

**FORMULACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE EMPRESA**

**“KONAMOR”**



**JOHN EDISSON GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2014**

**FORMULACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE EMPRESA**

**“KONAMOR”**

**JOHN EDISSON GUEIRREZ**

**Trabajo de Grado**

**Para optar al Título de Ingeniero Industrial**

**Neisy Vanegas Nieto**

**Directora Trabajo de Grado**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>9</b>
<b>1 DEFINICION DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>2.1 GENERAL</b>	<b>13</b>
<b>2.2 ESPECÍFICOS</b>	<b>13</b>
<b>3 JUSTIFICACIÓN</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>4 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>14</b>
<b>4.1 MARCO TEORICO</b>	<b>15</b>
<b>4.2 MARCO DE ANTECEDENTES</b>	<b>16</b>
<b>4.3 MARCO CONCEPTUAL</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>5 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>20</b>
<b>5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>5.2 DISEÑO ESTADISTICO</b>	<b>20</b>
5.2.1 POBLACION Y MUESTRA	20
<b>6 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>24</b>
<b>6.1 MODULO DE MERCADOS</b>	<b>24</b>
6.1.1 PRODUCTO O SERVICIO	24
6.1.1.1 ANALISIS DE LA VARIABLE PRODUCTO O SERVICIO	28
6.1.2 MARCO HISTORICO	29
6.1.3 MARCO SITUACIONAL	29
6.1.4 PRINCIPALES FIRMAS COMPETIDORAS	30
6.1.5 ANALISIS DEL MERCADO	38
6.1.6 DEMANDA POTENCIAL	45
6.1.7 ESTRATEGIAS DE MERCADO	46
6.1.8 CANALES DE DISTRIBUCION	47
6.1.9 ESTRATEGIA DE PRECIO	48
6.1.9.1 ANALISIS DE LA VARIABLE PRECIO	49
6.1.10 ESTRATEGIA DE PROMOCION	49
6.1.10.1 ANALISIS DE LA VARIABLE PROMOCION	49
6.1.11 ESTRATEGIA DE SERVICIO	50
6.1.12 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	51
6.1.13 PROYECCIONES DE VENTA	52

<b>6.2</b>	<b><u>MODULO TECNICO</u></b>	<b>57</b>
6.2.1	<u>LOCALIZACION</u>	57
6.2.2	<u>TAMAÑO</u>	60
6.2.2.1	<u>MERCADO</u>	60
6.2.2.2	<u>FICHA TECNICA DE LOS PRODUCTOS</u>	61
6.2.2.3	<u>RECURSOS FINANCIEROS</u>	63
6.2.2.4	<u>CAPACIDAD REAL INSTALADA</u>	63
6.2.3	<u>INGENIERIA</u>	64
6.2.3.1	<u>MAQUINARIA Y EQUIPO</u>	64
6.2.3.2	<u>MUEBLES Y ENSERES</u>	66
6.2.3.3	<u>RELACION DE EQUIPO DEL PROYECTO</u>	67
6.2.3.4	<u>DESCRIPCION DEL PROCESO DE OPERACIÓN</u>	68
6.2.3.5	<u>DIAGRAMA DE OPERACIONES</u>	69
6.2.3.6	<u>INFRAESTRUCTURA REQUERIDA</u>	72
6.2.3.7	<u>VERSATILIDAD</u>	74
<b>6.3</b>	<b><u>MODULO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL</u></b>	<b>74</b>
6.3.1	<u>PERSONAL DE LA EMPRESA</u>	74
6.3.2	<u>PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS</u>	75
6.3.3	<u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	77
6.3.4	<u>JUNTA DIRECTIVA</u>	78
6.3.5	<u>FUNCIONES DEL PERSONAL</u>	78
6.3.6	<u>PLANEACION ESTRATEGICA</u>	82
6.3.6.1	<u>MISIÓN</u>	82
6.3.6.2	<u>VISIÓN</u>	82
6.3.6.3	<u>POLITICA DE CALIDAD</u>	83
6.3.6.4	<u>OBJETIVOS DE LA EMPRESA</u>	83
6.3.6.5	<u>VALORES CORPORATIVOS</u>	84
6.3.7	<u>ANALISIS DOFA</u>	85
6.3.8	<u>COSTOS ADMINISTRATIVOS</u>	89
<b>6.4</b>	<b><u>MODULO LEGAL</u></b>	<b>96</b>
6.4.1	<u>RAZON SOCIAL</u>	96
6.4.2	<u>N.I.T</u>	96
6.4.3	<u>C.I.I.U</u>	96
6.4.4	<u>CONSTITUCION</u>	96
6.4.5	<u>VIGENCIA</u>	97
6.4.6	<u>OBJETO SOCIAL</u>	97
6.4.7	<u>MARCO LEGAL</u>	97
<b>6.5</b>	<b><u>MODULO FINANCIERO</u></b>	<b>99</b>
6.5.1	<u>VENTAS PROYECTADAS TOTALES</u>	99
6.5.2	<u>COSTOS OPERATIVOS</u>	100
6.5.3	<u>MUEBLES Y EQUIPOS REQUERIDOS</u>	104
6.5.4	<u>GASTOS PREOPERATIVOS</u>	106
6.5.5	<u>MEZCLA DE MERCADEO</u>	107
6.5.6	<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	108
6.5.7	<u>COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS</u>	110
6.5.8	<u>NOMINA ANUAL</u>	111
6.5.9	<u>INVERSION INICIAL</u>	112
6.5.10	<u>COSTOS FIJOS Y VARIABLES</u>	113
6.5.11	<u>FLUJO DE CAJA</u>	114
6.5.12	<u>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</u>	116
6.5.13	<u>BALANCE GENERAL PROYECTADO</u>	117

6.5.14	TASA INTERNA DE RETORNO	119
6.5.15	VALOR PRESENTE NETO	120
6.5.16	VALOR RESIDUAL DEL PROYECTO	120
6.5.17	PUNTO DE EQUILIBRIO	121
<b>7</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>124</b>
<b>8</b>	<b><u>RECOMENDACIONES</u></b>	<b>127</b>
<b>9</b>	<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b>128</b>
<b>10</b>	<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>130</b>
<b>10.1</b>	<b><u>ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS</u></b>	<b>130</b>
<b>10.2</b>	<b><u>ANEXO 2. NORMATIVA PARA CREACION DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA</u></b>	<b>133</b>
<b>10.3</b>	<b><u>ANEXO 3. NORMATIVA REGISTRO INVIMA</u></b>	<b>156</b>
<b>10.4</b>	<b><u>ANEXO 4. NORMATIVA LEY PYMES</u></b>	<b>178</b>
<b>10.5</b>	<b><u>ANEXO 4. HOJAS DE CALCULO PARA CANTIDAD DE OPERARIOS NECESARIOS POR MES</u></b>	<b>204</b>
<b>10.6</b>	<b><u>ANEXO 5. HOJAS DE CALCULO PARA ASIGNACION MENSUAL DE PORCENTAJE DE PAGO NOMINA ADMINISTRATIVA Y MANO DE OBRA DIRECTA EN OPERARIO.</u></b>	<b>206</b>

## **RESUMEN**

El proyecto que veremos a continuación tiene como objetivo principal ejecutar un estudio de factibilidad para la producción y comercialización de productos de repostería temática en la ciudad de Pereira, la evaluación se dará mediante la realización de estudios de mercados para prever el posible comportamiento de los potenciales clientes, de igual manera enseñara las características que deberá tener la empresa para poder competir de buena manera en el mercado teniendo claro el tamaño de la oferta y la demanda del sector al que pertenecerá la compañía. Paralelamente se generará un estudio técnico que definirá los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, conocimiento que será adquirido en base a la definición de los costos operacionales, la ubicación macro y micro espacial de la compañía y la normativa legal que a su vez impactara en la estructura organizacional de la empresa. Por ultimo será oficializado el estudio financiero el cual dejara en evidencia por medio de valores puntuales la viabilidad financiera del proyecto y por ende su aprobación.



## INTRODUCCION

En un mundo empresarial de hoy donde la competencia es cada vez más difícil el poder lograr generar un producto que marque diferencia con el resto es de vital importancia. Ya no solo basta con fabricar un producto de características básicas si no que este debe poseer un valor agregado que transmita al cliente la sensación de exclusividad y de que existe una identidad con su personalidad.

Los medios de comunicación hoy en día permiten que el contacto entre empresa y cliente sea más directo y fluido, esta es la llave que permite que se recolecte la información necesaria para poner en el mercado (que para este caso es el de productos de repostería) unidades de consumo que sean llamativas, adecuadas a los requerimientos de cada consumidor y que produzca un remanente positivo en el pensamiento de todo aquel que tenga contacto con el producto.

De la necesidad de las personas de encontrar medios que expresen ideas o situaciones especiales de maneras afines a ellos es que surge la de idea de Konamor, una empresa que tendrá el objetivo de fabricar diferentes y variados productos de repostería de gran calidad culinaria y que tengan la impronta de llevar diseños, mensajes y motivos que simbolicen las situaciones o pensamientos que cada cliente quiera dar a conocer. De la originalidad y la calidad de la manufactura de los productos fabricados en Konamor es de donde se afianzara su crecimiento y viabilidad ya que si esto se logra no solo habrá una imagen positiva ante el comprador directo si no también ante todos aquellos que pueden llegar a consumir del producto, los cuales se convertirán en clientes potenciales.

## 1. DEFINICION DEL PROBLEMA

La realidad empresarial actual en el país exige que todo producto en el mercado no solo sea de excelente calidad, también debe ser innovador y tener una correlación directa con el ideario del cliente.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El panorama económico y laboral en el que se encuentra actualmente el país y la región que no es ajena al mismo ha generado una necesidad en la nueva masa emergente de personas que desean ejercer una actividad de trabajo, esta no es otra que el de poner en práctica nuevas ideas de negocio que sean diferenciadoras y por medio de un valor agregado que no se encuentre en el mercado potenciarlas.

A día de hoy existen organismos de financiación tanto estatales como privados que basados en ciertos parámetros otorgan oportunidades de apalancamiento financiero para que todas las personas que tienen el deseo de sentar las bases de su propio proyecto de negocio puedan hacerlo. Esto forma parte de una intención que el gobierno nacional ha instaurado desde hace años, la creación de nueva empresa ha sido tomada como una de las maneras de afrontar los niveles de desempleo que llegan al 9,5%<sup>1</sup> para el mes de agosto del año 2013. Las cifras de las nuevas empresas o negocios creadas en el 2013 que fue de 63.504<sup>2</sup> muestran la acogida que está tomando en el país el pensamiento de crear nuevas ideas de negocio, lo que convierte a Colombia en el tercer país de Latinoamérica en

---

1 [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).

2 Lozano, R (2014, Enero 14). *En el 2013 se generaron 63.500 empresas en Colombia*.  
<http://www.portafolio.co/negocios/2013-se-crearon-63500-empresas-colombia>

aperturas de las mismas, cabe resaltar que cada vez más este fenómeno se da con la intención de aprovechar oportunidades de negocio y no por necesidad.

Ya reconocido este panorama que existe en el país en cuanto a la creación de nuevas ideas de negocio es donde se prevee la oportunidad de constituir una empresa de repostería temática donde los clientes puedan encontrar una opción de compra personalizada que va mas allá de consumir un simple producto alimenticio de gran sabor si no que paralelamente pueda ver plasmada en el mensajes y diseños visuales de gran calidad que puedan expresar sus pensamientos y deseos. En un mundo actual donde los sistemas de comunicación permiten que las personas estén en contacto oral y visualmente de forma casi instantánea no hace más que potenciar este tipo de productos que buscan darles a los clientes vehículos de expresión con que se sientan identificados y transmitan de forma clara y agradable aquello que quieren comunicar.

Planteado esto es donde Konamor quiere incursionar y darles a los clientes una nueva opción de consumo de gran calidad y totalmente personalizada donde sea el consumidor un co-creador del producto final y no solo deba apegarse y acomodarse a productos terminados que no poseen en su proceso de elaboración el ideario del cliente.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Será viable financieramente y además sostenible el montaje de una empresa productora y comercializadora de repostería temática en la ciudad de Pereira?

### 1.3 SISTEMATIZACIÓN.

- ¿Existe realmente un mercado potencial para la empresa dedicada a la producción y comercialización de repostería temática?
- ¿Ha presentado el sector de la producción de productos de repostería un crecimiento importante, y presenta tendencias hacia el crecimiento en el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué ventajas competitivas tiene Konamor?
- ¿En qué costos administrativos incurrirá la empresa?
- ¿Cuáles son los ingresos proyectados a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con la naturaleza del negocio?
- ¿Cuáles son las metas sociales del proyecto empresarial, y como está enmarcado con los objetivos de los planes de desarrollo regional y nacional?
- ¿Qué impacto económico, social, regional y ambiental puede generar el proyecto?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. GENERAL**

Formular un plan de negocios para la creación de Konamor; empresa dedicada a la producción y comercialización de repostería temática.

### **2.2. ESPECÍFICOS**

- Determinar el mercado objetivo y potencial de Konamor.
- Determinar los costos administrativos de personal, materiales, insumos y demás costos que conllevan a la creación de Konamor.
- Proyectar las ventas a corto, mediano y largo plazo y así determinar la rentabilidad del negocio.
- Realizar una evaluación de viabilidad financiera, comercial (mercados), técnica, legal y operativa, a partir de todas las variables estudiadas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La evolución del marketing es una constante. La sofisticación de herramientas, la especialización de disciplinas y la mejora de productos que se da año con año reflejan claramente una tendencia global de comprender, de manera más eficiente y a un nivel más profundo, los “centros de valor” de los clientes, es decir, aquello que realmente los motiva, les interesa y que perciben como valioso.

Inicialmente, el marketing se centraba únicamente en el producto, focalizando la mayor parte de sus recursos a la producción y estableciendo una comunicación unidireccional con el consumidor. La evolución subsecuente fue paulatina y terminó en colocar como su principal eje al consumidor, orientándose más a la interacción con éste.

En la actualidad nos encontramos en una etapa en la que las empresas se interesan y analizan de manera continua lo que piensan y desean sus consumidores, ofreciendo así productos con valores intrínsecos que sean perceptibles para sus clientes.

Hoy por hoy existe la creciente tendencia a que los consumidores busquen experiencias a la medida, por lo que muchas empresas en internet están orientando sus esfuerzos para construir dinámicamente estructuras de información y comunicación, de acuerdo a los perfiles de usuarios individuales. Al final, sin importar los cambios o avances tecnológicos, todo se resume a seguir enfocándonos en conocer a profundidad a nuestros clientes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Lo que debes saber de la personalización masiva y sus oportunidades – Autor: Carlos Luer. – Publicado por : Merca 2.0 - <http://www.merca20.com/lo-que-debes-saber-de-la-personalizacion-masiva-y-sus-oportunidades-2/>

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. MARCO TEORICO**

La personalización es una de las técnicas para estrechar los vínculos con los clientes siendo capaz de crear una respuesta individual a las necesidades de cada uno. El avance tecnológico facilita el desarrollo de las estrategias de individualización, permite crear productos a la medida de las necesidades de los clientes como promociones adaptadas a sus gustos e individualizar la comunicación en cada contacto.

La personalización requiere disponer de una información profunda a cerca del cliente, éste estará dispuesto a compartir información a cambio de recibir productos y servicios individualizados. Los elementos que podemos personalizar son: la oferta de productos, los servicios que prestamos, las promociones y la comunicación.

El producto está conformado por una serie de atributos que a su vez vienen determinados por el diseño, la calidad, el envase y la marca. Para personalizar el producto tan sólo basta con hacerlo en uno de estos elementos.<sup>4</sup>

Grandes marcas usan la personalización de productos para enganchar a los fans en las redes sociales y en la calle. La conexión con el público se ha convertido en una pieza clave de las estrategias de marketing de las empresas, más allá de conseguir ventas; ya no vale con hacer el anuncio que todo el mundo recuerde, sino que hay que conseguir que la gente asocie la marca o el producto con una experiencia propia positiva, es decir, el “sumun” de la fidelización del cliente.

---

<sup>4</sup> Curso fidelización de clientes – Publicado por : El Comercial.Net - <http://www.elcomercial.net/fidelizacion/cap09.htm>

Para conseguir esto los especialistas de las compañías han explorado diversos caminos, entre ellos uno que parecía infranqueable por los costes que podía acarrear: la personalización de los productos, que, finalmente, ha visto como gracias a la expansión de las herramientas digitales se ha ido convirtiendo en un proceso asequible económicamente y con altas tasas de éxitos en sus resultados.<sup>5</sup>

## **4.2. MARCO DE ANTECEDENTES**

La personalización de productos puede ser una atractiva forma de llegar a segmentos insatisfechos con las ofertas tradicionales. Existe un grupo dispuesto a pagar más por algo hecho a la medida.

Sin embargo, la personalización no significa necesariamente un trabajo manual, costoso e ineficiente. El desarrollo de productos a la medida es posible estandarizarlo y automatizarlo. El límite de la personalización debe ser hasta donde se tenga la capacidad de hacerlo de una manera sistemática, estructurada y eficiente.

Internet ha permitido a muchas compañías adaptar sus ofertas de producto, donde el usuario selecciona los atributos que le interesan y simplemente lo desarrolla a su medida. Esta auto-adaptación del producto a las necesidades hace que difícilmente estas compañías compitan directamente con otros sustitutos que estén en capacidad de resolverlo de la misma manera. Y lo mejor es que lo pueden hacer rentablemente.<sup>6</sup>

---

5 La personalización de productos como estrategia de éxito – Autor: David Gómez – Año 2010 - <http://www.espacioblanco.es/personalizacion-de-productos-como-estrategia-de-exito/>

6 La personalización de productos como proceso estandarizado – Autor: David Gómez – Año 2010 - <http://bienpensado.com/la-personalizacion-de-productos-como-proceso-estandarizado/>



Grandes marcas ya han desarrollado campañas para ofrecer productos personalizados, Nutella la empresa de cacao ha puesto en marcha a través de su Fan Page en Facebook una iniciativa que permite a los usuarios solicitar la etiqueta con su nombre para ponerla en el bote del producto. Los fans solo tienen que rellenar los datos y esperar a que les llegue su pack de etiquetas por correo ordinario a su domicilio. Otro caso es Nike y Adidas, ambas marcas deportivas tienen disponibles sus respectivas tiendas online las herramientas de customización de los productos antes de encargarlos. En este caso la adaptación va más allá de la inclusión de un nombre o un eslogan, pudiendo el usuario, incluso, elaborar su propio diseño combinando las opciones que ofrece la marca. Uno más es Lego, durante 6 años la empresa de bloques de juguetes tuvo abierta una tienda online en la que los visitantes podían hacer sus propios diseños digitales para compartirlos en las redes sociales o incluso, realizar un encargo físico de sus construcciones. Los resultados de pedidos eran muy buenos, sin embargo, la compañía danesa decidió parar en enero de 2012 la actividad de la fábrica de productos personalizados porque no cumplían con sus expectativas de calidad. Por último está Coca Cola, es el caso más reciente de personalización de una gran marca. Para el verano de 2013, el gigante del sector de refrescos ha lanzado una ambiciosa campaña a nivel mundial, que espera llegar a 32 países. Con el lema “Share a coke“, la compañía ha ideado acciones en diversos medios (redes sociales, máquinas expendedoras, televisión, etc.) para que los consumidores puedan sustituir el nombre de la marca por el suyo en las etiquetas de los productos. Esta iniciativa fue probada en Australia hace un par de años y tuvo bastante éxito, por lo que los directivos de Coca Cola han decidido exportarla al resto de mundo.<sup>7</sup>

Los ejemplos anteriores dejan claro que una baza muy importante para conseguir enganchar al público pasa por conectarlo directamente con el producto y la marca,

---

<sup>7</sup> La personalización de productos como estrategia de éxito – Autor: David Gómez – Año 2010 - <http://www.espacioblanco.es/personalizacion-de-productos-como-estrategia-de-exito/>

por ello es interesante plantearse en la estrategia de venta la posibilidad de ofrecer algún tipo de personalización de los productos y hacerlo factible para una empresa pequeña.

### **4.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **Konamor**

Nombre de la empresa productora de repostería temática.

#### **Marketing**

Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

#### **Red social**

Es una estructura social integrada por personas, organizaciones o entidades que se encuentran conectadas entre sí por una o varios tipos de relaciones como ser: relaciones de amistad, parentesco, económicas, relaciones sexuales, intereses comunes, experimentación de las mismas creencias, entre otras posibilidades.

En la actualidad y a partir de los últimos años este concepto ha sufrido algunos cambios, ya que además comenzó a empleárselo para referir a aquellos sitios de Internet que promueven las comunidades virtuales de acuerdo a los intereses que cada uno posee.

### **Personalización**

Proceso mediante el cual se toman características individuales y distintivas de un sujeto y se llevan a un producto creando identidad entre los mismos.

### **Fanpage**

Es un concepto de herramienta que Facebook ofrece y brinda a las empresas o negocios la posibilidad de tener una cara en la red social más importante a nivel mundial, así como aprovechar el espacio para compartir información directamente con los seguidores o fans, quienes por cierto, son los que deciden si seguir o no a la marca o empresa.

### **Tiendas Online**

Una tienda en línea se refiere a un comercio convencional que usa como medio principal para realizar sus transacciones un sitio web de Internet. Los vendedores de productos y servicios ponen a disposición de sus clientes un sitio web en el cual pueden observar imágenes de los productos, leer sus especificaciones y finalmente adquirirlos. Este servicio le da al cliente rapidez en la compra, la posibilidad de hacerlo desde cualquier lugar y a cualquier hora

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- **Analítico:** Una vez realizada la investigación se analizará la información obtenida para definir y proyectar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.
- **Sintético:** Una vez formulado el plan de negocios, se procederá a la implementación por parte de la empresa, de acuerdo con los recursos económicos que pueda necesitar.

### **5.2. DISEÑO ESTADÍSTICO**

#### **5.2.1. POBLACION Y MUESTRA**

El producto que ofrecerá Konamor estará dirigido principalmente a las personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 mayores de 15 años de la ciudad de Pereira.

Para determinar la aceptación del producto por parte de dicha población es necesario realizar una investigación de mercados aplicando encuestas a una muestra específica determinada así:

Población: La población objeto de estudio son los habitantes de estratos 4,5 y 6 mayores de 15 años de la ciudad de Pereira; según datos proporcionados por

alcaldía de Pereira y el DANE son 52664<sup>8</sup> habitantes, de esta forma se realizó un muestreo aleatorio estratificado con el fin de evitar que algún grupo de habitantes quede menos representado que otros.

Muestra: Para determinar el tamaño de la muestra se realizó una prueba piloto que consistió en aplicar el instrumento de recolección de datos a 5 habitantes mayores de edad de cada comuna, para un total de 20 encuestados.

Tomando como pregunta clave: ¿Estaría interesado en adquirir productos de repostería personalizados según su preferencia?, los resultados arrojados fueron los siguientes:

$$P = 17/20 = 0.85 = 85\%$$

$$Q = 3/20 = 0.15 = 15\%$$

Donde P equivale al número de personas que respondieron de forma afirmativa a la pregunta clave y Q es el número de personas que respondieron de forma negativa.

Aplicando las siguientes formulas<sup>9</sup> se determinó el tamaño de la muestra:

$$n_0 = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

---

<sup>8</sup> Estadísticas Sociales Municipio De Pereira - AÑO 2006 – Autor: Libia Duque Escobar– Año 2007 - [http://www.pereira.gov.co/docs/centro\\_doc/estadisticas\\_sociales2006.pdf](http://www.pereira.gov.co/docs/centro_doc/estadisticas_sociales2006.pdf)

<sup>9</sup> Martínez Bencardino Ciro- Estadística y muestreo 12A ED. REV. CORR. Ecoe Ediciones Bogotá 2005

$$P = 0.85 \quad Q = 0.15 \quad Z = 1,96 \quad E=0.05$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.85)(0.15)}{(0.05)^2} = 196$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde N es la población objeto de estudio, 52664 habitantes.

$$n = \frac{196}{1 + \frac{196}{52664}} = 196$$

De esta forma, el tamaño de la muestra es de 196 habitantes de estratos 4, 5 y 6 mayores de 15 años a los cuales se aplicará el instrumento de recolección de datos.

Con el fin de aplicar un muestreo aleatorio estratificado, el tamaño de la muestra (196 habitantes) se divide entre 4 comunas de acuerdo al porcentaje de participación de la población total.

- Universidad

Participación = 22.34 % = 44 personas

- Olímpica

Participación = 18.65% = 37 personas

- Jardín

Participación = 14.176% = 28 personas

- Centro

Participación = 44.832 % = 87 personas

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

### 6.1. MODULO DE MERCADOS

#### 6.1.1. PRODUCTO O SERVICIO

Konamor ofrecerá productos de repostería temática que brindaran a los consumidores la oportunidad de personalizar sus detalles de tal manera que expresen sus pensamientos y sentimientos plasmándolos en productos que impacten y marquen la diferencia, saliéndose de lo tradicional.

Konamor ofrece los siguientes productos:

- Cupcakes





- Tortas



- Desayunos sorpresa



- Letras de Brownie



- Brownie Personalizado



- Fresas con chocolate



#### **6.1.1.1. ANALISIS DE LA VARIABLE PRODUCTO O SERVICIO**

Observando los diferentes portafolios de productos o servicios que ofrece el sector en el numeral **6.1.4 PRINCIPALES FIRMAS COMPETIDORAS**, podemos destacar algunas ventajas competitivas de KONAMOR, tales como tiempos de entrega, teniendo en cuenta que la competencia exige 15-20 días de antelación y Konamor brinda la posibilidad de entregar productos con 24 horas de anticipación.

Konamor ofrece un portafolio de servicios mucho más amplio que la mayoría de empresas del sector, tenemos 7 especialidades, por otro lado la competencia ofrece como máximo 4 de nuestros productos a la vez.

Konamor brinda respuesta oportuna e inmediata a sus clientes, gracias a los diferentes medios de contacto tales como página de Facebook, perfil de Facebook, correo electrónico, teléfono fijo, número celular, Pin, Whatsapp, Instagram, que facilitan y brindan comodidad al consumidor a la hora de realizar sus pedidos.

Konamor se caracteriza por su originalidad e interpretación de sus clientes, brindándoles la posibilidad de realizar cualquier diseño con un elevado nivel de detalles, sin caer en la costumbre de la competencia de realizar malas imitaciones de diseños.

Konamor maneja seguridad en cuanto a la protección de sus productos y trabajos, utilizando recursos que permiten proteger sus diseños de la competencia para impedir que se lucren con trabajos que no han realizado.

También es importante tener en cuenta las falencias de nuestro portafolio en comparación con las demás firmas, las cuales principalmente van ligadas a una inversión mayor de capital y antigüedad en el medio de la repostería temática.

### **6.1.2. MARCO HISTORICO**

KonAmor nace en el año 2011 en la ciudad de Pereira como un proyecto personal y de negocio propio, el cual era el objetivo de sus creadores. En sus inicios su portafolio se limitaba a la venta de cupcakes y tortas pero dado al deseo de los responsables de la marca de adquirir mayores habilidades para la fabricación de nuevos productos ha expandido sus opciones de venta a lo que es a día de hoy.

Las ventas han aumentado a un ritmo sostenido año a año también gracias a la incursión en diferentes medios de difusión (redes sociales y pagina web), teniendo esta realidad es por lo que actualmente se desea establecer la opción de adquirir nuevos recursos para constituir a KonAmor como una empresa sólida y legal y poder atacar de una mejor y más ambiciosa manera este mercado emergente de repostería temática que ha tomado fuerza en los últimos años.

### **6.1.3. MARCO SITUACIONAL**

El mercado de la repostería y la pastelería en Colombia ha tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Sin embargo, especialistas y expertos en el tema coinciden en afirmar que ésta es una industria en desarrollo a la que todavía le faltan algunos elementos para que sea reconocida y diferenciada, tanto en el país como en Latinoamérica.

Si bien hoy en día no se encuentran datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta dicho segmento en el país, es claro para muchos de los actores que participan en el negocio que la tendencia es de crecimiento. El



dulce mercado de la repostería y la pastelería existe desde siempre y podría decirse que existirá perpetuamente en tanto los niños, las celebraciones y las comidas no desaparecerán, y también es muy poco probable que terminen o sean eliminadas las costumbres alrededor de estos alimentos en el mundo. Y aunque suene contradictorio, y se pueda llegar a creer que es un mercado estructurado y definido, en Colombia esta industria se proyecta como una buena opción para crear empresa.

Como se mencionaba anteriormente, el desarrollo gastronómico en el país ha tomado un fuerte impulso en los últimos años, a tal punto que los empresarios del sector ampliaron su horizonte y ahora tienen en la mira perfeccionar y extender la oferta repostera en el país. Es por ello que se hace indispensable aumentar el número de profesionales especialistas en pastelería, que cubran la demanda que se avecina.<sup>10</sup>

#### **6.1.4. PRINCIPALES FIRMAS COMPETIDORAS**

Actualmente en la ciudad de Pereira existen 10 empresas de repostería ya establecidas y reconocidas, cabe aclarar que ninguna tiene instalaciones y que todo su funcionamiento se basa en ventas bajo pedido.

Como mencionamos en el punto **6.1.1.1 ANALISIS DE LA VARIABLE PRODUCTO O SERVICIO** ninguna de las empresas posicionadas en la ciudad de Pereira maneja la variedad de productos que Konamor posee en su portafolio, a continuación mencionamos las más significativas:

---

<sup>10</sup> Tradición y un prometedor negocio – Año 2010 - <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>.

- TORTAS PEREIRA NATALIA
- TORTAS DECORADAS EN PEREIRA
- TORTAS K'PRICHOS
- PARTY TIME
- CAKE COMPANY PEREIRA
- CUPCAKES PEREIRA
- DULCES RECUERDITOS REPOSTERIA
- CUPCAKES BY LINA PEREIRA
- DESAYUNOS BUONGIORNO
- CHOCOLOVE

El análisis de la competencia se realizó inicialmente comparando los diferentes portafolios de productos o servicios que ofrecen estas empresas, teniendo en cuenta la calidad y el contenido de estos.

Posteriormente se realizó una investigación acerca de las debilidades, fortalezas, antigüedad, tiempos de entrega, rango de precios, medios de contacto y cantidad de productos con los que compiten directamente con KONAMOR, para realizar un análisis de cada variable, información que se observa en la siguiente tabla:

TABLA 1.

**MERCADO COMPETITIVO**

**TORTAS**

EMPRESA	DEBILIDAD	FORTALEZA	ANTIGÜEDAD	TIEMPOS DE ENTREGA	RANGO DE PRECIOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS QUE COMPITEN DIRECTAMENTE CON KONAMOR	CONTACTO
<p><b>TORTAS PEREIRA NATALIA</b></p>	<p>Poca Publicidad y marketing, antelación de entregas</p>	<p>Taller, reconocimiento, Cursos, herramientas, envíos nacionales e internacionales, tortas de matrimonio. Buen</p>	<p>11/08/2011</p>	<p>15 días</p>	<p>\$50.000- \$300.000</p>	<p>2</p>	<p>315-5336691 <a href="https://www.facebook.com/CupcakesytortasPereira">https://www.facebook.com/CupcakesytortasPereira</a></p>



		manejo de estructuras, numeroso equipo de trabajo					
<b>TORTAS DECORADAS EN PEREIRA</b>	Poca Publicidad y marketing, antelación de entregas, pocos medios de contacto	Perfeccionamiento de técnicas en cursos en el exterior, tortas de matrimonio, contactos de proveedores en el exterior	12/02/2011	15-20 días	\$50.000- \$200.000	2	dulcejuanita INSTAGRAM 312-8583905 <a href="https://www.facebook.com/tortas.decoradasenpereira">https://www.facebook.com/tortas.decoradasenpereira</a>
<b>TORTAS KPRICHOS</b>	Falta de técnicas ,limitación en diseños, poca experiencia , dificultad para llegar a nuevos	precios bajos, tiempos de entrega	11/03/2013	2 días	\$15.000 - \$50.000	3	cel/whatsapp: 3113511591-3113571161 Pin: 2902dbcf <a href="https://www.facebook.com/kprichos.tortas/photos">https://www.facebook.com/kprichos.tortas/photos</a>

	clientes						
<b>PARTY TIME</b>	Poca publicidad, poco impacto en el mercado	precios favorables, cursos en el exterior, paquetes de decoración +torta+cupcakes, stand por temporadas en centros comerciales	16/05/2011	5 días	\$50.000 - \$100.000	2	3452162-3216225866 partytime INSTAGRAM <a href="https://www.facebook.com/pages/PARTY-TIME/216816771670023">https://www.facebook.com/pages/PARTY-TIME/216816771670023</a>
<b>CAKE COMPANY PEREIRA</b>	Poco alcance , poco tiempo en el mercado	variedad de diseños, buena publicidad	07/09/2012	8 días	\$50.000- \$100.000	1	PIN: 2A6999B2 (HAMILTON GOMEZ) PIN2:23675C80 ( LEIDY LOPEZ) PIN3: ( MICHELLE GOMEZ) CEL:3113159293 <a href="https://www.facebook.com/cakecompany.pereira">https://www.facebook.com/cakecompany.pereira</a>

<b>OTRAS COMPETENCIAS POCO SIGNIFICATIVAS</b>	<b>TORTAS ADRY PARDO, RECUERDITOS REPOSTERIA, PONKES, MARIA LUISA, MADRILEÑA</b>
---	--

## CUPCAKES

<b>CUPCAKES PEREIRA</b>	Poca originalidad , imitación de diseños, poco alcance a grandes masas, mal manejo pagina	Precios económicos, ventas desde 1 unidad con domicilio, domicilio a Sta. Rosa	30/10/201 2	2 días	\$4000 unidad +\$1.000 empaque +\$2.000 domicilio	3	3217814647 - 3206613603 <a href="https://www.facebook.com/pages/Cupcakes-pereira/532188556810179">https://www.facebook.com/pages/Cupcakes-pereira/532188556810179</a>
<b>DULCES RECUERDITOS REPOSTERIA</b>	Pocos diseños, mal manejo de	precios económicos, amplio portafolio de	09/08/201 1	24 horas	\$2.500 unidad	2	314 7684224 <a href="https://www.facebook.com/dulcesrecuerditos.reposteria">https://www.facebook.com/dulcesrecuerditos.reposteria</a>

	publicidad, no tienen servicio a domicilio	productos, han salido en medios de comunicación					
<b>CUPCAKES BY LINA PEREIRA</b>	poca publicidad, venta minima 6 unidades	Variedad de diseños, no cobra valor de domicilio	04/11/2011	2 días	\$4.000 c/u+\$3000 caja	2	<p>pasteldetaza@hotmail.com</p> <p><a href="https://www.facebook.com/pages/Cupcakes-by-Lina-Pereira/308067402540140?fref=ts">https://www.facebook.com/pages/Cupcakes-by-Lina-Pereira/308067402540140?fref=ts</a></p>
<b>OTRAS COMPETENCIAS POCO SIGNIFICATIVAS</b>	CHOCOLATES CHOCOLITA, FLORENTINA TORTAS, TORTAS DON JACOBO, TORTAS PEREIRA NATALIA, PARTY TIME						
<b>DESAYUNOS</b>							

<b>DESAYUNOS BUONGIORNO</b>	Poco portafolio	Variedad de menús, tiempo de entrega, precios	24/06/201 2	24 horas	\$30.000 - \$90.000	1	3237548-3206244346 Whatsapp: 3146269627 ...PIN :25D72CF8  <a href="https://www.facebook.com/especialidades">https://www.facebook.com/especialidades</a>
<b>CHOCOLOVE</b>	poca originalidad , precios elevados	popularidad en el mercado, buena publicidad por medio de volantes, discotecas, stickers, tarjetas	13/08/201 2	24 horas	\$25.000 - \$150.000	5	Pin 24EDC77B WhatsApp 31643537092  <a href="https://www.facebook.com/chocolove.pereira?fref=ts">https://www.facebook.com/chocolove.pereira?fref=ts</a>
<b>OTRAS COMPETENCIAS POCO SIGNIFICATIVAS</b>	MISS SUPRISE, DETALLITOS CON AMOR DULCE DESPERTAR, DUEÑOS MAGICOS DESAYUNOS CON AMOR						

**Análisis de la Competencia**

## 6.1.5. ANALISIS DEL MERCADO

**TABLA 2**

### **FICHA TECNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>SOLICITADA POR:</b>	Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.
<b>REALIZADA POR:</b>	John Edisson Gutiérrez
<b>UNIVERSO:</b>	Con el fin de aplicar un muestreo aleatorio estratificado, el tamaño de la muestra (196 habitantes) se divide entre 4 comunas de acuerdo al porcentaje de participación de la población total.
<b>UNIDAD DE MUESTREO:</b>	Personas
<b>FECHA:</b>	Agosto 2013
<b>AREA DE COBERTURA:</b>	Pereira
<b>TIPO DE MUESTREO:</b>	Muestreo Aleatorio Estratificado
<b>TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:</b>	Encuestas.
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	196
<b>TRABAJO PILOTO:</b>	Se realizó la encuesta a 4 personas, de diferentes edades (mayores de edad), de 5 comunas diferentes, para un total de 20 personas

<b>OBJETIVO:</b>	Determinar la aceptación del producto ofrecido pro la empresa
<b>No DE PREGUNTAS FORMULADAS:</b>	7

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** En esta investigación de mercados se concluyó que la intención de compra del producto por parte de los consumidores no se ve influenciada por variables como edad, estrato socio-económico ni sexo ya que en nuestros productos encuentran una fácil y llamativa manera de plasmar sus sentimientos

A continuación se presentan los resultados de dicha investigación

**GRAFICO 1.**



**Fuente:** Grupo Ejecutor

Se puede observar que la mayoría de la población se siente familiarizada con las ventas por este medio, arrojando como resultado que el 39% de la población desconoce las ventas de repostería temática por redes sociales.

**GRAFICO 2.**



**Fuente:** Grupo Ejecutor

El gráfico muestra que la empresa con mayor recordación en el momento en cuanto a repostería temática es KONAMOR con el 20% y que sus mayores competidores en el momento son TORTAS PEREIRA NATALIA 13% y CHOCOLOVE 10%.



**GRAFICO 3.**



**Fuente:** Grupo Ejecutor

El 51% de la población está de acuerdo con que a la hora de comprar prefieren las compras bajo pedido con domicilio mientras en otro 49% siente más confianza dirigiéndose a un establecimiento y realizar la compra inmediata de los productos.

**GRAFICO 4.**



**Fuente:** Grupo Ejecutor

Al ofrecer una nueva opción en cuanto a detalles que plasmen pensamientos y sentimientos el 80 % de la población está de acuerdo que esta es una buena opción, mientras el otro 20% sigue regido a lo tradicional.

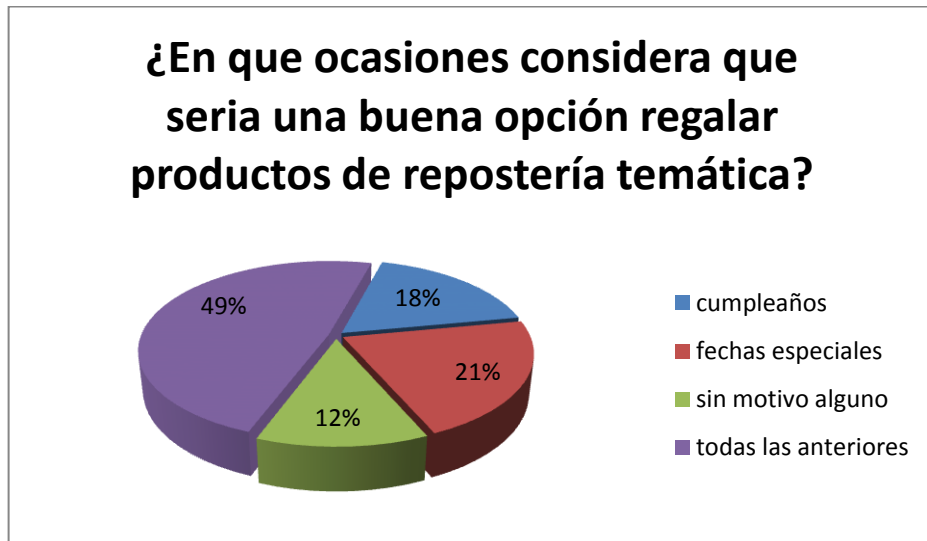
**GRAFICO 5.**



**Fuente:** Grupo Ejecutor

Al describir el promedio de precios que la empresa maneja, el rango que mayor porcentaje obtuvo 45% fue de \$40.000 a \$55.000, el menor estuvo de \$60.000 en adelante con 26%

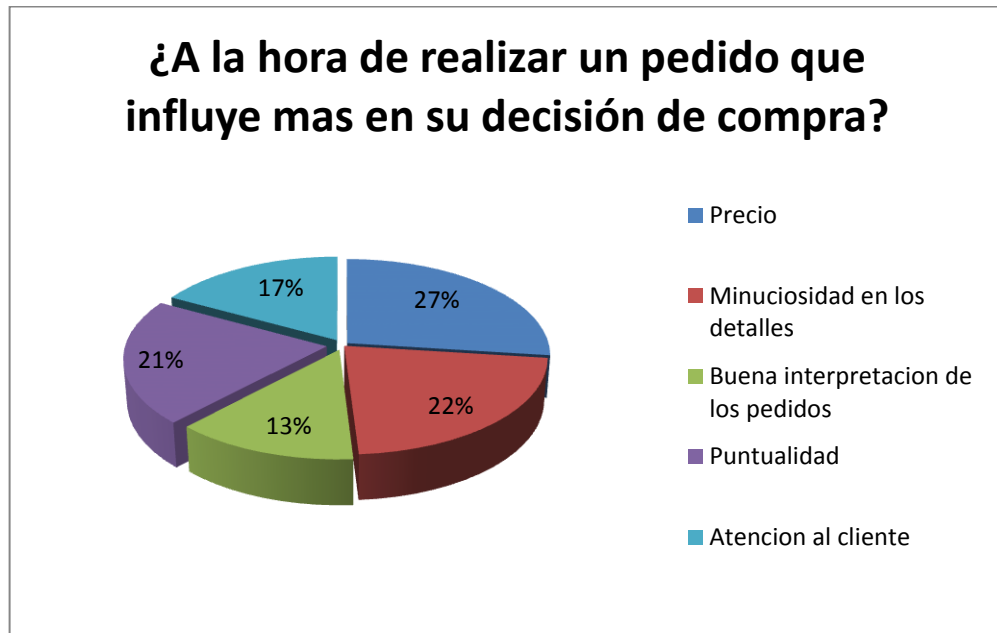
**GRAFICO 6.**



**Fuente:** Grupo Ejecutor

La población considera que los productos que KONAMOR maneja se pueden utilizar para regalar en todas las ocasiones, siendo entre todas, las fechas especiales con el 21% las más populares.

**GRAFICO 7.**



**Fuente:** Grupo Ejecutor

Se puede notar que la mayor influencia a la hora de hacer pedidos es el precio con el 27%, cabe notar que la población se siente atraída por el manejo de la minuciosidad en cuanto a detalles con un 22%, la puntualidad termina también siendo un factor decisivo para la preservación de los clientes 21%.

#### **6.1.6. DEMANDA POTENCIAL**

La demanda potencial es inferida a partir de los resultados arrojados por la investigación de mercados, la cual fue dirigida a una población objeto de 52.664 habitantes mayores de 15 años de estratos 4, 5 y 6 de 4 comunas de la ciudad de

Pereira, de donde se tomó una muestra de 196 habitantes con un nivel de confianza del 95%. **(Ver numeral 5.2.1 Población y Muestra)**

En el siguiente cuadro podemos observar la demanda potencial para los productos ofrecidos por Konamor.

**TABLA 3.**  
**DEMANDA POTENCIAL**

DEMANDA POTENCIAL ABSOLUTA	DEMANDA POTENCIAL RELATIVA
52664	80%

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentarios:** Se puede concluir que existe un mercado significativo para este tipo de servicios, lo cual hace viable desde el análisis de mercados la creación de KONAMOR.

### **6.1.7. ESTRATEGIAS DE MERCADO**

**Segmentación:** Los productos que ofrecerá Konamor estarán dirigidos principalmente a estratos 4,5 y 6 mayores de 15 años de la ciudad de Pereira, para los cuales es de gran importancia a la hora de adquirir productos para sorprender, que los mismos expresen sus pensamientos y sentimientos

plasmándolos en detalles que impacten y marquen la diferencia, saliéndose de lo tradicional.

### **Estrategias de penetración:**

- Se hará especial énfasis en nuestra población objetivo, con estrategias diferentes, agresivas, y juveniles que cautiven la atención de clientes potenciales, a través de la mercadotecnia directa con la cual también se buscará atraer inclusive clientes de la competencia, estas estrategias principalmente van enfocadas al precio y promoción de nuestros productos **6.1.9 ESTRATEGIA DE PRECIO y 6.1.10. ESTRATEGIA DE PROMOCION.**
- Nuestros proveedores se encuentran cerca a nuestro lugar de producción, lo cual facilitara nuestro proceso logístico, teniendo siempre el producto solicitado para de esta manera nunca dejar a nuestros consumidores insatisfechos.
- La innovación será un factor influyente ya que contamos con personas capacitadas para interpretar con precisión los deseos del cliente, haciendo que los productos queden con tantos detalles que motiven a una nueva compra.

### **6.1.8. CANALES DE DISTRIBUCION**

El plan estratégico que se utiliza en el momento son entregas bajo pedido con servicio a domicilio, las ventas se realizan vía telefónica y por redes sociales.

A futuro pensamos implementar un canal directo donde los clientes puedan adquirir también productos en el establecimiento.

### 6.1.9. ESTRATEGIA DE PRECIO

Los precios a pagar por los productos ofrecidos en KonAmor, fueron proporcionados por los socios. Para el cálculo de los precios se tuvieron en cuenta los costos materia prima, servicios públicos, se promediaron precios de la competencia.

**TABLA 4.**  
**PRECIOS Y DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
<b>Cupcakes (caja x 3)</b>	<b>\$15.000</b>
<b>Tortas</b>	<b>\$45.000 - \$200.000</b>
<b>Desayunos sorpresa</b>	<b>\$35.000 - \$100.000</b>
<b>Letras de Brownie</b>	<b>\$12.000</b>
<b>Brownies Personalizados</b>	<b>\$ 15.000</b>
<b>Fresas con Chocolate</b>	<b>\$21.000 - \$25.000</b>
<b>Arreglos de Frutas</b>	<b>\$25.000</b>
<b>Empaque</b>	<b>\$3.000 - \$5.000</b>
<b>Domicilio</b>	<b>\$3.500 - \$12.000</b>

Fuente: Grupo Ejecutor



### **6.1.9.1. ANALISIS DE LA VARIABLE PRECIO**

En una economía fluctuante como la nuestra, las personas buscan productos o servicios de excelente calidad a bajos precios.

No es un secreto que como fabricantes, al crear productos con altos estándares de calidad, donde se tiene en cuenta presentación, sabor y tiempos de entrega debemos manejar precios asequibles pero que a la vez estén de acuerdo al nivel de exigencia que nosotros mismos y los clientes manejan a la hora de realizar pedidos y se valore el efecto innovador de los mismos, es por esta razón que al realizar un análisis sobre los precios que ofrecen las firmas competidoras (Ver numeral **6.1.4 PRINCIPALES FIRMAS COMPETIDORAS**), observamos que los nuestros son los más económicos del mercado teniendo en cuenta la calidad, y la variedad en nuestro portafolio, lo que manifiesta una excelente ventaja competitiva que podría facilitar la penetración en el mercado.

### **6.1.10. ESTRATEGIA DE PROMOCION**

#### **6.1.10.1. ANALISIS DE LA VARIABLE PROMOCION**

Según las encuestas realizadas a la población, en la cual una de nuestras preguntas es ¿Conoce usted la nueva modalidad de ventas de repostería temática por redes sociales?, se puede notar que la mayoría de los habitantes de la ciudad de Pereira conoce esta nueva estrategia de venta, en el numeral **6.1.5 ANALISIS**

**DE MERDADO , GRAFICO 1** .Dado esto, se aprovechará el auge que en la actualidad hay en las redes sociales, utilizando el comercio electrónico como la herramienta potencial que nos ayudara a dar reconocimiento. En la actualidad tenemos una página de Facebook que cuenta con más de 5.000 seguidores, permitiendo la divulgación de nuestras novedades en solo segundos.

De acuerdo al análisis anterior la siguiente estrategia de promoción se realizará enfocándose en las variables precio y producto o servicio:

- Se llegara al 39% restante de la población que no tiene acceso a las redes sociales mediante volantes.
- Publicidad en emisoras de radio local.
- Para Konamor el mercado empresarial también es muy importante, ya que manejamos diseños corporativos y paquetes con descuentos especiales para eventos, así que se llevará a cabo publicidad por medio de pendones en las principales oficinas y lugares de frecuencia de los mencionados.
- Publicidad de flyers en los principales establecimientos de comidas rápidas y/o lugares nocturnos de la ciudad, colegios y universidades con el objetivo de atraer al público a conocer nuestros productos.

#### 6.1.11. ESTRATEGIA DE SERVICIO

- Se implementará un buzón de sugerencias con el fin de mejorar sus servicios y expectativas de los clientes.
- Después de pasado un año de funcionamiento, se buscará la implementación de un sistema de gestión de calidad, con el fin de lograr la certificación de nuestros procesos y así tener mayores ventajas con respecto a la competencia y ofrecer mejores servicios a nuestros clientes.

#### 6.1.12. PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

**TABLA 5.**

**PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Publicidad en emisoras	\$ 1.700.000
Flyers	\$ 540.000
Pendones	\$ 630.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.870.000</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** Los costos fueron consultados en la Emisora “TROPICANA ESTEREO” y principales litografías de la ciudad.

### **6.1.13 PROYECCIONES DE VENTA**

Las proyecciones de ventas se realizaron asumiendo una penetración en el mercado del 3.0% para el primer año, del 3.3% para el segundo año, 3.6% para el tercer, cuarto y quinto año.

En la **TABLA 6** podemos observar la Penetración del Mercado.

Los precios de proyección de ventas de los siguientes 5 años se trabajo tomando una inflación del 3.15% anual<sup>11</sup>.

En las **TABLAS 7, 8 y 9** podemos observar las Proyecciones de Venta para los productos cupcake, torta y desayuno.

---

<sup>11</sup> Este valor fue tomado como promedio basado en diferentes proyecciones publicadas en el Banco de la República - [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_precios.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm) -

**TABLA 6.**

**PENETRACION DEL MERCADO**

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
MERCADO POTENCIAL	PORCENTAJE	MERCADO A	PORCENTAJE	MERCADO A	PORCENTAJE	MERCADO A	PORCENTAJE	MERCADO A	PORCENTAJE	MERCADO A
	PENETRACION	PENETRAR	PENETRACION	PENETRAR	PENETRACION	PENETRAR	PENETRACION	PENETRAR	PENETRACION	PENETRAR
52664	3,00%	1580	3,30%	1738	3,60%	1896	3,60%	1896	3,60%	1896

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 7.**

**PROYECCIONES DE VENTA PARA CUPCAKES**

MESES	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total
Mes 1	38	\$ 5.000	\$ 190.000	462	\$ 5.158	\$ 2.382.765	508	\$ 5.320	\$ 2.702.540	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 2	76	\$ 5.000	\$ 380.000	466	\$ 5.158	\$ 2.403.395	512	\$ 5.320	\$ 2.723.820	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 3	114	\$ 5.000	\$ 570.000	470	\$ 5.158	\$ 2.424.025	515	\$ 5.320	\$ 2.739.780	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 4	152	\$ 5.000	\$ 760.000	473	\$ 5.158	\$ 2.439.498	519	\$ 5.320	\$ 2.761.060	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 5	190	\$ 5.000	\$ 950.000	477	\$ 5.158	\$ 2.460.128	523	\$ 5.320	\$ 2.782.340	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 6	228	\$ 5.000	\$ 1.140.000	481	\$ 5.158	\$ 2.480.758	527	\$ 5.320	\$ 2.803.620	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 7	266	\$ 5.000	\$ 1.330.000	485	\$ 5.158	\$ 2.501.388	530	\$ 5.320	\$ 2.819.579	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 8	304	\$ 5.000	\$ 1.520.000	488	\$ 5.158	\$ 2.516.860	534	\$ 5.320	\$ 2.840.859	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 9	342	\$ 5.000	\$ 1.710.000	492	\$ 5.158	\$ 2.537.490	538	\$ 5.320	\$ 2.862.139	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 10	380	\$ 5.000	\$ 1.900.000	496	\$ 5.158	\$ 2.558.120	542	\$ 5.320	\$ 2.883.419	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 11	418	\$ 5.000	\$ 2.090.000	500	\$ 5.158	\$ 2.578.750	545	\$ 5.320	\$ 2.899.379	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
Mes 12	458	\$ 5.000	\$ 2.290.000	504	\$ 5.158	\$ 2.599.380	550	\$ 5.320	\$ 2.925.979	550	\$ 5.488	\$ 3.018.147	550	\$ 5.660	\$ 3.113.219
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 14.830.000</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 29.882.555</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 33.744.514</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 36.217.764</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 37.358.624</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 8.**

**PROYECCIONES DE VENTA PARA TORTAS**

MESES	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5						
	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total				
Mes 1	59	\$ 45.000	\$ 2.655.000	717	\$ 46.418	\$ 33.281.348	788	\$ 47.880	\$ 37.729.165	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 2	118	\$ 45.000	\$ 5.310.000	723	\$ 46.418	\$ 33.559.853	794	\$ 47.880	\$ 38.016.443	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 3	177	\$ 45.000	\$ 7.965.000	729	\$ 46.418	\$ 33.838.358	800	\$ 47.880	\$ 38.303.721	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 4	236	\$ 45.000	\$ 10.620.000	734	\$ 46.418	\$ 34.070.445	806	\$ 47.880	\$ 38.590.999	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 5	295	\$ 45.000	\$ 13.275.000	740	\$ 46.418	\$ 34.348.950	811	\$ 47.880	\$ 38.830.397	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 6	354	\$ 45.000	\$ 15.930.000	746	\$ 46.418	\$ 34.627.455	817	\$ 47.880	\$ 39.117.675	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 7	413	\$ 45.000	\$ 18.585.000	752	\$ 46.418	\$ 34.905.960	823	\$ 47.880	\$ 39.404.953	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 8	472	\$ 45.000	\$ 21.240.000	758	\$ 46.418	\$ 35.184.465	829	\$ 47.880	\$ 39.692.231	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 9	531	\$ 45.000	\$ 23.895.000	764	\$ 46.418	\$ 35.462.970	835	\$ 47.880	\$ 39.979.509	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 10	590	\$ 45.000	\$ 26.550.000	770	\$ 46.418	\$ 35.741.475	841	\$ 47.880	\$ 40.266.787	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 11	648	\$ 45.000	\$ 29.160.000	775	\$ 46.418	\$ 35.973.563	846	\$ 47.880	\$ 40.506.185	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
Mes 12	711	\$ 45.000	\$ 31.995.000	782	\$ 46.418	\$ 36.298.485	853	\$ 47.880	\$ 40.841.343	853	\$ 49.388	\$ 42.127.845	853	\$ 50.944	\$ 43.454.872				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 207.180.000</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 417.293.325</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 471.279.407</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 505.534.138</b>	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 521.458.463</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 9.**

**PROYECCIONES DE VENTA PARA DESAYUNOS**

MESES	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total	Und ventas	Precio	Total
Mes 1	34	\$ 60.000	\$ 2.040.000	414	\$ 61.890	\$ 25.622.460	455	\$ 63.840	\$ 29.046.988	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 2	68	\$ 60.000	\$ 4.080.000	418	\$ 61.890	\$ 25.870.020	459	\$ 63.840	\$ 29.302.347	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 3	102	\$ 60.000	\$ 6.120.000	421	\$ 61.890	\$ 26.055.690	462	\$ 63.840	\$ 29.493.865	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 4	136	\$ 60.000	\$ 8.160.000	424	\$ 61.890	\$ 26.241.360	465	\$ 63.840	\$ 29.685.384	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 5	170	\$ 60.000	\$ 10.200.000	428	\$ 61.890	\$ 26.488.920	469	\$ 63.840	\$ 29.940.742	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 6	204	\$ 60.000	\$ 12.240.000	431	\$ 61.890	\$ 26.674.590	472	\$ 63.840	\$ 30.132.261	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 7	238	\$ 60.000	\$ 14.280.000	434	\$ 61.890	\$ 26.860.260	476	\$ 63.840	\$ 30.387.619	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 8	272	\$ 60.000	\$ 16.320.000	438	\$ 61.890	\$ 27.107.820	479	\$ 63.840	\$ 30.579.137	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 9	307	\$ 60.000	\$ 18.420.000	441	\$ 61.890	\$ 27.293.490	482	\$ 63.840	\$ 30.770.656	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 10	341	\$ 60.000	\$ 20.460.000	445	\$ 61.890	\$ 27.541.050	486	\$ 63.840	\$ 31.026.014	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 11	375	\$ 60.000	\$ 22.500.000	448	\$ 61.890	\$ 27.726.720	489	\$ 63.840	\$ 31.217.533	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
Mes 12	411	\$ 60.000	\$ 24.660.000	452	\$ 61.890	\$ 27.974.280	493	\$ 63.840	\$ 31.472.891	493	\$ 65.850	\$ 32.464.287	493	\$ 67.925	\$ 33.486.912
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 159.480.000</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 321.456.660</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 363.055.436</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 389.571.442</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 401.842.942</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor



**Comentario:** las metas de penetración para cada periodo anual son logradas en el último mes respectivamente, durante el transcurso de cada año el número de clientes va aumentando paulatinamente hasta lograr el número fijado, esta dinámica de crecimiento se infiere en base al conocimiento ya adquirido de cómo se comporta el mercado el cual tiene la característica de que cada persona que recibe un producto de KonAmor como obsequio se convierte en un consumidor potencial, esta situación otorga al crecimiento de la demanda un comportamiento exponencial.

## **6.2 MODULO TECNICO**

### **6.2.1 LOCALIZACION**

**Macro localización:** KON AMOR se encontrará ubicada en el departamento de Risaralda, en la ciudad de Pereira, localidad circunvalar.

- **Risaralda:** Departamento localizado en el centro-occidente del país, limita al norte con los departamentos de Antioquia y Caldas, por el sur con Quindío y Valle del Cauca, por el oriente con Tolima, por el noroccidente con Chocó y por el occidente con Valle del Cauca.

**Geografía Física:** El departamento tiene una extensión de 4.140 Km<sup>2</sup>. El departamento está conformado por una zona central de topografía ligeramente ondulada a una altura inferior a los 2000m. Esta zona esta bordeada por las cordilleras Central y Occidental, la Central supera los 4.500 m en los nevados de Santa Isabel y Quindío y la Occidental alcanza los 4.000m en el Cerro

Tamaña; las dos cordilleras están separadas por el cañón del río Cauca<sup>12</sup>.

- **Pereira:** Capital del departamento de Risaralda, se encuentra ubicada en la región centro-occidente del país, en el valle del río Otún en la Cordillera Central de los Andes Colombianos, está conformando el llamado Triángulo de Oro, constituido por Santafé de Bogotá, Medellín y Cali. Esta ciudad es conocida también como "*la querendona, trasnochadora y morena*" y "*La perla del Otún*".

Se encuentra localizada en un pequeño valle formado por la terminación de un contrafuerte que se desprende de la cordillera central a los 4 grados y 49 minutos de latitud norte y 75 grados y 42 minutos de longitud oeste de Greenwich.

Altura y promedio de la ciudad: 1.411 metros sobre el nivel del mar.  
Temperatura promedio: 21 grados centígrados (Área urbana)

La ciudad cuenta con más de 464 719 habitantes.

La economía de Pereira depende en gran medida del café. Es un municipio industrial, donde se encuentran diversas fábricas de ropa, calzado y productos comestibles. Su economía se ha incentivado gracias a la reconstrucción de la ciudad en el sector conocido como la antigua Galería, que fue destruido casi en su totalidad por el terremoto de Enero de 1999, y se convirtió en un lugar donde habitaron conjuntamente desplazados, drogadictos, alcohólicos e indigentes. Pero hoy en día, gracias a la reconstrucción de la zona y a la

---

<sup>12</sup> Instituto Geográfico "Agustín Codazzi. 1995. *Características geográficas del departamento de Risaralda*. Bogotá: IGAC - <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/geo84.htm>

creación de Ciudad Victoria en el mismo lugar la zona está tomando un buen auge. El PIB de la ciudad es de US \$2500 millones<sup>13</sup>.

**Micro localización:** Las posibles alternativas de localización para la ejecución del proyecto, se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA 10.**  
**ALTERNATIVAS PARA LOCALIZACION**

ALTERNATIVA	DIRECCION	METROS CUADRADOS	ALQUILER (Pesos)
1	Calle 14 Nro. 15-07 Centro Comercial Las Ramblas Local 5 – Pereira	250	1.230.000
2	Avenida Circunvalar, No 8-24	350	2.150.000
3	Centro, Calle 17 No. 5-35	320	1.500.000

**Fuente:** Proraíz y Grupo Ejecutor

**Comentario:** Las tres alternativas son proporcionadas por Proraíz.

<sup>13</sup> Destinos Turísticos y Ecológicos – Pereira - Ministerio de la cultura. Consultado el 26 de enero de 2009. <http://www.yoquieroir.com/MiPueblo/Colombia/Risaralda/Pereira/tabid/1293/Default.aspx>

Preferiblemente se desea ubicar las instalaciones del negocio en la Avenida Circunvalar, ya que esta particular zona de la ciudad es concurrida por grandes volúmenes de personas, adicionalmente linda con centros comerciales que la harían más llamativa.

Como plan de contingencia se tiene estipulado que la sede quede ubicada en el centro de la ciudad siendo una posición conjunta a una reconocida pastelería de la zona que posee un enfoque diferente al de Konamor viéndose este beneficiado por presentar más variedad de presentaciones en la misma rama de productos.

## **6.2.2 TAMAÑO**

Teniendo en cuenta los siguientes factores se determina el tamaño del proyecto.

### **6.2.2.1 MERCADO**

El estudio fue dirigido principalmente a las personas mayores de 15 años pertenecientes a los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Pereira; según datos proporcionados por alcaldía de Pereira y el DANE son 52664<sup>14</sup> habitantes, de donde se tomó una muestra de 196 habitantes con un nivel de confianza del 95%.  
**(Ver numeral 5.2.1 Población y Muestra)**

---

<sup>14</sup> Estadísticas Sociales Municipio De Pereira - AÑO 2006 – Autor: Libia Duque Escobar– Año 2007 - [http://www.pereira.gov.co/docs/centro\\_doc/estadisticas\\_sociales2006.pdf](http://www.pereira.gov.co/docs/centro_doc/estadisticas_sociales2006.pdf)

## 6.2.2.2 FICHA TECNICA DE LOS PRODUCTOS

- **CUPCAKES**

PESO APROXIMADO: 45 gramos.

SABOR: browne, chocolate y arequipe.

TEXTURA: semiblanda.

DURACION: producto perecedero.

MATERIA PRIMA: harina, azúcar, sal, leche, mantequilla, huevos, polvo de hornear, aceite y esencias.

- **TORTA**

PESO APROXIMADO: desde 500 gramos.

SABOR: browne, chocolate y maría luisa.

TEXTURA: semiblanda.

DURACION: producto perecedero.

MATERIA PRIMA: harina, azúcar, sal, leche, mantequilla, huevos, polvo de hornear, aceite y esencias.

- **DESAYUNO**

PESO APROXIMADO: desde 1000 gramos.

SABOR: según combinación de productos

TEXTURA: según combinación de productos.

DURACION: producto perecedero.

MATERIA PRIMA: según combinación de producto.

- **LETRAS DE BROWNE**

PESO APROXIMADO: desde 100 gramos.

SABOR: browne.

TEXTURA: semiblanda.

DURACION: producto perecedero.

MATERIA PRIMA: harina, azúcar, sal, leche, mantequilla, huevos, polvo de hornear, aceite y esencias.

- **BROWNE PERSONALIZADO**

PESO APROXIMADO: desde 250 gramos.

SABOR: browne.

TEXTURA: semiblanda.

DURACION: producto perecedero.

MATERIA PRIMA: harina, azúcar, sal, leche, mantequilla, huevos, polvo de hornear, aceite y esencias.

- **FRESAS CON CHOCOLATE**

PESO APROXIMADO: desde 250 gramos.

SABOR: fresa y chocolate.

TEXTURA: semiblanda.

DURACION: producto perecedero.

MATERIA PRIMA: harina, azúcar, sal, leche, mantequilla, huevos, polvo de hornear, aceite y esencias.

### 6.2.2.3 RECURSOS FINANCIEROS

Para la ejecución del proyecto se trabajará con recursos propios de los socios dividido en partes iguales.

### 6.2.2.4 CAPACIDAD REAL INSTALADA

**TABLA 11.**

CAPACIDAD DE PRODUCCION		
PRODUCTO	UNIDADES POR MES	UNIDADES POR DIA
cupcake	550	21
torta	853	33
desayuno	493	19

**Fuente:** Grupo Ejecutor

La capacidad real instalada se basa en los tiempos de ciclo de fabricación de cada unidad por producto, a su vez se tiene en cuenta el tiempo de mano de obra disponible y las restricciones de maquinaria.

## 6.2.3 INGENIERIA

### 6.2.3.1 MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria necesaria para la operación de Konamor se lista a continuación:





**TABLA 12.**  
**EQUIPOS DE REPOSTERIA**

CANTIDAD	ARTICULOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
2	BATIDORAS INDUSTRIALES	\$ 1.767.000	\$ 3.534.000
5	BATIDORA REGULAR	\$ 69.900	\$ 349.500
2	BASCULAS	\$ 79.500	\$ 159.000
1	HORNO	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
1	REFRIGERADOR	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
2	PIPAS DE GAS	\$ 42.000	\$ 84.000
1	LAMINADORA DE FONDANT	\$ 9.300.000	\$ 9.300.000
1	BASE INYECTORA DOCIFICADORA DOSIPLUS	\$ 8.416.000	\$ 8.416.000
1	MAQUINA DISPENSADORA DE HELADO	\$ 5.916.000	\$ 5.916.000
4	EQUIPO DE DECORACION	\$ 100.000	\$ 400.000
3	LICUADORA	\$ 65.000	\$ 195.000
2	JUEGO OLLAS	\$ 75.000	\$ 150.000
5	RODILLOS	\$ 8.000	\$ 40.000
5	ESPATULA	\$ 4.000	\$ 20.000
60	MOLDES VARIOS	\$ 20.000	\$ 1.200.000
		<b>SUBTOTAL</b>	\$ 35.563.500
		<b>IVA 16%</b>	\$ 5.690.160
		<b>IMPREVISTOS 10%</b>	\$ 4.125.366
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45.379.026</b>
		<b>DEPRECIACION</b>	<b>\$ 9.075.805</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

### 6.2.3.2 MUEBLES Y ENSERES



**TABLA 13.**

### MUEBLES Y ENSERES

MUEBLES			
CANTIDAD	ARTICULOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Mesón de recepción	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
1	Vitrina Refrigerada	\$ 4.432.000	\$ 4.432.000
2	Vitrina	\$ 500.000	\$ 1.000.000
1	Escritorio de juntas	\$ 320.000	\$ 320.000
8	Sillas salón	\$ 52.000	\$ 416.000
1	Silla Secretarial para Recepción	\$ 116.379	\$ 116.379
1	Silla Ejecutiva de Oficina	\$ 183.621	\$ 183.621
1	Mesón de acero inoxidable	\$ 950.000	\$ 950.000
1	Mesón granito	\$ 620.000	\$ 620.000
1	Impresora papel comestible	\$ 2.599.000	\$ 2.599.000
3	Estante metálico rodante	\$ 490.000	\$ 1.470.000

4	Mesas de salón	\$ 97.000	\$ 388.000
1	Impresora térmica	\$ 449.000	\$ 449.000
<b>ENSERES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTICULOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Estantes para TV	\$ 30.000	\$ 30.000
2	Ventiladores	\$ 20.000	\$ 40.000
2	Cestos de Basura	\$ 4.000	\$ 8.000
1	Tarro de Basura	\$ 20.000	\$ 20.000
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y AUDIOVISUALES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTICULOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Televisor	\$ 520.000	\$ 520.000
1	Caja registradora	\$ 580.000	\$ 580.000
4	Computadores	\$ 1.232.759	\$ 4.931.036
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 20.423.036
<b>IVA 16%</b>			\$ 3.267.686
<b>IMPREVISTOS 10%</b>			\$ 2.369.072
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 26.059.794</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

### 6.2.3.3 RELACION DE EQUIPO DEL PROYECTO

De los 4 computadores que se adquirirán, uno será destinado para ser utilizado por el vendedor en el cual se agendaran pedidos, organizaran rutas y servirá como herramienta de ventas, el segundo será utilizado por el asistente financiero, el tercero se otorgara al jefe de producción para el control de la fabricación diaria y el cuarto pertenecerá a la gerencia para la administración de la organización, por lo tanto se espera que la capacidad utilizada aproximada del 100%.

#### **6.2.3.4 DESCRIPCION DEL PROCESO DE OPERACIÓN**

Cada persona que ingrese a las instalaciones de Konamor será recibido por el vendedor de planta que se encontrará en el local, el cual se encargará de escuchar su necesidad, sugerir diseños, explicar tiempos de entrega y agendar el pedido en el calendario con todos los datos que se necesitan para que la venta quede cerrada de la manera correcta, también explicará al cliente las formas de pago, si se presenta el caso de tener que recibir anticipo de dinero, se le entregara al cajero para que este entregue el recibo del abono al cliente.

El pedido le llegara directamente al jefe de producción, el cual coordinara si hay disponibilidad de entrega inmediata o si el diseño del pedido requiere otro tiempo para su ejecución.

El pedido pasa luego a manos del panadero, el cual debe mirar la disponibilidad de materia prima para realizar los respectivos pedidos y poder cumplir con los tiempos estipulados, de allí ira directamente a manos de los decoradores, los cuales se encargan de llevar a cabo los detalles finales del respectivo pedido y entregarlo terminado al jefe de producción para que inspeccione su calidad y lo entregue al vendedor para que se encargue de finiquitar los detalles finales para cumplir con la venta, en este punto el pedido puede tomar dos rumbos, o ser entregado directamente en el punto de venta al cliente o ser entregado a domicilio (se cobra un valor adicional).

Konamor maneja dos vías para realizar los pedidos: la mencionada anteriormente o los pedidos vía internet y redes sociales, que los toma directamente el vendedor y conlleva el mismo procedimiento para su ejecución.

### 6.2.3.5 DIAGRAMA DE OPERACIONES

Los siguientes flujogramas nos permitirán ver el paso a paso de la elaboración de los 3 productos elegidos y sus tiempos de ejecución en base a los cuales se calculara la cantidad necesaria de operarios y la capacidad de producción:

**TABLA 14.**

#### FLUJOGRAMA DE ALISTAMIENTO GENERAL

PROCESOS GENERALES DE ALISTAMIENTO							
TAREAS	OPERA CIÓN	TRANSP ORTE	DEM ORA	INSPEC CIÓN	ALMACENA MIENTO	TIEMPO (min x und)	EJECUTOR
revisión de órdenes de producción	●					20	jefe de producción
toma de MP para pedidos	●					15	jefe de producción
Pesaje de MP	●					13	jefe de producción
Pre calentamiento de Horno	●					5	jefe de producción

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** los procesos generales de alistamiento se realizan por única vez al inicio de cada jornada, los cuales sirven de preparación de materia prima y equipos para la ejecución de la demanda diaria de producción.

**TABLA 15.**

**FLUJOGRAMA DE ELABORACION DE CUPCAKES**

CUPCAKE							
TAREAS	OPERA CIÓN	TRANSP ORTE	DEM ORA	INSP EC CION	ALMACENA MIENTO	TIEMPO (min x und)	EJECUTOR
Transporte de MP a zona de Batido		➔				0,15	Panadero
Colocar Capecillos	●					0,33	Panadero
Primer mezclado	●					1,33	Panadero
Segundo Mezclado	●					1	Panadero
Unión de Mezcla 1 y 2	●					0,2	Panadero
Inspección de Mezcla				▬		0,066	Panadero
Verter Mezcla en recipientes	●					0,4	Panadero
Transporte a Horno		➔				0,15	Panadero
Horneado	●					15	Maquina
Transporte de MP de decorado a zona de batido		➔				0,15	Decorador
Mezclado	●					2	Decorador
Transporte de cupcakes a zona de decorado		➔				0,15	Panadero
Reposado			▭			15	--
Decorado	●					8	Decorador
Inspección de PT				▬		1	jefe de producción
Empaquetado	●					0,33	Decorador
Almacenamiento					▲	0,25	Decorador

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 16.**

**FLUJOGRAMA DE ELABORACION DE TORTA**

TORTA							
TAREAS	OPERA CIÓN	TRANSP ORTE	DEM ORA	INSP EC CION	ALMACENA MIENTO	TIEMPO (min x und)	EJECUTOR
Transporte de MP a zona de Batido		➔				0,15	Panadero
Preparar molde	●					3	Panadero
Mezcla	●					18	Panadero
Inspección de mezcla				▬		1	Panadero
Verter mezcla en recipiente	●					1	Panadero
Transporte a Horno		➔				0,25	Panadero
Horneado	●					60	Maquina
Transporte de MP de decorado a zona de batido		➔				0,2	Decorador
Mezclado	●					22	Decorador
Transporte de torta a zona de decorado		➔				0,25	Panadero
Reposado			▭			15	--
Decorado	●					51	Decorador
Inspección de PT				▬		2	jefe de producción
Empaquetado	●					4,5	Decorador
Almacenamiento					▲	2,3	Decorador

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 17.**

**FLUJOGRAMA DE ELABORACION DE DESAYUNO**

DESAYUNOS							
TAREAS	OPERA CIÓN	TRANSP ORTE	DEM ORA	INSP EC CION	ALMACENA MIENTO	TIEMPO (min x und)	EJECUTOR
Transporte de MP (crepes y milo)		➔				0,25	Decorador
Preparación de crepe	●					15	Decorador
Preparación de Milo	●					6	Decorador
Transporte de crepes y milo a zona de decorado		➔				0,25	Decorador
Transporte de productos ( bonyurt, cerveza corona) y materiales para decoración (globo, gerberas, tarjeta) a zona de decorado		➔				0,5	Decorador
Decorado	●					22	Decorador
Inspección			Ⓟ			2	jefe de producción
Empaquetado	●					4	Decorador
Almacenamiento					▲	3	Decorador

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**6.2.3.6 INFRAESTRUCTURA REQUERIDA**

La infraestructura mínima requerida para el funcionamiento de la academia es la siguiente:

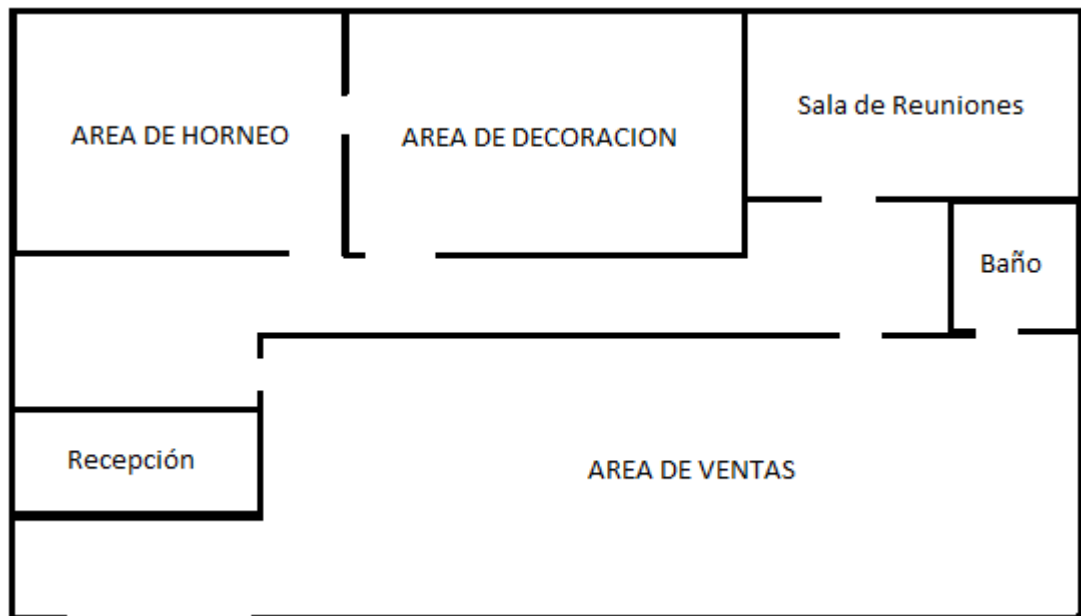
**Área:** mínimo 250 metros cuadrados distribuida de la siguiente forma:



- 1 Salón de recepción y ventas de 80 metros cuadrados.
- 1 Sala de juntas de 25 metros cuadrados.
- 1 Baño de 3 metros cuadrados.
- 1 salón de producción y decoración 90 metros cuadrados.
- 1 Sala de descanso de 7 metros cuadrados.

### GRAFICO 8.

#### PLANO PROPUESTO DEL NEGOCIO



### **6.2.3.7 VERSATILIDAD**

Se considera que con las instalaciones, la preparación, la calidad de los productos, la variedad de diseños y la vanguardia que caracteriza a Konamor se pueden alcanzar otros proyectos posteriores tales como la apertura de nuevas sedes principalmente en la ciudad de Pereira y a futuro expandirnos a otras ciudades.

## **6.3 MODULO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL**

El estudio administrativo y organizacional permite una descripción de manera detallada del direccionamiento estratégico de la empresa, la planificación y selección del talento humano indispensable para realizar determinadas actividades y labores en la empresa, todo esto para la consecución de los objetivos y metas propuestas y lograr el éxito en la organización, una buena rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento de la empresa , pero sobre todo reconocimiento en la ciudad principalmente por la variedad, calidad y complejidad que estamos dispuestos a sostener en la empresa.

### **6.3.1 PERSONAL DE LA EMPRESA**

Dado que se proyecta que la demanda crecerá de manera constante hasta alcanzar estabilidad a partir del año 4 se estima que se generarán 19 empleos directos, de la siguiente manera:

**TABLA 15.**  
**EMPLEOS DIRECTOS**

CANTIDAD	CARGO
1	Gerente General
1	Asistente financiero
1	Vendedor
1	Cajero
2	Domicilio
1	Jefe de Producción
5	Panadero
7	Decoradores

**Fuente:** Grupo Ejecutor

### **6.3.2 PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

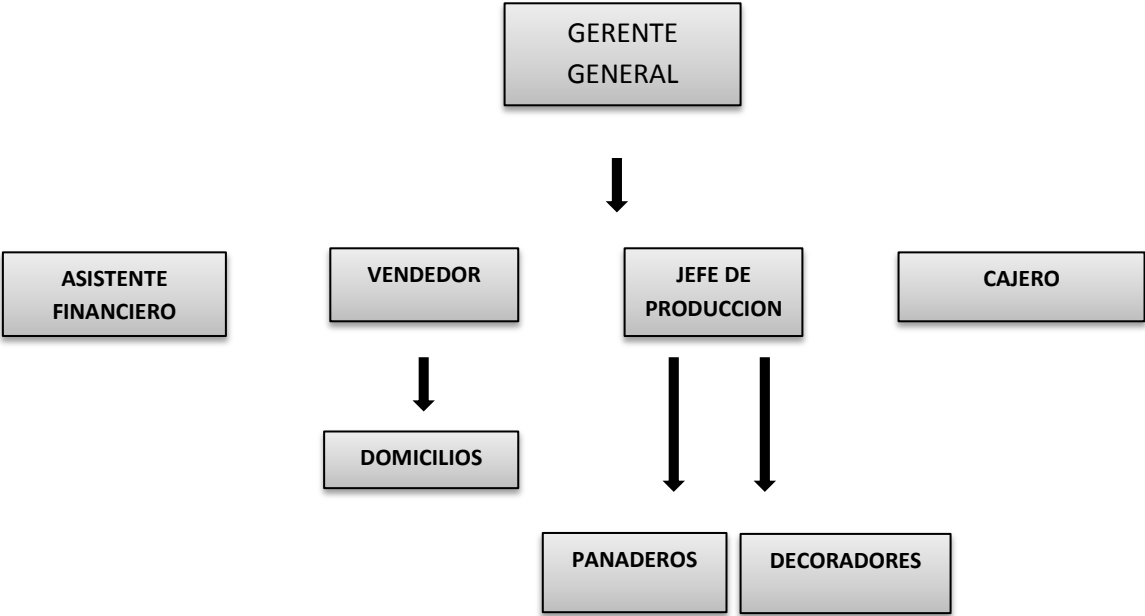
Se necesita contar con el personal adecuado dentro de la organización, para esto es importante realizar una planeación del recurso humano contando con unos factores de selección, capacitación y entrenamiento para una planeación exitosa de todo el recurso humano, ya que con éste la organización tendría la capacidad de actuar en el presente ante posibles cambios en busca de una ventaja competitiva.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** para seleccionar el personal de la empresa se requiere una serie de pasos como la recepción del currículum, análisis del mismo para determinar que tan idónea es la persona para el cargo a solicitar, posteriormente se le realizará una entrevista, pruebas psicotécnicas y finalmente prueba de habilidades dependiendo del cargo que vaya a ejercer, ya que para el caso por ejemplo de decoración se necesita cierta habilidad y en este punto seremos muy exigentes.
- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** para un buen desenvolvimiento y desarrollo en la empresa es importante preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas del cargo y todo acerca de su puesto de trabajo, además, proporcionarles oportunidades para su desarrollo y mejoramiento continuo, generando un buen clima organizacional, donde se aumente la motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa.

En este proceso hará intervención el jefe administrativo haciendo énfasis en cargos como panadería y decoración ya que son el pilar de la empresa y necesitan estricto seguimiento de paso y buen manejo de herramientas.

6.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRAFICO 9  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Comentarios:** La contratación del personal se desarrollará de acuerdo a la viabilidad y desarrollo del proyecto.

### 6.3.4 JUNTA DIRECTIVA

**TABLA 16.**  
**JUNTA DIRECTIVA**

<b>PRINCIPALES</b>	<b>SUPLENTES</b>
1. Adrián Felipe Grisales	1. Por definir
2. Katherine Montes Vinasco	2. Por definir
3. John Edison Gutiérrez	3. Por definir

**Fuente:** Grupo Ejecutor

### 6.3.5 FUNCIONES DEL PERSONAL

#### **MANUAL DE FUNCIONES KON AMOR**

##### **GERENTE GENERAL**

El gerente general tiene la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de la compañía. Esto significa que vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día, de igual manera es responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.

Otras de sus funciones serán:

- administrar adecuadamente los recursos humanos y la revisión de los estados financieros.

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización, realizar auditorías internas, abastecimiento de todo material necesario para el funcionamiento de la empresa, adquisiciones de materia prima necesaria, almacenamiento adecuado de los materiales o productos que se encuentren en el local.
- Reclutamiento, selección, contratación de personal, descripción y análisis del puesto, capacitación y entrenamiento del personal, planificación de sueldos y salarios, evaluación de desempeño, así mismo promover y asegurar las condiciones de trabajo como seguridad y higiene adecuadas.

En conclusión es el encargado de establecer la administración, control interno y relaciones entre la empresa y el exterior.

## **ASISTENTE FINANCIERO**

Es responsable del verificar y controlar el manejo de los fondos financieros y de reportar el uso de diversos fondos, procesa la información financiera, preparando informes de impuestos y manteniendo la empresa en orden con lo referente a la contabilidad.

Paralelamente emite y procesa los cobros de servicios públicos como agua potable y energía, también administra el sistema de nómina de empleo, pago de proveedores, cobranzas y operaciones de los flujos monetarios, en síntesis realiza las operaciones y prepara informes que son aprobados por el gerente.

## **VENDEDOR**

Es el encargado de la distribución y ventas de los productos, debe velar por el buen funcionamiento del local y atender la demanda del día a día, responder las llamadas con solicitudes de pedidos que requieran anticipación agendandolos para mantener un orden y llevar un seguimiento. También tendrá que organizar las rutas y coordinar la puntualidad de las entregas, a su vez garantizara la cobertura total de las zonas que considere propicias y demandantes. Debe cumplir también con metas establecidas y presupuestos mensuales.

## **CAJERO**

Su misión es la recepción de dineros por el valor del producto adquirido en el local, así como el entregado por el vendedor externo, también entre sus funciones está la de entregar la base al personal de domicilio y al final del día presentar informe a finanzas.

## **DOMICILIOS**

Entregar oportuna y adecuadamente los productos al destinatario final, organizar en conjunto con el vendedor la ruta diaria, velar por el buen estado de los productos y presentar diariamente el cuadro a la caja con el producido del día.

## **JEFE DE PRODUCCION**

Estará a cargo de los procesos productivos de Konamor, sus principales funciones serán planificar los flujos de trabajo, optimizar el uso de área de planta de producción, minimizar gastos, inspeccionar la calidad de los productos y estar al pendiente de quejas y reclamaciones para tomar las medidas necesarias para conseguir un cliente satisfecho. Debe diariamente alistar la maquinaria de trabajo



a su vez que controla, solicita y entrega a los operarios el material con el que se va a trabajar, llevando el control del programa de producción diario. También debe estar a la vanguardia e informado con nuevos métodos, tendencias y materiales para mantener a su equipo y a la empresa en evolución y competitiva.

## **PANADERO**

Confeccionar, preparar y hornear la demanda de productos de pastelería y repostería diaria dándole un excelente manejo a los insumos y al producto en proceso, debe informar al jefe de producción cual novedad o anomalía que se presente en la fabricación diaria. También debe velar por el cuidado de las recetas, manteniendo la identidad de la empresa con respeto. Aplicar la normatividad de seguridad e higiene y velar por el buen mantenimiento de la maquinaria.

## **DECORADORES**

Generar la decoración para cada uno de los productos apegándose totalmente al diseño solicitado por el cliente cuidando cada uno de los detalles para que la reproducción sea lo más fiel posible. Debe velar por el buen estado y conservación de los productos, así mismo controlar el aprovisionamiento de sus materiales para trabajar en óptimas condiciones. Optimizar la utilización de recursos y materias primas informando al jefe de producción de cualquier novedad que se presente.

También debe aplicar la normatividad de seguridad e higiene y velar por el buen mantenimiento de sus implementos de trabajo

### **6.3.6 PLANEACION ESTRATEGICA**

La planeación estratégica, hace referencia a todo el orden interno de una empresa u organización, en cuanto a su futuro, sus deberes y responsabilidades por parte de los integrantes de la misma. Por esta razón a continuación se determina la misión, la visión, las políticas, objetivos y valores enfocados a la calidad y satisfacción de los clientes.

#### **6.3.6.1 MISIÓN**

Konamor es una empresa de repostería temática, dedicada a elaborar y comercializar productos de alta calidad y a la vanguardia que generen total satisfacción en sus clientes.

Se especializa en variedad de sabores, diseños y precios competitivos buscando siempre cumplir con las exigencias del mercado consumidor.

#### **6.3.6.2 VISIÓN**

Ser la propuesta de repostería temática mas completa, competitiva y atractiva de la ciudad, caracterizándose por mantener a la vanguardia en diseños y estructuras, limitándonos cada vez menos a responder un “NO” en cuanto a las exigencias de nuestros clientes.

Mantener un liderazgo regional y una proyección a corto plazo que nos genere crecimiento con un claro compromiso de mejoramiento continuo en toda nuestra actividad.

### **6.3.6.3 POLITICA DE CALIDAD**

En Konamor todos los productos son manipulados, conservados y almacenados según los requerimientos del ministerio de salud, con el fin de darle a nuestros clientes un producto final de excelente calidad, generando confiabilidad, recompra y reconocimiento.

El objetivo principal de Konamor es el logro de la satisfacción de sus clientes, centrandose como prioridad el cumplimiento de los tiempos de entrega acorde a sus ventas y a los requerimientos de cada cliente.

### **6.3.6.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Obtener una alta participación y reconocimiento en el mercado, satisfaciendo y beneficiando a sus clientes de manera directa, motivando a la recompra para que esto mismo haga que la empresa tenga un crecimiento en el sector.
- Tener la preferencia de los clientes por prestigio y confianza, resultado de ofrecer productos y servicios de absoluta calidad que nos hagan ser líderes en el mercado.
- Cumplir satisfactoriamente las necesidades de cada uno de los clientes, escuchando y manejando una buena interpretación con la ayuda del personal de la empresa generando un ambiente de comodidad y confiabilidad que genere fidelidad.

### 6.3.6.5 VALORES CORPORATIVOS

Dentro de la cultura empresarial existen algunos valores corporativos de mayor relevancia con el fin de contar con un buen clima organizacional y por ende con un buen funcionamiento de la empresa y la satisfacción del cliente.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** El personal de Konamor debe trabajar uniendo talento y esfuerzo, orientados al logro de objetivos comunes. Se debe preocupar por escuchar a los demás y aceptar con tolerancia las percepciones de los demás. Inculcar en si mismos y en sus compañeros de trabajo sentimientos de cordialidad, amabilidad y respeto.
- **CREATIVIDAD:** El equipo de trabajo de Konamor debe saber priorizar su trabajo y aportar soluciones innovadoras para mejorar las actividades de la empresa cada vez que las requiera. Siendo iniciativos en buscar siempre nuevas formas de "HACER LAS COSAS".
- **ADAPTABILIDAD:** Es la relación positiva ante los cambios y/o a la participación y emprendimiento de nuevos proyectos. Los empleados de Konamor deben estar dispuestos al aprendizaje continuo en las actividades diarias y deben tener conciencia de que la capacitación he investigación de técnicas es fundamental para el correcto funcionamiento y crecimiento de la empresa.
- **COMPROMISO:** Todos los integrantes de Konamor deben tener sentido de pertenencia con la empresa, buscar soluciones efectivas y sobre todo hacerle honor al nombre de la organización haciendo las cosas siempre "Konamor".

- **LIDERAZGO:** Capacidad de todo el personal para aportar nuevas ideas y trabajar en equipo. Konamor tiene como prioridad motivar a su personal de trabajo poniendo como interés en común de todo el personal, el cumplimiento de las metas fijadas, involucrando los esfuerzos del grupo hacia Su cumplimiento.

### 6.3.7 ANALISIS DOFA

**TABLA 17.**

**MATRIZ DOFA**

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco personal.</li> <li>2. No se manejan productos integrales que suplan las necesidades del mercado diabético o fitness.</li> <li>3. No se realizan envíos nacionales</li> <li>4. Clientes fidelizados con marcas competidoras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones a nivel nacional.</li> <li>2. Debido al gran auge que ha generado la repostería temática, cada día se dan a conocer mas proveedores con productos importados y de excelente calidad.</li> <li>3. Tendencia de personalización de los productos generada en el mercado.</li> <li>4. Gracias a la nueva tecnología, podemos contar con maquinaria de alto nivel que nos faciliten el proceso de fabricación y aumenten nuestra producción.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen manejo de la publicidad en fechas especiales.</li> <li>2. Tiempos de entrega menores a los de la competencia.</li> <li>3. Amplio portafolio de servicios, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas del sector solo se especializa en máximo 2 de nuestros productos.</li> <li>4. Propuesta nueva y distinta en el sector que se caracteriza por la buena interpretación a la hora de escuchar las necesidades de los clientes.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran cantidad de empresas surgen día a día tratando de comercializar productos similares a los de KonAmor.</li> <li>2. Personal más capacitado en la competencia con cursos certificados en el exterior.</li> <li>3. Incremento de costos en materia prima.</li> <li>4. Ingreso al mercado de competidores con más capital.</li> </ol>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

### **ESTRATEGIAS (DO)**

- Capacitar al personal de Konamor, incurriendo con gastos de nuevos cursos que van a reflejar resultados a futuro, ya que se van a perfeccionar técnicas y procedimientos que harán de la empresa una de las mejores a nivel regional.

- Investigar y utilizar las nuevas herramientas que brinda el mercado para generarle un mejor empaque a nuestros productos que permita su comercialización en diferentes partes del país garantizando una entrega en perfectas condiciones.
- Aprovechar los proveedores que ingresan al mercado con productos innovadores para crear una línea light en nuestro portafolio.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

- Aprovechar el gran impacto que tienen las redes sociales y principalmente nuestra página para hacerle llegar a mas gente la publicidad de fechas especiales mínimo con 15 días de anticipación.
- Hacer conocer mediante la distinta publicidad las fortalezas de Konamor ante los clientes, marcar la diferencia con respecto a la competencia.
- Realizar un portafolio de servicios con diferentes muestras de la gran variedad de productos que manejamos para que con antelación sea llevado a empresas y colegios y así abarcar el mercado corporativo.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

- Capacitación del personal de recursos humanos para que realicen una correcta contratación de nuevo personal de apoyo con experiencia y colocando como condición tener cursos y capacitaciones realizadas.
- Realizar inversión en publicidad mediante banners y volantes que logren impacto en más personas, sobre todo en las que no tienen acceso o tiempo de mirar nuestros productos en internet.

- Dar a conocer nuestros tiempos de entrega ya que en comparación con la competencia son mucho menor y así aprovechar la costumbre que tienen las personas están acostumbradas a dejar todo para última hora.

## **ESTRATEGIAS (FO)**

- Reestructurar los métodos de tiempos, entrega haciendo provecho de las nuevas maquinarias que ahorrarían esfuerzo y tiempo.
- Obtener patrocinios para compra de activos fijos y/o publicidad por medio de patrocinadores interesados en invertir en el sector.
- Teniendo en cuenta que hay gran demanda de nuestros productos, estos serán de alta calidad y diversidad y de este modo fidelizaremos a nuestros clientes con satisfacción y servicio



### 6.3.8 COSTOS ADMINISTRATIVOS

**TABLA 18.**  
**COSTOS ADMINISTRATIVOS**

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de personal administrativo	\$ 126.936.669	\$ 130.935.174	\$ 135.059.632	\$ 139.314.010	\$ 143.702.401
Gastos de personal operativo	\$ 10.728.245	\$ 8.217.036	\$ 10.205.480	\$ 17.996.529	\$ 18.527.956
Mezcla de mercadeo	\$ 2.870.000	\$ 2.960.405	\$ 3.053.658	\$ 3.149.848	\$ 3.249.068
Honorarios Rev. Fiscal	\$ 3.600.000	\$ 3.713.400	\$ 3.830.372	\$ 3.951.029	\$ 4.075.486
Arrendamientos	\$ 14.760.000	\$ 15.224.940	\$ 15.704.526	\$ 16.199.218	\$ 16.709.494
Diferidos	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000
Insumos	\$ 4.230.500	\$ 4.363.761	\$ 4.501.219	\$ 4.643.008	\$ 4.789.262
Servicios públicos	\$ 2.970.000	\$ 3.063.555	\$ 3.160.057	\$ 3.259.599	\$ 3.362.276
Teléfono e Internet (ilimitados)	\$ 950.000	\$ 979.925	\$ 1.010.793	\$ 1.042.633	\$ 1.075.476
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 168.825.414</b>	<b>\$ 174.143.414</b>	<b>\$ 179.628.932</b>	<b>\$ 185.287.243</b>	<b>\$ 191.123.791</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 12.525.351</b>	<b>\$ 12.525.351</b>	<b>\$ 12.525.351</b>	<b>\$ 10.515.005</b>	<b>\$ 10.515.005</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 181.350.764</b>	<b>\$ 186.668.765</b>	<b>\$ 192.154.282</b>	<b>\$ 195.802.248</b>	<b>\$ 201.638.797</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** cada uno de los costos han sido proyectados para los siguientes 5 años según la tasa de inflación promedio de 3,15% anual. El rubro de gasto de personal operativo equivale al tiempo que emplearan los panaderos y decoradores en cada uno de los años a actividades diferentes a la producción y que por ende no pueden ser cargadas en el costo del producto como mano de obra directa, en el ANEXO ¿?? Podemos ver como se generaron los cálculos para discriminar el costo de mano de obra directa y de mano de obra indirecta para los operarios.

En la siguiente tabla podemos observar los gastos de personal administrativo y nómina total anual:

**TABLA 19.**  
**NOMINA ADMINISTRATIVA**

<b>NOMINA ADMINISTRATIVA</b>									
<b>CARGO</b>	<b>No DE EMP.</b>	<b>SALARIO BASE</b>	<b>NOMINA MES</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>NOMINA AÑO 1</b>	<b>NOMINA AÑO 2</b>	<b>NOMINA AÑO 3</b>	<b>NOMINA AÑO 4</b>	<b>NOMINA AÑO 5</b>
Gerente General	1	\$ 1.800.000	\$ 2.733.149	\$ 2.733.149	\$ 32.797.786	\$ 33.830.916	\$ 34.896.590	\$ 35.995.832	\$ 37.129.701
Asistente financiero	1	\$ 1.000.000	\$ 1.590.416	\$ 1.590.416	\$ 19.084.992	\$ 19.686.169	\$ 20.306.284	\$ 20.945.932	\$ 21.605.728
Vendedor	1	\$ 800.000	\$ 1.286.733	\$ 1.286.733	\$ 15.440.794	\$ 15.927.179	\$ 16.428.885	\$ 16.946.395	\$ 17.480.206
Cajero	1	\$ 650.000	\$ 1.058.970	\$ 1.058.970	\$ 12.707.645	\$ 13.107.936	\$ 13.520.836	\$ 13.946.742	\$ 14.386.064
Domicilio	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 2.014.689	\$ 24.176.262	\$ 24.937.814	\$ 25.723.356	\$ 26.533.641	\$ 27.369.451
Jefe de Producción	1	\$ 1.200.000	\$ 1.894.099	\$ 1.894.099	\$ 22.729.190	\$ 23.445.160	\$ 24.183.682	\$ 24.945.468	\$ 25.731.251
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 9.570.711</b>	<b>\$ 10.578.056</b>	<b>\$ 126.936.669</b>	<b>\$ 130.935.174</b>	<b>\$ 135.059.632</b>	<b>\$ 139.314.010</b>	<b>\$ 143.702.401</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

En la siguiente tabla podemos observar los gastos de personal operativo y nómina total anual, los gastos fluctúan según se incrementa el tamaño del personal de planta el cual va ligado al aumento de la demanda de producción:

**TABLA 20.**  
**NOMINA OPERARIOS AÑO 1**

AÑO 1							
PANADERO				DECORADOR			TOTAL MENSUAL
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	
1	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 2.014.689
2	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 2.014.689
3	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 3.022.033
4	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 4.029.377
5	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 5.036.721
6	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 5.036.721
7	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 6.044.066
8	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 7.051.410
9	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 7.051.410
10	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	5	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 8.058.754
11	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	5	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 9.066.098
12	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	6	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 10.073.443
<b>NOMINA ANUAL</b>							<b>\$ 68.499.409</b>

**TABLA 21.**  
**NOMINA OPERARIOS AÑO 2**

AÑO 2							
PANADERO				DECORADOR			
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	TOTAL MENSUAL
1	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
2	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
3	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
4	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
5	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
6	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
7	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
8	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
9	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
10	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
11	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
12	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011
<b>NOMINA ANUAL</b>							<b>\$ 124.428.136</b>

**TABLA 22.**  
**NOMINA OPERARIOS AÑO 3**

AÑO 3							
PANADERO				DECORADOR			TOTAL MENSUAL
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	
1	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920
2	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920
3	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920
4	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920
5	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312
6	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312
7	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312
8	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312
9	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704
10	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704
11	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704
12	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704
NOMINA ANUAL							\$ 140.895.745

**TABLA 23.**  
**NOMINA OPERARIOS AÑO 4**

AÑO 4							
PANADERO				DECORADOR			
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	TOTAL MENSUAL
1	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
2	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
3	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
4	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
5	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
6	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
7	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
8	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
9	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
10	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
11	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
12	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157
<b>NOMINA ANUAL</b>							<b>\$ 158.233.881</b>

**TABLA 24.**  
**NOMINA OPERARIOS AÑO 5**

AÑO 5							
PANADERO				DECORADOR			TOTAL MENSUAL
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	
1	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
2	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
3	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
4	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
5	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
6	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
7	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
8	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
9	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
10	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
11	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
12	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537
<b>NOMINA ANUAL</b>							<b>\$ 162.906.443</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

## **6.4 MODULO LEGAL**

### **6.4.1 RAZON SOCIAL**

Nombre comercial: "KONAMOR".

### **6.4.2 N.I.T**

El Número de Identificación Tributaria (NIT), será tramitado si al realizar la formulación y evaluación del proyecto este resulta ser factible.

### **6.4.3 C.I.I.U**

**C.I.I.U.** C1081

**Sector:** Industrias manufactureras

**Subsector:** Elaboración de productos alimenticios

**Producto:** Elaboración de productos de panadería

### **6.4.4 CONSTITUCION**

Se propone la formación de una sociedad limitada, el cual quedará en trámite de acuerdo a la viabilidad del proyecto. (Ver **ANEXO 2. NORMATIVA PARA CREACION DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA**)



#### **6.4.5 VIGENCIA**

Se estima que la vigencia para este proyecto será de 20 años.

#### **6.4.6 OBJETO SOCIAL**

Ofrecer productos personalizados de repostería temática plasmando fielmente los deseos puntuales de cada uno de los clientes guardando a su vez todos los estándares de calidad permitiendo obtener la viabilidad financiera deseada por los accionistas.

#### **6.4.7 MARCO LEGAL**

Las características de KonAmor en cuanto a cantidad de personas contratadas y su naturaleza de producción que la hacen ser una empresa semi-industrial le significan realizar y seguir la siguiente normativa para su puesta en marcha y funcionamiento:

- **REGISTRO RUC :**

La empresa debe obtener el Registro Único de Contribuyentes, su objetivo es registrar e identificar a los contribuyentes y proporcionar la información a la Administración Tributaria. El número de inscripción del RUC es personal e intransferible.

- **Ley PYMES :**

KonAmor estará bajo ley PYMES (Ver **ANEXO 4. NORMATIVA LEY PYMES**), esto apalanca su crecimiento económico al otorgar ventajas competitivas facilitadas por el gobierno. Algunas características de la ley son:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.
- c) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresa.

- **Registro INVIMA :**

KonAmor contará con este registro, es necesario ya que elaborará y comercializará productos para el consumo humano y contara con los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deban cumplir en su producción primaria, almacenamiento, transporte, y comercialización. Adicionalmente la empresa también se registrá bajo el decreto número 3075 de 1997 (Ver **ANEXO 3. NORMATIVA REGISTRO INVIMA**) el cual regula todas las actividades que pueden generar factores de consumo de alimentos

- **SAYCO Y ACINPRO**

Se obtendrá registro SAYCO Y ACINPRO entidad que tiene por objetivo recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano.

## **6.5 MODULO FINANCIERO**

### **6.5.1 VENTAS PROYECTADAS TOTALES**

La tasa de inflación para proyectar las ventas para los 5 años es 3.15% anual, la cual fue calculada promediando diferentes tasas de instituciones nacionales.

**TABLA 25.**

#### **VENTAS PROYECTADAS TOTALES**

<b>PRODUCTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CUPCAKE	\$ 14.830.000	\$ 29.882.555	\$ 33.744.514	\$ 36.217.764	\$ 37.358.624
TORTA	\$ 207.180.000	\$ 417.293.325	\$ 471.279.407	\$ 505.534.138	\$ 521.458.463
DESAYUNO	\$ 159.480.000	\$ 321.456.660	\$ 363.055.436	\$ 389.571.442	\$ 401.842.942
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 381.490.000</b>	<b>\$ 768.632.540</b>	<b>\$ 868.079.357</b>	<b>\$ 931.323.344</b>	<b>\$ 960.660.029</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** Refiérase al numeral **6.1.13 PROYECCIONES DE VENTA** para comprender las estimaciones de venta.

## **6.5.2 COSTOS OPERATIVOS**

Los costos operativos son aquellos gastos que surgen de las actividades actuales del negocio. En la siguiente tabla podemos observar los gastos por producto:

**TABLA 26.**

**COSTOS OPERATIVOS CUPCAKE**

CUPCAKE									
AÑO 1					AÑO 2				
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL	CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL
2966	\$ 2.000	\$ 1.268	\$ 667	\$ 11.669.996	5794	\$ 2.063	\$ 1.305	\$ 688	\$ 23.499.266
AÑO 3					AÑO 4				
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL	CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL
6343	\$ 2.128	\$ 1.344	\$ 709	\$ 17.997.070	6600	\$ 2.195	\$ 1.383	\$ 732	\$ 19.316.136
AÑO 5									
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL					
6600	\$ 2.264	\$ 1.424	\$ 755	\$ 19.924.594					

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 27.**

**COSTOS OPERATIVOS TORTA**

TORTA									
AÑO 1					AÑO 2				
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL	CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL
4604	\$ 14.000	\$ 9.063	\$ 2.000	\$ 115.392.239	8990	\$ 14.441	\$ 9.329	\$ 2.063	\$ 232.242.355
AÑO 3					AÑO 4				
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL	CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL
9843	\$ 14.896	\$ 9.604	\$ 2.128	\$ 262.095.707	10236	\$ 15.365	\$ 9.887	\$ 2.195	\$ 280.946.306
AÑO 5									
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL					
10236	\$ 15.849	\$ 10.179	\$ 2.264	\$ 289.596.694					

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 28.**

**COSTOS OPERATIVOS DESAYUNO**

DESAYUNO									
AÑO 1					AÑO 2				
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL	CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL
2658	\$ 40.000	\$ 4.634	\$ 2.000	\$ 123.954.456	5194	\$ 41.260	\$ 4.770	\$ 2.063	\$ 249.797.459
AÑO 3					AÑO 4				
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL	CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL
5687	\$ 42.560	\$ 4.911	\$ 2.128	\$ 282.066.209	5916	\$ 43.900	\$ 5.055	\$ 2.195	\$ 302.608.090
AÑO 5									
CANTIDAD	MATERIALES	MOD	TRANSPORTE	TOTAL					
5916	\$ 45.283	\$ 5.205	\$ 2.264	\$ 312.081.310					

**Fuente:** Grupo Ejecutor

### 6.5.3 MUEBLES Y EQUIPOS REQUERIDOS

**TABLA 29.**

<b>MUEBLES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTICULOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Mesón de recepción	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
1	Vitrina Refrigerada	\$ 4.432.000	\$ 4.432.000
2	Vitrina	\$ 500.000	\$ 1.000.000
1	Escritorio de juntas	\$ 320.000	\$ 320.000
8	Sillas salón	\$ 52.000	\$ 416.000
1	Silla Secretarial para Recepción	\$ 116.379	\$ 116.379
1	Silla Ejecutiva de Oficina	\$ 183.621	\$ 183.621
1	Mesón de acero inoxidable	\$ 950.000	\$ 950.000
1	Mesón granito	\$ 620.000	\$ 620.000
1	Impresora papel comestible	\$ 2.599.000	\$ 2.599.000
3	Estante metálico rodante	\$ 490.000	\$ 1.470.000
4	Mesas de salón	\$ 97.000	\$ 388.000
1	Impresora térmica	\$ 449.000	\$ 449.000
<b>ENSERES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTICULOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Estantes para TV	\$ 30.000	\$ 30.000
2	Ventiladores	\$ 20.000	\$ 40.000
2	Cestos de Basura	\$ 4.000	\$ 8.000
1	Tarro de Basura	\$ 20.000	\$ 20.000
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y AUDIOVISUALES</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTICULOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Televisor	\$ 520.000	\$ 520.000
1	Caja registradora	\$ 580.000	\$ 580.000
4	Computadores	\$ 1.232.759	\$ 4.931.036
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 20.423.036</b>
<b>IVA 16%</b>			<b>\$ 3.267.686</b>
<b>IMPREVISTOS 10%</b>			<b>\$ 2.369.072</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 26.059.794</b>
<b>DEPRECIACION M Y E</b>			<b>\$ 1.439.200</b>
<b>DEPRECIACION C Y A</b>			<b>\$ 2.010.345</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor



**TABLA 30.**  
**EQUIPOS DE REPOSTERIA**

CANTIDAD	ARTICULOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
2	BATIDORAS INDUSTRIALES	\$ 1.767.000	\$ 3.534.000
5	BATIDORA REGULAR	\$ 69.900	\$ 349.500
2	BASCULAS	\$ 79.500	\$ 159.000
1	HORNO	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
1	REFRIGERADOR	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
2	PIPAS DE GAS	\$ 42.000	\$ 84.000
1	LAMINADORA DE FONDANT	\$ 9.300.000	\$ 9.300.000
1	BASE INYECTORA DOCIFICADORA DOSIPLUS	\$ 8.416.000	\$ 8.416.000
1	MAQUINA DISPENSADORA DE HELADO	\$ 5.916.000	\$ 5.916.000
4	EQUIPO DE DECORACION	\$ 100.000	\$ 400.000
3	LICUADORA	\$ 65.000	\$ 195.000
2	JUEGO OLLAS	\$ 75.000	\$ 150.000
5	RODILLOS	\$ 8.000	\$ 40.000
5	ESPATULA	\$ 4.000	\$ 20.000
60	MOLDES VARIOS	\$ 20.000	\$ 1.200.000
		<b>SUBTOTAL</b>	\$ 35.563.500
		<b>IVA 16%</b>	\$ 5.690.160
		<b>IMPREVISTOS 10%</b>	\$ 4.125.366
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45.379.026</b>
		<b>DEPRECIACION</b>	<b>\$ 9.075.805</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

#### 6.5.4 GASTOS PREOPERATIVOS

Es necesario que para la puesta en marcha de proyecto se realice una campaña publicitaria de lanzamiento con el fin de atraer la clientela, además realizar las adecuaciones necesarias a las instalaciones de la academia tales como pintura, señalización y pequeñas construcciones en el local, estas adecuaciones fueron estimadas de acuerdo a la infraestructura requerida (Ver numeral **6.2.3.6 INFRAESTRUCTURA REQUERIDA**).

**TABLA 31.**  
**GASTOS PREOPERATIVOS**

<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>COSTO</b>
Campaña publicitaria lanzamiento	\$ 2.100.000
Programas para computador (licencias)	\$ 1.800.000
Adecuaciones del Local	\$ 5.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.900.000</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** Debido a que la empresa hará gran uso de los computadores es necesario asumir el costo de las licencias para los diferentes programas que se utilizarán, básicamente estos programas serán Microsoft Office y Windows.

### 6.5.5 MEZCLA DE MERCADEO

De acuerdo al estudio de mercados, es necesario realizar una buena estrategia de promoción para garantizar la penetración en el mercado, en la siguiente tabla podemos observar el costo de realizar dicha estrategia.

**TABLA 32.**  
**MEZCLA DE MERCADEO**

CONCEPTO	COSTO ANUAL
Publicidad en emisoras	\$ 1.700.000
Flyers	\$ 540.000
Pendones	\$ 630.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.870.000</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** El costo por pauta en las paginas blancas es gratuito y para las páginas amarillas el anuncio cotizado es de 1 columna con medidas de 2.5 cm. de alto y 6.3 cm. de ancho, con el respectivo logo y a color, el tiempo de validez es de 1 año (cotización de empresa Publicar S.A.).

La publicidad en emisoras es un aspecto importante para llegar a los jóvenes de la ciudad, ya que es uno de los medios de difusión mas aceptados por este tipo de segmento, por esta razón se cotizaron las pautas publicitarias en las emisoras más escuchadas y preferidas por los jóvenes de la ciudad.

Los flyers serán diseñados en dos páginas para un total de 4.000 flyers que serán entregados en los principales establecimientos de comidas rápidas y/o lugares nocturnos de la ciudad.

Se cotizaron 6 pendones de 2 metros de largo y 1 metro de ancho de \$90.000 cada uno, estos pendones se rotarán por los diferentes colegios.

### 6.5.6 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos como tienen que ver con la administración del negocio.

En la siguiente tabla se muestran estos gastos proyectado a cinco años a una tasa de incremento 3.15% anual.

**TABLA 33.**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de personal administrativo	\$ 126.936.669	\$ 130.935.174	\$ 135.059.632	\$ 139.314.010	\$ 143.702.401
Gastos de personal operativo	\$ 10.728.245	\$ 8.217.036	\$ 10.205.480	\$ 17.996.529	\$ 18.527.956
Mezcla de mercadeo	\$ 2.870.000	\$ 2.960.405	\$ 3.053.658	\$ 3.149.848	\$ 3.249.068
Honorarios Rev. Fiscal	\$ 3.600.000	\$ 3.713.400	\$ 3.830.372	\$ 3.951.029	\$ 4.075.486
Arrendamientos	\$ 14.760.000	\$ 15.224.940	\$ 15.704.526	\$ 16.199.218	\$ 16.709.494
Diferidos	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000
Insumos	\$ 4.230.500	\$ 4.363.761	\$ 4.501.219	\$ 4.643.008	\$ 4.789.262
Servicios públicos	\$ 2.970.000	\$ 3.063.555	\$ 3.160.057	\$ 3.259.599	\$ 3.362.276
Teléfono e Internet (ilimitados)	\$ 950.000	\$ 979.925	\$ 1.010.793	\$ 1.042.633	\$ 1.075.476
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 168.825.414</b>	<b>\$ 174.143.414</b>	<b>\$ 179.628.932</b>	<b>\$ 185.287.243</b>	<b>\$ 191.123.791</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	\$ 12.525.351	\$ 12.525.351	\$ 12.525.351	\$ 10.515.005	\$ 10.515.005
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 181.350.764</b>	<b>\$ 186.668.765</b>	<b>\$ 192.154.282</b>	<b>\$ 195.802.248</b>	<b>\$ 201.638.797</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** El cuadro anterior resume todos los gastos que permiten el funcionamiento adecuado de la empresa.

Los gastos diferidos relacionan los gastos preoperativos amortizados a 5 años.

Los insumos corresponden a elementos de papelería y demás artículos necesarios para la operación de la empresa.

### 6.5.7 COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS

En la siguiente tabla se puede observar el total de los costos operativos por producto proyectados a cinco años según la inflación promedio de 3.15% anual.

**TABLA 34.**  
**COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS**

AÑO 1			AÑO 2		
PRODUCTO	UND VENDIDAS	COSTO POR UND	PRODUCTO	UND VENDIDAS	COSTO POR UND
CUPCAKE	2966	\$ 3.935	CUPCAKE	5794	\$ 4.056
TORTA	4604	\$ 25.063	TORTA	8990	\$ 25.833
DESAYUNO	2658	\$ 46.634	DESAYUNO	5194	\$ 48.093
TOTAL		\$ 251.016.691	TOTAL		\$ 505.539.080
AÑO 3			AÑO 4		
PRODUCTO	UND VENDIDAS	COSTO POR UND	PRODUCTO	UND VENDIDAS	COSTO POR UND
CUPCAKE	6343	\$ 4.181	CUPCAKE	6600	\$ 4.310
TORTA	9843	\$ 26.628	TORTA	10236	\$ 27.447
DESAYUNO	5687	\$ 49.598	DESAYUNO	5916	\$ 51.151
TOTAL		\$ 562.158.986	TOTAL		\$ 602.870.532
AÑO 5					
PRODUCTO	UND VENDIDAS	COSTO POR UND			
CUPCAKE	6600	\$ 4.443			
TORTA	10236	\$ 28.292			
DESAYUNO	5916	\$ 52.752			
TOTAL		\$ 621.602.599			

**Fuente:** Grupo Ejecutor

## 6.5.8 NOMINA ANUAL

**TABLA 35.**  
**NOMINA ANUAL ADMINISTRATIVA**

<b>NOMINA ADMINISTRATIVA</b>									
<b>CARGO</b>	<b>No DE EMP.</b>	<b>SALARIO BASE</b>	<b>NOMINA MES</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>NOMINA AÑO 1</b>	<b>NOMINA AÑO 2</b>	<b>NOMINA AÑO 3</b>	<b>NOMINA AÑO 4</b>	<b>NOMINA AÑO 5</b>
Gerente General	1	\$ 1.800.000	\$ 2.733.149	\$ 2.733.149	\$ 32.797.786	\$ 33.830.916	\$ 34.896.590	\$ 35.995.832	\$ 37.129.701
Asistente financiero	1	\$ 1.000.000	\$ 1.590.416	\$ 1.590.416	\$ 19.084.992	\$ 19.686.169	\$ 20.306.284	\$ 20.945.932	\$ 21.605.728
Vendedor	1	\$ 800.000	\$ 1.286.733	\$ 1.286.733	\$ 15.440.794	\$ 15.927.179	\$ 16.428.885	\$ 16.946.395	\$ 17.480.206
Cajero	1	\$ 650.000	\$ 1.058.970	\$ 1.058.970	\$ 12.707.645	\$ 13.107.936	\$ 13.520.836	\$ 13.946.742	\$ 14.386.064
Domicilio	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 2.014.689	\$ 24.176.262	\$ 24.937.814	\$ 25.723.356	\$ 26.533.641	\$ 27.369.451
Jefe de Producción	1	\$ 1.200.000	\$ 1.894.099	\$ 1.894.099	\$ 22.729.190	\$ 23.445.160	\$ 24.183.682	\$ 24.945.468	\$ 25.731.251
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 9.570.711</b>	<b>\$ 10.578.056</b>	<b>\$ 126.936.669</b>	<b>\$ 130.935.174</b>	<b>\$ 135.059.632</b>	<b>\$ 139.314.010</b>	<b>\$ 143.702.401</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**TABLA 36.**  
**NOMINA ANUAL OPERARIOS**

NOMINA OPERARIOS					
CARGO	NOMINA AÑO 1	NOMINA AÑO 2	NOMINA AÑO 3	NOMINA AÑO 4	NOMINA AÑO 5
Panadero	\$ 28.205.639	\$ 49.771.254	\$ 55.504.385	\$ 65.930.784	\$ 67.877.685
Decoradores	\$ 40.293.770	\$ 74.656.882	\$ 85.391.361	\$ 92.303.097	\$ 95.028.758
<b>TOTALES</b>	\$ 68.499.409	\$ 124.428.136	\$ 140.895.745	\$ 158.233.881	\$ 162.906.443

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** El cálculo de la nómina comprende todos los rubros que la ley determina, tales como salud, pensión, ARP, auxilio de transporte, SENA, ICBF, comfamiliar, cesantías, vacaciones y primas.

### 6.5.9 INVERSION INICIAL

En la siguiente tabla se observan las inversiones necesarias para el funcionamiento de la empresa antes de la puesta en marcha.



**TABLA 37.**

**INVERSION INICIAL**

<b>INVERSION INICIAL</b>	
Capital de Trabajo	\$ 30.000.000
Muebles y equipos	\$ 26.059.794
Equipos de Repostería	\$ 45.379.026
Gastos Preoperativos	\$ 8.900.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 110.338.820</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** El capital de trabajo se estableció de acuerdo a las ventas mensuales esperadas y a los costos de operación. En la tabla anterior se puede observar que es necesaria una inversión de **\$ 110.338.820**, la cual incluye valores de gastos preoperativos, equipos de comunicación y sistemas, muebles y enseres y capital de trabajo.

#### **6.5.10 COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

Los costos fijos y variables fueron proyectados a una tasa promedio de inflación de 3.15% anual.

**TABLA 38.**

**COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

<b>COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costos Variables	\$ 251.016.691	\$ 505.539.080	\$ 562.158.986	\$ 602.870.532	\$ 621.602.599
Costos Fijos	\$ 181.350.764	\$ 186.668.765	\$ 192.154.282	\$ 195.802.248	\$ 201.638.797
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 432.367.455</b>	<b>\$ 692.207.845</b>	<b>\$ 754.313.268</b>	<b>\$ 798.672.780</b>	<b>\$ 823.241.395</b>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**6.5.11 FLUJO DE CAJA**

El flujo de caja se emplea con el fin de dar a conocer todos los movimientos que tiene el efectivo de la empresa para poder respaldar cualquier suceso que se pueda presentar durante el funcionamiento de la empresa.

**TABLA 39.**  
**FLUJO DE CAJA**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Ventas en Efectivo	381.490.000	768.632.540	868.079.357	931.323.344	960.660.029
Recaudo Cartera					
Recuperación Inv. a C.P.					
<b>Total Ingresos</b>	<b><u>381.490.000</u></b>	<b><u>768.632.540</u></b>	<b><u>868.079.357</u></b>	<b><u>931.323.344</u></b>	<b><u>960.660.029</u></b>
<b>Egresos</b>					
Costo de los productos	251.016.691	505.539.080	562.158.986	602.870.532	621.602.599
Pago Gastos Administrativos	167.045.414	172.363.414	177.848.932	183.507.243	189.343.791
Pago Impuestos	0	0	26.748.643	39.818.131	46.427.697
Pago Sobregiro					
<b>Total Egresos</b>	<b><u>418.062.105</u></b>	<b><u>677.902.495</u></b>	<b><u>766.756.561</u></b>	<b><u>826.195.906</u></b>	<b><u>857.374.087</u></b>
<b>Políticas</b>					
Caja Inicial	30.000.000	-6.572.105	84.157.941	185.480.737	290.608.175
F.N.E. (Ingresos - Egresos)	-36.572.105	90.730.045	101.322.796	105.127.438	103.285.942
Interés recibido (pagado)					
<b>Caja final</b>	<b><u>-6.572.105</u></b>	<b><u>84.157.941</u></b>	<b><u>185.480.737</u></b>	<b><u>290.608.175</u></b>	<b><u>393.894.116</u></b>

Fuente: Grupo Ejecutor

**Comentario:** los impuestos causados para los años 3,4 y 5 respectivamente corresponde a impuesto de industria y comercio tasado en 35% anual sobre la utilidad neta de la compañía.

#### 6.5.12 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Es también conocido como el estado de pérdidas y ganancias (P & G), en este se reflejan todos los ingresos y los gastos para determinar las utilidades o pérdidas generadas durante un periodo de tiempo.

**TABLA 40.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	381.490.000	768.632.540	868.079.357	931.323.344	960.660.029
- Costo de Producción	<u>251.016.691</u>	<u>505.539.080</u>	<u>562.158.986</u>	<u>602.870.532</u>	<u>621.602.599</u>
Utilidad Bruta en Ventas	<u>130.473.309</u>	<u>263.093.460</u>	<u>305.920.371</u>	<u>328.452.812</u>	<u>339.057.430</u>
- Gastos de Administración	<u>181.350.764</u>	<u>186.668.765</u>	<u>192.154.282</u>	<u>195.802.248</u>	<u>201.638.797</u>
Utilidad Operativa	<u>-50.877.455</u>	<u>76.424.695</u>	<u>113.766.089</u>	<u>132.650.564</u>	<u>137.418.634</u>
- Gastos Financieros	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Utilidad Antes de Impuestos	<u>-50.877.455</u>	<u>76.424.695</u>	<u>113.766.089</u>	<u>132.650.564</u>	<u>137.418.634</u>
- Impuestos	-	<u>26.748.643</u>	<u>39.818.131</u>	<u>46.427.697</u>	<u>48.096.522</u>
Utilidad Neta	<u><b>-50.877.455</b></u>	<u><b>49.676.052</b></u>	<u><b>73.947.958</b></u>	<u><b>86.222.866</b></u>	<u><b>89.322.112</b></u>

**Fuente:** Grupo Ejecutor

### 6.5.13 BALANCE GENERAL PROYECTADO

TABLA 41.

<u>ACTIVOS</u>	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo	30.000.000	-6.572.105	84.157.941	185.480.737	290.608.175	393.894.116
Deudores Clientes						
<b>Total Activo Corriente</b>	30.000.000	-6.572.105	84.157.941	185.480.737	290.608.175	393.894.116
<b>Activos Fijos</b>						
Muebles y equipos	26.059.794	26.059.794	26.059.794	26.059.794	26.059.794	26.059.794
Equipos de repostería	45.379.026	45.379.026	45.379.026	45.379.026	45.379.026	45.379.026
Depreciación	0	-12.525.351	-25.050.701	-37.576.052	-48.091.057	-58.606.062
Gastos Diferidos	8.900.000	7.120.000	5.340.000	3.560.000	1.780.000	0
<b>Total Activos Fijos</b>	80.338.820	66.033.469	51.728.119	37.422.768	25.127.763	12.832.758
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>110.338.820</u></b>	<b><u>59.461.365</u></b>	<b><u>135.886.060</u></b>	<b><u>222.903.505</u></b>	<b><u>315.735.938</u></b>	<b><u>406.726.874</u></b>
<b><u>PASIVOS</u></b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Obligaciones Bancarias CP						
Impuestos por Pagar	0	0	26.748.643	39.818.131	46.427.697	48.096.522
<b>Total Pasivo Corriente</b>	0	0	26.748.643	39.818.131	46.427.697	48.096.522
<b>Pasivo a L.P.</b>						
Obligaciones Financieras a L.P.						
<b>Total Pasivo a L.P.</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	0	0	26.748.643	39.818.131	46.427.697	48.096.522

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	110.338.820	110.338.820	110.338.820	110.338.820	110.338.820	110.338.820
Utilidades Retenidas			-50.877.455	-1.201.404	72.746.554	158.969.421
Utilidades del Ejercicio		-50.877.455	49.676.052	73.947.958	86.222.866	89.322.112
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	110.338.820	59.461.365	109.137.416	183.085.374	269.308.241	358.630.352
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b><u>110.338.820</u></b>	<b><u>59.461.365</u></b>	<b><u>135.886.060</u></b>	<b><u>222.903.505</u></b>	<b><u>315.735.938</u></b>	<b><u>406.726.874</u></b>

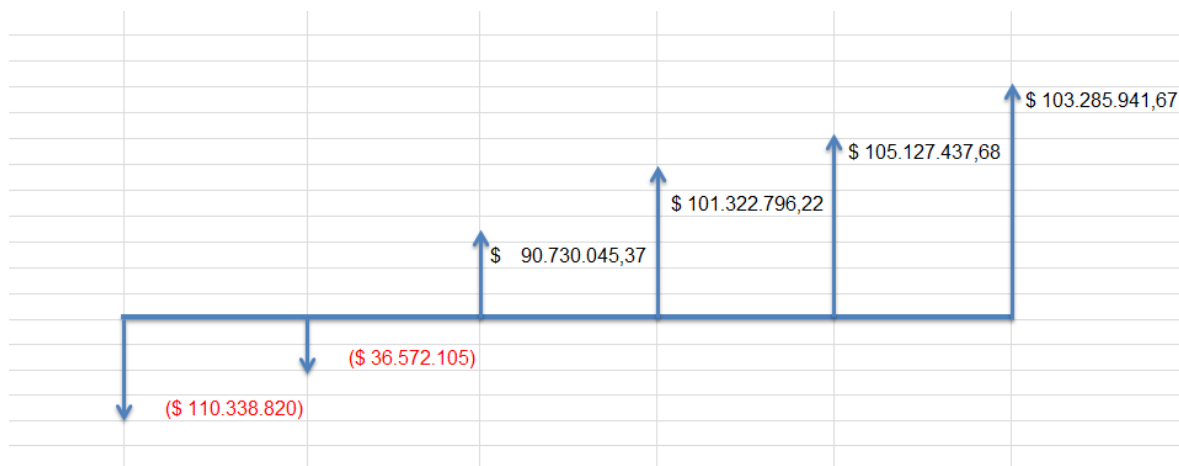
**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** El balance general permite mostrar de manera clara la situación económica de la empresa teniendo en cuenta los activos, pasivos y el patrimonio con los que esta cuenta.

### 6.5.14 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno se calcula con el fin de hallar la rentabilidad del proyecto con el flujo de caja.

**GRAFICO 10.**  
**FLUJO DE CAJA**



**TIR = 38%**

**Comentario:** El proyecto aunque inicialmente presenta pérdidas tiene una TIR de 38%, lo que representa un buen criterio para invertir comparando esta tasa con la TMAR de Las principales industrias del sector de alimentos afines a la repostería

la cual es del 12,098<sup>15</sup>.

### 6.5.15 VALOR PRESENTE NETO

Dado los flujos de caja mostrados en el **GRAFICO 10**. De los flujos de caja y con tasa de costo de oportunidad del **12,098%** se obtuvo un valor presente neto \$126.095.580 lo que cataloga al proyecto como viable.

### 6.5.16 VALOR RESIDUAL DE PROYECTO

Los datos obtenidos de valor residual del proyecto son los siguientes:

**TABLA 42.**

<b>VALOR RESIDUAL</b>	
FLUJO CAJA ULTIMO AÑO	\$ 103.285.941,67
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	0,120983333
GRADIENTE <sup>16</sup>	0,01
TOTAL VALOR RESIDUAL	\$ 939.950.152,43

Dado el gradiente encontrado para el sector y el flujo de caja del último año se obtuvo un valor residual de \$ 939.950.152,43 que serían los ingresos proyectados una vez se terminen los 5 años de la proyección del proyecto.

---

<sup>15</sup> La Rosa, la industria manufacturera de alimentos y sus principales indicadores económicos, productivos, y laborales – Autor: Escuela Nacional Sindical – Año 2009 - [http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio\\_alimentos\\_\\_Vasqueztangarife.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio_alimentos__Vasqueztangarife.pdf)

<sup>16</sup> Chocolatería y confitería. Las cifras del sector– Año 2013 - <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2014/edicion-40/sector-destacado-18/chocolateria-y-confiteria-las-cifras-del-sector.htm>



### 6.5.17 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para hallar el punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$PuntodeEquilibrio = \frac{CF}{\sum (MC_i * P_i)}$$

Donde:

**CF:** Costos Fijos

**MC:** margen de contribución del curso i

**Pi:** %participación en ventas del curso i

**i =** Los productos ofrecidos

**TABLA 43.**

	CUPCAKE	TORTA	DESAYUNO	TOTAL	
<b>CF</b>	\$ 58.475.251	\$ 90.737.458	\$ 52.426.087	\$ 201.638.797	
<b>MC</b>	\$ 1.218	\$ 22.652	\$ 15.173		
<b>Pi</b>	29%	45%	26%		
<b>VT</b>	\$ 37.358.624	\$ 521.458.463	\$ 401.842.942		
<b>CV</b>	\$ 29.322.590	\$ 289.596.694	\$ 312.081.310		
<b>AÑO 5 UNIDADES NECESARIAS</b>			<b>AÑO 5 UNIDADES PROYECTADAS</b>		
<b>CUPCAKE</b>	<b>TORTA</b>	<b>DESAYUNO</b>	<b>CUPCAKE</b>	<b>TORTA</b>	<b>DESAYUNO</b>
48026	4006	3455	6343	9843	5687

**Fuente:** Grupo Ejecutor

**Comentario:** el punto de equilibrio se calcula con las unidades proyectadas a vender en el año 5, se han escogido los 3 productos más representativos y se les ha asignado su correspondiente participación. El resultado nos deja observar que hay un gran faltante en las unidades necesarias a vender de cupcakes, déficit que se ve cubierto con el significativo número de unidades vendidas de torta y desayunos los cuales poseen un margen de contribución más alto, logrando el equilibrio financiero.

## 7. CONCLUSIONES

- Una vez realizados los estudios de mercados, legales, administrativos y financieros podemos concluir que la creación de la empresa KonAmor es factible ya que las proyecciones de ventas definidas nos permite abarcar los costos de funcionamiento y generar utilidades para de esta forma recuperar la inversión. Para el primer año obtendremos un comportamiento negativo dado que arrojaremos perdidas pero al partir del segundo habrá una franca recuperación que será sostenida durante el resto de vida del proyecto haciéndolo atractivo financieramente.
- Se identificó claramente que el mercado objetivo eran los estratos 4, 5 y 6, esto se debe a que las características de los productos de repostería temática se acoplan más fácilmente a las costumbres de consumo de estos segmentos de la población, se debe tener en cuenta que a pesar de que el portafolio de productos puede clasificarse como de panadería sus propiedades de materia prima utilizada y el valor agregado de la personalización y detalle lo convierten en un alimento superior a los que se encuentran en la canasta familiar.
- Por medio del análisis de la competencia se denoto que KonAmor tiene ya un camino recorrido en cuanto a reconocimiento de la marca con respecto a sus competidores, la causante de esto es el fuerte empeño que se ha tenido en difundir los diferentes productos por medio de las redes con muy buenas campañas de imagen. Es evidente que a día de hoy las redes sociales son un medio de difusión vital para cualquier tipo de empresa que quiere potenciar sus ventas.

- Al realizar la investigación de mercados se identificó que el 80% de los encuestados ven con una muy buena opción de regalo los productos de repostería temática, un indicador que nos muestra el nivel de penetración en el ideario general de los consumidores de este tipo de productos, por otro lado el 71% de los encuestados expresaron que están dispuestos a generar compras en artículos de repostería temática por encima de los 40 mil pesos, cifra que tiene coherencia con el poder adquisitivo del segmento de la población a la que quiere atacar KonAmor, adicionalmente observamos que el 27% de las personas todavía ve en el precio un factor determinante a la hora de hacer la compra, porcentaje similar al 22% de las personas que tienen el cuidado de los detalles como característica más superlativa para adquirir un producto.
- Dado el conocimiento adquirido durante el tiempo de funcionamiento de con KonAmor se ha logrado inferir cómo será el comportamiento de la ventas durante la duración del proyecto. El incremento de las ventas será influenciado por la dinámica de consumo del producto el cual es usado como vehículo de expresión para ser entregado a un consumidor final, toda persona que reciba un producto de KonAmor se convertirá en un cliente potencial que generara una nueva compra, de manera que entre más unidades sean obsequiadas más será difundida la marca y el potencial de consumo se incrementara permitiendo avizorar el crecimiento sostenido.
- Para el punto de equilibrio se definieron los 3 productos estrellas de KonAmor los cuales son cupcakes, tortas y desayunos. Se tomó como referencia los costos del año 5 del proyecto dejándonos ver que según las proyecciones de ventas no alcanzaremos las unidades vendidas necesarias

para los cupcakes pero este déficit queda cubierto de sobremanera por el superávit en unidades vendidas de las tortas y desayunos los cuales poseen un margen de contribución mucho mayor siendo esto mas beneficioso.

- Al ser la repostería temática un mercado relativamente nuevo hizo difícil el encontrar indicadores exactos para generar los cálculos VPN, y Valor Residual. Para paliar esta vicisitud se tomaron comportamientos de empresas con producciones afines a KonAmor como son industrias enfocadas a la venta de chocolates y artículos de dulcería.
- El monto total de inversión del proyecto se calculó en \$ 110.338.820, el cual deberá ser aportado en un 100% por los inversores a los cuales se les presentará una Tasa Interna de Retorno del 38% que es superior a la del sector la cual se valora en un 12,098%. La constitución legal de la empresa como una sociedad por acciones simplificada le permite acceder con facilidad a recursos de fondos de apoyo a la creación de nuevas empresas siendo una gran ventaja.

## 8. RECOMENDACIONES

- Para la realización de este plan de factibilidad la dificultad de encontrar indicadores económicos financieros del mercado al que pertenece fue evidente, sería de gran ayuda para planes de factibilidad que se realicen en el futuro que el nuevo laboratorio de finanzas de la facultad de ingeniería industrial contara con una base de datos con un información de este tipo dando apoyo a los estudiantes y el público en general.
- Se deberá en el futuro generar una campaña que dé más fuerza al consumo de los cupcakes, pues si avizora un desbalance grande entre las proyecciones de ventas y el punto de equilibrio en cuanto a unidades vendidas.
- Es necesario permanecer en conocimiento constante de las últimas prácticas en decoración y horneado por medio de capacitaciones ya que la innovación es un factor fundamental en este tipo de negocio.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- POPE, Jeffrey. Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional.
- MENDEZ L. Rafael, A. Formulación y Evaluación de Proyectos. Edit. Fotolito, Neiva 2000.
- Martínez Bencardino Ciro Estadística y muestreo 12A ED. REV. CORR. Ecoe Ediciones Bogotá 2005
- Informe de la Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería 2006, Elaborado por la Mesa Sectorial de Panificación y Repostería por medio del SENA, Regional Valle
- Blank, Leland T. Y Tarquin, Anthony J. Ingeniería Económica. Cuarta Edición. Mc graw Hill. Bogotá D.C. 1999.
- Barra, La. La Barra. [En línea] 2011. [Citado el: 17 de Agosto de 2014.] <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion41/informereposteria-y-pasteleria.html>
- Página del Dane, [En línea] [Citado el: 7 de Junio de 2014.] <http://www.dane.gov.co>
- Página de El Comercial. [En línea] [Citado el: 8 de Agosto de 2014.] <http://www.elcomercial.net/fidelizacion/cap09.htm>

- David Gómez. [En línea] [Citado el: 29 de Julio de 2014.]  
<http://www.espacioblanco.es/personalizacion-de-productos-como-estrategia-de-exito/>
- Libia Duque Escobar. [En línea] [Citado el: 19 de Julio de 2014.]  
[http://www.pereira.gov.co/docs/centro\\_doc/estadisticas\\_sociales2006.pdf](http://www.pereira.gov.co/docs/centro_doc/estadisticas_sociales2006.pdf)
- Escuela Nacional Sindical. [En línea] [Citado el: 14 de Octubre de 2014.]  
[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio\\_alimentos\\_\\_Vasqueztangarife.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/investigacio_alimentos__Vasqueztangarife.pdf)



## 10. ANEXOS

### 10.1. ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Determinar el mercado real para la apertura de una productora y comercializadora de repostería temática nueva en la ciudad de Pereira.

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1. ¿Conoce usted la nueva modalidad de ventas de repostería temática por redes sociales?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

2. En caso tal de que la respuesta anterior sea si, ¿cual de las siguientes empresas es la que le ha generado mas recordación?

- a) Tortas Pereira Natalia \_\_\_\_\_
- b) Tortas Decorada en Pereira \_\_\_\_\_
- c) Tortas Kpricho \_\_\_\_\_
- d) Party Time \_\_\_\_\_
- e) Cake Company Pereira \_\_\_\_\_
- f) Cupcakes Pereira \_\_\_\_\_
- g) Dulces Recuerditos \_\_\_\_\_
- h) Cupcakes By Lina Pereira \_\_\_\_\_
- i) Desayunos Bongiorno \_\_\_\_\_
- j) Chocolove \_\_\_\_\_
- k) KonAmor \_\_\_\_\_

3. ¿Qué prefiere a la hora de adquirir un pedido de repostería temática en cuanto a comodidad y confiabilidad?

- a) Dirigirse hacia un establecimiento \_\_\_\_\_
- b) Realizar la compra bajo pedido a domicilio \_\_\_\_\_

4. ¿Considera los productos de repostería temática una buena opción con la cual puede sorprender en ocasiones especiales?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en repostería en productos como tortas, desayunos, cupcakes o similares?

- a) \$15.000 a \$30.000 \_\_\_\_\_
- b) \$40.000 a \$55.000 \_\_\_\_\_
- c) \$60.000 o mas \_\_\_\_\_

6. ¿En que ocasiones considera que seria una buena opción regalar productos de repostería temática?

- a) Cumpleaños \_\_\_\_\_
- b) Fechas especiales \_\_\_\_\_
- c) Sin motivo alguno \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

**7. ¿A la hora de realizar un pedido que influye más en su decisión de compra?**

- a) Precio \_\_\_\_\_
- b) Minuciosidad en los detalles \_\_\_\_\_
- c) Buena interpretación del pedido \_\_\_\_\_
- d) Puntualidad \_\_\_\_\_
- e) Atención al cliente \_\_\_\_\_

**Comentarios y/o Sugerencias:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **10.2. ANEXO 2. NORMATIVA PARA CREACION DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA**

**EL CONGRESO DE COLOMBIA  
DECRETA:**

**CAPITULO I.  
DISPOSICIONES GENERALES.**

**ARTÍCULO 1o.**

**CONSTITUCIÓN.**

La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

**ARTÍCULO 2o.**

**PERSONALIDAD JURÍDICA.**

La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

### **ARTÍCULO 3o.**

#### **NATURALEZA.**

La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

### **ARTÍCULO 4o.**

#### **IMPOSIBILIDAD DE NEGOCIAR VALORES EN EL MERCADO PÚBLICO.**

Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

### **CAPITULO II.**

#### **CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD.**

### **ARTÍCULO 5o.**

#### **CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN.**

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1o. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

2o. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.

3o. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4o. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5o. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6o. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7o. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

**PARÁGRAFO 1o.**

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

### **PARÁGRAFO 2o.**

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

### **ARTÍCULO 6o.**

#### **CONTROL AL ACTO CONSTITUTIVO Y A SUS REFORMAS.**

Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley. Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

### **ARTÍCULO 7o.**

#### **SOCIEDAD DE HECHO.**

Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

## **ARTÍCULO 8o.**

### **PRUEBA DE EXISTENCIA DE LA SOCIEDAD.**

La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

## **CAPITULO III.**

### **REGLAS ESPECIALES SOBRE EL CAPITAL Y LAS ACCIONES.**

## **ARTÍCULO 9o.**

### **SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL.**

La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años. En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites.

## **ARTÍCULO 10.**

### **CLASES DE ACCIONES.**

Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas:



(i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago. Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas.

#### **PARÁGRAFO.**

En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deberán cumplir los estrictos y precisos límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie.

#### **ARTÍCULO 11.**

##### **VOTO SINGULAR O MÚLTIPLE.**

En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

#### **ARTÍCULO 12.**

##### **TRANSFERENCIA DE ACCIONES A FIDUCIAS MERCANTILES.**

Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia. Los derechos y obligaciones que por su condición de socio le asisten al fideicomitente serán ejercidos por la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, conforme a las instrucciones impartidas por el fideicomitente o beneficiario, según el caso.

### **ARTÍCULO 13.**

#### **RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN DE ACCIONES.**

En los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas. Al dorso de los títulos deberá hacerse referencia expresa sobre la restricción a que alude este artículo.

### **ARTÍCULO 14.**

#### **AUTORIZACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DE ACCIONES.**

Los estatutos podrán someter toda negociación de acciones o de alguna clase de ellas a la autorización previa de la asamblea.

### **ARTÍCULO 15.**

#### **VIOLACIÓN DE LAS RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN.**

Toda negociación o transferencia de acciones efectuada en contravención a lo previsto en los estatutos será ineficaz de pleno derecho.

### **ARTÍCULO 16.**

#### **CAMBIO DE CONTROL EN LA SOCIEDAD ACCIONISTA.**

En los estatutos podrá establecerse la obligación a cargo de las sociedades accionistas en el sentido de informarle al representante legal de la respectiva sociedad por acciones simplificada acerca de cualquier operación que implique un cambio de control respecto de aquellas, según lo previsto en el artículo 260 del

Código de Comercio. En estos casos de cambio de control, la asamblea estará facultada para excluir a las sociedades accionistas cuya situación de control fue modificada, mediante decisión adoptada por la asamblea. El incumplimiento del deber de información a que alude el presente artículo por parte de cualquiera de las sociedades accionistas, además de la posibilidad de exclusión según el artículo 39 de esta ley, podrá dar lugar a una deducción del veinte por ciento (20%) en el valor del reembolso, a título de sanción.

#### **PARÁGRAFO.**

En los casos a que se refiere este artículo, las determinaciones relativas a la exclusión y a la imposición de sanciones pecuniarias requerirán aprobación de la asamblea de accionistas, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, excluido el voto del accionista que fuere objeto de estas medidas

#### **CAPITULO IV.**

#### **ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.**

#### **ARTÍCULO 17.**

#### **ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.**

En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

## **PARÁGRAFO.**

Durante el tiempo en que la sociedad cuente con un solo accionista, este podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas las del representante legal.

## **ARTÍCULO 18.**

### **REUNIONES DE LOS ÓRGANOS SOCIALES.**

La asamblea de accionistas podrá reunirse en el domicilio principal o fuera de él, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando que se cumplan los requisitos de quórum y convocatoria previstos en los artículos 20 y 22 de esta ley.

## **ARTÍCULO 19.**

### **REUNIONES POR COMUNICACIÓN SIMULTÁNEA Y POR CONSENTIMIENTO ESCRITO.**

Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito. En caso de no establecerse mecanismos estatutarios para la realización de reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, se seguirán las reglas previstas en los artículos 19 a 21 de la Ley 222 de 1995. En ningún caso se requerirá delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

## **ARTÍCULO 20.**

### **CONVOCATORIA A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.**

Salvo estipulación estatutaria en contrario, la asamblea será convocada por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En el aviso de

convocatoria se insertará el orden del día correspondiente a la reunión. Cuando hayan de aprobarse balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, el derecho de inspección de los accionistas podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior.

#### **PARÁGRAFO.**

La primera convocatoria para una reunión de la asamblea de accionistas podrá incluir igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. La segunda reunión no podrá ser fijada para una fecha anterior a los diez (10) días hábiles siguientes a la primera reunión, ni posterior a los treinta (30) días hábiles contados desde ese mismo momento.

#### **ARTÍCULO 21.**

##### **RENUNCIA A LA CONVOCATORIA.**

Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección respecto de los asuntos a que se refiere el inciso 2o del artículo 20 de esta ley, por medio del mismo procedimiento indicado. Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes de que la reunión se lleve a cabo.

## **ARTÍCULO 22.**

### **QUÓRUM Y MAYORÍAS EN LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.**

Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para algunas o todas las decisiones.

### **PARÁGRAFO.**

En las sociedades con accionista único las determinaciones que le correspondan a la asamblea serán adoptadas por aquel. En estos casos, el accionista dejará constancia de tales determinaciones en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

## **ARTÍCULO 23.**

### **FRACCIONAMIENTO DEL VOTO.**

Cuando se trate de la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto.

## **ARTÍCULO 24.**

### **ACUERDOS DE ACCIONISTAS.**

Los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad,

siempre que su término no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años. Los accionistas suscriptores del acuerdo deberán indicar, en el momento de depositarlo, la persona que habrá de representarlos para recibir información o para suministrarla cuando esta fuere solicitada. La compañía podrá requerir por escrito al representante aclaraciones sobre cualquiera de las cláusulas del acuerdo, en cuyo caso la respuesta deberá suministrarse, también por escrito, dentro de los cinco (5) días comunes siguientes al recibo de la solicitud.

**PARÁGRAFO 1o.**

El Presidente de la asamblea o del órgano colegiado de deliberación de la compañía no computará el voto proferido en contravención a un acuerdo de accionistas debidamente depositado.

**PARÁGRAFO 2o.**

En las condiciones previstas en el acuerdo, los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos.

**ARTÍCULO 25.**

**JUNTA DIRECTIVA.**

La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

**PARÁGRAFO.**

En caso de pactarse en los estatutos la creación de una junta directiva, esta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse

suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cuociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Las normas sobre su funcionamiento se determinarán libremente en los estatutos. A falta de previsión estatutaria, este órgano se regirá por lo previsto en las normas legales pertinentes.

## **ARTÍCULO 26.**

### **REPRESENTACIÓN LEGAL.**

La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. A falta de previsión estatutaria frente a la designación del representante legal, su elección le corresponderá a la asamblea o accionista único.

## **ARTÍCULO 27.**

### **RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADORES.**

Las reglas relativas a la responsabilidad de administradores contenidas en la Ley 222 de 1995, les serán aplicables tanto al representante legal de la sociedad por acciones simplificada como a su junta directiva y demás órganos de administración, si los hubiere.

### **PARÁGRAFO.**

Las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores de una sociedad por acciones simplificada, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión,



administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los administradores.

## **ARTÍCULO 28.**

### **REVISORÍA FISCAL.**

En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de revisor fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente. En todo caso las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

## **CAPITULO V.**

### **REFORMAS ESTATUTARIAS Y REORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.**

## **ARTÍCULO 29.**

### **REFORMAS ESTATUTARIAS.**

Las reformas estatutarias se aprobarán por la asamblea, con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. La determinación respectiva deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil, a menos que la reforma implique la transferencia de bienes mediante escritura pública, caso en el cual se regirá por dicha formalidad.

## **ARTÍCULO 30.**

### **NORMAS APLICABLES A LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN Y ESCISIÓN.**

Sin perjuicio de las disposiciones especiales contenidas en la presente ley, las normas que regulan la transformación, fusión y escisión de sociedades le serán aplicables a la sociedad por acciones simplificadas, así como las disposiciones propias del derecho de retiro contenidas en la Ley 222 de 1995.

### **PARÁGRAFO.**

Los accionistas de las sociedades absorbidas o escindidas podrán recibir dinero en efectivo, acciones, cuotas sociales o títulos de participación en cualquier sociedad o cualquier otro activo, como única contraprestación en los procesos de fusión o escisión que adelanten las sociedades por acciones simplificadas.

## **ARTÍCULO 31.**

### **TRANSFORMACIÓN.**

Cualquier sociedad podrán transformarse en sociedad por acciones simplificada, antes de la disolución, siempre que así lo decida su asamblea o junta de socios, mediante determinación unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas. La decisión correspondiente deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil. De igual forma, la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en una sociedad de cualquiera de los tipos previstos en el Libro Segundo del Código de Comercio, siempre que la determinación respectiva sea adoptada por la asamblea, mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

### **PARÁGRAFO.**

El requisito de unanimidad de las acciones suscritas también se requerirá en aquellos casos en los que, por virtud de un proceso de fusión o de escisión o

mediante cualquier otro negocio jurídico, se proponga el tránsito de una sociedad por acciones simplificada a otro tipo societario o viceversa.

## **ARTÍCULO 32.**

### **ENAJENACIÓN GLOBAL DE ACTIVOS.**

Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad por acciones simplificada se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta (50%) o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

### **PARÁGRAFO.**

La enajenación global de activos estará sujeta a la inscripción en el Registro Mercantil.

## **ARTÍCULO 33.**

### **FUSIÓN ABREVIADA.**

En aquellos casos en que una sociedad detente más del noventa (90%) de las acciones de una sociedad por acciones simplificada, aquella podrá absorber a esta, mediante determinación adoptada por los representantes legales o por las juntas directivas de las sociedades participantes en el proceso de fusión. El acuerdo de fusión podrá realizarse por documento privado inscrito en el Registro Mercantil, salvo que dentro de los activos transferidos se encuentren bienes cuya enajenación requiera escritura pública. La fusión podrá dar lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en los términos

de la Ley 222 de 1995, así como a la acción de oposición judicial prevista en el artículo 175 del Código de Comercio. El texto del acuerdo de fusión abreviada tendrá que ser publicado en un diario de amplia circulación según lo establece la Ley 222 de 1995, dentro de ese mismo término habrá lugar a la oposición por parte de terceros interesados quienes podrán exigir garantías necesarias y/o suficientes.

## **CAPITULO VI.**

### **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.**

#### **ARTÍCULO 34.**

### **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.**

La sociedad por acciones simplificada se disolverá:

- 1o. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración.
- 2o. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- 3o. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- 4o. Por las causales previstas en los estatutos.
- 5o. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
- 6o. Por orden de autoridad competente.

7o. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito. En el caso previsto en el ordinal 1o anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

## **ARTÍCULO 35.**

### **ENERVAMIENTO DE CAUSALES DE DISOLUCIÓN.**

Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis (6) meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho (18) meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 7o del artículo anterior.

### **PARÁGRAFO.**

Las causales de disolución por unipersonalidad sobrevenida o reducción de las pluralidades mínimas en los demás tipos de sociedad previstos en el Código de Comercio también podrán enervarse mediante la transformación en sociedad por acciones simplificada, siempre que así lo decidan los asociados restantes de manera unánime o el asociado supérstite.

## **ARTÍCULO 36.**

### **LIQUIDACIÓN.**

La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como

liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

## **CAPITULO VI <sic; es VII>.**

### **DISPOSICIONES FINALES.**

#### **ARTÍCULO 37.**

##### **APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.**

Tanto los estados financieros de propósito general o especial, como los informes de gestión y demás cuentas sociales deberán ser presentadas por el representante legal a consideración de la asamblea de accionistas para su aprobación.

##### **PARÁGRAFO.**

Cuando se trate de sociedades por acciones simplificadas con único accionista, este aprobará todas las cuentas sociales y dejará constancia de tal aprobación en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

#### **ARTÍCULO 38.**

##### **SUPRESIÓN DE PROHIBICIONES.**

Las prohibiciones contenidas en los artículos 155, 185, 202, 404, 435 y 454 del Código de Comercio no se les aplicarán a las sociedades por acciones simplificadas, a menos que en los estatutos se disponga lo contrario.

## **ARTÍCULO 39.**

### **EXCLUSIÓN DE ACCIONISTAS.**

Los estatutos podrán prever causales de exclusión de accionistas, en cuyo caso deberá cumplirse el procedimiento de reembolso previsto en los artículos 14 a 16 de la Ley 222 de 1995. Si el reembolso implicare una reducción de capital deberá dársele cumplimiento, además, a lo previsto en el artículo 145 del Código de Comercio.

### **PARÁGRAFO.**

Salvo que se establezca un procedimiento diferente en los estatutos, la exclusión de accionistas requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, sin contar el voto del accionista o accionistas que fueren objeto de esta medida.

## **ARTÍCULO 40.**

### **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SOCIETARIOS.**

Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores, si así se pacta en los estatutos. Si no se pacta arbitramento o amigable composición, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

## **ARTÍCULO 41.**

### **UNANIMIDAD PARA LA MODIFICACIÓN DE DISPOSICIONES ESTATUTARIAS.**

Las cláusulas consagradas en los estatutos conforme a lo previsto en los artículos 13, 14, 39 y 40 de esta ley sólo podrán ser incluidas o modificadas mediante la determinación de los titulares del ciento por ciento (100 %) de las acciones suscritas.

## **ARTÍCULO 42.**

### **DESESTIMACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA.**

Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados. La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de

Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario. La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

## **ARTÍCULO 43.**

### **ABUSO DEL DERECHO.**

Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la



compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para una tercera ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto. La acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva podrán ejercerse tanto en los casos de abuso de mayoría, como en los de minoría y de paridad. El trámite correspondiente se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades mediante el proceso verbal sumario.

#### **ARTÍCULO 44.**

#### **ATRIBUCIÓN DE FACULTADES JURISDICCIONALES.**

Las funciones jurisdiccionales a que se refieren los artículos 24, 40, 42 y 43, serán ejercidas por la Superintendencia de Sociedades, con fundamento en lo previsto en el artículo 116 de la Constitución Política.

#### **ARTÍCULO 45.**

#### **REMISIÓN.**

En lo no previsto en la presente ley, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio. Así mismo, las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes.

#### **PARÁGRAFO.**

Los instrumentos de protección previstos en la Ley 986 de 2005, se aplicarán igualmente a favor del titular de una sociedad por acciones simplificada compuesta por una sola persona.

## **ARTÍCULO 46.**

### **VIGENCIA Y DEROGATORIAS.**

La presente ley rige a partir del momento de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias. Sin perjuicio de las ventajas y beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico, una vez entre en vigencia la presente ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.

Las sociedades unipersonales constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.

### **10.3. ANEXO 3. NORMATIVA PARA REGISTRO INVIMA**

#### **DECRETO 3075 DE 1997**

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

#### **EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA**

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 09 de 1979

#### **DECRETA:**

#### **TITULO I.**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **ARTICULO 1o.**

#### **AMBITO DE APLICACION.**

La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos

### **ARTICULO 3o.**

#### **ALIMENTOS DE MAYOR RIESGO EN SALUD PÚBLICA.**

Para efectos del presente decreto se consideran alimentos de mayor riesgo en salud pública los siguientes:

- Carne, productos cárnicos y sus preparados.
- Leche y derivados lácteos.

### **CAPITULO II.**

#### **EQUIPOS Y UTENSILIOS**

### **ARTICULO 10.**

#### **CONDICIONES GENERALES.**

Los equipos y utensilios utilizados en el procesamiento, fabricación, preparación, de alimentos dependen del tipo del alimento, materia prima o insumo, de la tecnología a emplear y de la máxima capacidad de producción prevista. Todos ellos deben estar diseñados, contruidos, instalados y mantenidos de manera que se evite la contaminación del alimento, facilite la limpieza y desinfección de sus superficies y permitan desempeñar adecuadamente el uso previsto.

## **ARTICULO 11.**

### **CONDICIONES ESPECÍFICAS.**

Los equipos y utensilios utilizados deben cumplir con las siguientes condiciones específicas:

- a. Los equipos y utensilios empleados en el manejo de alimentos deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como a la utilización frecuente de los agentes de limpieza y desinfección.
- b. Las tuberías empleadas para la conducción de alimentos deben ser de materiales resistentes, inertes, no porosas, impermeables y fácilmente desmontables para su limpieza. Las tuberías fijas se limpiarán y desinfectarán mediante la recirculación de las sustancias previstas para este fin.

## **ARTICULO 12.**

### **CONDICIONES DE INSTALACION Y FUNCIONAMIENTO.**

Los equipos y utensilios requerirán de las siguientes condiciones de instalación y funcionamiento:

- c. Los equipos que se utilicen en operaciones críticas para lograr la inocuidad del alimento, deben estar dotados de los instrumentos y accesorios requeridos para la

medición y registro de las variables del proceso. Así mismo, deben poseer dispositivos para captar muestras del alimento

### **CAPITULO III.**

#### **PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS**

##### **ARTICULO 13.**

###### **ESTADO DE SALUD**

a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deber efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año

##### **ARTICULO 14.**

###### **EDUCACION Y CAPACITACION**

a. Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les

asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

b. El manipulador de alimentos debe ser entrenado para comprender y manejar el control de los puntos críticos que están bajo su responsabilidad y la importancia de su vigilancia o monitoreo; además, debe conocer los límites críticos y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones en dichos límites

## **ARTICULO 15.**

### **PRACTICAS HIGIENICAS Y MEDIDAS DE PROTECCION.**

Toda persona mientras trabaja directamente en la manipulación o elaboración de alimentos, debe adoptar las practicas higiénicas y medidas de protección que a continuación se establecen

a. Mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas practicas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con este.

b. Usar vestimenta de trabajo que cumpla los siguientes requisitos: De color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras.

## **CAPITULO IV.**

### **REQUISITOS HIGIENICOS DE FABRICACION**

## **ARTICULO 16.**

### **CONDICIONES GENERALES.**

Todas las materias primas y demás insumos para la fabricación así como las actividades de fabricación, preparación y procesamiento, envasado y

almacenamiento deben cumplir con los requisitos descritos en este capítulo, para garantizar la inocuidad y salubridad del alimento.

## **ARTICULO 17.**

### **MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.**

Las materias primas e insumos para alimentos cumplirán con los siguientes requisitos:

- a. La recepción de materias primas debe realizarse en condiciones que evítense contaminación, alteración y daños físicos
- b. Las materias primas e insumos deben ser inspeccionados, previo al uso, clasificados y sometidos a análisis de laboratorio cuando así se requiera, para determinar si cumplen con las especificaciones de calidad establecidas al efecto.

## **ARTICULO 19.**

### **OPERACIONES DE FABRICACION.**

Las operaciones de fabricación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Todo el proceso de fabricación del alimento, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento, deberán realizarse en óptimas condiciones sanitarias, de limpieza y conservación y con los controles necesarios para reducir el crecimiento potencial de microorganismos y evitar la contaminación del alimento. Para cumplir con este requisito, se deberán controlar los factores físicos, tales como tiempo, temperatura, humedad, actividad acuosa (Aw), pH, presión y velocidad de flujo y, además, vigilar las operaciones de fabricación, tales como: congelación, deshidratación, tratamiento térmico, acidificación y refrigeración, para



asegurar que los tiempos de espera, las fluctuaciones de temperatura y otros factores no contribuyan a la descomposición o contaminación del alimento-

Medidas efectivas de refrigeración:

- Mantener los alimentos a temperaturas de refrigeración no mayores de 4o. C (39o.F)
- Mantener el alimento en estado congelado
- Mantener el alimento caliente a temperaturas mayores de 60o. C ( 140o.F )

## **ARTICULO 20.**

### **PREVENCION DE LA CONTAMINACION CRUZADA.**

Con el propósito de prevenir la contaminación cruzada, se deberán cumplir los siguientes requisitos

## **CAPITULO V.**

### **ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE LA CALIDAD**

## **ARTICULO 22.**

### **CONTROL DE LA CALIDAD.**

Todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los defectos naturales o inevitables a niveles tales que no represente

riesgo para la salud. Estos controles variaran según el tipo de alimento y las necesidades de la empresa y deberán rechazar todo alimento que no sea apto para el consumo humano.

### **ARTICULO 23.**

#### **SISTEMA DE CONTROL.**

Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la calidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento, desde la obtención de materias primas e insumos, hasta la distribución de productos terminados.

### **ARTICULO 24.**

El sistema de control y aseguramiento de la calidad deberá, como mínimo, considerar los siguientes aspectos:

b. Documentación sobre planta, equipos y proceso. Se debe disponer de manuales e instrucciones, guías y regulaciones donde se describen los detalles esenciales de equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar productos. Estos documentos deben cubrir todos los factores que puedan afectar la calidad, manejo de los alimentos, del equipo de procesamiento, el control de calidad, almacenamiento y distribución, métodos y procedimientos de laboratorio

### **ARTICULO 25.**

Se recomienda aplicar el Sistema de Aseguramiento de la calidad sanitaria o inocuidad mediante el análisis de peligros y control de puntos críticos o de otro

sistema que garantice resultados similares, el cual deberá ser sustentado y estar disponible para su consulta por la autoridad sanitaria competente.

#### **ARTICULO 26.**

Todas las fábricas de alimentos que procesen, elaboren o envasen alimentos de mayor riesgo en salud pública deberán tener acceso a un laboratorio de pruebas y ensayos, el cual puede ser propio o externo.

#### **ARTICULO 27.**

Las fábricas de alimentos que procesen, elaboren o envasen alimentos de mayor riesgo en salud pública, deberán contar con los servicios de tiempo completo de un profesional o de personal técnico idóneo en las áreas de producción y/o control de calidad de alimentos.

### **CAPITULO VI**

#### **SANEAMIENTO.**

Artículo 28º.- Todo establecimiento destinado a la fabricación, procesamiento, envase y almacenamiento de alimentos debe implantar y desarrollar un Plan de Saneamiento con objetivos claramente definidos y con los procedimientos requeridos para disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Este plan debe ser responsabilidad directa de la dirección de la Empresa.

Artículo 29º.- El Plan de Saneamiento debe estar escrito y a disposición de la autoridad sanitaria competente e incluirá como mínimo los siguientes programas:

Programa de limpieza y desinfección:

Los procedimientos de limpieza y desinfección deben satisfacer las necesidades particulares del proceso y del producto de que se trate. Cada establecimiento debe tener por escrito todos los procedimientos, incluyendo los agentes y sustancias utilizadas así como las concertaciones o formas de uso y los equipos e implementos requeridos para efectuar las operaciones y periodicidad de limpieza y desinfección;

Programa de Desechos Sólidos:

En cuanto a los desechos sólidos (basuras) debe contarse con las instalaciones, elementos, áreas, recursos y procedimientos que garanticen una eficiente labor de recolección, conducción, manejo, almacenamiento interno, clasificación, transporte y disposición, lo cual tendrá que hacerse observando las normas de higiene y salud ocupacional establecidas con el propósito de evitar la contaminación de los alimentos, áreas, dependencias y equipos o el deterioro del medio ambiente-

Programa de Control de Plagas:

Las plagas entendidas como artrópodos y roedores deberán ser objeto de un programa de control específico, el cual debe involucrar un concepto de control integral, esto apelando a la aplicación armónica de las diferentes medidas de control conocidas, con especial énfasis en las radicales y de orden preventivo.

## **CAPITULO VII**

### **ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACION**

### **ARTICULO 30.**

Las operaciones y condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos deben evitar:

- a. La contaminación y alteración del alimento
- b. La Proliferación de microorganismos indeseables en el alimento.
- c. El deterioro o daño del envase o embalaje.

### **ARTICULO 31.**

#### **ALMACENAMIENTO.**

Las operaciones de almacenamiento deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- a. Debe llevarse un control de primeras entradas y primeras salidas con el fin de garantizar la rotación de los productos. Es necesario que la empresa periódicamente de salida a productos y materiales inútiles, obsoletos o fuera de especificaciones para facilitar la limpieza de las instalaciones y eliminar posibles focos de contaminación.

### **ARTICULO 32.**

Los establecimientos dedicados al depósito de alimentos cumplirán con las condiciones estipuladas para el almacenamiento de alimentos, señaladas en el presente capítulo.

### **ARTICULO 33.**

#### **TRANSPORTE.**

El transporte de alimentos deberá cumplir con las siguientes condiciones:

c. Los vehículos que posean sistema de refrigeración o congelación, deben ser sometidos a revisión periódica, con el fin de que su funcionamiento garantice las temperaturas requeridas para la buena conservación de los alimentos y contarán con indicadores y sistemas de registro de estas temperaturas.

### **ARTICULO 35.**

#### **EXPENDIO DE ALIMENTOS.**

El expendio de alimentos deberá cumplir con las siguientes condiciones:

c. Deberán disponer de los equipos necesarios para la conservación, como neveras y congeladores adecuados para aquellos alimentos que requieran condiciones especiales de refrigeración y/ o congelación.

### **CAPITULO VIII.**

#### **RESTAURANTES Y ESTABLECIMIENTOS DE CONSUMO DE ALIMENTOS**

Artículo 36º.- Condiciones Generales. Los restaurantes y establecimientos destinados a la preparación y consumo de alimentos cumplirán con las siguientes condiciones sanitarias generales:

Se localizarán en sitios secos, no inundables y en terrenos de fácil drenaje. No se podrán localizar junto a botaderos de basura, pantanos, ciénagas y sitios que puedan ser criaderos de insectos y roedores. Los alrededores se conservarán en perfecto estado de aseo, libres de acumulación de basuras, formación de charcos

o estancamientos de agua. Deben estar diseñados y contruidos para evitar la presencia de insectos y roedores.

Artículo 37º.- Condiciones Específicas del Área de Preparación de Alimentos. El área de preparación de los alimentos, cumplirá con las siguientes condiciones específicas:

Los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, residentes, no porosos, impermeables no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y el mantenimiento sanitario. El piso de las áreas húmedas debe tener pendiente mínima del 2% y al menos un drenaje de 10 cm de diámetro por cada 40 cm<sup>2</sup> de área servida; mientras que en las áreas de baja humedad ambiental y en los depósitos, la pendiente mínima será del 1% hacia los drenajes, que requiere de al menos un drenaje por cada 90 m<sup>2</sup> de área servida. Las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección, además hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas de colores claros que reúnan los requisitos antes indicados.

Artículo 38º.- Equipos y Utensilios. Los equipos y utensilios empleados en los restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos, deben cumplir con las condiciones establecidas en el capítulo II del presente Decreto.

### **TITULO III.**

### **VIGILANCIA Y CONTROL**

### **CAPITULO IX.**

### **REGISTRO SANITARIO**

## **ARTICULO 41.**

### **OBLIGATORIEDAD DEL REGISTRO SANITARIO.**

Todo alimento que se expendi directamente al consumidor bajo marca de fábrika y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente decreto.

Se exceptúan del cumplimiento de este requisito los alimentos siguientes:

- a. Los alimentos naturales que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, tales como granos, frutas, hortalizas, verduras frescas, miel de abejas, y los otros productos apícolas.
- b. Los alimentos de origen animal crudos refrigerados o congelados que no hayan sido sometidos a ningún proceso de transformación

## **ARTICULO 43.**

### **PRESUNCION DE LA BUENA FE.**

El registro sanitario se concederá con base en la presunción de la buena fe del interesado conforme al mandato constitucional.

## **ARTICULO 44.**

### **VIGENCIA DEL REGISTRO SANITARIO.**

El registro sanitario tendrá una vigencia de diez años, contados a partir de la fecha de su expedición y podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el presente decreto



## **ARTICULO 45.**

### **SOLICITUD DEL REGISTRO SANITARIO.**

Para la obtención del registro sanitario el interesado deber presentar los documentos que se señalan para cada caso:

1. Formulario de solicitud de registro sanitario en el cual se consignara la siguiente información:

1.1. Nombre o razón social de la persona natural o jurídica a cuyo nombre se solicita el registro sanitario y su domicilio.

1.2 Nombre o razón social y ubicación del fabricante.

1.3 Nombre y marca (s) del producto.

## **CAPITULO X.**

### **IMPORTACIONES**

## **ARTICULO 55.**

Los alimentos que se importen al país requerirán de Registro Sanitario previo a la importación, expedido según los términos del presente Decreto. Todo lote o cargamento de alimentos que se importe al país, deberá venir acompañado del respectivo certificado sanitario o su equivalente expedido por la autoridad sanitaria competente, en el cual conste que los alimentos son aptos para el consumo humano.

## **ARTICULO 56.**

### **CERTIFICADO DE INSPECCION SANITARIA PARA NACIONALIZACION.**

Todo lote o cargamento de alimentos o materias primas objeto de importación, requiere para tal proceso del certificado de inspección sanitaria expedido por la autoridad sanitaria del puerto de ingreso de los productos.

## **ARTICULO 57.**

### **DOCUMENTACION PARA EXPEDIR EL CERTIFICADO DE INSPECCION SANITARIA PARA NACIONALIZACION.**

Para la expedición del certificado de inspección sanitaria para la nacionalización de alimentos y materias primas para alimentos se requiere.

## **ARTICULO 58.**

### **INSPECCION DE LA MERCANCIA.**

La autoridad sanitaria en el lugar donde se adelante el proceso de importación practicar una inspección sanitaria para verificar:

- a. La existencia de la mercancía.
- b. La conformidad de las condiciones sanitarias del alimento o materia prima con las señaladas en el certificado sanitario del país de origen y en el registro sanitario cuando el producto lo requiera.

## **CAPITULO XI.**

### **EXPORTACIONES**

#### **ARTICULO 65.**

##### **EXPEDICION DEL CERTIFICADO DE INSPECCION**

##### **SANITARIA.**

La autoridad sanitaria del puerto de salida expedirá respecto de cada lote o cargamento de alimentos, el certificado de inspección sanitaria para exportación, previa inspección y análisis del cargamento.

#### **ARTICULO 66.**

##### **DOCUMENTACION PARA EXPEDIR CERTIFICADO DE**

##### **INSPECCION SANITARIA PARA LA EXPORTACION DE ALIMENTOS.**

La expedición del Certificado de inspección sanitaria para la exportación de alimentos y materias primas, requerirá:

- a. Copia del Registro Sanitario, para aquellos alimentos que están sujetos a este requisito según este decreto.
- b. Acta de inspección de la mercancía. c. Resultados de los análisis de laboratorio realizados a las muestras de los productos, cuando la autoridad sanitaria del país importador lo requiera.

## **CAPITULO XII.**

### **VIGILANCIA SANITARIA**

## **ARTICULO 67.**

### **COMPETENCIA.**

El Ministerio de Salud establecerá las políticas en materia de vigilancia sanitaria de los productos de qué trata el presente decreto, al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA le corresponde la ejecución de las políticas de vigilancia sanitaria y control de calidad y a las entidades territoriales a través de las

Direcciones Seccionales, Distritales o Municipales de Salud ejercer la inspección, vigilancia y control sanitario conforme a lo dispuesto en el presente decreto.

## **ARTICULO 68.**

### **VISITAS DE INSPECCION.**

Es obligación de la autoridad sanitaria competente, realizar visitas periódicas para verificar y garantizar el cumplimiento de las condiciones sanitarias y de las Buenas Manufactura establecidas en el presente decreto.

## **ARTICULO 69.**

### **ACTAS DE VISITA.**

Con fundamento en lo observado en las visitas de inspección, la autoridad sanitaria competente levantara actas en las cuales se hará constar las condiciones sanitarias y las Buenas Practicas objeto de la inspección y emitirá concepto favorable o desfavorable según el caso.

## **ARTICULO 76.**

### **REGISTRO DE LA INFORMACION.**

Las Entidades Territoriales deberán llevar un registro sistematizado de la información de los resultados de las visitas practicadas a los establecimientos objeto del presente decreto, toma de muestras, resultados de laboratorio, la cual estar disponible para efectos de evaluación, seguimiento, control y vigilancia sanitarios.

## **ARTICULO 77.**

### **ENFOQUE DEL CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA.**

Las acciones de control y vigilancia sanitaria sobre los establecimientos regulados en el presente decreto, se enmarcaran en las acciones de vigilancia en salud pública y control de factores de riesgo, estarán enfocadas a asegurar el cumplimiento de las condiciones sanitarias, las Buenas Prácticas de Manufactura y se orientaran en los principios que rigen el Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos.

## **ARTICULO 78.**

### **VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA DE LAS ENFERMEDADES**

#### **TRANSMITIDAS POR ALIMENTOS.**

Será obligación de las Entidades Territoriales tener implementados programas de vigilancia epidemiológica de las enfermedades transmitidas por alimentos presentadas en el área de su jurisdicción.

## **CAPÍTULO XIII**

### Revisión de oficio del registro sanitario

Artículo 79º.- Revisión. El Invima podrá ordenar en cualquier momento la revisión de un alimento amparado con registro sanitario, con el fin de:

Determinar si el alimento y su comercialización se ajustan a las condiciones del registro sanitario y a las disposiciones sobre la materia;

Actualizar las especificaciones y metodologías analíticas, de acuerdo con los avances científicos y tecnológicos que se presentan en el campo de los alimentos;

Adoptar las medidas sanitarias necesarias, cuando se conozca información nacional o internacional acerca de un ingrediente o componente del alimento, que pongan en peligro la salud de los consumidores.

Artículo 80º.- Procedimiento para la Revisión. El procedimiento a seguir para la revisión del registro sanitario, será el siguiente:

Mediante resolución motivada y previo concepto de la Sala Especializada de Alimentos de la Comisión Revisora, se ordenará la revisión de oficio del registro sanitario del alimento. Esta decisión se comunicará a los interesados dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al envío de la citación. En el acto de comunicación se solicitará la presentación de los estudios, justificaciones técnicas, plan de cumplimiento o los ajustes que se consideren del caso, dependiendo de las razones que motiven la revisión, fijándose un término de cinco (5) días hábiles contados a partir del día siguiente a la comunicación. Si de los motivos que generan la revisión de oficios se desprende que puedan existir terceros afectados o interesados en la decisión, se hará conocer la resolución a estos, conforme lo dispone el Código Contencioso Administrativo. Durante el término que se le fija al interesado para dar respuesta, el Invima podrá realizar los análisis del alimento o de sus componentes, que considere procedentes, solicitar informes, conceptos de

expertos en la materia, información de las autoridades sanitarias de otros países o cualquiera otra medida que considere del caso y tenga relación con los hechos determinantes de la revisión.

Con base en lo anterior y con la información y documentos a que se refiere el literal a) del presente artículo, el Invima, adoptará la decisión pertinente, mediante resolución motivada, la cual deberá notificar a los interesados. Si de la revisión se desprende que pudieran existir conductas violatorias de las normas sanitarias, el Invima procederá a adoptar las medidas y a iniciar los procesos sancionatorios que correspondan, así como, dar aviso a otras autoridades, si fuera el caso.

#### **CAPITULO XIV.**

#### **MEDIDAS SANITARIAS DE SEGURIDAD, PROCEDIMIENTOS Y SANCIONES**

#### **ARTICULO 81.**

Corresponde al Instituto Nacional de Vigilancia de

Medicamentos y Alimentos - INVIMA y a las Entidades Territoriales de Salud adoptar las medidas de prevención y correctivas necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones del presente decreto, así como tomar las medidas sanitarias de seguridad, adelantar los procedimientos y aplicar las sanciones que se deriven de su incumplimiento.

#### **ARTICULO 82. CONOCIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES SANITARIAS.**

Para garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas en el presente decreto y la protección de la comunidad, las autoridades sanitarias

deberán informar sobre la existencia de las disposiciones sanitarias y de los efectos que conlleva su incumplimiento.

### **ARTICULO 83. MEDIDAS SANITARIAS DE SEGURIDAD.**

De conformidad con el artículo 576 de la Ley 09/79 son medidas de seguridad las siguientes:

La clausura temporal del establecimiento que podrá ser parcial o total; la suspensión parcial o total de trabajos; el decomiso de objetos y productos, la destrucción o desnaturalización de artículos o productos si es el caso y la congelación o suspensión temporal de la venta o empleo de productos y objetos mientras se toma una decisión al respecto. congelación o suspensión temporal de la venta o empleo de productos y objetos mientras se toma una decisión al respecto.

### **ARTICULO 84. DEFINICION DE LAS MEDIDAS SANITARIAS DE SEGURIDAD.**

Para efectos del presente decreto se definen las siguientes medidas de seguridad:

- CLAUSURA TEMPORAL TOTAL O PARCIAL: Consiste en impedir temporalmente el funcionamiento de una fábrica, depósito, expendio o establecimiento de consumo de alimentos, o una de sus reas cuando se considere que está causando un problema sanitario, medida que se adopta a través de la respectiva imposición de sellos en los que se exprese la leyenda "clausurado temporal, total o parcialmente, hasta nueva orden impartida por la autoridad sanitaria".



- VACUNACION DE PERSONAS: Consiste en aplicar de manera preventiva vacunas al personal que labora en una fábrica, depósito, expendio, o establecimiento de consumo de alimentos, con el fin de inmunización contra las enfermedades infectocontagiosas en caso de epidemia.

#### **10.4. ANEXO 4. NORMATIVA LEY PYMES**

LEY 590 DE 2000

(Julio 10)

Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010

"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".

El Congreso de Colombia

DECRETA:

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

- b) Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Estimular la 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;
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;
- e) Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 2°. Modificado por el art. 2, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 75, Ley 1151 de 2007, Modificado por el art. 43, Ley 1450 de 2011. *Definiciones.* Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

Parágrafo 2°. 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 3°. Modificado por el art. 3, Ley 905 de 2004. Del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado por:

1. El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Comercio Exterior o en su defecto el Viceministro correspondiente.
3. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el Viceministro correspondiente.
4. El Ministro de Trabajo Seguridad Social o en su defecto el Director General del Sena.
5. El Ministro de Medio Ambiente o en su defecto el Viceministro correspondiente.
6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el Subdirector.

7. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Desarrollo Económico.

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 Desarrollo Económico.

12. Un representante de los Consejos Regionales de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, designado por los mismos Consejos.

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.

Parágrafo 1°. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo estará a cargo del Director General de Industria del Ministerio de Desarrollo Económico.

Parágrafo 2°. Cuando el Consejo lo estime conveniente, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

Artículo 4°. Modificado por el art. 4, Ley 905 de 2004. 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) Fomentar la conformación y operación de Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas;

h) Fomentar la conformación y operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las Pymes, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles subregional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo;

i) Propiciar, en coordinación con el Consejo Superior para la Microempresa, la conformación de Consejos Regionales para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales;

j) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las pequeñas y medianas empresas;

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

l) Adoptar sus estatutos internos;

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

n) 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.

Artículo 5°. Modificado por el art. 5, Ley 905 de 2004. Del Consejo Superior de Microempresa. El Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado por:

1. El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto, el Viceministro correspondiente.
3. El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o en su defecto, el Director Nacional del Sena.
4. El Ministro de Medio Ambiente o en su defecto, el Viceministro correspondiente.
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto, el Subdirector.
6. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Desarrollo Económico.
7. Dos (2) representantes de las asociaciones de microempresarios, designados por el Ministro de Desarrollo Económico.
8. Dos (2) representantes de las organizaciones no gubernamentales de apoyo a las microempresas, designados por el Ministro de Desarrollo Económico.
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 encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.
11. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.



Parágrafo 1°. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo estará a cargo del Director General de Industria del Ministerio de Desarrollo Económico.

Parágrafo 2°. Cuando el Consejo lo estime conveniente, podrá citar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

Artículo 6°. Funciones del Consejo Superior de Microempresa. El Consejo Superior de Microempresa tendrá las siguientes funciones:

1. Contribuir a la definición y formulación de políticas generales de fomento de la microempresa.
2. Apoyar la articulación de los diferentes programas de fomento de la microempresa, que se ejecuten dentro del marco general de la política del Gobierno.
3. Procurar el establecimiento de medidores o indicadores de impacto de los programas de fomento a la microempresa.
4. Contribuir a la definición y formulación de políticas de desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología y mejoramiento de la competitividad de microempresas.
5. Colaborar en la evaluación periódica de los programas de fomento de la microempresa y proponer correctivos.
6. Asesorar al Ministerio de Desarrollo Económico en la estructuración de los programas de fomento de la microempresa.
7. Fomentar, en coordinación con el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, la conformación y la operación de Consejos Regionales de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas.

8. Fomentar la conformación y la operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las microempresas, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles subregional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.

9. Propiciar la conformación de comités municipales para el fomento de las microempresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales.

10. Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado en la ejecución de los programas de promoción de las microempresas.

11. Adoptar sus estatutos internos.

12. Promover la concertación con alcaldes y gobernadores, de planes integrales de apoyo a la microempresa.

13. 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 del artículo 189 de la Constitución Política, orientadas al fomento de las microempresas en Colombia.

Artículo 7°. Modificado por el art. 6, Ley 905 de 2004. 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 Desarrollo Económico, las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las Mipymes, así como el Instituto de Fomento Industrial, el Fondo Nacional de Garantías, el Sena, Colciencias, Bancoldex y Proexport 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 Desarrollo Económico la Coordinación General de la actividad especializada hacia las Mipymes que desarrollen las entidades de que trata este artículo.

Artículo 8°. Modificado por el art. 7, Ley 905 de 2004. Informes sobre acciones y programas. Las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, así como el Instituto de Fomento Industrial, el Fondo Nacional de Garantías, el Sena, Colciencias, Bancoldex y Proexport, informarán anualmente 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 9°. Modificado por el art. 8, Ley 905 de 2004. 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 Desarrollo Económico, estudiará en el curso de la elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo, la inclusión de políticas y programas de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 10. Desarrollo de políticas hacia las Mipymes. El Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes, recomendará las políticas hacia las micro, pequeñas y medianas empresas a ser puestas en ejecución por el Gobierno Nacional, de conformidad con lo que se establezca en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo.

Artículo 11. Registro único de las Mipymes. Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se

integrarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones especiales sobre materias tributarias, arancelarias y sanitarias.

Atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del Registro Unico Empresarial, garantizando que, específicamente, se reduzcan los trámites, requisitos, e información a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que todas las gestiones se puedan adelantar, además, por internet y otras formas electrónicas.

Parágrafo. La regulación que realice la Superintendencia de Industria y Comercio deberá, en todo caso, hacerse en armonía con las disposiciones estatutarias y con las contenidas en códigos, respecto de los registros de que trata el presente artículo.

### CAPITULO III

#### Acceso a mercados de bienes y servicios

Artículo 12. Modificado por el art. 9, Ley 905 de 2004. 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 2° de la Ley 80 de 1993, 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 aquéllas 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 13. Modificado por el art. 10, Ley 905 de 2004. Orientación, seguimiento y evaluación. El Ministerio de Desarrollo Económico, 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 14. Modificado por el art. 11, Ley 905 de 2004. 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 Desarrollo Económico expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

Artículo 15. Políticas y programas de comercio exterior. El Consejo Superior de Comercio Exterior estudiará y recomendará al Gobierno Nacional, cuando fuere el caso, la adopción de políticas y programas de comercio exterior y de promoción de exportaciones dirigidos hacia las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 16. Prácticas restrictivas. La Superintendencia de Industria y Comercio, con el fin de evitar que se erijan barreras de acceso a los mercados o a los canales de comercialización para las Mipymes, investigará y sancionará a los responsables de tales prácticas restrictivas.

Para este propósito, se adiciona el artículo 47 del Decreto 2153 de 1992 con el siguiente numeral:

"10. Los que tengan por objeto o tengan como efecto impedir a terceros el acceso a los mercados o a los canales de comercialización", y

El artículo 50 del Decreto 2153 de 1992, con el siguiente numeral:

"6. Obstruir o impedir a terceros, el acceso a los mercados o a los canales de comercialización".

## CAPITULO IV

### Desarrollo tecnológico y talento humano

Artículo 17. Modificado por el art. 12, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 73, Ley 1151 de 2007, Subrogado por el art. 44, Ley 1450 de 2011. 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 Desarrollo Económico, 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 18. Modificado por el art. 24, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 45, Ley 1450 de 2011. Estructura del Fomipyme. El Fomipyme tendrá las siguientes subcuentas:

1. Subcuenta para las microempresas cuya fuente será los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.
2. Subcuenta para las pequeñas y medianas empresas, cuyas fuentes serán el Fondo 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 multilaterales de desarrollo, así como de donaciones, herencias o legados.

Parágrafo. Durante los diez (10) años siguientes a la fecha de entrada en vigencia de la presente ley, se asignará, de los recursos del Presupuesto Nacional, una suma anual equivalente a veinte mil millones de pesos (\$20.000.000.000), con el fin de destinarlos al Fomipyme. La partida presupuestal de que trata este artículo no podrá ser objeto en ningún caso de recortes presupuestales. A partir del año dos mil dos (2002), la partida se indexará según el salario mínimo legal vigente.

Artículo 19. Independencia de los recursos de las subcuentas del Fomipyme. Derogado por el art. 276, Ley 1450 de 2011. Los recursos del Fomipyme se manejarán de manera independiente dentro de cada subcuenta y se destinarán exclusivamente a las finalidades consagradas para éstas en la ley. Los intereses y rendimientos financieros que produzca cada una de ellas se incorporarán a la respectiva subcuenta, previo el cumplimiento de las normas presupuestales que les sean aplicables.

Artículo 20. Administración de las subcuentas. Derogado por el art. 276, Ley 1450 de 2011. Cada una de las subcuentas que compone el Fomipyme deberá ser administrada mediante encargo fiduciario.

Artículo 21. *Dirección del Fomipyme*. Modificado por el art. 13, Ley 905 de 2004, Derogado por el art. 276, Ley 1450 de 2011. La dirección y control integral del Fomipyme está a cargo del Ministerio de Desarrollo Económico, quien garantizará el adecuado cumplimiento de sus objetivos. Para estos efectos el Ministerio de Desarrollo Económico, deberá contratar una auditoría especializada en manejo financiero, de gestión y demás aspectos que se consideren necesarios.

Artículo 22. *Integración del Consejo Administrador del Fomipyme*. Modificado por el art. 14, Ley 905 de 2004, Derogado por el art. 276, Ley 1450 de 2011. El Consejo Administrador del Fomipyme, estará integrado por:

1. El Ministro de Desarrollo Económico, quien lo presidirá personalmente o por delegación en el Viceministro de Desarrollo Económico.
2. El Ministro de Comercio Exterior o su delegado.
3. El Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.
4. El Presidente del Instituto de Fomento Industrial, IFI.



5. Tres (3) de los integrantes del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, designados por el Ministerio de Desarrollo Económico.

6. Dos (2) de los integrantes del Consejo Superior de Microempresa, designados por el Ministerio de Desarrollo Económico.

*Artículo 23. Funciones del Consejo Administrador del Fomipyme.* Modificado por el art. 15, Ley 905 de 2004, Derogado por el art. 276, Ley 1450 de 2011. 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 Desarrollo Económico, 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 Desarrollo Económico, y señalar los correctivos que, a su juicio, sean convenientes para su normal funcionamiento.

5. Estudiar los informes presentados por el Ministerio de Desarrollo Económico y hacer las recomendaciones pertinentes para el adecuado cumplimiento y desarrollo de los objetivos del Fondo.

6. Modificado por el art. 72, Ley 1151 de 2007. 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 manual de operaciones del Fomipyme.

8. Determinar los eventos para los cuales el Fomipyme permitirá el acceso de las entidades de microfinanciamiento a los recursos del Fondo en los términos de la presente ley.

9. Las demás que le señale la ley y sus reglamentos.

Artículo 24. Del Fondo de Inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Emprender. Créase el Fondo de Inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Emprender, como una cuenta adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sin personería jurídica, la cual se manejará de manera independiente de los demás recursos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo objeto es apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales, mediante el aporte de capital social y el financiamiento de la preinversión, en asocio con los productores y las entidades territoriales.

Parágrafo. El Gobierno Nacional reglamentará la operación del Fondo.

Artículo 25. Estructura del Fondo de inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Emprender. El Fondo Emprender se conformará con los recursos provenientes del Presupuesto General de la Nación, con los aportes o créditos de organismos nacionales o multilaterales de desarrollo

con donaciones, herencias o legados, con las utilidades generadas por las sociedades donde participe y con la venta del capital social que le pertenezca al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en cualquier sociedad y a cualquier título.

Artículo 26. Modificado por el art. 16, Ley 905 de 2004. Sistemas de información. A partir de la vigencia de esta ley, el Ministerio de Desarrollo Económico 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

Artículo 27. Conservación del medio ambiente. Las entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental, SINA, promoverán, a partir de la vigencia de la presente ley, el desarrollo de proyectos, programas y actividades orientados a facilitar el acceso de las Mipymes, a la producción más limpia, la transferencia de tecnologías ambientalmente sanas, y el conocimiento y cumplimiento de las normas de protección y conservación del medio ambiente.

Artículo 28. Trámites ambientales. Las entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental, SINA, adoptarán las disposiciones conducentes a la flexibilización de los trámites para la obtención de las licencias ambientales en proyectos de las Mipymes.

Artículo 29. Incorporación al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y Red de Centros de Desarrollo Tecnológico. Los Centros de Desarrollo Productivo al servicio de la microempresa y los Centros de Investigación al servicio de las Mipymes, se incorporan al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a la Red de Centros de Desarrollo Tecnológico coordinada por Colciencias.

Artículo 30. Agrupaciones empresariales. El Gobierno Nacional propugnará el establecimiento de parques industriales, tecnológicos, centros de investigación, incubadoras de empresas, centros de desarrollo productivo, centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico y bancos de maquinaria, para el fomento de las Mipymes.

Parágrafo. Entre otros mecanismos a cargo de las entidades estatales para dar cumplimiento a lo previsto en el presente artículo, las entidades estatales en proceso de liquidación o reestructuración, podrán reasignar bienes improductivos; el Consejo Nacional de Estupefacientes podrá asignar, en forma provisional o permanente, los bienes objeto de declaratoria de extinción del derecho de dominio, para dar cumplimiento a lo establecido en el presente artículo. Tal destinación podrá darse, por parte de las entidades competentes, a aquellos bienes decomisados o incautados

Artículo 31. Modificado por el art. 17, Ley 905 de 2004. Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas. Las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, tendrán en cuenta 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.

Artículo 32. Reglamentado por el Decreto Nacional 400 de 2001. Consejos Consultivos para el relacionamiento de la educación media con el sector empresarial. Los establecimientos de educación media, en todas las modalidades, crearán Consejos Consultivos para el relacionamiento con el sector empresarial, con delegados de las entidades aglutinantes de las Mipymes y/o con empresarios de la región, municipio o comunidad donde se localice el establecimiento educativo.

Artículo 33. Participación del Icetex. En desarrollo de sus funciones, el Icetex destinará recursos y programas a facilitar la formación y el desarrollo del capital humano vinculado a las Mipymes. Para tal efecto, el Gobierno Nacional expedirá la reglamentación correspondiente.

## CAPITULO V

### Acceso a mercados financieros

Artículo 34. Modificado por el art. 18, Ley 905 de 2004. Préstamos e inversiones destinados a las Mipymes. Para efectos de lo previsto en el artículo 6° 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 podrá determinar temporalmente la cuantía o proporción mínima de los recursos del sistema financiero que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos de crédito al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 35. Democratización del crédito. El Gobierno Nacional tendrá, con relación a las Mipymes, las funciones de formular políticas de democratización del crédito y financiamiento para el establecimiento de nuevas empresas, promover la competencia entre los intermediarios financieros, determinar la presencia de fallas de mercado que obstaculicen el acceso de estas empresas al mercado financiero institucional y adoptar los correctivos pertinentes, dentro del marco de sus competencias.

Parágrafo. Para tal fin el gobierno Nacional reglamentará la incorporación de estímulos e incentivos para que el sistema financiero coloque recursos importantes de crédito en apoyo de las Mipymes.

Artículo 36. Democratización accionaria. El Gobierno Nacional estimulará la capitalización de las Mipymes, propiciando la democratización accionaria.

Artículo 37. Adquisición de títulos de emisión colectiva por parte de los Fondos de Pensiones. Los Fondos de Pensiones podrán adquirir títulos de emisión colectiva por grupos organizados de Mipymes que a su vez, obtengan el respaldo de emisores debidamente inscritos y registrados, y de conformidad con las disposiciones que regulan dichos fondos.

Parágrafo. El Gobierno Nacional promoverá la asociatividad de las Mipymes con el fin de consolidar su acceso al mercado de capitales.

Artículo 38. Líneas de crédito. El Gobierno Nacional propiciará el establecimiento de líneas de crédito para la capitalización empresarial, como instrumento para mejorar la relación entre el capital social y el pasivo externo de las compañías pertenecientes al estrato de las Mipymes.

Artículo 39. Reglamentado por el Decreto Nacional 2778 de 2001 Sistemas de microcrédito. Con el fin de estimular las actividades de microcrédito, entendido como el sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún tiempo, el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía autorizase a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa, no repuntándose tales cobros como intereses, para efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990.

Con los honorarios se remunerará la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha

actividad empresarial; y con las comisiones se remunerará el estudio de la operación crediticia, la verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación.

Artículo 40. Modificado por el art. 19, Ley 905 de 2004. 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 ochenta por ciento (80%) del valor del crédito requerido para el emprendimiento, de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional.

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 41. Modificado por el art. 20, Ley 905 de 2004. Destinación de los recursos del artículo 51 de la Ley 550 de 1999. 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, todas las micro, pequeñas y medianas empresas, sin que para ello sea necesario que se acojan a lo establecido en dicha ley.

Artículo 42. Modificado por el art. 21, Ley 905 de 2004. Regímenes tributarios especiales. Los municipios, los distritos y departamentos podrán 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.

NOTA: El texto del art. 21, Ley 905 de 2004, fue declarado INEXEQUIBLE parcialmente, por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-448 de 2005

*Artículo 43. Estímulos a la creación de empresas.* Reglamentado por el Decreto Nacional 525 de 2009. Los aportes parafiscales destinados al Sena, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instalen a partir de la promulgación de la presente ley, serán objeto de las siguientes reducciones:

1. Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.
2. Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación; y
3. Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

Parágrafo 1°. Para los efectos de este artículo, se considera constituida una micro, pequeña o mediana empresa en la fecha de la escritura pública de constitución, en el caso de las personas jurídicas, y en la fecha de registro en la Cámara de Comercio, en el caso de las demás Mipymes.

Así mismo, se entiende instalada la empresa cuando se presente memorial dirigido a la Administración de Impuestos y Aduanas respectiva, en la cual manifieste lo siguiente:

- a) Intención de acogerse a los beneficios que otorga este artículo;
- b) Actividad económica a la que se dedica;
- c) Capital de la empresa;



d) Lugar de ubicación de la planta física o inmueble donde se desarrollará la actividad económica;

e) Domicilio principal.

Parágrafo 2°. No se consideran como nuevas micro, pequeñas o medianas empresas, ni gozarán de los beneficios previstos en este artículo, las que se hayan constituido con anterioridad a la fecha de promulgación de la presente ley, aunque sean objeto de reforma estatutaria o de procesos de escisión o fusión con otras Mipymes.

Parágrafo 3°. Quienes suministren información falsa con el propósito de obtener los beneficios previstos en el presente artículo deberán pagar el valor de las reducciones de las obligaciones parafiscales obtenidas, y además una sanción correspondiente al doscientos por ciento (200%) del valor de tales beneficios, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

Artículo 44. Programa de jóvenes emprendedores. El Gobierno Nacional formulará políticas para fomentar la creación de empresas gestionadas por jóvenes profesionales, técnicos y tecnólogos.

El Gobierno Nacional, expedirá las disposiciones reglamentarias para dar materialidad a lo previsto en este artículo.

Artículo 45. Modificado por el art. 22, Ley 905 de 2004. Líneas de crédito para creadores de empresa. El Instituto de Fomento Industrial 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 46. Adiciónase con el siguiente parágrafo, el artículo 1° de la Ley 550 de 1999:

Parágrafo 3°. Los acuerdos concordatarios celebrados entre una persona natural comerciante, debidamente matriculada en el registro mercantil, y sus acreedores, que sean aprobados por el juez civil del circuito competente, de conformidad con la Ley 222 de 1995, tendrán los efectos legales previstos en el artículo 34 de la Ley 550 de 1999 y, en general, darán lugar a la aplicación de todas las normas legales y reglamentarias correspondientes a empresas en cuyo favor se haya celebrado un acuerdo de reestructuración, incluyendo las disposiciones de carácter tributario y laboral, únicamente en lo que se refiera a obligaciones y actos del comerciante relacionados con sus actividades o empresas de comercio, y contraídos o ejecutados para asegurar el cumplimiento de obligaciones contraídas en desarrollo de tales actividades.

Artículo 47. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial la Ley 78 de 1988.

### 10.5. ANEXO 5. HOJAS DE CALCULO PARA CANTIDAD DE OPERARIOS NECESARIOS POR MES.

AÑO 1											
MESES	HH PANADERO - CUPCAKE	HH DECORADOR - CUPCAKE	HH PANADERO - TORTA	HH DECORADOR - TORTA	HH DECORADOR - DESAYUNO	TOTAL HH PANADERO REQUERIDAS	TOTAL HH DECORADOR REQUERIDAS	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS
Mes 1	2,4	6,8	23,3	78,7	30,03333333	55,7	85,5	0,29	0,45	1	1
Mes 2	4,8	13,6	46,5	157,3	60,06666667	111,4	170,9	0,58	0,89	1	1
Mes 3	7,2	20,4	69,8	236,0	90,1	167,0	256,4	0,87	1,34	1	2
Mes 4	9,6	27,2	93,0	314,7	120,1333333	222,7	341,8	1,16	1,78	2	2
Mes 5	11,9	34,0	116,3	393,3	150,1666667	278,4	427,3	1,45	2,23	2	3
Mes 6	14,3	40,8	139,5	472,0	180,2	334,1	512,8	1,74	2,67	2	3
Mes 7	16,7	47,6	162,8	550,7	210,2333333	389,7	598,2	2,03	3,12	2	4
Mes 8	19,1	54,4	186,0	629,3	240,2666667	445,4	683,7	2,32	3,56	3	4
Mes 9	21,5	61,2	209,3	708,0	271,1833333	502,0	769,2	2,61	4,01	3	4
Mes 10	23,9	68,0	232,6	786,7	301,2166667	557,7	854,6	2,90	4,45	3	5
Mes 11	26,3	74,8	255,4	864,0	331,25	612,9	938,8	3,19	4,89	4	5
Mes 12	28,8	81,9	280,3	948,0	363,05	672,1	1029,9	3,50	5,36	4	6

AÑO 2											
MESES	HH PANADERO - CUPCAKE	HH DECORADOR - CUPCAKE	HH PANADERO - TORTA	HH DECORADOR - TORTA	HH DECORADOR - DESAYUNO	TOTAL HH PANADERO REQUERIDAS	TOTAL HH DECORADOR REQUERIDAS	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS
Mes 1	29,0	82,6	282,6	956,0	365,7	677,3	1038,6	3,53	5,41	4	6
Mes 2	29,3	83,3	285,0	964,0	369,2333333	683,5	1047,3	3,56	5,45	4	6
Mes 3	29,5	84,1	287,3	972,0	371,8833333	688,8	1056,1	3,59	5,50	4	6
Mes 4	29,7	84,6	289,3	978,7	374,5333333	693,6	1063,3	3,61	5,54	4	6
Mes 5	30,0	85,3	291,7	986,7	378,0666667	699,7	1072,0	3,64	5,58	4	6
Mes 6	30,2	86,0	294,0	994,7	380,7166667	705,0	1080,7	3,67	5,63	4	6
Mes 7	30,5	86,7	296,4	1002,7	383,3666667	710,3	1089,4	3,70	5,67	4	6
Mes 8	30,7	87,3	298,8	1010,7	386,9	716,3	1097,9	3,73	5,72	4	6
Mes 9	30,9	88,0	301,1	1018,7	389,55	721,6	1106,7	3,76	5,76	4	6
Mes 10	31,2	88,7	303,5	1026,7	393,0833333	727,8	1115,4	3,79	5,81	4	6
Mes 11	31,4	89,4	305,5	1033,3	395,7333333	732,6	1122,8	3,82	5,85	4	6
Mes 12	31,7	90,1	308,2	1042,7	399,2666667	739,2	1132,8	3,85	5,90	4	6

AÑO 3											
MESES	HH PANADERO - CUPCAKE	HH DECORADOR - CUPCAKE	HH PANADERO - TORTA	HH DECORADOR - TORTA	HH DECORADOR - DESAYUNO	TOTAL HH PANADERO REQUERIDAS	TOTAL HH DECORADOR REQUERIDAS	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS
Mes 1	31,9	90,8	310,6	1050,7	401,9166667	744,4	1141,5	3,88	5,95	4	6
Mes 2	32,2	91,6	313,0	1058,7	405,45	750,6	1150,2	3,91	5,99	4	6
Mes 3	32,4	92,1	315,3	1066,7	408,1	755,8	1158,8	3,94	6,04	4	6
Mes 4	32,6	92,8	317,7	1074,7	410,75	761,1	1167,5	3,96	6,08	4	6
Mes 5	32,9	93,5	319,7	1081,3	414,2833333	766,8	1174,9	3,99	6,12	4	7
Mes 6	33,1	94,2	322,0	1089,3	416,9333333	772,1	1183,6	4,02	6,16	4	7
Mes 7	33,3	94,8	324,4	1097,3	420,4666667	778,2	1192,1	4,05	6,21	4	7
Mes 8	33,6	95,5	326,8	1105,3	423,1166667	783,4	1200,8	4,08	6,25	4	7
Mes 9	33,8	96,2	329,1	1113,3	425,7666667	788,7	1209,5	4,11	6,30	5	7
Mes 10	34,1	96,9	331,5	1121,3	429,3	794,8	1218,3	4,14	6,35	5	7
Mes 11	34,2	97,5	333,5	1128,0	431,95	799,7	1225,5	4,16	6,38	5	7
Mes 12	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7

AÑO 4											
MESES	HH PANADERO - CUPCAKE	HH DECORADOR - CUPCAKE	HH PANADERO - TORTA	HH DECORADOR - TORTA	HH DECORADOR - DESAYUNO	TOTAL HH PANADERO REQUERIDAS	TOTAL HH DECORADOR REQUERIDAS	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS
Mes 1	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 2	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 3	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 4	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 5	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 6	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 7	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 8	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 9	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 10	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 11	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 12	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7

AÑO 5											
MESES	HH PANADERO - CUPCAKE	HH DECORADOR - CUPCAKE	HH PANADERO - TORTA	HH DECORADOR - TORTA	HH DECORADOR - DESAYUNO	TOTAL HH PANADERO REQUERIDAS	TOTAL HH DECORADOR REQUERIDAS	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS
Mes 1	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 2	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 3	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 4	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 5	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 6	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 7	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 8	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 9	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 10	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 11	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7
Mes 12	34,6	98,4	336,2	1137,3	435,4833333	806,3	1235,7	4,20	6,44	5	7

**10.6. ANEXO 6. HOJAS DE CALCULO PARA ASIGNACION MENSUAL DE PORCENTAJE DE PAGO NOMINA ADMINISTRATIVA Y MANO DE OBRA DIRECTA EN OPERARIOS.**

AÑO 1																
PANADERO				DECORADOR												
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	TOTAL MENSUAL	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS	PANADEROS NOMINA MOD	DECORADORES NOMINA MOD	PANADEROS NOMINA ADM	DECORADORES NOMINA ADM	
1	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 2.014.689	0,29	0,45	1,00	1,00	\$ 292.113,22	\$ 448.385,37	\$ 715.231	\$ 558.959	
2	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 2.014.689	0,58	0,89	1,00	1,00	\$ 584.226,44	\$ 896.770,74	\$ 423.118	\$ 110.574	
3	1	\$ 616.000	\$ 1.007.344	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 3.022.033	0,87	1,34	1,00	2,00	\$ 876.339,66	\$ 1.345.156,10	\$ 131.005	\$ 669.532	
4	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 4.029.377	1,16	1,78	2,00	2,00	\$ 1.168.452,88	\$ 1.793.541,47	\$ 846.236	\$ 221.147	
5	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 5.036.721	1,45	2,23	2,00	3,00	\$ 1.460.566,10	\$ 2.241.926,84	\$ 554.122	\$ 780.106	
6	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 5.036.721	1,74	2,67	2,00	3,00	\$ 1.752.679,32	\$ 2.690.312,21	\$ 262.009	\$ 331.721	
7	2	\$ 616.000	\$ 1.007.344	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 6.044.066	2,03	3,12	2,00	4,00	\$ 2.044.792,54	\$ 3.138.697,57	\$ 0	\$ 890.679	
8	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 7.051.410	2,32	3,56	3,00	4,00	\$ 2.336.905,76	\$ 3.587.082,94	\$ 685.127	\$ 442.294	
9	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 7.051.410	2,61	4,01	3,00	4,00	\$ 2.633.653,46	\$ 4.035.468,31	\$ 388.379	\$ 0	
10	3	\$ 616.000	\$ 1.007.344	5	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 8.058.754	2,90	4,45	3,00	5,00	\$ 2.925.766,68	\$ 4.483.853,68	\$ 96.266	\$ 552.868	
11	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	5	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 9.066.098	3,19	4,89	4,00	5,00	\$ 3.215.811,87	\$ 4.925.243,60	\$ 813.565	\$ 111.478	
12	4	\$ 616.000	\$ 1.007.344	6	\$ 616.000	\$ 1.007.344	\$ 10.073.443	3,50	5,36	4,00	6,00	\$ 3.526.125,50	\$ 5.403.487,28	\$ 503.252	\$ 640.578	
NOMINA ANUAL							\$ 68.499.409								SUMA	\$ 10.728.245



AÑO 2																
PANADERO				DECORADOR												
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	TOTAL MENSUAL	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS	PANADEROS NOMINA MOD	DECORADORES NOMINA MOD	PANADEROS NOMINA ADM	DECORADORES NOMINA ADM	
1	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,53	5,41	4,00	6,00	\$ 3.658.027,89	\$ 5.609.100,49	\$ 489.577	\$ 612.306	
2	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,56	5,45	4,00	6,00	\$ 3.691.239,33	\$ 5.656.167,88	\$ 456.365	\$ 565.239	
3	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,59	5,50	4,00	6,00	\$ 3.719.680,30	\$ 5.703.235,27	\$ 427.924	\$ 518.172	
4	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,61	5,54	4,00	6,00	\$ 3.745.653,23	\$ 5.742.136,16	\$ 401.951	\$ 479.271	
5	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,64	5,58	4,00	6,00	\$ 3.778.864,67	\$ 5.789.203,55	\$ 368.740	\$ 432.203	
6	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,67	5,63	4,00	6,00	\$ 3.807.305,65	\$ 5.836.270,94	\$ 340.299	\$ 385.136	
7	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,70	5,67	4,00	6,00	\$ 3.835.746,62	\$ 5.883.338,33	\$ 311.858	\$ 338.068	
8	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,73	5,72	4,00	6,00	\$ 3.868.618,73	\$ 5.929.439,93	\$ 278.986	\$ 291.967	
9	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,76	5,76	4,00	6,00	\$ 3.897.059,70	\$ 5.976.507,32	\$ 250.545	\$ 244.899	
10	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,79	5,81	4,00	6,00	\$ 3.930.271,14	\$ 6.023.574,71	\$ 217.333	\$ 197.832	
11	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,82	5,85	4,00	6,00	\$ 3.956.583,41	\$ 6.063.441,40	\$ 191.021	\$ 157.965	
12	4	\$ 635.466	\$ 1.036.901	6	\$ 635.466	\$ 1.036.901	\$ 10.369.011	3,85	5,90	4,00	6,00	\$ 3.991.923,55	\$ 6.117.709,49	\$ 155.681	\$ 103.697	
NOMINA ANUAL							\$ 124.428.136								SUMA	\$ 8.217.036

AÑO 3																
PANADERO				DECORADOR												
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	TOTAL MENSUAL	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS	PANADEROS NOMINA MOD	DECORADORES NOMINA MOD	PANADEROS NOMINA ADM	DECORADORES NOMINA ADM	
1	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920	3,88	5,95	4,00	6,00	\$ 4.138.586,44	\$ 6.346.056,89	\$ 130.982	\$ 58.295	
2	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920	3,91	5,99	4,00	6,00	\$ 4.172.774,49	\$ 6.394.508,34	\$ 96.794	\$ 9.844	
3	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920	3,94	6,04	4,00	6,00	\$ 4.201.702,48	\$ 6.441.965,59	\$ 67.866	\$ 0	
4	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	6	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 10.673.920	3,96	6,08	4,00	6,00	\$ 4.230.979,78	\$ 6.490.417,03	\$ 38.588	\$ 0	
5	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312	3,99	6,12	4,00	7,00	\$ 4.262.976,53	\$ 6.531.456,03	\$ 6.592	\$ 940.288	
6	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312	4,02	6,16	4,00	7,00	\$ 4.292.253,83	\$ 6.579.907,47	\$ 0	\$ 891.837	
7	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312	4,05	6,21	4,00	7,00	\$ 4.326.092,56	\$ 6.627.364,72	\$ 0	\$ 844.379	
8	4	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 11.741.312	4,08	6,25	4,00	7,00	\$ 4.355.369,87	\$ 6.675.816,16	\$ 0	\$ 795.928	
9	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704	4,11	6,30	5,00	7,00	\$ 4.384.647,17	\$ 6.724.267,61	\$ 952.313	\$ 747.476	
10	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704	4,14	6,35	5,00	7,00	\$ 4.418.835,22	\$ 6.772.719,05	\$ 918.125	\$ 699.025	
11	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704	4,16	6,38	5,00	7,00	\$ 4.445.571,90	\$ 6.812.763,86	\$ 891.388	\$ 658.980	
12	5	\$ 655.546	\$ 1.067.392	7	\$ 655.546	\$ 1.067.392	\$ 12.808.704	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.482.300,57	\$ 6.869.621,94	\$ 854.659	\$ 602.122	
							NOMINA ANUAL	\$ 140.895.745							SUMA	\$ 10.205.480

AÑO 4																
PANADERO				DECORADOR												
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	TOTAL MENSUAL	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS	PANADEROS NOMINA MOD	DECORADORES NOMINA MOD	PANADEROS NOMINA ADM	DECORADORES NOMINA ADM	
1	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
2	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
3	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
4	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
5	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
6	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
7	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
8	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
9	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
10	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
11	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
12	5	\$ 676.262	\$ 1.098.846	7	\$ 676.262	\$ 1.098.846	\$ 13.186.157	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.614.387,01	\$ 7.072.059,05	\$ 879.845	\$ 619.866	
NOMINA ANUAL							\$ 158.233.881								SUMA	\$ 17.996.529

AÑO 5																
PANADERO				DECORADOR												
MES	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	CANT	SALARIO BASE	NOMINA TOTAL	TOTAL MENSUAL	PANADEROS REQUERIDOS	DECORADORES REQUERIDOS	PANADEROS CONTRATADOS	DECORADORES CONTRATADOS	PANADEROS NOMINA MOD	DECORADORES NOMINA MOD	PANADEROS NOMINA ADM	DECORADORES NOMINA ADM	
1	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
2	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
3	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
4	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
5	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
6	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
7	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
8	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
9	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
10	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
11	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
12	5	\$ 697.631	\$ 1.131.295	7	\$ 697.631	\$ 1.131.295	\$ 13.575.537	4,20	6,44	5,00	7,00	\$ 4.750.647,39	\$ 7.280.893,17	\$ 905.826	\$ 638.170	
NOMINA ANUAL							\$ 162.906.443								SUMA	\$ 18.527.956



---