

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA
DE DULCES TRADICIONALES A BASE DE FRUTA**

**YADIRA STELLA PELAEZ RAMIREZ
CLAUDIA P. BALLESTAS BARANDICA**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C. JULIO DE 2013.**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA
DE DULCES TRADICIONALES A BASE DE FRUTA**

TRABAJO DE INVESTIGACION

Presentado por:

**YADIRA STELLA PELAEZ RAMIREZ
CLAUDIA P. BALLESTAS BARANDICA**

PARA OPTAR AL GRADO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C. JULIO DE 2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

A Dios, por darnos la fortaleza y la salud para culminar esta especialización y este proyecto

A nuestras familias, por acompañarnos y apoyarnos durante esta etapa de la vida y por enseñarnos a no rendirnos a pesar de las dificultades.

A nuestros profesores, quienes compartieron sus conocimientos y experiencia y fueron parte fundamental de este proceso de aprendizaje.

A nuestros amigos y a mis compañeros de estudio, por aquellos largos sábados de estudio que nunca olvidaremos, por las risas, y por hacer de este proceso de aprendizaje un camino lleno de experiencias maravillosas e inolvidables.

A Juan Sebastián, que sin importar los momentos nos apoyó durante este trabajo y colaboro arduamente para ser lo que es hoy en día.

A la vida y al destino, por permitirnos conocernos hacernos ser amigas y compañeras durante este año y muchos años más.

CONTENIDO

1. ABSTRAC	7
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO	7
2.4. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	9
3. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	10
4. NATURALEZA DEL PROYECTO	11
4.1. JUSTIFICACION.....	11
4.2. DATOS DEL PROYECTO.....	11
4.3. VISION.....	12
4.4. MISION	12
4.5. OBJETIVOS.....	12
4.5.1. Corto Plazo (1 año)	12
4.5.2. Mediano Plazo (5 años).....	12
4.5.3. Largo Plazo (10 años)	13
4.6. VENTAJAS COMPETITIVAS, OFERTA DE VALOR	13
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	14
5.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	14
5.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	14
5.2.1. ANALISIS DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS.....	15
5.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	20
5.2.2.1. Alimentos Copelia	20
5.2.2.2. Dulces del Valle.....	21
5.2.2.3. Dulces el Paragüitas	22
5.2.3. DULCES DEL MORICHAL FRENTE A LA COMPETENCIA	23
5.3. ESTUDIO DE MERCADO	23
5.3.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA	23
5.3.2. ANALISIS DE RESULTADOS.....	24

6.	ESTRATEGIAS	35
6.1.	ESTRATEGIAS DE PRECIOS	35
6.2.	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN O DE PRESTACION DEL SERVICIO	37
6.3.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	37
6.4.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	39
6.5.	ESTRATEGIAS DE SERVICIO	40
7.	PLAN DE VENTAS	41
7.1.	PROYECCIÓN DE VENTAS	42
8.	TÉCNICO	44
8.1.	CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	44
8.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO	45
8.3.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	46
8.3.1.	RECURSOS Y REQUERIMIENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO:	46
8.3.2.	INSUMOS Y MATERIALES DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO:	47
9.	ORGANIZACION	48
9.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	48
9.2.	ANÁLISIS DOFA	50
9.3.	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.	51
9.4.	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	51
10.	FINANZAS- INVERSIONES	51
10.1.	SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA	51
10.2.	BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO	52
10.3.	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Mensual por el primer año)	53
10.4.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Segundo y Tercer año)	54
10.5.	FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO	54
10.6.	EVALUACION DEL PROYECTO	55
11.	BIBLIOGRAFIA	56

1. ABSTRAC

When some Colombians think about the llanera region of the country, they think about food, for example, Mamona beef, river fishes and hayacas. However, almost nobody think about candies, desserts and sweet products in general. Dulces del Morichal is a project that we created in order to find a product that fill that blank on the mind of colombians, fruit candies, that everybody can eat and enjoy, knowing the healthy it is. This is not only a product. It is a bussines idea that we are planning to carry out in Arauca – Colombia. We are not only selling tipycal products of one part of the country. We are also selling culture and knwoledge about one of the biggest regions of Colombia, the Llanera region.

2. RESUMEN EJECUTIVO

2.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

DULCES DEL MORICHAL S.A.S, es una empresa cuyo producto es la producción y comercialización de dulces a base de frutas típicas y exóticas que se producen en el departamento de Arauca. La casa matriz de nuestra Microempresa se encuentra localizada en la Vereda El Troncal Kilometro 6 Km vía a Arauquita, en el municipio de Arauquita.

El fin u objetivo de esta empresa es ser para el 2025 una empresa líder del mercado minorista en la comercialización de dulces tradicionales y exóticos de la región del Arauca con precios competitivos y con presencia de marca a nivel local, regional, nacional y latinoamericana.

2.2. PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES

Área de Especialidad	Profesión	Nivel de Formación				Dominio de Idiomas
		Pregrado	Posg.	Ph.D.	Otro	
1. Gerencia, Ventas y Calidad en procesos	Ingeniera Electrónica	X	X		X	Español Inglés
2. Calidad en procesos, Marketing y Trabajo con las comunidades	Gestor y Administrador Ambiental	X	X		X	Español Inglés
3. Presupuestos, Obra Civil y Cocina	Ingeniera Civil	X	X		X	Español Inglés

2.3. POTENCIAL DE MERCADOS

El producto ofrecido por Dulces del Morichal, inicialmente tendrá un potencial de mercado regional y nacional. Este producto no tiene competencia regional y por esto mismo, como primer mercado objetivo, el producto estará dirigido a los consumidores de la región de la Orinoquia de Colombia la cual cuenta con alrededor de 1.227.380 de habitantes que muy posiblemente siguiendo las tradiciones de la región consideren que nuestro producto, un dulce hecho a base de fruta natural es la mejor opción para suplir la necesidad que tienen las personas, sin importar la edad, sexo o actividad económica, de consumo de dulces y de fruta.

Al ser la región un lugar atractivo turísticamente y con alta explotación petrolera el mercado nacional puede ser alcanzado en un tiempo relativamente corto, ya que como medio de distribución nacional se utilizarán pedidos online y telefónicos y adicionalmente nuestros convenios con hoteles de la región y agencias de viajes del país (210 agencias de viajes distribuidas en 22 ciudades del país, según el listado publicado por Proexport Colombia) se logrará el reconocimiento del producto de manera rápida y eficaz.

Internacionalmente Arauca es un departamento que limita directamente con Venezuela, lo cual permitirá que el producto salga de Colombia con mayor facilidad y se inicie su

comercialización en otros países latinoamericanos. Alcanzar reconocimiento a nivel Latinoamérica es uno de los objetivos a largo plazo de Dulces del Morichal.

2.4. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

La empresa iniciará con un aporte por parte de cada socio de \$ 10.000.000, para un total de \$ 30.000.000 para iniciar.

2.5. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

En la siguiente tabla se muestra la proyección de ventas de los primeros tres años del proyecto, así como la rentabilidad del mismo.

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
Precio x unidad	\$ 6.200	\$ 6.820	\$ 7.843
Ventas (Unidades)	25.656	28.224	31.044
Resultado Operacional	\$30.855.391.20	\$ 53.108.526,93	\$ 91.626.832,8

Así pues se puede decir que para el primer año se espera un margen operacional del 19.0% según la inversión inicial. Para los siguientes dos años se espera un margen operacional del 28.0% y del 38,0 respectivamente.

2.6. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD:

Observamos que el negocio es rentable, dado que el margen operacional es lo que nos queda después de descontar a las ventas sus costos y gastos operacionales de la producción de los dulces.

3. VENTAJAS COMPETITIVAS

Empaque: Diseños de empaques originales que hacen alusión a paisajes llaneros, sitios turísticos destacados del departamento de Arauca y parte de la diversidad cultural existente en la región.

Dulces para Diabéticos: Producción de una línea de dulces especializada para diabéticos. Según la Asociación Colombiana de Diabetes, en la actualidad en el país las personas que presentan diabetes tipo 2 son aproximadamente el 7.4% de los hombres y el 8.7% de las mujeres y se predice que dicha población aumentara en una razón considerable en los próximos años; razón por la cual encontramos que crear una línea especializada para diabéticos es una gran oportunidad para llegar a un mayor número de clientes

Línea Premium: Línea de dulces producto de fusiones de frutas y dulces de frutas exóticas de la región que no se comercializan actualmente a nivel regional o nacional (Madroño, Arazá, Borojó, Pomarrosa, Caimito entre otras).

Mano de obra: Proceso productivo con bajo costo.

- Productos fáciles de conservar.
- Estandarización y gestión de calidad del producto

Costos: La utilización de materias primas de bajo costo y alta disponibilidad de la región, así como con un proceso productivo rápido y eficiente permiten a Dulces del Morichal, ofrecer productos con alta calidad, fácil conservación y bajo costo. Lo que permite a la empresa obtener mayor rentabilidad.

4. NATURALEZA DEL PROYECTO

4.1. JUSTIFICACION

Dulces del Morichal nace de la necesidad que existe hoy en día de aprovechar al máximo las cosechas de frutas típicas y exóticas en el departamento de Arauca por medio de la preparación de dulces tradicionales de la región. Con esto se pretende evitar el desperdicio de frutas que existe en la actualidad y además dar a conocer y reinventar las recetas más tradicionales para hacer que los dulces de la región preparados por nosotros sean reconocidos a nivel regional y nacional.

Dulces del Morichal es además un espacio donde se mezclan los sabores y tradiciones del llano para permitir un acercamiento con la diversidad cultural llanera y que además permite a los visitantes llevarse una imagen positiva de la región.

4.2. DATOS DEL PROYECTO

NOMBRE DE LA EMPRESA: Dulces del Morichal S.A.S

LOGO DE LA EMPRESA:



Ilustración 1. Logo de Dulces del Morichal S.A.S.

SLOGAN DE LA EMPRESA: De Nuestra Cocina para su Hogar

TIPO DE EMPRESA: Empresa Industrial

UBICACIÓN Y TAMAÑO: Microempresa localizada en la Vereda El Troncal Kilometro 6 Km via Arauquita en el departamento de Arauca.

4.3. VISION

Ser en el 2025 una empresa líder del mercado minorista en la comercialización de dulces tradicionales y exóticos del departamento de Arauca con precios competitivos y con presencia de marca a nivel local, regional, nacional y latinoamericano

4.4. MISION

Dulces del Morichal, se creó como respuesta a las necesidades de Satisfacer la carestía de exploración de la gastronomía tradicional colombiana, específicamente del departamento de Arauca y al esfuerzo mancomunado de profesionales en busca de un mejoramiento personal, para brindar en el mercado nacional el desarrollo, fabricación y comercialización de dulces tradicionales y exóticos a precios competitivos, con un talento humano capacitado para ofrecer productos de calidad.

4.5. OBJETIVOS

4.5.1. Corto Plazo (1 año)

- Incrementar la rentabilidad de Dulces del Morichal mediante la optimización de los costos de estructura empresarial.
- Optimizar los plazos de entrega para generar clientes más satisfechos, más fieles, más recurrentes y por tanto más rentables.
- Motivar y realizar capacitaciones constantes de los empleados para lograr combinaciones únicas de dulces en el mercado.

4.5.2. Mediano Plazo (5 años)

- Conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo.

- Lograr la integración óptima de los proveedores de frutas como parte de una estrategia para obtener un buen posicionamiento en la industria y el mercado de los dulces exóticos bajos en azúcar.
- Posicionar la empresa en el mercado local y regional.

4.5.3. Largo Plazo (10 años)

- Maximizar el valor de los inversionistas, en búsqueda del crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos en Dulces del Morichal.
- Establecer un crecimiento sostenible posicionando a Dulces del Morichal en líder del mercado de la industria de los dulces exóticos.
- Ser una empresa líder en producción y comercialización de dulces a base de frutas en Colombia y algunos países Latinoamericanos

4.6. VENTAJAS COMPETITIVAS, OFERTA DE VALOR

Empaque: Diseños de empaques originales que hacen alusión a paisajes llaneros, sitios turísticos destacados de Arauca y parte de la diversidad cultural existente en la región.

Dulces para Diabéticos: Producción de una línea de dulces especializada para diabéticos. Según la Asociación Colombiana de Diabetes, en la actualidad en el país las personas que presentan diabetes tipo 2 son aproximadamente el 7.4% de los hombres y el 8.7% de las mujeres y se predice que dicha población aumentara en una razón considerable en los próximos años; razón por la cual encontramos que crear una línea especializada para diabéticos es una gran oportunidad para llegar a un mayor número de clientes

Línea Premium: Línea de dulces producto de fusiones de frutas y dulces de frutas exóticas de la región que no se comercializan actualmente a nivel regional o nacional (Madroño, Arazá, Borojó, Pomarrosa, Caimito entre otras).

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

Nuestro mercado objetivo son los clientes que desean deleitarse con el consumo de dulces colombianos específicamente con los sabores típicos del departamento de Arauca (Línea Tradicional).

Cientes que quieran conocer y experimentar dulces con sabores exóticos o fusiones de frutas novedosas (Línea Premium).

Otro segmento de mercado son los clientes con condiciones de salud especiales a los que dentro de su dieta tienen prohibido el consumo de azúcar (Línea especial para Diabéticos).

5.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

El mercado de confites es uno de los más innovadores en materia de productos, dado no solo a la competencia internacional sino a las exigencias de los niños, principales consumidores de estos alimentos. Día a día, crece la oferta de productos novedosos en materia de caramelos, chocolates, postres, galletas y dulces, pues las compañías especializadas en la oferta de estos alimentos se han preocupado en los últimos años por hacer innovaciones en esta materia, basadas en exhaustivas investigaciones de mercados que indican las preferencias de los principales consumidores.

La otra cara de la moneda en cuanto a la fabricación masiva de golosinas son los dulces “caseros” elaborados a base de leche como arequipes de café, caramelos y cocadas, así como los elaborados a base de frutas. Si bien, estos alimentos populares comenzaron a manufacturarse en microempresas artesanales que satisfacían inicialmente, la demanda de pequeñas regiones expertas en fabricar este tipo de productos, hoy en día, representa más del 50% de las exportaciones de dulces hacia el mercado internacional.

“Los extranjeros prefieren los dulces típicos que se fabrican en regiones pequeñas, pues a pesar de que son productos elaborados con una gran proporción de azúcar pertenecen al mercado de confitería blanda fabricada a base de leche, que convierte estos alimentos en productos más sanos e inoocuos frente a las golosinas procesadas en el mercado industrial,” explica Pilar Duarte, gerente administrativa de Obleas Florida Blanca de Santander.

En años recientes, las pymes dedicadas al negocio de las golosinas típicas han tenido que incrementar su capacidad de producción cerca de un 40% para satisfacer su acogida en el mercado internacional. Puerto Rico, Panamá, Guatemala y Canadá son algunos de los países que mayor demanda tienen de productos caseros colombianos.

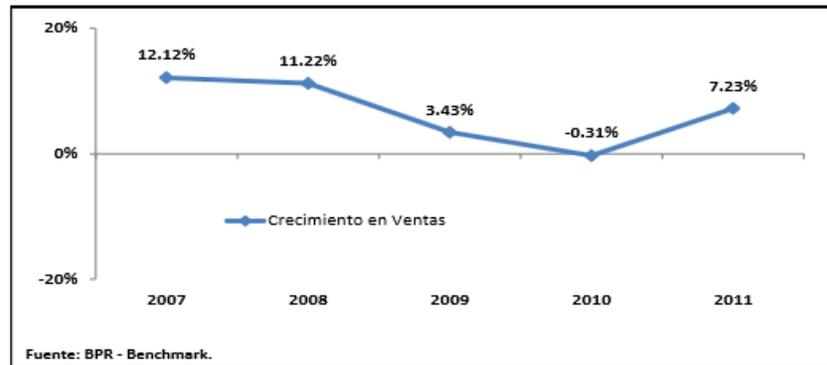
5.2.1. ANALISIS DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS



Cualquier alimento procesado se obtiene a través de tres etapas básicas en su producción: el recibo y control de las materias primas, el proceso de producción y el empaque y almacenamiento del producto final. Se trata de un sector que depende del sector de materias primas provenientes de la agricultura y carnes y liga al sector de plásticos en su etapa final. Por lo tanto, el sector de alimentos procesados hace referencia a productos con un mayor valor agregado, en donde la combinación de trabajo, tecnología y materiales genera una categoría nueva de un mismo producto. Los alimentos procesados se venden y se relacionan directamente con los niveles de valor agregado que posea el producto.

Tasa de crecimiento de ventas

Por el lado de las ventas, las cifras de 2011 son alentadoras frente a las registradas el año anterior. El cierre de 2011 terminó con un crecimiento de 7.23% anual, después de haber registrado una contracción de -0,31% en 2010.



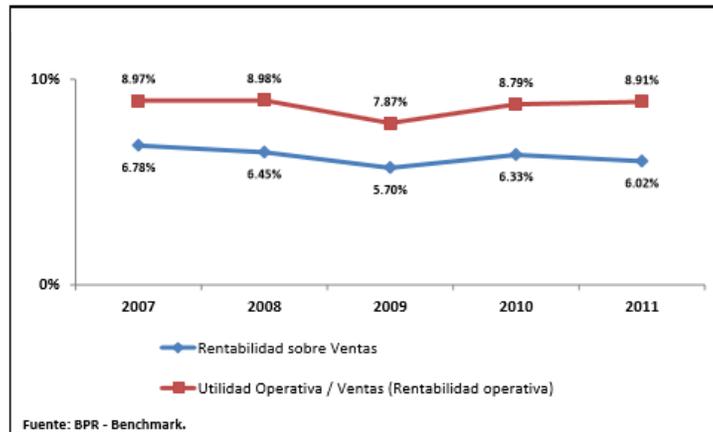
Grafica 1. Tasa de crecimiento de las ventas del sector de alimentos procesados
(Tomado de BPR Benchmark)

Ahora bien, vale la pena analizar la dinámica más reciente de las ventas. En lo corrido de 2012 a febrero la información provista por el DANE es más optimista en el crecimiento de la producción y de las ventas para el sector de Producción, el subsector dedicado a la elaboración de aceites, grasas y **transformación de frutas** y legumbres muestra un excelente crecimiento de la producción en febrero de 2012 frente al mismo mes de 2010 (8,0%). En el caso de otros productos alimenticios al cierre de 2011 tanto la producción real se redujo -6,9% y las ventas reales crecieron 0,3% respectivamente.

Rentabilidad

Las razones de rendimiento o de rentabilidad se utilizan para medir la generación de utilidades en la operación de la empresa. En el caso del sector de alimentos procesados la rentabilidad como proporción las ventas registran un promedio de 8,10% anual para los últimos 5 años. La situación financiera de las empresas que conforman el sector y que están reunidas en las bases de datos de Benchmark muestra que la rentabilidad

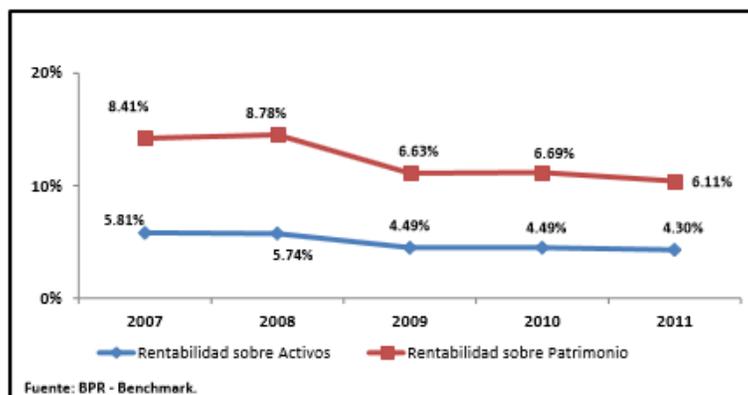
como proporción de las ventas pasó de 6.33% a 6.02% y la utilidad operativa/ventas se incrementó ligeramente de 8.79% a 8.91% entre 2010 y 2011.



Grafica 2. Rentabilidad sobre ventas y rentabilidad operativa (utilidad operativa / ventas)
(Tomado de BPR Benchmark)

Rentabilidad de activos y patrimonio

También es posible medir de rendimiento o rentabilidad como la capacidad de la empresa para generar utilidades con base en los recursos invertidos, es decir los activos y el patrimonio de las firmas. En este caso tanto la rentabilidad sobre activos como sobre patrimonio se mantuvieron casi estables entre 2010 y 2011. Así las cosas, la rentabilidad sobre patrimonio disminuyó de 6.69% a 6.11%, a su vez la rentabilidad sobre activos se redujo de 4.49% a 4.30% al cierre de 2011.



Grafica 3. Rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre patrimonio
(Tomado de BPR Benchmark)

Caracterización de la cadena de Producción

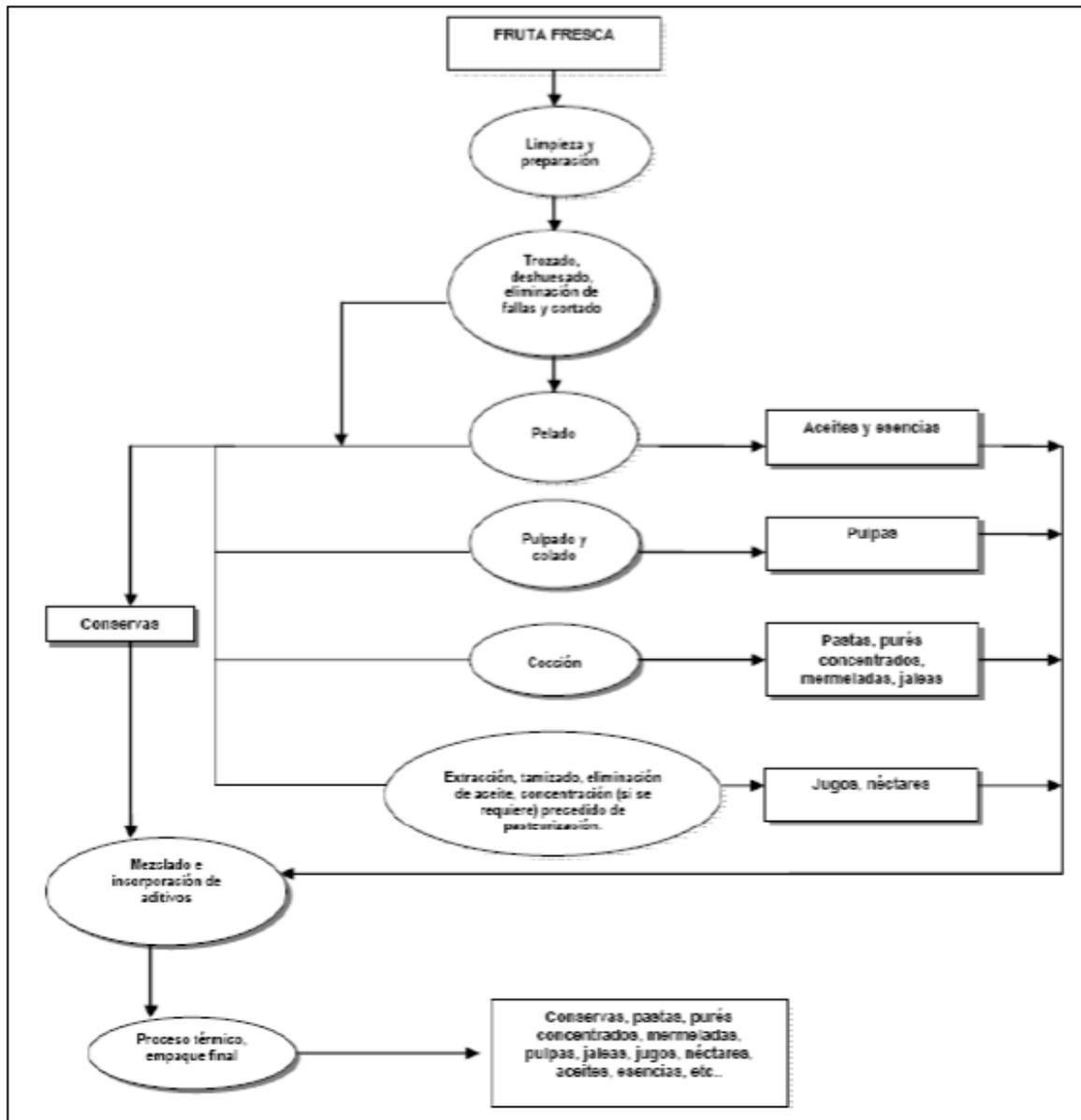
Cualquier alimento procesado se obtiene a través de tres etapas básicas en su producción: el recibo y control de las materias primas, el proceso propio de producción y el empaque y almacenamiento del producto final.

Cada una de estas fases está acompañada de un constante y estricto control de calidad tanto de los materiales como del trabajo que se realiza. La primera etapa, donde se determina la aptitud de las materias primas para el proceso, se constituye en el fundamento para lograr el producto que el consumidor final demanda. En el proceso, el control está orientado a cuidar que las variables de la operación se mantengan dentro de los valores definidos y que se conserven las características físicas, químicas, sensoriales y nutricionales hasta la obtención del alimento final. La última etapa tiene como objetivo mantener y conservar las características del producto, para lo cual la tecnología aporta gran variedad de sistemas y empaques y materiales de empaque, que no sólo facilitan la conservación de los alimentos, sino que permiten informar al consumidor sobre usos, formas de consumo y características nutricionales del producto.

En cuanto hace relación a los procesos, una buena parte de estos son aplicaciones controladas de las actividades que se realizan en el ámbito doméstico, para la preparación de los alimentos. El proceso industrial aventaja a la labor casera, pues cuenta con mecanismos de control que permiten mantener constante la calidad del alimento. El hecho de que el producto sea procesado para un consumo posterior, exige que se tomen previsiones, tales como el empleo de aditivos que facilitan la conservación, realzan el sabor, el color, el aroma y en algunos casos, mejoran o complementan las posibles deficiencias que presente el alimento natural. La utilización de aditivos, naturales o artificiales, se encuentra regulada y sólo se usan aquellos que técnica y médicamente, han demostrado ser inocuos para el consumo humano.

Principales características de la cadena de producción

- Las empresas del sector se concentran en dos eslabones principalmente: comercio al por menor de producto terminado, donde hay registradas 18.484 empresas, y transformación de producto en establecimiento, con 11.481 empresas.
- La composición empresarial de esta cadena es como sigue: 94% por microempresas, 4,6% pequeñas, 1,1% medianas y tan sólo el 0,3% son empresas grandes.
- Una de las características de la parte exportadora de la cadena tiene que ver con la tendencia del mercado de las frutas y hortalizas que se mantienen con una preferencia marcada por los productos saludables entre los que están los productos frescos, los orgánicos, aquellos con bajo contenido de aditivos, bajos en sal, azúcar y grasas saturadas. (Estudio de la Cámara de Comercio)
- Desde el punto de vista del tamaño de la industria el 90% de las empresas son micro, un 6% pequeñas, un 2% son medianas, y el restante 3% son grandes empresas.



Fuente: Dane

Ilustración 2. Procesamiento industrial de frutas frescas
(Tomado de BPR Benchmark)

5.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

5.2.2.1. Alimentos Copelia

Alimentos Copelia nació el 10 de Julio de 1984 como una cafetería ubicada en la ciudad de Medellín pero con el paso del tiempo se descubrió que los productos de

mayor pedido eran las Panelitas y decidieron dedicarse únicamente a la producción de éstas para luego distribuir las y venderlas en otras cafeterías y tiendas. Debido a la gran demanda que se venía presentando, los instrumentos de trabajo como la licuadora y el rallador del coco se dañaban con facilidad, y los propietarios decidieron diseñar su propia maquinaria para el proceso de producción de la Panelita. En 1986 se dieron a conocer en ciudades como Bogotá, Cali, Bucaramanga, Cartagena Y Manizales y Actualmente **Copelia** produce panelitas de arequipe y coco, cocadas, arequipe y leche condensada; productos que se están exportando a países como Venezuela y Estados Unidos.



5.2.2.2. Dulces del Valle

Dulces del Valle fue fundada en el año 1926 por la señora Cecilia Payán de Domínguez y constituyó desde ese entonces una generación pionera en la Industria Vallecaucana. La Empresa nació por la tradicional costumbre de elaborar en forma casera el Manjarblanco y las Conservas que se intercambiaban en las Fiestas Navideñas. Es una empresa tradicional que después de muchos esfuerzos se ha consolidado como la una de las empresas más reconocidas en la elaboración, producción, distribución, venta al por mayor y al detal y exportación de exquisitas golosinas, que tienen como insumo principal la leche y la combina con frutas y azúcar. Dentro de su oferta de productos se encuentran principalmente el Manjarblanco, los cortados de leche, las brevas rellenas, la jalea de guayaba y los bocadillos rellenos.



5.2.2.3. Dulces el Paragüitas

Dulces el Paragüitas nace en Floridablanca en el año 1979, con la elaboración de la tradicional cocada de leche y con el deseo de comercializarla en el mercado local. Inicialmente el producto era distribuido y vendido en este mercado, mientras que a su vez ampliaba la línea de productos empezando a producir nuevos dulces típicos. Este crecimiento se extendió a otras zonas del país con el manejo del canal tradicional como terminales de transporte y paradores turísticos. De esta forma, Los dulces fueron llegando a otras regiones, inicialmente a los Santanderes y costa Atlántica, posteriormente al interior y al occidente del país. Actualmente Dulces el Paragüitas se comercializa en todas las grandes cadenas de supermercados nacionales y locales, continuando con el manejo en el mercado tradicional. En el año 2002 y tras un esfuerzo de más de tres años en la consecución de clientes en el exterior se empezó a exportar a los EEUU a los cuales se les destina el 14% de la producción. Dentro de sus productos principales se encuentran los dulces a base de leche y los bocadillos.



5.2.3. DULCES DEL MORICHAL FRENTE A LA COMPETENCIA

Como se puede observar los tres competidores tienen la leche como insumo principal y aunque algunos trabajan con frutas, los productos que ofrecen son bocadillos (Guayaba) o brevas en conserva, y entre los productos que ofrece Dulces del Morichal, no se encuentran ninguna de las frutas anteriormente mencionadas. Cabe recalcar que aunque los competidores cuentan con muchos años de experiencia, algunos con más de 20 años en el mercado local y nacional, nuestra compañía ofrece a sus clientes, en su línea tradicional, un producto que aunque en sí no es novedoso porque viene desde las costumbres generacionales de la región, la forma de presentarlo y el hecho de poder contar con estos sabores todos los días del año nos hacen una empresa única. Por otra parte, nuestro producto nos hace únicos, ya que en la actualidad las personas no pueden relacionar el Arauca o el llano en general con un dulce típico, tal y como ocurre en la Costa con las tradicionales cocadas, en Santander con el cortado de leche o en el Valle del Cauca con el Manjarblaco.

5.3. ESTUDIO DE MERCADO

5.3.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA

Para poder desarrollar el estudio de mercado de este proyecto, el primer paso fue desarrollar una encuesta que permitiera conocer los gustos y preferencias de una población específica acerca de algunos de los aspectos más relevantes de nuestro producto. Siendo así, la encuesta con la cual se desarrolló el estudio de mercado se dividió principalmente en dos partes, la primera hace referencia a la caracterización demográfica de la población y la segunda a los gustos y preferencias de dicha población. En el Anexo 1 se presenta el modelo de encuesta utilizado para la recolección de datos en campo.

CLASIFICACION DEMOGRAFICA DE LA POBLACION ENCUESTADA

Consiste en identificar ciertas variables considerables para identificar el tipo de consumidor de dulces de fruta, y de esta forma definir nuestro mercado objetivo con

mayor claridad. Las variables a analizar para la definición del mercado serán tres básicamente.

- Edad
- Género
- Actividad Económica

GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LA POBLACION ENCUESTADA

Consiste en identificar ciertas variables que permiten dar a conocer el gusto por los dulces y las frutas de los encuestados, así como los sabores que más prefieren o les parecería interesante probar, de esta forma podemos limitar la variedad de sabores según los gustos de los posibles clientes. Adicionalmente se pretende identificar el conocimiento de los encuestados en cuanto a los dulces típicos colombianos y si ha tenido la oportunidad de probar algún dulce a base de fruta.

ANÁLISIS DE PRECIOS

Consiste en identificar la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por este tipo de producto, y determinar la importancia que tiene el precio al monto de realizar una compra.

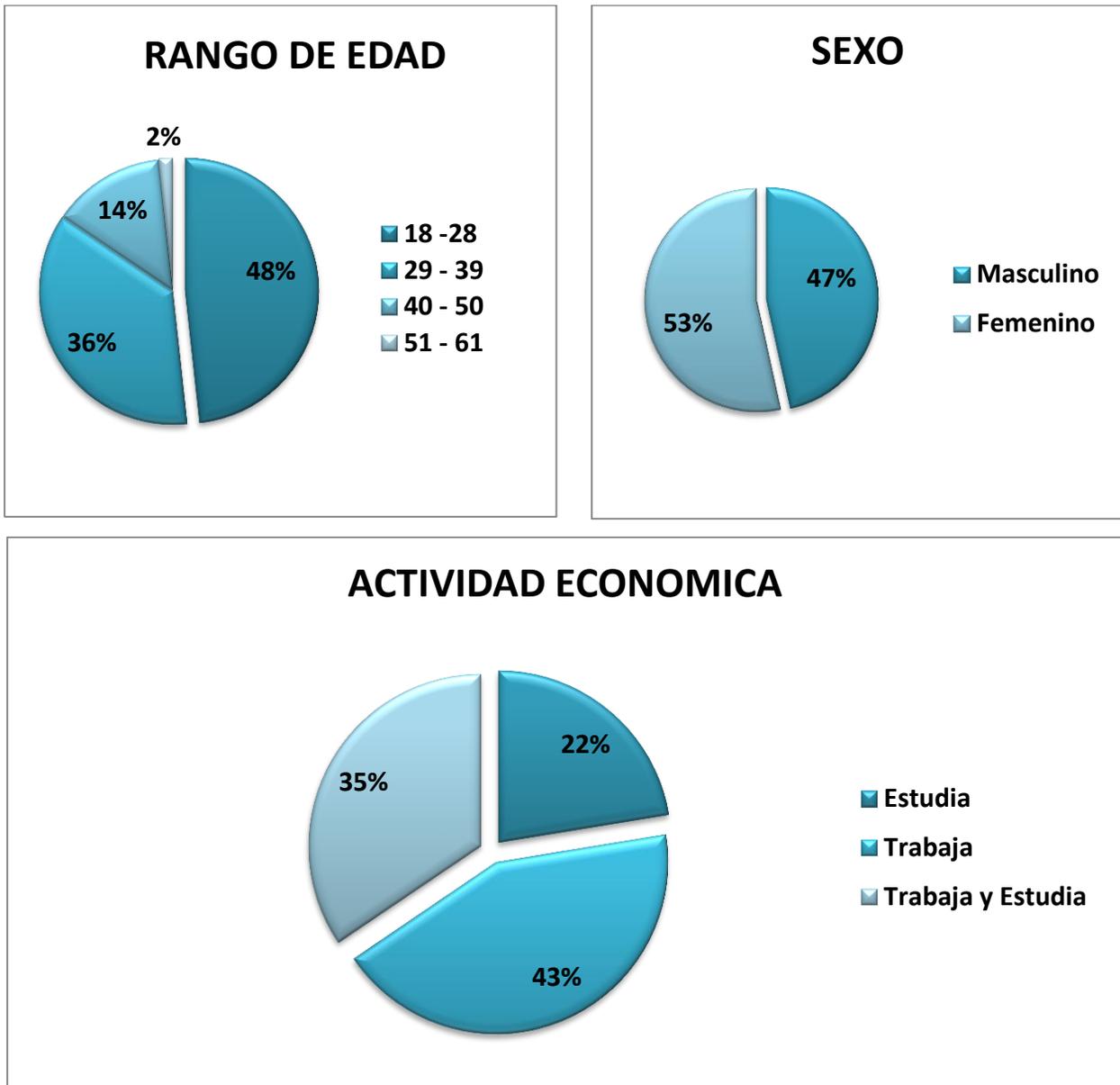
COMERCIALIZACIÓN

Consiste en analizar el interés de los consumidores por la compra del producto a través de Internet o por vía telefónica

5.3.2. ANALISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo este estudio de mercado se realizaron 58 encuestas y a continuación se presentan los resultados obtenidos:

CLASIFICACION DEMOGRAFICA DE LA POBLACION ENCUESTADA

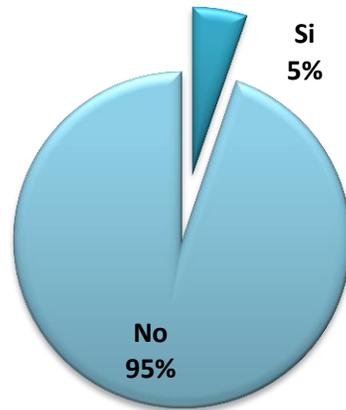


Grafica 4. Características Demográficas

a. Edad b. Sexo c. Actividad Económica

En las gráficas anteriores se puede observar que la mayoría de la población se encontraba en un rango de edad entre los 18 y los 28 años, correspondiente al 48% de los encuestados; la mayoría fueron mujeres, (53%) y la mayoría tenía por actividad económica principal trabajar (43%).

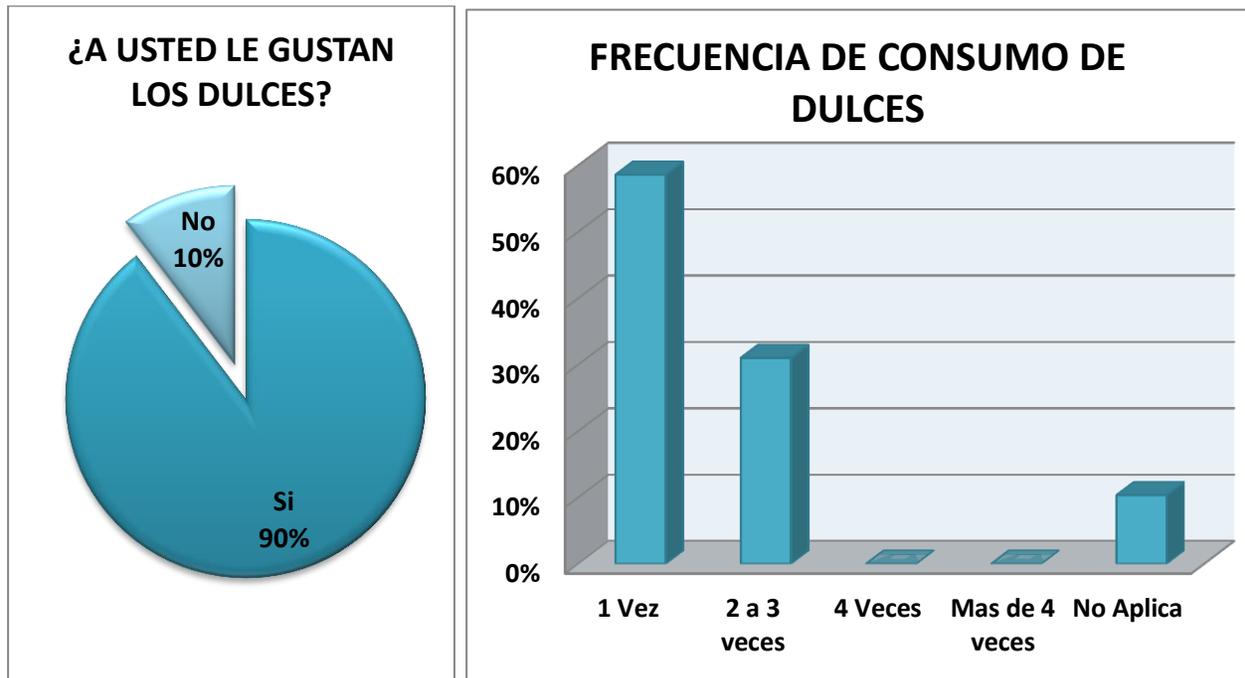
¿SUFRE DE ALGUNA ENFERMEDAD QUE LE IMPIDA EL CONSUMO DE DULCES?



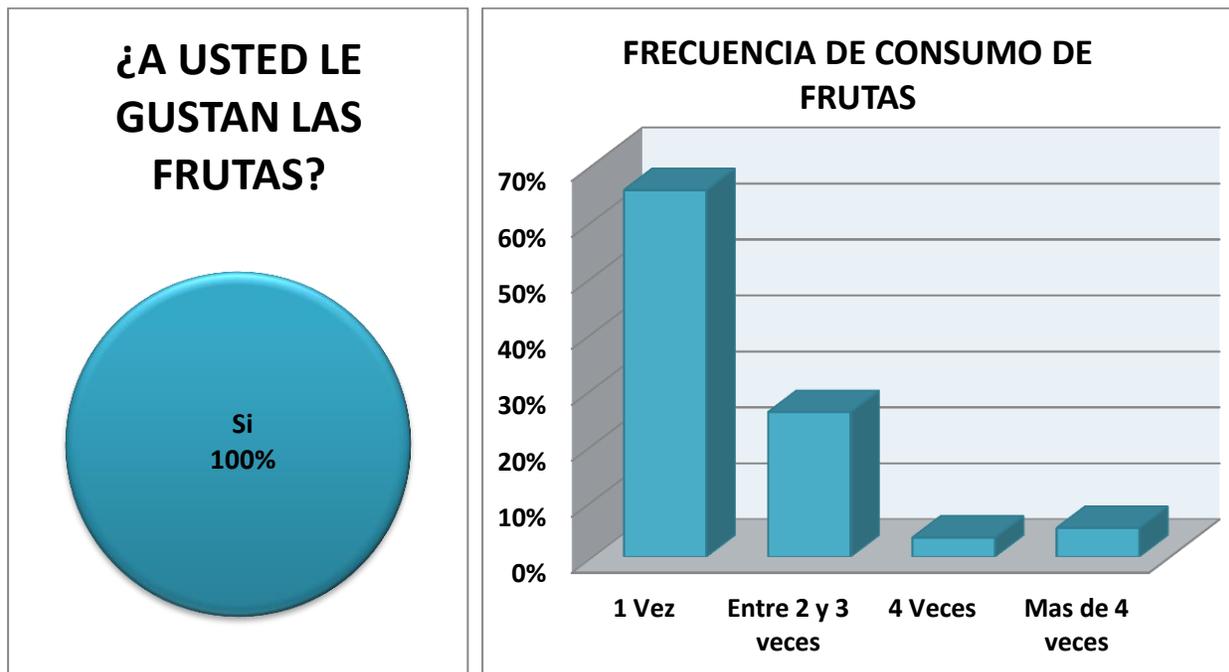
Grafica 5. Población q sufre alguna enfermedad que impide el consumo de dulces

Además de las características evaluadas anteriormente, se le pregunto a los encuestados si sufrían de alguna enfermedad que les impidiera el consumo de dulces. Dulces del Morichal es consciente de que la población diabética en Colombia está aumentando, a pesar que en la Grafica 5, se observa que únicamente el 5% de los encuestados sufren de alguna enfermedad que no permite el consumo de dulces, el fenómeno que está ocurriendo con las enfermedades relacionadas al azúcar, nos permite concluir que una línea Light y apta para consumo de cualquier persona independientemente de si sufre o no una enfermedad que le restrinja el consumo de dulces, es de suma importancia para obtener una mayor acogida de nuestro producto

GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LA POBLACION ENCUESTADA



Grafica 6. Gusto por los dulces y frecuencia de consumo de dulces durante el día

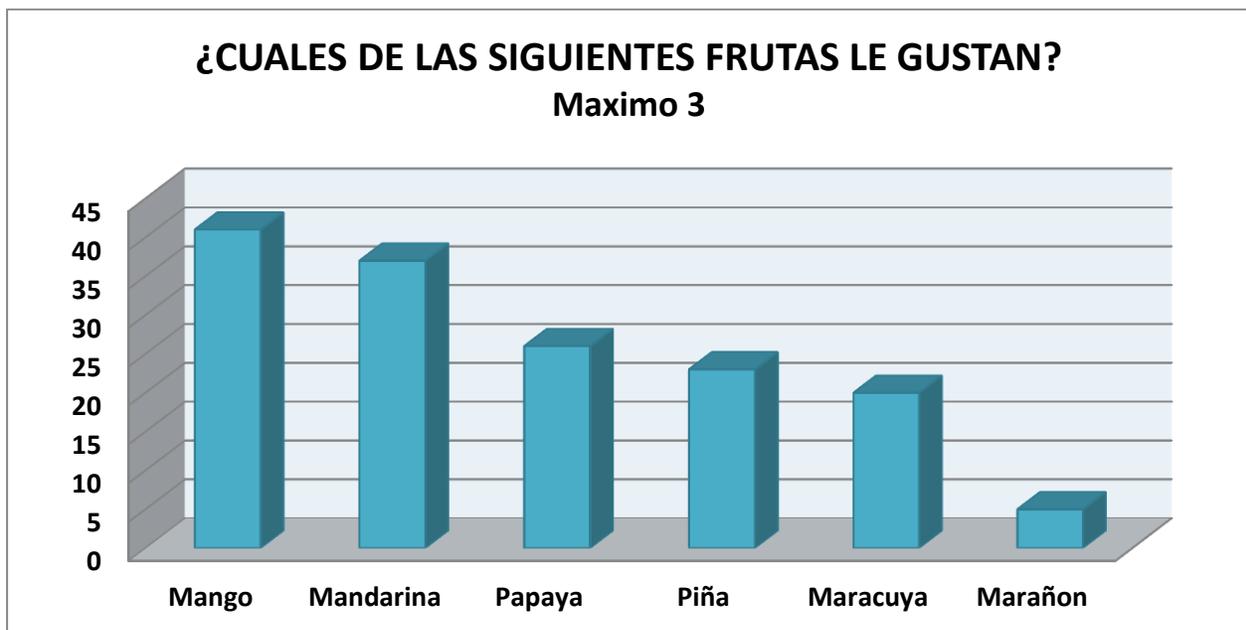


Grafica 7. Gusto por las frutas y frecuencia de consumo de fruta durante el día

En la Grafica 6 y en la Grafica 7, se puede observar los gustos de los encuestados en cuanto a dos de las características principales de nuestro producto (Dulce y a base de

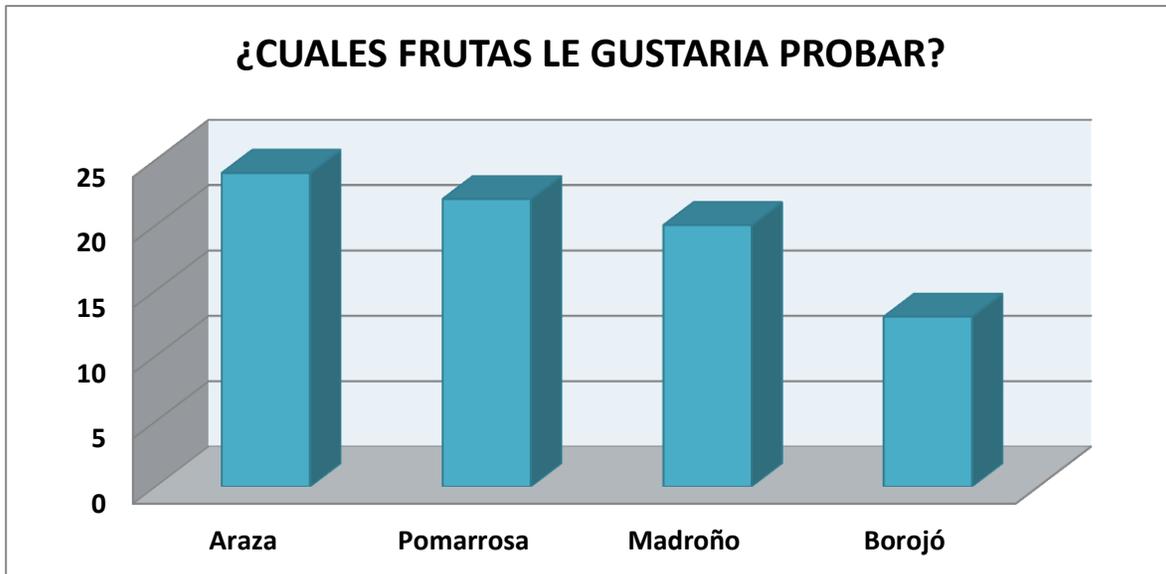
fruta). El hecho de que al 90% de los encuestados les gusten los dulces y que al 100% de los encuestados les gusten las frutas, permite concluir que nuestro producto tiene una alta probabilidad de tener acogida entre la población, por ser un dulce elaborado con frutas 100% naturales, provenientes de los llanos orientales.

En cuanto a la frecuencia de consumo de dulces durante el día, el 59% afirmó consumir dulces una vez al día y el 31% afirmó consumirlos entre 2 y 3 veces. El consumo de frutas presentó un comportamiento similar, donde la mayoría de los encuestados firmaron consumir frutas 1 vez al día (66%).



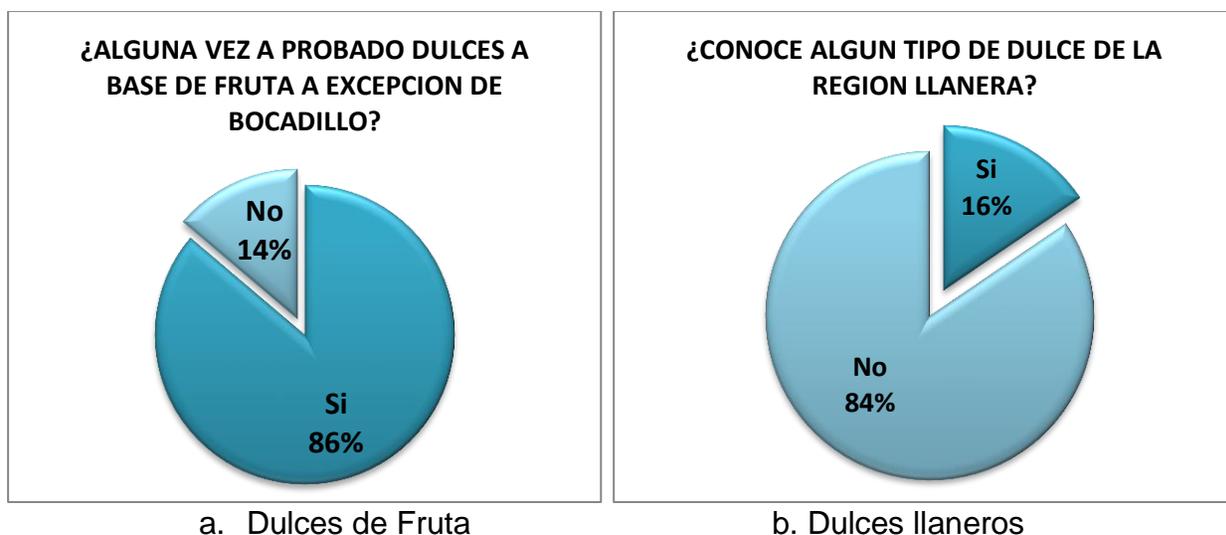
Grafica 8. Frutas preferidas entre la población encuestada

En la pregunta 5, se presentó un listado de frutas con las que se pueden desarrollar dulces llaneros y se solicitó a los encuestados elegir las que más les gustaran, esto con el fin de seleccionar los sabores que van a ser parte de la Línea Tradicional de Dulces del Morichal. La respuesta que se recibió por parte de la población encuestada se observa en la Grafica 8, la cual fue que el mango (41 Personas), la mandarina (37 Personas) y la papaya (26 Personas), resultaron ser las frutas que más eligieron. Esta grafica permite concluir que el marañon puede ser eliminado de la variedad de sabores dada su baja acogida dentro de la población encuestada.



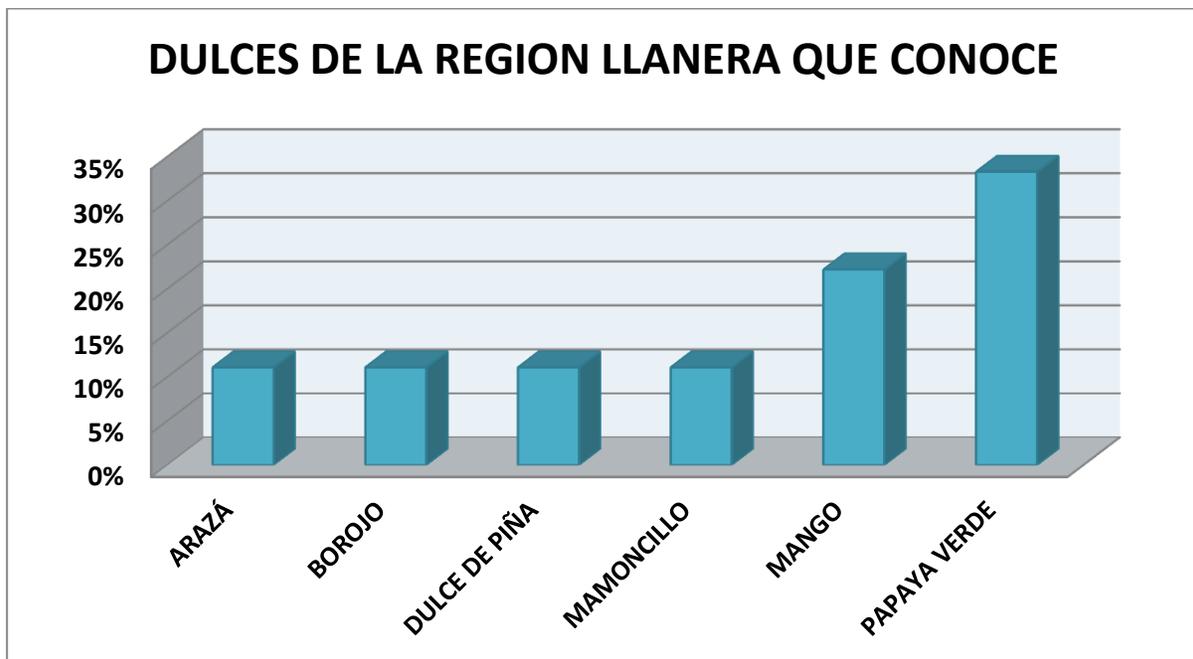
Grafica 9. Frutas exóticas de la región que les gustaría probar a los encuestados

Para poder conformar la Línea Premium de Dulces del Morichal, se les presentó a los encuestados un listado de frutas exóticas que se dan en la región. Como se puede ver en la Grafica 9, las personas encuestadas mostraron una alta preferencia por el Arazá, la Pomarrosa y el Madroño. El Borojó, al igual que el marañón puede ser retirado de la línea de sabores ofrecida por nuestra empresa, toda vez que fue el de menos acogida al momento de escoger los sabores que les interesaría probar.



Grafica 10. Conocimiento acerca de dulces

Con las preguntas siete, ocho y nueve del formato de encuesta presentado en el Anexo 1, se pretendía evaluar los conocimientos de los encuestados acerca de diversos dulces, en la pregunta siete, se les pregunto si conocían dulces de frutas a base de fruta que no fueran bocadillos, a lo que el 86% de los encuestados respondió de forma afirmativa (Grafica 10). En cuanto al conocimiento de los dulces típicos de la región llanera la mayoría, el 84% de los encuestados, respondieron que no conocían ningún dulce de esta región. Esto muestra un alto grado de desconocimiento de una parte de la cultura regional llanera, la cual es una de las más grandes del país. A continuación se presenta una gráfica (Grafica 11) en la cual se aprecian los dulces típicos que de la región llanera que conocen los que contestaron afirmativamente (16%).

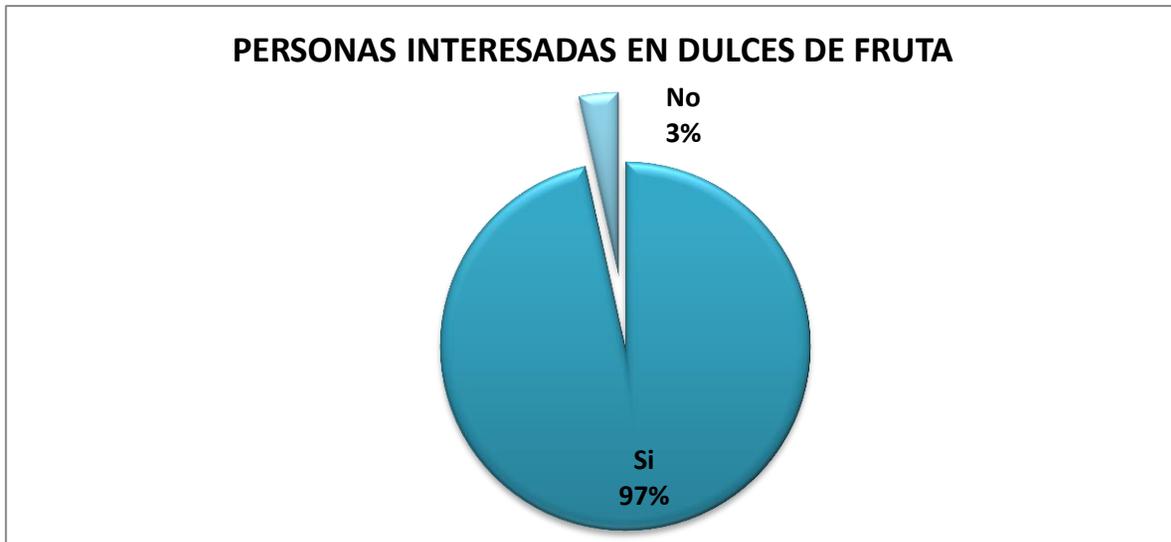


Grafica 11. Dulces de la Región Llanera

Con la pregunta ocho, se pretendía hacer un reconocimiento de los dulces típicos colombianos de mayor recordación entre los encuestados. A continuación encontrara una tabla con los nombres de los dulces típicos colombianos que los encuestados respondieron.

NOMBRE DEL DULCE TÍPICO	PORCENTAJE ENCUESTADOS	NOMBRE DEL DULCE TÍPICO	PORCENTAJE ENCUESTADOS
CHICHARRONES DE CUAJADA	1,72%	ALFANDOQUE	1,72%
CHOLAO	1,72%	BOROJO	1,72%
CORTADOS	5,17%	BREVAS CON AREQUIPE	3,45%
CUAJADA	1,72%	CORCHOS	1,72%
CUCARACHAS	3,45%	CULCE DE CIRUELA	1,72%
DULCE DE DURAZNO	1,72%	DULCE DE GUANDUL	1,72%
DULCE DE MAGO	5,17%	DULCE DE MORA	1,72%
DULCE DE MORA	1,72%	DULCE DE PAPAYA	5,17%
DULCE DE PAPAYUELA	5,17%	DULCE DE PAPAYUELA	1,72%
DULCE DE PIÑA	1,72%	DULCE DE ÑAME	1,72%
DULCE DE ÑAME	1,72%	GALLETAS	1,72%
FEIJOA	1,72%	GELATINA	1,72%
GELATINA DE PATA	1,72%	HERPO	1,72%
JALEA DE FRUTA	1,72%	MAMEY	1,72%
MAMO	1,72%	MANJAR BLANCO	1,72%
MANJAR BLANCO	5,17%	MELAO	1,72%
MELCOCHA	1,72%	MELCOCHA	8,62%
MERMELADAS	1,72%	OBLEA	1,72%
PANUCHAS	1,72%	PAPAYA	3,45%
TAMARINDO	3,45%	PIÑA	1,72%
NO SABE/NO RESPONDE	13,79%	TAMARINDO	3,45%
		NO SABE/NO RESPONDE	48,28%

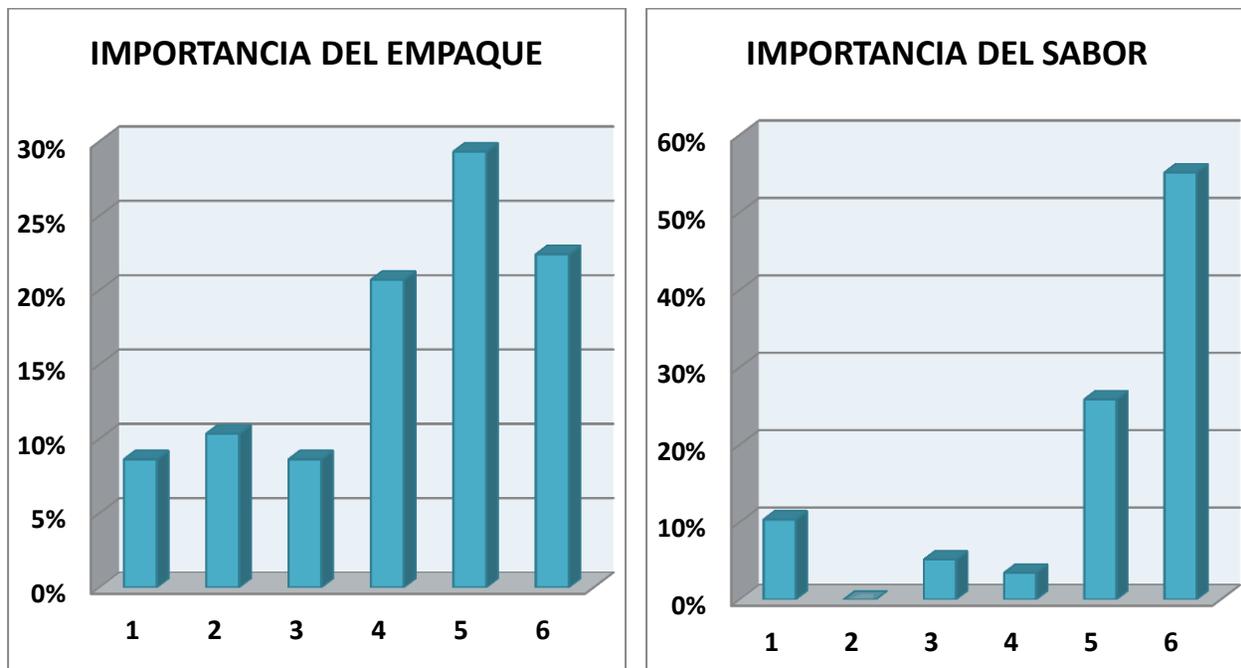
Tabla 1. Listado de Dulces Típicos Colombianos

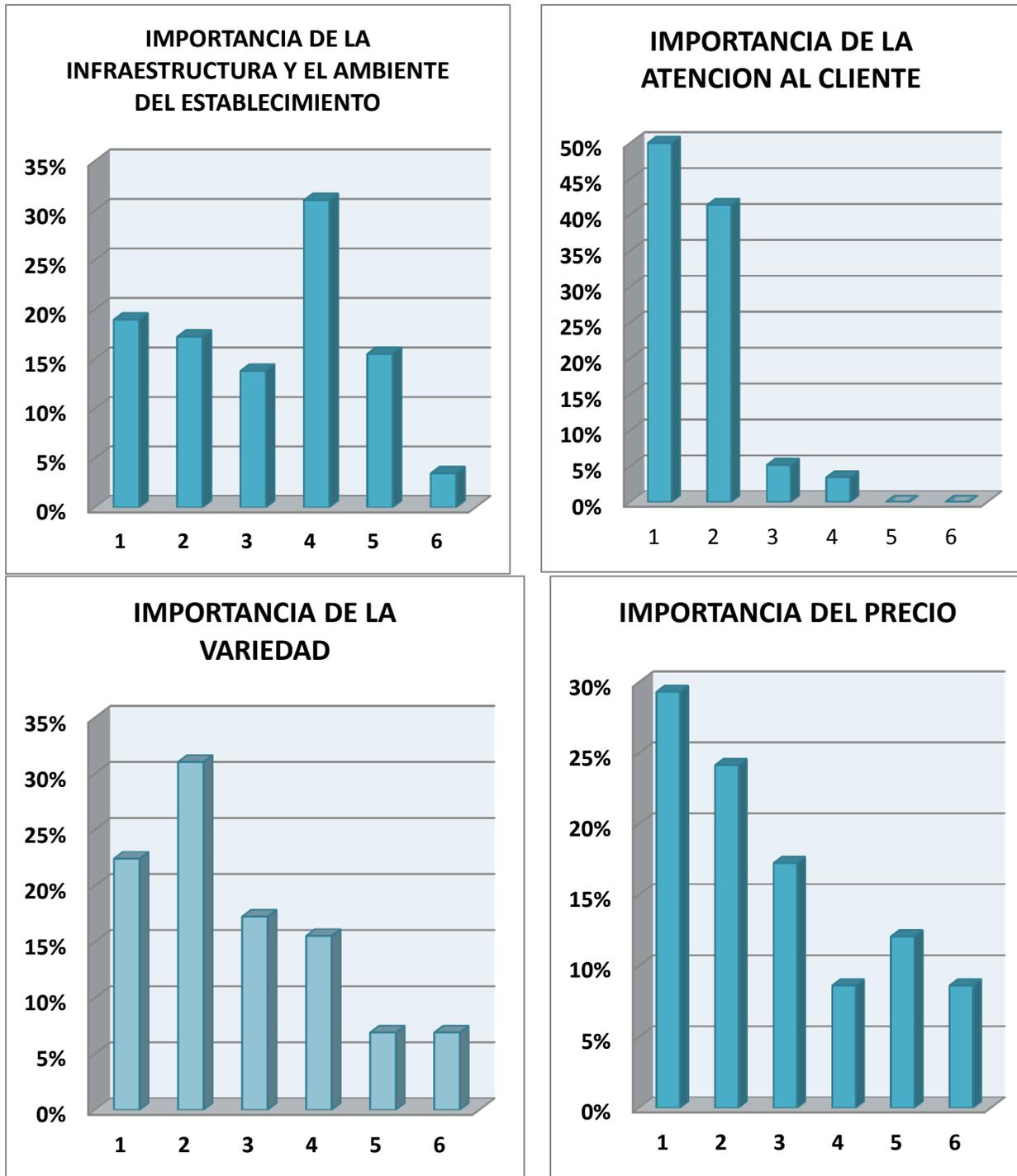


Grafica 12. Interés por comprar dulces de fruta

En la Grafica 12, se observa que el producto ofrecido por nuestra empresa, presenta gran acogida entre los encuestados, dado que el 97% estaría interesado en comprar un dulce saludable y realizado a base de fruta 100% Natural.

EVALUACION DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO





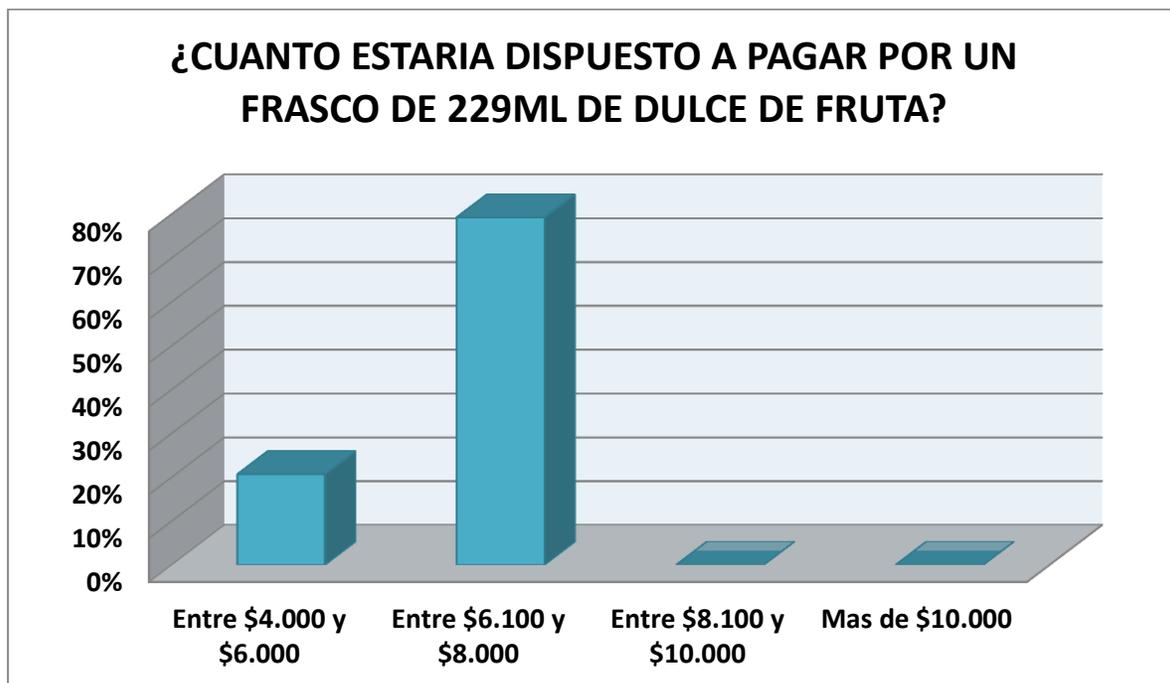
Grafica 13. Evaluación de los atributos del Producto

En la Grafica 13 se pueden apreciar la calificación que dieron los encuestados a algunos de los atributos del producto como lo son, el empaque y presentación del

producto, el sabor, la infraestructura y el ambiente del establecimiento, la atención al cliente, la variedad de sabores y productos y el precio. En las gráficas se observa que los atributos que los encuestados consideran más importantes son; el sabor y el empaque, y los menos importantes son el precio y la variedad de sabores y productos.

ANÁLISIS DE PRECIOS

A pesar que en la Grafica 13 se observa que el precio no es uno de los atributos más importantes a la hora de comprar un producto, en la Grafica 14, se puede observar que el 79% de los encuestados, estaría dispuestos a pagar entre \$ 6.100 y \$ 8.000, este rango está por encima del precio al cual se pretende vender el producto durante los primeros años. Esto es una ventaja para la empresa, ya que las ventas podrían estar por encima de lo esperado, dada la competitividad del precio de nuestro producto con respecto a lo que las personas están dispuestas a pagar y el precio de los productos de la competencia.



Grafica 14. Precio que los encuestados están dispuestos a pagar

COMERCIALIZACIÓN



Grafica 15. Interés por realización de pedido online o telefónicos

Para comercializar el producto, además de las ventas dentro del establecimiento, se pretende dar a los clientes la opción de realizar compras online o pedidos telefónicos. Esta opción innovadora que permitiría dar a conocer y distribuir el producto de forma eficiente. En la Grafica 15, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados (78%) encuentra atractiva la idea de realizar pedidos por cualquiera de los dos métodos una vez hayan probado nuestro producto.

6. ESTRATEGIAS

6.1. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Basados en la suma de los costos producción, en la investigación de los precios que manejan los principales competidores del sector de los dulces típicos y las diferentes propuestas de valor anteriormente mencionadas de las cuales carece la competencia, ya que además de ofrecer un producto gourmet ofrecemos un servicio especializado y enfocado a clientes que deseen tener una experiencia cercana con las cultura llanera, se calculó el precio promedio ponderado por producto.

PRECIO Pr (Promedio Ponderado) \$ 6.200

CVU x MANO DE OBRA	
Producción al mes (Und)	2.138
Producción por día (Und)	89
Mano de Obra	\$ 200.000.000
Mano de Obra por día	\$ 73.327,50
TOTAL CVU x MANO DE OBRA	\$ 823,33

CVU x MATERIALES	
Fruta	\$ 200,00
Endulzante	\$ 200,00
Aderezos	\$ 100,00
Envase con Tapa	\$ 829,17
Calcomanía Envase	\$ 55,00
Calcomanía Tapa del Envase	\$ 28,00
Etiqueta Reseña	\$ 25,00
TOTAL CVU x MATERIALES	\$1.437,17

COSTOS FIJOS	
Arriendo diario	\$ 10.000,00
Otros Costos Fijos	\$ 5.000,00
TOTAL CF POR UNIDAD	\$ 168,42

SUELDOS Y SALARIOS	
TOTAL SALARIOS POR MES	\$ 5.400.000,00
SALARIOS POR AÑO	\$ 64.916.988,00

PUNTO DE EQUILIBRIO	
CFT (Salarios + Otros)	\$ 101.789.021
CVUn (Mano de obra + Materiales)	\$ 2.260
PE (Q)	25.836,67

6.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN O DE PRESTACION DEL SERVICIO

Contaremos con un punto de venta principal, donde habrá un centro de acopio para las frutas y una amplia cocina en la que los clientes puedan ver como se preparan algunos de nuestros productos. Este local estará ubicado en el kilómetro 6 vía Arauquita y tendrá un ambiente que evoque la cultura y tradiciones propias de la región mezcladas con la modernidad y la más alta tecnología.

Realizaremos convenios con los Hoteles más importantes de la región, para que durante temporada alta, incluyan dentro del mini bar o en las tiendas de suvenires algunos de nuestros dulces.

A largo plazo, llevaremos el producto a las cadenas comerciales de grandes superficies tales como; Éxito-Carulla, Jumbo, Olimpica y Pomona que permitan una distribución a nivel nacional.

6.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Se tiene como estrategia de promoción, realizar cada semestre y durante una semana en el punto de venta un evento en el cual se presenten los mitos y leyendas de la región llanera, tales como la llorona, bola de fuego o Juan Machete, todo esto acompañado con actuaciones, cuenteros y decoración. Durante esta semana, los productos de la línea tradicional y light tendrán un 15% de descuento.

Durante las ferias y fiestas de la región, se promocionará el producto en puestos localizados estratégicamente, donde se ofrecerán pequeñas muestras de algunos de nuestros dulces empacados en recipientes pequeños y atractivos a la vista y donde se puedan vender algunos de nuestros productos.

Tendremos empaques, bolsas y servilletas, con el logo de la organización y los colores representativos de Dulces del Morichal



Cada fruta tiene una temporada especial del año, por ende, durante cada temporada el dulce dicha fruta se ofrecerá pague uno y lleve el segundo dulce de la misma fruta con el 50% de descuento.

Se contará con una página web donde se mostrarán nuestras instalaciones, los productos con su descripción, los precios, el calendario de eventos y además un correo electrónico donde se pueden realizar sugerencias y comentarios. También contara con tips y recetas prácticas que se puedan preparar tomando como base de preparación nuestros productos.

Lograr un convenio con la secretaria de turismo del Arauca, con las agencias de turismo y los hoteles en el departamento de Arauca, donde se divulgue voz a voz, así como en folletos el consumo de nuestro producto.

Se realizara un convenio con concesionarios de los peajes del llano, para promocionar en temporada alta mediante la entrega de volantes y muestras del producto.

6.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Se hará uso de internet, como medio para expandir las fronteras del mercado, utilizaremos las redes sociales, Facebook y Twitter para dar a conocer nuestra empresa.

Se harán folletos y tarjetas donde se brinde información del producto y de la empresa y se establecerán contratos con las emisoras de radio locales para realizar cuñas radiales en los horarios de mayor audiencia para dar a conocer el producto a los consumidores.



Fotografía No. 1. Modelo de Flyer

6.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

El factor diferenciador de la oferta de Dulces del Morichal se basa en la promoción de la cultura de la región, ya que cada uno de los productos está acompañado de una imagen propia de la región y una reseña del mismo, adicionalmente el punto de venta se encuentra decorado con elementos típicos de la región y todos los empleados estarán completamente informados acerca de nuestros productos, las frutas y la cultura autóctona del llano para estar prestos a atender cualquier duda que tengan los clientes. Adicionalmente todas las personas que trabajen en Dulces del Morichal, tendrán plenos conocimiento de los productos, realizaremos unas charlas donde puedan probar los dulces y conocer los ingredientes; de esta forma los vendedores podrán recomendar algún producto con mayor facilidad según los gustos de los clientes.

Los conceptos estratégicos del producto son:

- Tradición: Conocimiento de las tradiciones araucanas a través de sus dulces sabores.
- Servicio: acercamiento y entendimiento de los productos y su concepto a través de un lenguaje común.
- Higiene: disfrutar confiadamente de todos los productos que se producen en la empresa.
- Diseño de productos y presentaciones novedosos para el cliente.

Los empleados deben pasar una estricta prueba de servicio, en la cual se evaluará su expresión verbal, la cual debe ser fluida y bien manejada, al igual que el dominio del idioma Inglés. También se evaluará la amabilidad y hospitalidad, deberá ser una persona agradable, con sentido del servicio y de la cortesía, sin caer en la exageración. La agilidad mental del empleado juega un papel importante puesto que deberá poder tomar pedidos con gran agilidad y tratar de orientar a los clientes que no tienen una opción definida al entrar al establecimiento. Por último, pero no menos importante, está

la presentación personal, la cual deberá ser excelente, aunque la empresa suministrará los uniformes, se debe evaluar la apariencia personal y los hábitos de higiene.

Por otra parte se brindara como parte integral del sistema de gestión de calidad de la empresa, un sistema de PQRS, donde el cliente podrá expresar sus puntos de vista frente al servicio y al producto.

7. PLAN DE VENTAS

Enuncie cual va a ser su sistema de ventas. Grupo de ventas. Debe hacer un cuadro de la proyección de ventas mes a mes durante el primer año y anual por los dos años siguientes.

Dulces del Morichal utilizara dos canales de ventas principalmente y dada la naturaleza de nuestro producto, únicamente se recibirán pagos en efectivo y de contado.

- Ventas directas en el local: Ir directamente a nuestro local ubicado en el km 6 vía Arauquita
- Ventas por pedido telefónico y a domicilio: El domicilio para aquellas personas que se encuentren en Arauquita, no tendrá ningún costo. Aquellas personas que lo requieran en otra ciudad del país, tendrá un recargo por envío.

Además se contara con la siguiente fuerza en ventas:

- Un Gerente de Ventas
- Vendedores con total conocimientos de los productos y la cultura de la región
- Encargado de toma y despacho de pedidos a domicilio

7.1. PROYECCIÓN DE VENTAS

Año 1

Para el primer año se espera capturar el 100% del público objetivo, es decir alcanzar la venta de 25.656 unidades anuales, lo que implicaría un promedio de 2.138 unidades al mes. Se espera que cada persona que ingresa al local realice una compra de por lo menos un producto de nuestra línea tradicional o Light y un producto de nuestra línea Premium. Adicionalmente, se espera que las ventas a domicilio superen las 600 unidades al mes y que se concreten las ventas con los hoteles de la región, para de esta forma completar el total de unidades mensuales a vender.

EDR AÑO 1 CON BASE EN VENTAS ESTIMADAS (25.656)		
INGRESOS	\$ 159.067.200	100,00%
COSTOS TOTALES	\$ 107.072.033,52	67, 00%
COSTOS FIJOS	\$ 70.200.000,00	44,00%
COSTOS VARIABLES	\$ 58.011.808,80	36,00%
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 30.855.391,20	19.4%

Año 2

Para el segundo año se pretende ampliar la cifra de clientes captados aumentando el 10% anual, es decir que se espera vender un total de 28.224 productos al año, dando así, un promedio mensual de 2.352 productos. Al igual que en el año anterior se espera que cada cliente haga una compra de mínimo un producto de nuestra línea tradicional o Light y un producto de nuestra línea Premium. Adicionalmente, se espera que las ventas a domicilio superen las 600 unidades al mes y que se concreten las ventas con los hoteles de la región, para de esta forma completar el total de unidades mensuales a vender.

Para el segundo año, se planea aumentar el precio en promedio del producto, teniendo en cuenta el IPC, el cual se encuentra alrededor de 4% cada año, esto da un valor promedio por producto de \$ 6.820 y teniendo en cuenta las ventas esperadas de 28.224 productos al año se obtendrían unos ingresos de \$ 16.040.640 mensuales para el segundo año.

EDR AÑO 2 CON BASE EN VENTAS ESTIMADAS (28.224)		
INGRESOS	\$ 192.185.760	100,00%
COSTOS TOTALES	\$ 115.193.193,52	60,00%
COSTOS FIJOS	\$ 73.008.000,00	38,00%
COSTOS VARIABLES	\$ 66.371.153,07	34,00%
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 53.108.526,93	28,00%

Año 3

Para el tercer año espera ampliar la cifra de clientes captados aumentando el 10% anual, es decir que se espera vender un total de 31.044 productos al año, dando así, un promedio mensual de 2.587 productos. Al igual que en el año anterior se espera que cada cliente haga una compra de mínimo un producto de nuestra línea tradicional o Light y un producto de nuestra línea Premium. Adicionalmente, se espera que las ventas a domicilio superen las 700 unidades al mes y que se concreten las ventas con los hoteles de la región, para de esta forma completar el total de unidades mensuales a vender.

Para el tercer año, se planea aumentar el precio en un 15% del producto con base en el precio del año anterior, teniendo en cuenta el IPC, el cual se encuentra alrededor de 4% cada año, esto da un valor promedio por producto de \$ 7.843 y teniendo en cuenta las ventas esperadas de 31.044 productos al año se obtendrían unos ingresos de \$20.289.841 mensuales para el segundo año.

EDR AÑO 3 CON BASE EN VENTAS ESTIMADAS (31.044)		
INGRESOS	\$	243.478.092,00
COSTOS TOTALES	\$	124.184.554,04
COSTOS FIJOS	\$	75.928.320,00
COSTOS VARIABLES	\$	75.922.832,87
RESULTADO OPERACIONAL	\$	91.626.832,87

EDR CON BASE EN VENTAS ESTIMADAS PRIMEROS AÑOS			
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	\$159.067.200,00	\$192.185.760,00	\$243.478.092,00
COSTOS TOTALES	\$107.072.033,52	\$115.193.193,52	\$124.184.554,04
COSTOS FIJOS	\$70.200.000,00	\$73.008.000,00	\$75.928.320,00
COSTOS VARIABLES	\$58.011.808,80	\$66.371.153,07	\$75.922.832,87
RESULTADO OPERACIONAL	\$30.855.391,20	\$53.108.526,93	\$91.626.832,87

8. TÉCNICO

8.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Nuestra empresa ofrece a sus clientes una variedad de dulces típicos y tradicionales de Arauca, cargados de sabores autóctonos y exóticos de los llanos. Nuestra empresa ofrece tres líneas básicas.

Línea Tradicional: Dentro de esta línea, se pueden encontrar los sabores más reconocidos de Arauca tales como marañón, papaya, banano, maracuyá, mamoncillo y los frutos cítricos (Naranja, Mandarina, Limón).

Línea Premium: Dentro de esta línea, se pueden encontrar los sabores de frutas exóticas que se dan en la región, como por ejemplo arazá, madroño o borojó.

Línea Light: En esta línea, se encuentran todos los sabores que se ofrecen dentro de la línea tradicional, pero endulzados con stevia o splenda, los cuales permiten el consumo

de dulces a personas cuyas condiciones de salud no les es permitido el consumo de azúcar.

Además de los sabores, nuestros productos están empacados en envases únicos que hacen referencia a la cultura llanera, paisajes, instrumentos, flora o sitios turísticos.



ESTADO DE DESARROLLO: Actualmente nuestra empresa se encuentra en estado inicial.

8.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO



8.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

8.3.1. RECURSOS Y REQUERIMIENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO:

Equipo de Cocina y local:

EQUIPO	PRECIO
Una estufa de piso de 30 pulgadas, 5 puestos y acabado en acero inoxidable Marca Mabe	\$ 1.300.000
Una Licuadora cromada de tres velocidades marca Oster.	\$ 136.000
Un Nevecon marca Whirlpool capacidad nominal total de almacenamiento 714 Ltr, No Frost,	\$ 2.980.000
Un Ayudante de Cocina de marca IMUSA	\$ 150.000
Un Exprimidor de cítricos con marca Oster	\$ 60.000
Utensilios de cocina plásticos y en madera	\$ 150.000
5 Ollas de Aluminio 24 Cm Imusa	\$ 150.000
Batería de cocina (7 piezas) en acero inoxidable marca Imusa	\$200.000
Una caja registradora marca Casio PCRT 485	\$ 580.000

Equipo de oficina:

EQUIPO	PRECIO
Un Computador All in One	\$1.500.000
Impresora multifuncional laser marca Samsung	\$ 300.000

8.3.2. INSUMOS Y MATERIALES DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACION DE SERVICIO:

- Variedad de frutas propias de la región.
- Panela
- Azúcar
- Canela y/o clavos de olor
- Envases de Vidrio Referencia EA 2670 Districordoba de 229 ml y Tapas Doradas según tamaño envase
- Bolsas de papel y servilletas con el logo de Dulces del Morichal.
- Una barra para la división de espacios, cuyas características dependerán de las dimensiones, condiciones y diseño del local
- Una vitrina para exhibición, cuyas características dependerán de las dimensiones, condiciones y diseño del local
- Dos sillas o bancas para dentro de la vitrina

9. ORGANIZACION

9.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



Gerente General:

- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta de Socios.
- Presentar a la Junta de Socios los planes que se requieran para desarrollar los programas de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.
- Someter a la aprobación de la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la Entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos.
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Entidad y de los Afiliados.
- Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.

- Determina la política de dividendos más conveniente.
- Planificación financiera a corto y a largo plazo.

Contador:

- Búsqueda de los fondos financieros más adecuados para la actividad de la empresa.
- Contabilidad de las actividades financieras, nóminas, impuestos, etc.
- Control de la eficiencia en los procesos que atraviesan los fondos financieros.
- Y gestión de cobros y pagos, entre otras muchas otras cosas.

Chef o Cocinero:

- Supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.
- Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción y los soluciona, supervisa los componentes, transferencias de sitio de manufactura, rechazos de cliente y retornos de garantía, se asegura de seguir los proyectos de mejora continua y calidad, revisa el plan de actividades y sugiere ajustes a este de ser necesario.
- Capacita a los técnicos y ayudantes, crea los diagramas de flujo y también se encarga de seleccionar los candidatos a los puestos dentro del departamento.
- Gestión a la calidad del producto final.

Fuerza de ventas:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.
- Conducir el análisis de costo de ventas.

9.2. ANÁLISIS DOFA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del Mercado - Fortalecimiento del Sector y de Sectores complementarios. - Amplia tradición gastronómica - Disposición del público objetivo para degustar sabores exóticos. - Preferencia por productos naturales. - Apoyo del Estado en la promoción del país y su gastronomía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanencia de los niveles de inseguridad en el país. - Posibilidad de crecimiento de la competencia. - Coyunturas económicas que disminuyan el flujo de visitantes a la ciudad. - Poca acogida por parte del mercado de la propuesta de negocio.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de propuesta diferente (identidad cultural) - Productos de alta calidad (insumos) - Variedad de la carta (oferta) - Productos naturales y frescos - Línea tradicional y Light baja en azúcar. - Servicio al cliente y recurso humano. - Estrategia de comunicación electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanencia en el tiempo de factores diferenciadores. - Poco músculo financiero. (Vencimiento). - Un solo punto de venta. - Empresa nueva en el mercado.

9.3. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

SUELDOS Y SALARIOS	
Vendedores	\$ 1.200.000,00
Contador	\$ 300.000,00
Gerente General	\$ 1.700.000,00
Chef	\$ 1.300.000,00
Ayudante de Cocina	\$ 900.000,00
TOTAL SALARIOS POR MES	\$ 5.400.000,00
SALARIOS POR AÑO	\$ 64.800.000,00

9.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Dulces del Morichal se constituirá bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada ya que después de estudiar los diferentes tipos de sociedades, se considera que ésta es la que más se ajusta a las necesidades de los socios ya que, este tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y permite diseñar mecanismos de direccionamiento a las empresas de acuerdo a las necesidades.

Dado que las sociedad por acciones simplificada pueden constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; esta sociedad estará conformada por tres socios.

10. FINANZAS- INVERSIONES

10.1. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

Se contratará por prestación de servicios a un contador para que lleve la contabilidad de la empresa. Los pagos iniciales se harán del aporte de los socios.

10.2. BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO

BALANCE PROYECTADO							
CODIGO	CUENTAS		BALANCE DE APERTURA		BALANCE PRIMER AÑO		BALANCE SEGUNDO AÑO
1	ACTIVO		\$30,000,000.00		\$ 65,297,478.48		\$ 123,338,987.86
11	DISPONIBLE						
1105	CAJA						
110505	Caja General	\$ 19,727,330.54		\$ 43,209,209.02		\$ 96,978,347.86	
14	inventario						
1405	Materia Prima	\$ 3,072,669.46		\$ 3,072,669.46		\$ 6,000,000.00	
1430	Productos terminado			\$ 13,255,600.00		\$ 16,040,640.00	
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 7,200,000.00		\$ 5,760,000.00		\$ 4,320,000.00	
1520	MAQUINARIA Y EQUIPO						
1528	Equipo de Computacion y Comunicación	\$ 1,800,000.00		\$ 1,800,000.00		\$ 1,800,000.00	
1536	Equipos de Hoteles y Restaurantes						
153695	Otros	\$ 5,400,000.00		\$ 5,400,000.00		\$ 5,400,000.00	
1592	DEPRECIACION ACUMULADA			\$ 1,440,000.00		\$ 2,880,000.00	
159220	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION			\$ 360,000.00		\$ 720,000.00	
159230	Equipos de Hoteles y Restaurantes			\$ 1,080,000.00		\$ 2,160,000.00	
2	PASIVOS	\$ -					
3	PATRIMONIO		\$30,000,000.00		\$ 65,297,478.48		\$ 123,338,987.86
31	CAPITAL SOCIAL	\$ 30,000,000.00		\$ 30,000,000.00		\$ 30,000,000.00	
3105	Capital Suscrito y Pagado	\$ 30,000,000.00		\$ 30,000,000.00		\$ 30,000,000.00	
	CLAUDIA BALLESTAS	\$ 10,000,000.00		\$ 10,000,000.00		\$ 10,000,000.00	
	JUAN S. JIMENEZ	\$ 10,000,000.00		\$ 10,000,000.00		\$ 10,000,000.00	
	YADIRA S. PELAEZ	\$ 10,000,000.00		\$ 10,000,000.00		\$ 10,000,000.00	
36	RESULTADO DEL EJERCICIO				\$ 35,297,478.48		\$ 58,041,509.38
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -		\$ 35,297,478.48		\$ 58,041,509.38	
37	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES						\$ 35,297,478.48
3705	UTILIDADES ACUMULADAS					\$ 35,297,478.48	

10.3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Mensual por el primer año)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA													
DE JULIO 1 DEL 2013 A JUNIO 30 DE 2014													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
INGRESOS	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 13,255,600	\$ 159,067,200
VENTAS DULCES DEL MORICHAL	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	2138	25,656
Cantidad de Dulces por mes	2138												
COSTOS													
es 1437.17. entonces mensual es = 1437.17*2138)	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 3,072,669	\$ 36,872,034
Frutas (\$ 200)	\$ 427,600												
Endulzantes (\$ 200)	\$ 427,600												
Aderezos (\$ 100)	\$ 213,800												
Envases con tapa (\$ 829.17)	\$ 1,772,765												
Calcomanias Envases (\$ 55)	\$ 117,590												
Calcomanias tapa del Envases (\$ 28)	\$ 59,864												
Etiqueta Reseña (\$25)	\$ 53,450												
Costos Operativos	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 26,400,000
COSTOS FIJOS (\$ 210.48*2138)	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 5,400,000
Arriendo Mensual	\$ 300,000												
Otros Costos Fijos (Servicios)	\$ 150,000												
TOTAL COSTOS (Mensual)	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 8,922,669	\$ 107,072,034
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1497			1									
SUELDOS Y SALARIOS (5400000-2200000)	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 3,200,000	\$ 38,400,000.00
EXCEDENTE	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 4,332,931	\$ 51,995,166

10.4. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Segundo y Tercer año)

		2 AÑO	3 AÑO
INGRESOS		\$ 192,487,680.00	\$ 243,478,092.00
VENTAS DULCES DEL MORICHAL		28,224	31,044
Cantidad de Dulces por mes (incrementando un 10% por año)		2352	2587
COSTOS			
MATERIA PRIMA		\$ 42,185,193.52	\$ 48,256,234.04
Frutas (\$ 200+4%)	\$ 200.00	489,216.00	\$ 559,619.84
Endulzantes (\$ 200+4%)	\$ 200.00	489,216.00	\$ 559,619.84
Aderezos (\$ 100+4%)	\$ 100.00	244,608.00	\$ 279,809.92
Envases con tapa (\$ 829.17+4%)	\$ 829.17	2,028,216.15	\$ 2,320,108.52
Calcomanias Envases (\$ 55+4%)	\$ 55.00	134,534.40	\$ 153,895.46
Calcomanias tapa del Envases (\$ 28+4%)	\$ 28.00	68,490.24	\$ 78,346.78
Etiqueta Reseña (\$ 25+4%)	\$ 25.00	61,152.00	\$ 69,952.48
Materia Prima por Unidad	\$ 1,437.17	1,494.66	\$ 1,554.45
GASTOS OPERATIVOS	2200000	\$ 27,456,000.00	\$ 28,554,240.00
Costo mano de Obra por Unidad	823.97	\$ 856.93	891.21
COSTOS FIJOS	450000	\$ 5,616,000.00	\$ 5,840,640.00
Arriendo	300000		
Otros Costos Fijos (Servicios)	150000		
TOTAL COSTOS		\$ 115,193,193.52	\$ 124,184,554.04
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
SUELDOS Y SALARIOS	3200000	\$ 39,936,000.00	\$ 41,533,440.00
EXCEDENTE		\$ 77,294,486.48	\$ 119,293,537.96

10.5. FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO

EDR CON BASE EN VENTAS ESTIMADAS PRIMEROS AÑOS			
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	\$157.185.760,00	\$192.185.760,00	\$243.478.092,00
COSTOS TOTALES	\$107.072.033,52	\$115.193.193,52	\$124.184.554,04
COSTOS FIJOS	\$70.200.000,00	\$73.008.000,00	\$75.928.320,00
COSTOS VARIABLES	\$58.011.808,80	\$66.371.153,07	\$75.922.832,87
RESULTADO OPERACIONAL	\$28.973.951,20	\$53.108.526,93	\$91.626.832,87

10.6. EVALUACION DEL PROYECTO

CVU		\$ 2,261.14	\$ 2,351.59	\$ 2,445.65
CFT		70,200,000.00	73,008,000	\$ 75,928,320.00
COSTOS VARIABLES		58,011,808.80	66,371,153.07	\$ 75,922,832.87
RESULTADO OPERACIONAL		30,855,391.20	53,108,526.93	91,626,939.13
MARGEN OPERACIONAL		19%	28%	38%
Inversion de Socios		(30,000,000.00)		
Flujo Efectivo Primer año		30,855,391.20		
Flujo Efectivo Segundo año		53,108,526.93		
Flujo Efectivo Tercer año		91,626,939.13		
TIR		134%	>TIO	
Tasa de Oportunidad	3.70%			
VPN		126,620,843	>0	
VP EGRESOS		(30,000,000.00)		
VP INGRESOS		\$161,305,813.80		
RELACION COSTO BENEFICIO (RBC)		5.38	>1 Proyecto rentable	

La Tasa interna de retorno para los primeros 3 años es de 134%, lo que indica que el proyecto es muy rentable, aun con una TREMA (tasa de descuento) para los inversionistas la TIR es superior a la TREMA, lo que hace viable al proyecto. Observamos que la TIR mostrada en el proyecto es muy alta debido a que los flujos efectivos anuales son de \$30.855.391,20, \$53.108.526,93 y \$ 91.626.832,87 respectivamente y notamos que en el segundo año se recupera la inversión.

De otra manera la inversión inicial es de \$ 30.000.000 si este dinero lo pusiéramos en el sistema bancario a un plazo fijo de un año obtendríamos un rendimiento del 3.7% anual, mientras que la tasa que se obtiene invirtiendo en este proyecto es del 134%, mucho mayor que la tasa de interés bancario por lo que conviene realizar el proyecto.

Como resultado del costo beneficio es mayor a 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y en consecuencia el proyecto generará riqueza a los inversionistas.

11. BIBLIOGRAFIA

Alimentos Copelia. (2008). Recuperado el 16 de Mayo de 2013, de <http://www.alimentoscopelia.com/nosotros.html>

BPR Benchmark. (2011). *Sector de Alimentos Procesados*. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de <http://bck.securities.com/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>

Dulces del Valle. (s.f.). Recuperado el 22 de Mayo de 2013, de <http://www.dulcesdelvalle.com/dulces-del-valle-quienesomos.html>

Dulces el Paragüitas. (2009). Recuperado el 22 de Mayo de 2013, de <http://www.dulceselparaguitas.com/script/asisomos/index.php?idi=1>

ANEXOS

Edad: _____
 Sexo: _____

Actividad Económica

<input type="checkbox"/>	Trabaja
<input type="checkbox"/>	Estudia
<input type="checkbox"/>	Trabaja y estudia

- ¿A usted le gustan los dulces?
 Si No
- ¿Con que frecuencia consume usted algún tipo de dulce al día?

<input type="checkbox"/>	1 Vez
<input type="checkbox"/>	Entre 2 y 3 Veces
<input type="checkbox"/>	4 Veces
<input type="checkbox"/>	Más de 4 Veces
- ¿A usted le gustan las frutas?
 Si No
- ¿Con que frecuencia consume usted frutas al día?

<input type="checkbox"/>	1 Vez
<input type="checkbox"/>	Entre 2 y 3 Veces
<input type="checkbox"/>	4 Veces
<input type="checkbox"/>	Más de 4 Veces
- De las siguientes frutas elija las que a usted más le gusten (Máximo 3)

<input type="checkbox"/>	Mango
<input type="checkbox"/>	Papaya
<input type="checkbox"/>	Piña
<input type="checkbox"/>	Marañón
<input type="checkbox"/>	Mandarina
<input type="checkbox"/>	Maracuyá
- ¿Le gusta o le gustaría probar alguna de las siguientes frutas?

<input type="checkbox"/>	Borojó
<input type="checkbox"/>	Arazá
<input type="checkbox"/>	Madroño
<input type="checkbox"/>	Pomarrosa
- ¿Alguna vez ha probado algún dulce a base de fruta que no sea bocadillo?
 Si No
- Aparte de bocadillos y cocadas, ¿Qué otros dulces típicos colombianos conoce usted?
 1. _____
 2. _____

- ¿Conoce usted algunos de los dulces típicos de la región llanera?
 Si No
 En caso afirmativo, ¿cuál conoce?
 1. _____
- ¿Estaría usted interesado en comprar un dulce 100% de fruta natural y saludable?
 Si No
- ¿Sufre usted de alguna enfermedad que no le permita el consumo de azúcar?
 Si No
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un frasco de 229 ml de dulce de mango tal y como se muestra en la foto?

<input type="checkbox"/>	Entre \$ 4.000 y \$ 6.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$ 6.100 y \$ 8.000
<input type="checkbox"/>	Entre \$ 8.100 y \$ 10.000
<input type="checkbox"/>	Más de \$ 10.000
- Enumere en orden de importancia los siguientes atributos (1 es el menos importante y 6 el más importante)



<input type="checkbox"/>	Empaque y presentación del producto
<input type="checkbox"/>	Sabor
<input type="checkbox"/>	Infraestructura y Ambiente del establecimiento
<input type="checkbox"/>	Atención al cliente
<input type="checkbox"/>	Variedad
<input type="checkbox"/>	Precio

- Una vez conozca los productos ofrecidos, estaría usted interesado en realizar pedidos de dulces de fruta telefónicamente u online?
 Si No

Gracias



LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificados de la siguiente forma:

Nombre Completo: **CLAUDIA PATRICIA BALLESTAS BARANDICA**

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.019.022.615

Nombre Completo: **YADIRA STELLA PELAEZ RAMIREZ**

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 68.293.044

Los suscritos en calidad de autores del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIOS DULCES DEL MORICHAL

Dejamos constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar:

SI NO

(Si marcamos SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizamos a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A.** Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B.** Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C.** Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D.** Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E.** Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F.** Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original, los suscritos son los autores exclusivos, fue producto de nuestro ingenio y esfuerzo personal y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tenemos la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumimos la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: CLAUDIA P. BALLESTAS BARANDICA

FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.019.022.615

FACULTAD: POSTGRADOS

PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

NOMBRE COMPLETO: YADIRA S. PELAEZ RAMIREZ

FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 68.293.044

FACULTAD: POSTGRADOS

PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

Fecha de Firma: 28 de Agosto de 2013