111.018	\$ 26.000.470	\$29.117.010	\$ 32.532.268	\$ 36.461.745	\$ 40.592.237
Impuestos	\$ (1.455.370)	\$ (187.660)	\$ 1.201.751	\$ 3.760.485	\$ 7.626.636	\$ 8.580.155	\$ 9.608.613	\$ 10.735.648	\$ 12.032.376	\$ 13.395.438
Utilidad después de impuestos	\$ (2.954.843)	\$ (381.006)	\$ 2.439.919	\$ 7.634.925	\$ 15.484.382	\$ 17.420.315	\$19.508.397	\$ 21.796.620	\$ 24.429.369	\$ 27.196.799
Reserva legal	\$ (295.484)	\$ (38.101)	\$ 243.992	\$ 763.492	\$ 1.548.438	\$ 1.742.032	\$ 1.950.840	\$ 2.179.662	\$ 2.442.937	\$ 2.719.680
Utilidad retenida	\$(2.659.359)	\$ (342.906)	\$ 2.195.928	\$ 6.871.432	\$ 13.935.944	\$ 15.678.284	\$17.557.557	\$ 19.616.958	\$ 21.986.432	\$ 24.477.119
(+) Depreciación	\$1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.080.430	\$ 1.080.430	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 862.700	\$ 862.700
(+) Amortización diferidos	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224						
Flujo neto de operación	\$ 1.797.629	\$ 4.114.082	\$ 6.652.915	\$ 11.179.086	\$ 15.016.374	\$ 16.719.234	\$18.598.507	\$ 20.657.908	\$ 22.849.132	\$ 25.339.819

Fuente: Los autores

Con una disminución del 10% en el precio de venta sobre los productos ofrecidos por la empresa, no alcanzaría a presentar pérdidas, pero si disminuiría notoriamente la utilidad neta para dividir entre los inversionistas, factor que sería desconsolador teniendo en cuenta el capital inicial invertido.

**Tabla 35. Flujo neto de caja con análisis de sensibilidad
Disminución ventas en un 10%**

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión neto	\$ (23.302.052)	\$ (1.372.929)	\$ (1.647.515)	\$ (1.977.018)	\$ (2.372.422)	\$ (2.846.906)	\$ (3.416.288)	\$ (4.099.545)	\$ (4.919.454)	\$ (5.903.345)	\$ 11.970.178
Flujo neto de operación		\$ 1.797.629	\$ 4.114.082	\$ 6.652.915	\$ 11.179.086	\$ 15.016.374	\$ 16.719.234	\$ 18.598.507	\$ 20.657.908	\$ 22.849.132	\$ 25.339.819
Flujo neto de caja	\$ (23.302.052)	\$ 424.700	\$ 2.466.567	\$ 4.675.897	\$ 8.806.664	\$ 12.169.468	\$ 13.302.946	\$ 14.498.962	\$ 15.738.453	\$ 16.945.787	\$ 37.309.997

Fuente: Los autores

Como se puede evidenciar el flujo neto de caja disminuyo notoriamente en los primeros meses, presentando un realce en el cuarto año, lo cual no es nada alentador si lo comparamos con el flujo neto de caja bajo las condiciones normales del estudio realizado.

A continuación se depura el efecto que tuvo sobre los indicadores financieros la disminución de un 10% en el precio de venta de los productos ofrecidos por la empresa Arepas la cuyabra SAS.

Tabla 36. Indicadores financieros con análisis de sensibilidad. Disminución ventas en un 10%

CONCEPTO	VALOR
TIR	28%
VPN	\$ 4.576.944
TASA DE OPORTUNIDAD	30%

Si bien la tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de interés del proyecto, no alcanza a ser superior a la Tasa de oportunidad descrita por los inversionistas, sin esto significar que el proyecto carece de viabilidad en un contexto pesimista, pues el valor presente neto (VPN) sigue siempre un valor positivo superior a cero.

INCREMENTO DE LOS COSTOS VARIABLES 10%

**Tabla 37. Flujo neto de operación con análisis de sensibilidad
Incremento de los costos variables en un 10%**

CONCEPTO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
Ingresos totales	\$ 166.500.000	\$ 177.667.898	\$ 189.508.750	\$ 205.386.363	\$ 222.512.350	\$ 233.637.967	\$ 245.319.865	\$ 257.585.859	\$ 270.465.152	\$ 283.988.409
Costos totales	\$ 160.850.973	\$ 167.357.118	\$ 174.113.478	\$ 180.973.469	\$ 185.009.700	\$ 192.486.986	\$ 200.253.753	\$ 208.264.119	\$ 216.329.615	\$ 224.791.827
Utilidad antes de impuesto	\$ 5.649.027	\$ 10.310.780	\$ 15.395.271	\$ 24.412.894	\$ 37.502.649	\$ 41.150.981	\$ 45.066.113	\$ 49.321.740	\$ 54.135.536	\$ 59.196.582
Impuestos	\$ 1.864.179	\$ 3.402.557	\$ 5.080.439	\$ 8.056.255	\$ 12.375.874	\$ 13.579.824	\$ 14.871.817	\$ 16.276.174	\$ 17.864.727	\$ 19.534.872
Utilidad después de impuestos	\$ 3.784.848	\$ 6.908.222	\$ 10.314.832	\$ 16.356.639	\$ 25.126.775	\$ 27.571.157	\$ 30.194.296	\$ 33.045.566	\$ 36.270.809	\$ 39.661.710
Reserva legal	\$ 378.485	\$ 690.822	\$ 1.031.483	\$ 1.635.664	\$ 2.512.678	\$ 2.757.116	\$ 3.019.430	\$ 3.304.557	\$ 3.627.081	\$ 3.966.171
Utilidad retenida	\$ 3.406.363	\$ 6.217.400	\$ 9.283.348	\$ 14.720.975	\$ 22.614.098	\$ 24.814.041	\$ 27.174.866	\$ 29.741.009	\$ 32.643.728	\$ 35.695.539
(+) Depreciación	\$ 1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.229.763	\$ 1.080.430	\$ 1.080.430	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 1.040.950	\$ 862.700	\$ 862.700
(+) Amortización diferidos	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224	\$ 3.227.224						
Flujo neto de operación	\$ 7.863.351	\$ 10.674.388	\$ 13.740.336	\$ 19.028.629	\$ 23.694.528	\$ 25.854.991	\$ 28.215.816	\$ 30.781.959	\$ 33.506.428	\$ 36.558.239

Fuente: Los autores

Con el aumento del 10% en los costos variables, el flujo neto de operación es más alentador que con la disminución en el precio de venta un 10%, pero de igual forma comparado con el flujo neto de operación del proyecto en condiciones normales, es muy bajo y daría una rentabilidad poco atractiva para los inversionistas.

**Tabla 38. Flujo neto de caja con análisis de sensibilidad
Incremento de los costos variables en un 10%**

CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de inversión neto	\$ (23.302.052)	\$ (1.372.929)	\$ (1.647.515)	\$ (1.977.018)	\$ (2.372.422)	\$ (2.846.906)	\$ (3.416.288)	\$ (4.099.545)	\$ (4.919.454)	\$ (5.903.345)	\$ 11.970.178
Flujo neto de operación	\$ -	\$ 7.863.351	\$ 10.674.388	\$ 13.740.336	\$ 19.028.629	\$ 23.694.528	\$ 25.854.991	\$ 28.215.816	\$ 30.781.959	\$ 33.506.428	\$ 36.558.239
Flujo neto de caja	\$ (23.302.052)	\$ 6.490.421	\$ 9.026.872	\$ 11.763.318	\$ 16.656.207	\$ 20.847.621	\$ 22.438.704	\$ 24.116.271	\$ 25.862.505	\$ 27.603.084	\$ 48.528.417

Fuente: Los autores

El flujo neto de caja haciendo el análisis de sensibilidad al aumentar los costos variables en un 10%, es bueno relativamente, pues genera si no las mejores utilidades del estudio si genera mayor beneficio que el estudio de sensibilidad realizado con los precios de venta, lo cual quiere decir que un incremento en los costos de la materia prima, no será muy relevante a la hora de calcular las utilidades netas del año, factor que es muy importante para el análisis del proyecto, pues en el caso de Arepas la cuyabra la materia prima fundamental es el maíz blanco trillado, producto que sufre muchas fluctuaciones de precio durante el año.

A continuación se depura el efecto que tuvo sobre los indicadores financieros el aumento en los costos variables de un 10%;

**Tabla 39. Indicadores financieros con análisis de sensibilidad
Incremento de los costos variables en un 10%.**

CONCEPTO	VALOR
TIR	51%
VPN	\$ 27.675.432
TASA DE OPORTUNIDAD	30%

Fuente: Los autores

Se puede evidenciar que un incremento en los costos variables de un 10% no afectaría en gran medida los indicadores financieros, como si lo podría hacer una disminución en los precios de ventas, debido a que Arepas la cuyabra vende productos a muy bajo precio, lo cual no deja mucho margen de disminución en precios. La tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de interés del proyecto y sobre pasa la Tasa de oportunidad descrita por los inversionistas, lo cual significa que el proyecto es viable financieramente en un contexto pesimista con relación al alza en los costos de materia prima, pues el valor presente neto (VPN) sigue siempre un valor positivo superior a cero de \$ 27.675.432.

- **Evaluación económico – social**

Para desarrollar una evaluación económico – social de la manera más objetiva posible, es importante resaltar que la empresa Arepas la cuyabra SAS, tiene como finalidad primordial ayudar al desarrollo económico social de la región Quindiana, por medio de factores claves como la generación de empleo, mejorando notoriamente la calidad de vida de los colaboradores de la empresa y buscando día a día mejorar tanto sus condiciones laborales como salariales.

Desde la organización se buscara educar a los clientes internos y externos de la compañía sobre el trabajo en equipo y la ayuda mutua como única vía de crecimiento integral en conjunto, haciendo demasiado énfasis en la elaboración de los mejores productos para nuestros clientes, generando un goodwill de la marca de nuestra región para Colombia y el mundo.

Dentro de los objetivos claves de la compañía para ayudar al desarrollo económico – social de la región los más relevantes son:

- Generar (6) empleos en la región, incluyendo a (2) emprendedores, (3) personas trabajadoras de los sectores vulnerables de la ciudad. Y un contador público titulado.
- La creación de una empresa en la ciudad con proyección a crecer con el paso del tiempo, generará ingresos para sus colaboradores y mejorará sus condiciones de vida y la de sus familiares.
- Implementar todas las técnicas de cuidado ambiental necesarias para no generar desperdicios tóxicos ni contaminación de ninguna índole para la comunidad.
- Hacer conciencia de sentido de pertenencia por nuestra región, buscando el progreso en conjunto y la realización de objetivos compartidos entre colaboradores y socios de la compañía, generando así desarrollo económico - social.

El proyecto se ejecutara en una zona rural, la cual se buscara ayudar por medio de la gestión con las autoridades respectivas para el arreglo de carreteras y la mejora en el transporte público que llega a la región.

9. CONCLUSIONES

- Se establece que el proyecto Arepas la cuyabra S.A.S es viable con respecto a la tasa de oportunidad descrita por los inversionistas, pues la rentabilidad que ofrece a sus socios, es de una TIR de 65% y un VPN \$ 41.225.874 de en las condiciones normales analizadas en el proyecto y teniendo en cuenta que haciendo un estudio de sensibilidad pesimista, afectando variables determinantes en la economía de cualquier empresa, como lo es la disminución en un 10% sobre el precio de venta de sus productos; el proyecto sigue siendo viable financieramente, con una TIR de 28% y un VPN de \$ 4.576.944. De igual manera si se incrementa el costo de la materia prima en un 10% la empresa tendría mayores beneficios que con la disminución en el precio de sus productos, contando con una TIR 51% y un VPN de \$ 27.675.432. pero disminuiría con relación a los indicadores dados en condiciones normales.
- Se concluyó que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico, pues se cuenta con la capacidad para conseguir la maquinaria necesaria con las características especificadas para la labor, maquinaria que al finalizar el periodo operativo de la empresa, perderán su valor histórico tanto comercial como contable debido a la baja demanda de estos artículos en la región a razón de su limitación para ser utilizados en diferentes escenarios de producción
- De este análisis se pudo concluir que la empresa debe empezar con un tamaño pequeño de producción, debido a inexperiencia en el mercado, pero que cuenta con un excelente panorama de crecimiento en tamaño, debido a la alta demanda del producto ofrecido en la región, por razones culturales y de nutrición.
- En relación al estudio de mercados se pudo establecer que la empresa cuenta con un gran mercado potencial que estaría dispuesto a probar los productos ofrecidos, pues los productos existentes actualmente en el mercado no satisfacen completamente a los demandantes, debido a múltiples factores como lo son el precio, calidad, puntualidad en la entrega de pedidos y uso de químicos que alteran la calidad de los productos.
- Haciendo un comparativo entre los precios ofrecidos por las empresas competidoras en el mercado actualmente y la futura empresa Arepas La Cuyabra S.A.S., se pudo evidenciar que se los precios ofrecidos por la nueva empresa son altamente competitivos, al generarse a raíz de la utilización de las nuevas filosofías de producción Just in Time y Lean

Manufacturing, generando ahorros significativos en el área de producción y viéndose reflejado este comportamiento directamente sobre los precios de venta de los productos terminados, generando alta competitividad de la empresa en el mercado actual.

10. ANEXOS

ANEXO 1.

En los análisis realizados para identificar la competitividad que se debe tener a nivel de precios en el mercado de oferentes, se consultaron los siguientes datos relacionados con el precio por unidad ofrecida en cada una de las empresas oferentes.

- Precio de arepa pequeña

EMPRESA	PRECIO/UNIDAD
Arepas el Paisa	\$ 50
Arepas el Deleite	\$ 45
Arepas el Choclo	\$ 50
Arepas el Arriero	\$ 35
Ricarepa	\$ 45
Santa Elena	\$ 65

PRECIO Arepas la cuyabra S.A.S	\$ 30
---	-------

- Precio de arepa mediana

EMPRESA	PRECIO/UNIDAD
Arepas el Paisa	\$ 140
Arepas el Deleite	\$ 250
Arepas el Choclo	\$ 300
Arepas el Arriero	\$ 200
Ricarepa	\$ 200
Santa Elena	\$ 200

PRECIO Arepas La Cuyabra S.A.S.	\$ 125
--	--------

- Precio de arepa grande

EMPRESA	PRECIO/UNIDAD
Arepas el Paisa	-
Arepas el Deleite	\$ 300
Arepas el Choclo	\$ 350
Arepas el Arriero	\$ 300
Ricarepa	\$ 200
Santa Elena	\$ 300

PRECIO Arepas La Cuyabra S.A.S.	\$ 175
--	--------

Listado de Precios proveedores

PROVEEDORES

PRODUCTO	SUPER MERCADO ANDI	GRANOS Y GRANOS	DISTRIBUCIÓN 1A	MEGA GRANOS DEL QUINDIO
BULTO DE MAIZ TRILLADO BLANCO POR 40 kg	\$ 58.000	\$ 50.000	\$ 57.000	\$ 55.000
kg DE MAIZ BLANCO TRILLADO	\$ 1.160	\$ 1.000	\$ 1.140	\$ 1.100

11. BIBLIOGRAFÍA

1. LOZANO GARZÓN, Rolando “Arepas dan la batalla comercial” Internet: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4877705>) En periódico El Tiempo. Bogotá D.C. 14 de marzo 2009. Sección Política.
2. UMAÑA Germán (profesor pensionado de la UN), GONZÁLEZ Hernán (director saliente de la Imprenta Nacional y del Diario Oficial), MEDINA Óscar (profesor de la Universidad Eafit), Becerra Fredy (docente de la UN en Manizales), SARMIENTO Eduardo (director del Centro de Estudios Económicos y de la Especialización en Economía para Ingenieros de Escuela Colombiana de Ingeniería). Situación industrial en Colombia. [Programa radiofónico]. Agencia de Noticias UN. Bogotá D. C., sep. 07 de 2012. Publicación disponible en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/situacion-industrial-en-colombia.html> [Consultado el 15 abril de 2014].

3. DE STEFANO. Luciana Los indigenismos en el viaje y descripción de las indias (1539-1553) de GaleottoCei. Venezuela: Fondo editorial de humanidades y educación, 2002.
4. Diccionario de cocina venezolana, Rafael Cartay, Alfadil Ediciones, 2005, Venezuela.
5. Disponible en:
<http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Abril092006/eco2.html>
 [Cnsultado el 14 de Abril de 2014].
6. Publicación de “Oído Chef”,
<http://oidochef.blogspot.com/2012/04/arepa-colombiana-historia-recetas-y.html>. [Consulta: 14 de abril de 2014].
7. Administración de ventas. Publicado en Julio 3 2009. [En línea 14 abril 2014]
<http://administraciondeventas.wordpress.com/2009/07/03/investigacion-de-mercados/>
8. FLÓREZ ANDRADE. Julio. Cómo crear y dirigir la nueva empresa. Bogotá: Colombia. Ecoe Ediciones Ltda., 2007. P. 226.
9. Méndez. Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Colombia. Instituto colombiano de normas técnicas y certificación, ICONTEC. 2009. P. 10
10. Ficha técnica del municipio de Armenia. Extraído el 27 de Abril de 2014 <http://www.armenia.gov.co/>
11. FLÓREZ ANDRADE. Julio. Cómo crear y dirigir la nueva empresa. Bogotá: Colombia. Ecoe Ediciones Ltda., 2007. P. 226.
12. IICA. BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA una guía para pequeños y medianos agro empresarios” P. 10. [Versión electrónica] consultado el 02 de Mayo de 2014 <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/buenas%20practicas%20manufactura.pdf>
13. Ley para pequeñas y medianas empresas. Extraído 02 de Mayo de 2014 [VERSIÓN ELECTRÓNICA] en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

14. Diccionario de cocina venezolana, Rafael Cartay, Alfadil Ediciones, 2005, Venezuela.
15. Base de datos de Fatsecret, disponible en <http://www.fatsecret.cl/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/arepa> [Consultado el 01 de Mayo de 2014]
16. Publicación de Ortega R, López AM, Requejo AM, Carvajales PA, http://www.infoalimentacion.com/panaderia/propiedades_nutricionales_pan_y_productos_bolleria.htm, [Consultado 14 – Julio – 2014]
17. Informe de turismo de Enero de 2013. Extraído el 27 de Abril de 2014 [versión electrónica] <http://www.mincit.gov.co/>
18. Costos Administrativos .Extraído el 2 de mayo de 2014 [VERSIÓNELECTRÓNICA] <http://www.camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-130.htm>
19. Cómo crear una empresa en Colombia, [Versión Electrónica] consultado el 02 de Mayo de 2014 <http://www.microempresas.com.co/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=17>