

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA “ARDILA’S
CREPES Y WAFFLES” EN EL MUNICIPIO DE ACACIAS – META

JONATHAN ARMANDO ARDILA AYALA
BYRON DAMIAN ARDILA AYALA
ALEXANDRA MEDELLÍN VELÁSQUEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SEMINARIO HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
VILLAVICENCIO
2015

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA “ARDILA´S
CREPES Y WAFFLES” EN EL MUNICIPIO DE ACACIAS – META

JONATHAN ARMANDO ARDILA AYALA
Código No. 523090106
BYRON DAMIAN ARDILA AYALA
Código No. 523090107
ALEXANDRA MEDELLÍN VELÁSQUEZ
Código No. 523090126

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de administración
de financiera

Director Proyecto
Dr. Yesid Miguel Beltrán Tovar
Esp. En Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SEMINARIO HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
VILLAVICENCIO
2015

Nota de aceptación

Firma del Presidente de Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Villavicencio, noviembre de 2015.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ
Rector

EDUARDO CASTILLO GONZÁLEZ
Vicerrector Académico

LUIS EDUARDO MARÍN GÓMEZ
Secretario General

CHARLES ROBINSON AROSA CARRERA
Decano Facultad de Ciencias Económicas

MARÍA YOLANDA FLÓREZ CARRERA
Director Escuela de Economía y Finanzas

MARCO AURELIO TORRES MORA
Director Centro de investigaciones

CARMELITA RAMÍREZ
Director IDEAD

El presente trabajo denominado “Plan de negocios para la creación de la empresa “Ardila´s crepes y waffles” en el municipio de Acacias – Meta”, es responsabilidad de los autores y no compromete a la Universidad de los Llanos.

Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de asumir tan importante reto personal y profesional. A mis padres por su apoyo y colaboración incondicional.

Jonathan Armando Ardila Ayala.

Gracias Dios por permitir realizar mis sueños y metas, a mi familia por su apoyo incondicional y a todos los que aportaron sus conocimientos para mi crecimiento tanto profesional como personal, a mis compañeros y equipo de trabajo por el compromiso, esfuerzo y experiencias compartidas, las cuales contribuyeron al logro de este importante propósito en mi vida profesional.

Byron Damián Ardila Ayala

Al transcurrir nuestra vida se quiere ser personas más integra y mejor preparadas para competir y aportar conocimientos a la sociedad. Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de haber podido estudiar esta excelente profesión; doy gracias a mi familia, a la Universidad de los Llanos, a mis compañeros, amigos y familiares que de una u otra manera me brindaron su apoyo para finalizar este nuevo logro para mi vida profesional.

Alexandra Medellín Velásquez.

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente trabajo, desean agradecer el apoyo recibido por todas y cada una de las personas e instituciones que apoyaron el presente proceso investigativo.

Dr. Yesid Miguel Beltrán Tovar. Director proyecto.

Dra. Carmelita Ramírez. Por su apoyo y colaboración.

A las personas que colaboraron en el trabajo de campo, con su opinión.

A los asesores o tutores de la asignatura.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta ver realizado dicho propósito.

Los autores.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Formulación del problema.	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 Objetivo General.	21
3.2 Objetivos Específicos.	21
4. GENERALIDADES DEL ENTORNO	22
5. MARCO REFERENCIAL	24
5.1 Marco Teórico.	24
5.2 Marco Geográfico.	36
5.2.1 Municipio de Acacias.	36
5.3 Marco Conceptual.	41
6. DISEÑO METODOLÓGICO	48
6.1 Tipo de investigación.	48
6.2 Fuentes de recolección de la información.	48
6.2.1 Fuentes primarias.	48
6.2.2 Fuentes secundarias.	48
6.3 Población y Muestra.	48
6.4 Análisis de la información.	49
7. RESULTADO ENCUESTA A LA COMUNIDAD DE ACACIAS	50
8. ESTUDIO DE MERCADO	57
8.1 Análisis de la competencia.	57
8.1.1 Investigación de Mercado.	58
8.1.2 Plan de mercado.	58
8.1.3 Estrategias de distribución.	58
8.1.4 Estrategia de Precio.	59
8.1.5 Estrategia de Promoción.	59
8.1.6 Estrategias de Comunicación.	60
8.1.7 Estrategias de Servicio.	60
8.1.8 Presupuesto de la Mezcla de Mercado.	61
8.1.9 Naturaleza del producto.	61

8.1.10	Historia.	62
8.1.11	Características de los crepes.	62
9.	ESTUDIO TÉCNICO	64
9.1	Flujograma proceso de producción.	64
9.2	Plan técnico.	66
10.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	70
10.1	Estructura organizacional.	70
10.2	Perfiles de los cargos.	70
10.3	Aspectos corporativos.	74
11.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	76
11.1	Constitución de la empresa “Ardila´s Crepes y Waffles S.A.S”.	76
11.2	Indicadores clave de desempeño.	85
11.3	Logo.	86
12.	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	88
12.1	Inversión fija.	88
13.	CONCLUSIONES	99
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	ANEXOS	104

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Poblaciones finitas menos de 100 mil turistas.	49
Tabla 2. Proyección de la demanda de crepes y waffles anual.	62
Tabla 3. Proyección de la oferta.	63
Tabla 4. Proyección de ventas.	63
Tabla 5. Maquinaria y equipos.	67
Tabla 6. Utensilios.	67
Tabla 7. Equipos de oficina.	68
Tabla 8. Muebles.	68
Tabla 9. Uniformes.	68
Tabla 10. Maquinaria y equipos.	88
Tabla 11. Utensilios.	88
Tabla 12. Vehículo.	89
Tabla 13. Equipos de oficina.	89
Tabla 14. Muebles y enseres.	89
Tabla 15. Consolidación depreciación de activos.	90
Tabla 16. Personal (mano de obra directa).	90
Tabla 17. Costos fijos.	90
Tabla 18. Costos Variables.	91
Tabla 19. Costos de instalación.	91
Tabla 20. Gastos de administración.	91
Tabla 21. Costos de ventas.	91

Tabla 22. Presupuesto de ingresos proyección 10% anual.	92
Tabla 23. Inversión inicial.	94
Tabla 24. Costos Financieros.	95
Tabla 25. Tabla de amortización.	96
Tabla 26. Flujo de caja o de efectivo.	97

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fases de la realización del plan de negocio siguiendo el ciclo PDCA.	28
Figura 2. Síntesis de un plan de negocio.	30
Figura 3. Encadenamiento del sistema de servicio.	35
Figura 4. Generalidades y mapa político departamento del Meta.	36
Figura 5. Ubicación del municipio de acacias.	38
Figura 6. Tomas fotográficas del municipio de Acacias.	41
Figura 7. Plano distribución en planta.	65
Figura 8. Flujograma proceso productivo.	66
Figura 9. Organigrama.	70

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Sexo de los encuestados.	50
Gráfica 2. Rango de edad de los encuestados.	50
Gráfica 3. Estado civil de los encuestados.	51
Gráfica 4. Nivel de ingresos de los encuestados.	51
Gráfica 5. Ocupación de los encuestados.	52
Gráfica 6. Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa.	52
Gráfica 7. Razón para comer fuera de casa.	53
Gráfica 8. Aspectos que priman para escoger un restaurante	53
Gráfica 9. Lugar donde comen crepes & Waffles.	54
Gráfica 10. ¿Le gustaría un restaurante de crepes cerca de su residencia?	54
Gráfica 11. Tipo de restaurante	55
Gráfica 12. ¿Le gustaría observar la parrilla?	55
Gráfica 13. ¿Cuánto pagaría por unas crepes en este restaurante?	56
Gráfica 14. Punto de Equilibrio.	94

LISTA ANEXOS

pág.

Anexo A. Formato de encuesta a la comunidad del municipio de Acacias. 105

INTRODUCCIÓN

Aspectos sobre la materia, especialmente lo relacionado con los proyectos de inversión, permiten mostrar que el PLAN DE NEGOCIO, es producto de una valiosa investigación. El hombre de hoy sueña con una participación mayor en la cadena de producción o servicios que le brinde comodidad, estabilidad y superación; también quiere independencia económica, tener su propio negocio. Y justamente de eso es que se trata este de alcanzar esa independencia que lo hará libre y que le dará una vida mejor. EL PLAN DE NEGOCIO brinda un mapa que ha de conducir al verdadero triunfo empresarial.

En este documento hallará ideas que ayudarán a establecer el negocio con el menor riesgo posible y la mayor posibilidad de éxito. Además las teorías plasmadas en este plan de negocio avalan la experiencia en materia de alimentos. Es decir, todo lo que aquí se expone es el resultado de su implementación. Una verdadera garantía a la hora de considerar la aplicación de éste. Es decir, el plan de negocios y analizar la formación indispensable para quien desea manejar con éxito su microempresa.

Por ello es fundamental una capacitación intensa e integral a fin de controlar la formulación y evaluación oportuna de los problemas, que abarca la puesta en marcha del proceso administrativo, de mercadeo, de prestación de servicios o producción y el perfeccionamiento de las actividades contables y financieras.

Reflexionar sobre las ideas aquí expresadas, las cuales a su vez deben ser aplicadas a la experiencia propia; de esta manera creará en forma activa ejemplos para uno mismo; cuando encuentre alguna sugerencia o explicación del por qué da resultado determinada propuesta, conlleva a hacer una pausa y pensar si la ha experimentado en el pasado, o trate de imaginarse si pudiese utilizarla en el futuro en la microempresa. Una participación así en el proceso de lectura no solo lo ayudará a retener las ideas, sino también a aplicarlas.

Por consiguiente, tener éxito, al emprender una microempresa, no es algo sencillo, requiere planificación, organización, metodología y mucha perseverancia, entre otros recursos. El plan de negocio ofrece los principios básicos para alcanzar su independencia económica como propietario. Si estudia y decide emplear las recomendaciones que se sugiere, puede poner en marcha el plan de negocio que hará realidad sus sueños. Hoy es el momento de empezar a conquistar los logros que quiere alcanzar. Y este plan de negocios es el que le ayudará a conseguir los objetivos.

No sobra indicar que la empresa, estará ubicada en el municipio de Acacias, departamento del Meta. Dedicada a producir y comercializar productos de

excelente calidad, como alternativa alimenticia diferente nutritiva, rápida y económica para los estratos socioeconómicos (2, 3 y 4).

La metodología de investigación fue de tipo descriptivo. Incluye el cumplimiento de los parámetros exigidos y establecidos por la Resolución 007 de abril 30 de 2014. Por la cual se adoptan y reglamentan las opciones de grado; así mismo la aplicación de las normas ICONTEC 1486, sexta actualización 2008, para presentación de trabajos de grado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de un acercamiento al mercado local mediante un muestreo aleatorio simple realizado a la población de la zona escogida en la cual se ha encontrado una preferencia y necesidad de crear un establecimiento de comida rápida diferente a lo que hay en el mercado acacireño, Crepés & waffles es un producto el cual tiene poca oferta en la ciudad de Acacias. Como estudiantes emprendedores se pretende cubrir la demanda de este, innovando en productos, sabores y calidad de servicio, frente a la competencia actual en la ciudad.

El mundo hoy reconoce la importancia de estimular la capacidad emprendedora de los diferentes agentes sociales para activar el desarrollo empresarial. Y así lo concibe nuestra Universidad, por eso ha asumido el compromiso de adoptar una cultura de emprendimiento en los estudiantes, en sus áreas de influencia.

Si habláramos particularmente de nuestro país tendríamos que tener en cuenta que es un país rico en recursos naturales no explotados a plenitud, sin infraestructura sólidas, sin mentalidad suficientemente abierta y emprendedora que nos ubica como país en vía de desarrollado y por ende dependiente de las condiciones y capacidades del mundo industrializado, donde la concepción de negocio, empresa, independencia y autonomía son el pan de cada día.

Estos han considerado la verdadera trascendencia del mundo empresarial en el desarrollo socioeconómico de los países. Utilizan para crecer, sus recursos, materia prima y mano de obra barata de otros países en su mayoría subdesarrollados, gente que ve en la salida del país la tabla de salvación para mejorar sus condiciones de vida.

Entonces, cuando analizamos someramente esta situación cabe el interrogante: ¿Por qué no darle una posibilidad de desarrollo a nuestro país? Si bien no contamos con un gran potencial de infraestructura y tecnología de avanzada, si contamos con talento humano científicamente preparado, con esfuerzos del gobierno por estimular una cultura emprendedora a través de diversas estrategias y organismos, y lo más importante, tenemos múltiples necesidades, siendo este el principal ingrediente para promover la generación de ideas de negocios, estudiadas sobre planes de empresa, apoyados por diversas entidades e implementados como nuevas empresas.

No es una tarea fácil pero es completamente posible. Qué es lo que se requiere, ganas, dedicación, pasión por una idea de negocio, espíritu emprendedor. Con lo anterior, se evidencia las necesidades de comprometer su proyecto de vida con el desarrollo de su creatividad y espíritu emprendedor, es esta, la mejor estrategia promulgada inclusive por los programas de la Presidencia de la República, que

han entendido, este impulso como el verdadero motor de desarrollo socioeconómico de las regiones.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo poner en marcha a Ardila's Crepes & Waffles para que genere supervivencia, rentabilidad y crecimiento tanto a colaboradores como socios; y que brinde una alternativa alimenticia diferente nutritiva, rápida, típica, internacional y económica para los estratos 2, 3 y 4 del Municipio de Acacias – Meta?

2. JUSTIFICACIÓN

Con la creación de negocios para la creación de la empresa “Ardila’s Crepes y Waffles” en el municipio de Acacias. Se busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, técnico, administrativo, financiero, económicos, ambientales, finanzas, organización, entre otros, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno; que puedan afectar su puesta en marcha. Lo anterior, permitirá a los investigadores verificar diferentes conceptos anteriormente citados dentro de la realidad del sector de alimentos en el municipio de Acacias - Meta.

Su resultado, permitió encontrar alternativas de su solución concretas a la problemática evidenciada.

Las razones por la cual, se plantea el plan de negocio, es de carácter dinámico, así mismo, el deseo de verificar y aportar referentes teóricos adquiridos durante la carrera y conllevan a sustentar un aporte por la utilización o creación de instrumentos y modelo de investigación; al igual que ayude en la solución de problemas o en la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta, que el 80% de la población Acacireña se encuentra entre estratos 2, 3 y 4; el crecimiento del sector de restaurantes y la no presencia en la zona de restaurantes que ofrezcan una alternativa diferente de Crepes en este segmento, surge este plan de negocio, de manera que se ofrezca para la población del suroccidente, un alimento nutritivo, atractivo, rápido, económico, y no desconocido para este mercado; brindándoles la oportunidad de tener una comida hecha a su gusto guiados por un experto de la cocina. (Secretaria de Planeación Municipal, 2014).

Este proyecto se realizó con el fin de poner en práctica las diferentes competencias desarrolladas en el ámbito empresarial y social; así como los conocimientos y experiencia adquirida durante nuestra formación profesional y personal logrando conocer sus gustos, hábitos o costumbres de los clientes. Es un producto alimenticio, nutritivo con la finalidad de aumentar las ventas e ingresos. Ferrel, (1998).

Esta nueva idea de negocio no solo permite ampliar el mercado de los restaurantes internacionales a un mayor número de consumidores sino también enfocar acciones hacia la responsabilidad social empresarial. Ferrel, (1998).

Por otra parte, cabe señalar que la fortaleza que da una verdadera actitud emprendedora, un verdadero espíritu emprendedor. Gestar nuestro destino es amar este mundo, buscando incesantemente tener una actitud positiva frente a la vida; es tener mente de triunfador, es saber que todo lo que nos proponemos lo

podemos hacer; es tener metas a largo plazo, es tener valor de incursionar en lo desconocido, siempre con un reto en nuestras conquistas; es tener fuerte motivación hacia la acción, es ser soñadores perceptivos, ser responsables e independientes, ser capaces de automotivarse, calcular nuestros riesgos, ser tenaz y apasionado. Ferrel, (1998).

Tener verdadera actitud emprendedora es el éxito, el progreso y la felicidad. La actitud que tengamos frente a la vida es sencillamente la fórmula mágica de ver las cosas en otro punto, bajo otra perspectiva o simplemente aquí. Tu actitud puede ser positiva o negativa y, dependiendo de ella, tú serás responsable del éxito o fracaso, de la felicidad o de la frustración, de todo aquello que te suceda. El potencial de todo lo que tú puedes hacer se establece en tu actitud mental y se manifiesta en este espíritu que te hace vibrar, el alma que manifiesta el emprender. Ferrel, (1998).

Gran porcentaje de nuestras acciones, de nuestras experiencias, de nuestro destino actual o del mañana, no es más que el producto directo de nuestra actitud dominante, ésta es la actitud diaria y continua frente a la vida, ésta es nuestra elección. Vivir es la única tarea que el hombre emprende sin necesidad de prepararse para desarrollarla. Todo lo que el hombre aprende, lo aprende mientras vive, por eso hay que aprender a vivir. Un método sencillo para cercarse al éxito, es sólo tener con uno mismo, en todo momento, una actitud mental positiva. Ferrel, (1998).

Aplicaciones del espíritu empresarial en el siglo XXI, según Farrel:

Desarrollar personas con cultura empresarial para que la apliquen en todas sus actividades vitales. Esto implica llevar los conceptos de educación empresarial a todos los niveles del sistema educativo: primario, secundario, universitario, postgrado, adultos, pues sólo así se lograrán los cambios culturales necesarios para el progreso de las personas, las empresas, las regiones y el país.

Crear organizaciones empresariales sean ellas públicas o privadas, organizaciones con ánimo de lucro o sin éste, organizaciones sociales, etc. Pero todas ellas imbuidas del espíritu empresarial y no de la administración burocrática. El desarrollo de las actitudes, habilidades y conocimientos propios del espíritu empresarial y desarrollo de circunstancias ambientales que estimulen este tipo de organizaciones son vitales para el logro de este objetivo.

Emplear el espíritu empresarial como una estrategia de desarrollo económico para todo el país. El ejemplo de muchos países que han formulado iniciativas en este sentido, indica que este proceso de convertir la cultura empresarial en la base de todo programa de desarrollo económico y social es un camino válido y actual.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el Plan de negocios para la creación de la empresa “Ardila’s Crepes y Waffles” en el municipio de Acacias - Meta.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- J Determinar el estudio de mercado para definir las características de producto, el consumidor y estimar el comportamiento de la demanda y oferta.
- J Verificar la factibilidad técnica del plan de negocio “Ardila’s Crepes y Waffles” en el municipio de Acacias - Meta.
- J Establecer el estudio administrativo como unidad empresarial y su constitución jurídica.
- J Determinar y proyectar el monto de los recursos financieros necesarios para la realización y operación del plan de negocios.

4. GENERALIDADES DEL ENTORNO

Para los autores, las generalidades del entorno conllevan a establecer los siguientes aspectos: el modelo de globalización hoy exige que las economías de todos y cada uno de los países estén ajustadas en producción de bienes y servicios, en procura de ser competitivos en un panorama de un mercado internacional, con un objetivo muy común como es la especialización, la cual le debe dar un reconocimiento a nivel mundial a nuestro país.

Tradicionalmente la Agroindustria se ha asociado a procesos exclusivamente alimenticios y derivados de la agricultura, en realidad se aplica a campos tan diversos como procesos industriales, mejoramiento genético, nuevas tecnologías.

Si bien es cierto que la agroindustria es el camino no solo de la región de la Orinoquia si no del País en general, podemos citar que el sector es uno de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con un aporte del 9% del P.I.B. una contribución del 21% de las exportaciones, y una generación de empleo a nivel país del 19%, se pueda afirmar que estamos ante un gran sector económico.

El desarrollo integral de la región y del país depende en gran parte del futuro que le demos al campo y a las personas que día a día trabajan los alimentos y aspectos ambientales y la explotación de los recursos hídricos y minerales con que cuenta nuestra patria. Aprovechar este gran texto para brindar calidad y servicios a quienes lo necesitan, siempre viendo desde una perspectiva humanística el trato que debemos dar al hombre del campo, pues gracias a ellos podemos convivir en las urbes de nuestra región y el país.

Llevar a los diferentes sectores productivos y en especial al campo material bibliográfico que motive con sus contenidos a una diversificación productiva y por ende implementar procesos de transferencia de tecnologías. Llenar vacíos educacionales, a partir de la capacitación y orientación para poblaciones urbanas y rurales, que permanecen en contacto adelantando procesos de producción y transformación de materias primas. Generar conciencia en la población urbana y rural a partir de la disponibilidad de recursos a mano que se pueden aplicar con tecnologías blandas y pocos recursos de capital, con miras a producir y obtener excedentes para el mejoramiento de los niveles de ingresos en las familias. Preceptuar temas específicos que permitan replantear la visión del hombre frente a los recursos naturales y la transformación agroindustrial de los mismos, en aras de preservar el medio ambiente y la sostenibilidad de las familias en el sector rural. Brindar herramientas de trabajo prácticas a todas las personas que accedan a esta guía como medio de consulta, toda vez que es un módulo conciso y

dinámico; los temas expuestos propende por darle aplicabilidad a uno de los objetivos del milenio.

En ese contexto, es relevante tener claro que el desarrollo del espíritu emprendedor conlleva a determinar la importancia del espíritu emprendedor y de la cultura emprendedora en el desarrollo socioeconómico de las regiones, identificar el perfil emprendedor, explicar las características de la personalidad emprendedora, reconocer la importancia del desarrollo del espíritu emprendedor en el logro de beneficios individuales y colectivos en una sociedad, identificar las características de la personalidad emprendedora en su propio ser, determinar oportunidades empresariales a partir del análisis de su entorno, entender el emprendimiento como un factible proyecto de vida, determinar la posibilidad de creación e impulso de su propio negocio, establecer desde cuándo y cómo se ha manifestado el emprendimiento en la historia de la humanidad, determinar la influencia del espíritu empresarial en el desarrollo socioeconómico de las regiones, describir claramente las características que identifican al ser emprendedor, manejar el concepto real de actitud emprendedora^ Reflexionar acerca de la intención de la actitud de emprendimiento, determinar las características de las tres dimensiones que conforman la actitud: cognitiva, afectiva y volitiva, valorar la necesidad de fomentar cultura emprendedora en beneficio del desarrollo económico y social del país, identificar los componentes de una política de desarrollo de cultura empresarial.

Hablar de fomento del espíritu emprendedor, se ha convertido en las últimas décadas, no en un tema de moda, sino en una imperiosa necesidad. Hacemos parte de un país en vía de desarrollo, inmerso en un mundo que exige condiciones globalizantes para las que aún no estamos preparados; las instituciones de educación superior hacen su mejor esfuerzo por sacar al mercado excelentes profesionales, con todo un bagaje teórico, que no sirve de mucho cuando las condiciones del mercado laboral es precaria. ¿Cuál es la urgencia? La propuesta que se expone en el desarrollo de esta unidad temática, formar personas emprendedoras, creadoras de empresa y generadoras de empleo.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se establece la descripción de los elementos teóricos planteados por diferentes autores y que permitirán a los investigadores fundamentar su proceso de conocimiento.

Aspectos del plan de negocios:

Según Neira Rodríguez¹, establece que el “Plan de Negocio es una hoja de ruta o carta de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirán tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve”.

El plan de negocio tiene un amplio público objetivo y, aunque principalmente va dirigido al propio personal de la organización, también sirve para instituciones públicas, proveedores potenciales, posibles inversores, socios, entidades financieras, a los que normalmente se acerca el emprendedor o empresario en busca de recursos para desarrollar e implantar el proyecto empresarial. Los planes de empresa suelen tener un horizonte temporal de 3 a 8 años, en los que se concreta, detalla y examina con exhaustividad, rigor y énfasis comercial la oportunidad de negocio objeto del plan (desde la definición de la idea hasta la forma de llevarla a la práctica) analizando los distintos factores que la condicionan, de forma que favorezca su futura transformación en un proyecto empresarial viable y exitoso.

En ese orden de ideas, Neira Rodríguez² considera que:

Estos factores son, entre otros, el producto o servicio objeto de la idea, el mercado en el que va a competir, la estrategia de venta y marketing que se va a desplegar, la organización e infraestructura que necesitará dotar, los planes de acción a desarrollar, el análisis económico-financiero que justifique su viabilidad y rentabilidad.

¹NEIRA RODRÍGUEZ, J. A. Como preparar el plan de negocios. Editorial fundación Confemetal. España. 2008. p. 38.

²Ibíd., p. 39.

Así pues, la preparación y escritura del plan de negocio por parte del emprendedor van a reportarle un profundo conocimiento de la situación inicial o punto de partida y de la oportunidad de negocio que desea aprovechar. Adicionalmente, el documento constituirá un instrumento o herramienta de inestimable ayuda para que, una vez puesto en marcha el proyecto, se pueda valorar la evolución del negocio, detectar posibles desvíandonos respecto a las previsiones planificadas inicialmente y actuar para corregir las mismas en la dirección deseada.

Por consiguiente la misión de un plan de negocio es:

-) Presentar el diseño o modelo de un negocio que se va a poner en marcha. Proponer un plan de seguimiento y control periódico, donde se pretende
-) Hacer atractivo el comportamiento de la empresa o unidad de negocio.
-) Hacer atractivo el lanzamiento de una actividad, producto o negocio a personas, instituciones o empresas potencialmente interesadas en el desarrollo del mismo.
-) La planificación y la necesidad de un plan de negocio tienen su fundamento en:
 -) Analizar la situación al comienzo de la actividad.
 -) Priorizar los objetivos.
 -) Plasmar las estrategias.
 -) Orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias.
 -) Asignar las responsabilidades.
 -) Aprovechar las oportunidades de negocio.
 -) Prever circunstancias y actuar en consecuencia, reaccionando de forma adecuada ante los cambios que puedan afectar al desarrollo del negocio.
 -) Coordinar actividades y una mejor asignación de recursos.
 -) Evitar acciones no deseadas e interpretaciones erróneas.
 -) Crear un método y disciplina de trabajo para la consecución de los objetivos de la empresa.
 -) Proporcionar una visión global clara y concisa de la empresa o de la unidad de negocio objeto del plan.
 -) Identificar errores y desviaciones de planificación, facilitando la adopción de acciones de subsanación o mitigación.
 -) Incrementar la credibilidad de la empresa y del equipo directivo cliente a agentes internos y externos con los que se pretende establecer relaciones contractuales.
 -) Habituar a la planificación y a la aplicación del ciclo PDCA (siglas en ingles de planificar, actuar, verificar y hacer) en todas las actividades a desarrollar, de forma que se implante un sistema de mejora continua en la organización.

Por tanto, un plan de negocios debe expresar adecuadamente³:

³Ibíd., p. 39

-) Dónde se encuentra la organización.
-) Qué se debe hacer.
-) Quién lo debe hacer.
-) Cuándo debe hacerse.
-) Cómo ha de hacerse.

Así mismo, Neira Rodríguez considera que los objetivos a cubrir con la elaboración del plan de negocios. Respecto a los diferentes objetivos o finalidades que se persiguen con la preparación de un Plan de estas características, convendría subrayar y mencionar los siguientes⁴:

-) Dejar una constancia documental que constituya o sirva como garantía para los posibles socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.
-) Comunicar las capacidades, competencias y habilidades del emprendedor o equipo de emprendedores involucrados en la promoción de la idea de negocio, de forma adecuada, para atraer la atención del lector del Plan de negocio.
-) Establecer objetivos y planifica su consecución, de forma que todo esté pensado y estructurado.
-) La realización de un plan de negocio permitirá a la organización comprender con mayor precisión y exactitud las características y particularidades del negocio, su mercado y la competencia.
-) Facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas con posibles socios, cuando la finalidad del plan sea aunar fuerzas para conseguir sinergias entre vaheas organizaciones y lograr dichas alianzas.
-) Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones, cuando el plan de negocio se presente a entidades de inversión, bancos, organismos públicos.
-) Fomentar la firma de contratos (con proveedores o clientes) a largo plazo.
-) Definir el marco de trabajo y pasos a seguir para favorecer la puesta en marcha del negocio o la creación de una nueva unidad, departamento, producto o servicio.
-) Servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la iniciativa, de forma que profundicen más en el conocimiento del negocio.
-) Comprobar la coherencia de un proyecto, ya que el Plan de negocio debe mantener una unidad a lo largo de todo el documento, y lo referenciado en los distintos apartados debe ser consecuente con lo expresado en el Plan.
-) Evaluar el progreso del proyecto empresarial, permitiendo una revisión histórica de la organización, así como proporcionando una base para su proyección futura.

⁴Ibíd., p. 40.

-) Controlar y realizar el seguimiento del proyecto, una vez ya puesto que marcha, medir y evaluar las desviaciones producidas y adopta medidas correctoras que sean necesarias.

Estructura o modelo de un plan de negocios. A continuación, se expone una estructura de modelo de plan de negocio. Esta propuesta de contenidos y orden de los mismos es sólo a efectos de presentación no implicando que en la elaboración del Plan sea necesario cumplirla o haya de seguir el mismo orden, ya que el mismo no es un documento cerrado o estático, sino que ha de ser abierto y dinámico, y deberá irse completando conforme vaya madurando la idea del proyecto⁵.

El siguiente modelo de plan de negocio es perfectamente válido tanto si el objetivo va dirigido a buscar inversores para un nuevo proyecto o empresa como a lanzar una nueva línea de producto o, por ejemplo, a una nueva unidad de negocio en una empresa ya establecido por Neira (2008):

-) Introducción.
-) Descripción de la empresa o de la unidad de negocio.
-) Cualificación del emprendedor.
-) Descripción del producto o servicio.
-) Análisis del mercado.
-) Marketing y comercialización.
-) Infraestructura, producción y logística.
-) Organización y recursos humanos.
-) Valoración y análisis financiero.
-) Análisis DOFA.
-) Objetivos, estrategias y planes de acción.
-) Resumen ejecutivo, definición del negocio.

Este índice no tiene por qué ser necesariamente rígido y definitivo, sino que podrá variar su secuencia o énfasis en determinados aspectos, según la finalidad última que se le quiera dar al plan; la audiencia objetivo a la que vaya destinado y el tipo de negocio vaya a describir en él. No obstante, lo que sí es recomendable es que el índice recoja como mínimo todos estos apartados ordenados como aquí se establece o de cualquier otra forma similar.

Según Neira Rodríguez⁶, el mercado objetivo o meta, relaciona al redactar un plan de negocio hay que tener en cuenta a qué personas se va a dirigir el plan. Éste se presenta para una audiencia objetivo determinada con la finalidad de que:

⁵NEIRA RODRÍGUEZ, J. A. Como preparar el plan de negocios. Editorial fundación Confemetal. España. 2008. p. 40.

⁶Ibíd., p. 41.

-) Distintas personas se integren en el negocio que se presenta y se impliquen con lo expuesto en el plan de negocio.
-) Inviertan en el negocio.
-) Acepten una oferta y se adjudique un contrato o proyecto.
-) Compren o participen en la financiación del negocio objeto del plan de negocio.
-) Adjudiquen u otorguen un crédito. (Neira, 2008, p 40).

La redacción del plan de negocio en el caso de un objetivo u otro variará ligeramente. En el supuesto de que se pretenda conseguir inversores, deberá enfatizarse la rentabilidad que ofrece la inversión ante sus escasos riesgos. Por el contrario, si lo que se pretende es conseguir un crédito, habrá que recalcar la adecuada gestión de la empresa. Finalmente, si se trata de conseguir una ayuda, habrá que documentarse sobre el pliego de condiciones y tratar de responder adecuadamente a sus requisitos.

Así pues, una vez definido quién es el mercado al que se dirige el plan de negocio, en la escritura y redacción del mismo deberá tenerse en cuenta cuál es la tipología y necesidades de estos destinatarios finales y qué pretenden de la empresa, por lo que utilizará un lenguaje adecuado a ellos.

Fases del plan de negocios. El plan de negocios es un documento que refleja y describe cómo es el proyecto empresarial y relata las acciones a seguir en un período, siendo las fases correspondientes a su elaboración, implantación, revisión y mejora las que a continuación se describen:

La secuencia para la realización del plan de negocio y sus fases se han establecido siguiendo el ciclo PCDA (plan, do, check, act).

Figura 1. Fases de la realización del plan de negocio siguiendo el ciclo PDCA.



Fuente. NEIRA RODRÍGUEZ, J. A. Como preparar el plan de negocios. Editorial fundación Confemetal. España. 2008, p. 38,

El seguimiento de estas fases resulta fundamental para disponer de toda la información necesaria que permita elaborar un plan de negocio que resulta le operativo y eficaz. A continuación se realiza una pequeña descripción de cada una de las fases.

Introducción. Consiste en realizar una pequeña descripción general sobre el Plan de Empresa que se presenta y el porqué del mismo. Para el caso de la descripción de la empresa y su organización. Se elaborará una breve introducción y presentación sobre la empresa, su historia y la organización actual que presenta.

Descripción del producto y la producción. Consistirá en una presentación del producto o servicio objeto del Plan de Empresa, así como una enumeración de las características y los elementos diferenciadores positivos respecto a los productos similares ofertados por la competencia. Igualmente, se describirá convenientemente el proceso productivo para la elaboración del producto o la prestación del servicio⁷.

Marketing y comercialización del producto. Se analizarán las distintas fórmulas para comercializar el producto o servicio en relación con el mercado donde se va a posicionar, así como la imagen que se pretende ofrecer tanto de la empresa como del producto.

Análisis y diagnóstico de la situación. Consiste en analizar cuál es la situación actual en la que se encuentran la empresa, el mercado y el producto que se pretende desarrollar para, en función de los resultados de dicho análisis, poder

⁷Ibíd., p. 45.

definir de forma adecuada los principales objetivos y estrategias para el ámbito temporal del plan de negocio.

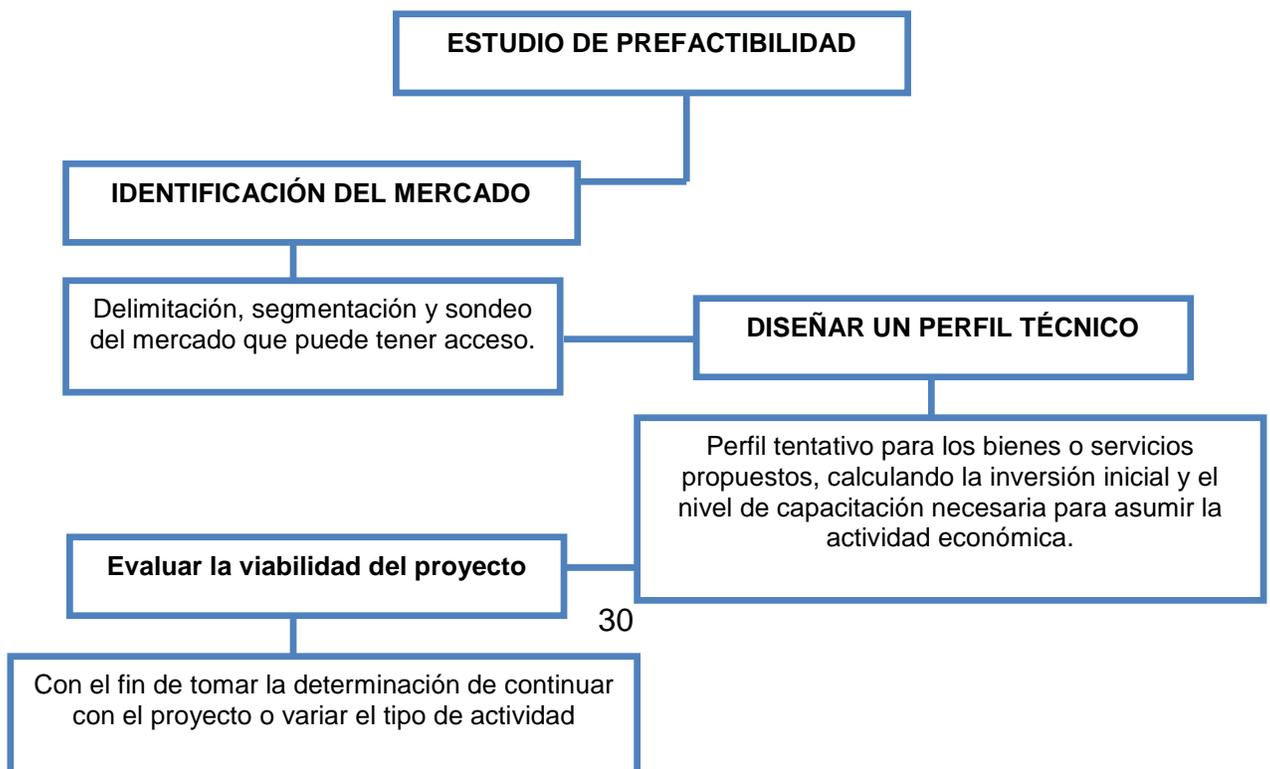
Definición de objetivos. Tras el análisis, se hace necesario el establecimiento o formulación de los objetivos de la empresa, los cuales constituyen la identificación de los principales propósitos de la misma. Los objetivos son uno de los elementos más importantes del Plan, ya que indican la dirección hacia donde la empresa va a recibir el impulso para su continuidad a través de lo expresado en el plan de Empresa. Los objetivos deben definirse con criterios de viabilidad, siendo estos objetivos medibles, realistas y alcanzables.

Definición de estrategias. Esta fase consiste en diseñar las distintas formas de alcanzar los objetivos definidos por la empresa, ya que, aunque pueden existir distintas maneras de llegar al mismo fin, es conveniente escoger la que se considere más adecuada, y esto se realizará mediante la definición de las estrategias.

Elaboración de planes de acción específicos. Este punto consiste en la redacción de planes de acción con sus correspondientes actuaciones asociadas, con la finalidad de la consecución de los objetivos, y siguiendo las estrategias definidas previamente. Ejemplos de planes de acción son: el plan de ventas, el plan de producción, el plan de marketing y comercialización, el plan económico y financiero.

El ciclo se cierra volviendo al inicio o a la fase correspondiente y repitiendo de nuevo los pasos realizados, de forma que, mediante este proceso, se consigue una mejora continua en la empresa como consecuencia de los análisis y ajustes realizados y se logra que la organización sea más profesional y competitiva.

Figura 2. Síntesis de un plan de negocio.



Fuente. NEIRA RODRÍGUEZ, J. A. Como preparar el plan de negocios. Editorial fundación Confemetal. España. 2008. p 47.

Aspectos generales financieros del plan de negocios. A continuación se plasman las teorías acerca de los aspectos sobre las generalidades financieras.

Acorde con Dávila⁸, quien establece que:

El análisis financiero es un proceso sistemático y metódico, que permite descomponer a la unidad empresarial en sus partes constitutivas, desde la visión financiera y económica, con el fin de determinar el origen de la situación financiera actual. Este proceso genera además la posibilidad de evaluar y planear la gestión administrativa y financiera de la empresa, reorientando la toma de decisiones al interior de esta, en la búsqueda de cumplir eficientemente su objetivo central; la creación de riqueza social e individual a través de maximizar la rentabilidad. (p. 86).

Por qué es importante el análisis financiero. El análisis financiero es una herramienta administrativa y financiera que facilita la evaluación de la eficiencia en la toma de decisiones, mostrando la habilidad que tiene el empresario para administrar sus recursos. Permite también la formulación de planes de acción y control dentro de un marco de actuación racional acorde con el sistema capitalista. Económicamente, es el instrumento más viable para planear las necesidades financieras futuras, asegurando la gestión más eficiente en cuanto al uso y obtención de recursos monetarios.

Cuál es el objetivo del análisis financiero. El objetivo central del Análisis Financiero es el de apreciar la situación financiera y el desarrollo operacional de la empresa en un momento dado.

El análisis financiero permite evaluar los siguientes aspectos de una empresa:

La capacidad para atender oportunamente el pago de las obligaciones y compromisos contraídos. La posibilidad de obtener créditos en relación con el flujo normal de su capital de operación y medir la posición de la empresa frente a las fuentes de financiamiento y su capacidad de pago en el corte

⁸DÁVILA L. R. Administración financiera. Pontificia universidad Javeriana. Unidad administrativa. 2008.

plazo. En qué estado se encuentra frente al banquero. La capacidad que tiene, tanto para captar nuevos recursos como de usar los recursos conseguidos, en el proceso de operador, expansión y crecimiento. Esta capacidad se manifiesta en el adecuado equilibrio que debe existir entre el pasivo y el capital, el uso adecuado del capital de trabajo al rotarlo adecuadamente sin congelar recursos y a una sana política de distribución y retención de utilidades que esté acorde con el desarrollo financiero y socio-económico de la empresa y el empresario⁹.

Las etapas del análisis financiero. La realización del Análisis Financiero exige la puesta en práctica de un proceso metódico y ordenado de búsqueda, ordenación e interpretación de información contable, financiera y económica y de aspectos y datos de ordenamiento cualitativo. Por lo tanto, no se puede esperar un resultado exitoso del análisis financiero si este no se asume como un proceso racional.

Primera etapa: definición de la situación a analizar. Antes que nada, el análisis deberá definir el tipo de problema y situación que será objeto de análisis. Abordar el análisis financiero, sin haber aclarado esta situación producirá confusión en la interpretación de los datos y cifras, puesto que la posición e intereses del análisis no responden a una sola perspectiva. Será necesario entonces que el analista aclare, por ejemplo si el análisis se va a realizar para presentar la situación financiera de la empresa ante una entidad de crédito o si el interés del análisis corresponde más bien al deseo de saber el estado actual del desarrollo de la empresa y su potencial futuro, con el ánimo de hacer una inversión en ella. Las dos situaciones mencionadas originan diferentes maneras de afrontar el análisis.

Segunda etapa: recopilación de información. Definido el problema a tratar, el análisis debe proceder recopilar la información pertinente para la elaboración del análisis. Esta información deberá ser de 2 tipos:

A nivel cuantitativo. La información así denominada corresponde fundamentalmente datos y cifras de origen contable, financiero, económico administrativo. En este nivel una herramienta básica serán estados financieros (balance general), y estado de pérdidas ganancias) y en lo posible correspondientes a más de periodo. De no existir los estados financieros, estos deber ser elaborados para proceder al proceso de análisis Información contable y financiera útil de disponer serán p ejemplo, tasas de interés y plazo de los préstamos que tengan; tasas de rendimiento y plazos de las inversión disponibles que se posean; datos de costos de producción tal como costos unitarios, costos fijos. En cuanto a la información económica general deberá recopilarse la referente a: tasa de inflación, nivel de salarios en la empresa y en el sector. Y en cuanto a información de tipo administrativo: número de empleados y operarios, rotación de personal, número o tipo de productos, competencia en el sector, tecnología disponible.

⁹Ibíd., p. 91.

A nivel cualitativo. Esta información se obtendrá básicamente de la visita personal que se realiza al negocio objeto de análisis y se recogerá con base en encuestas y/o entrevistas previamente diseñadas a realizar con los dueños del negocio, los gerentes y el personal comprometido en el proyecto y que tendrán por objetivo principal el conocimiento específico de: características del negocio, funcionamiento interno de la empresa a nivel de la administración, la producción, la comercialización, la cobranza y la venta en relación con el proyecto a realizar¹⁰.

Tercera etapa: reclasificación de la información de origen contable-financiero. Los estados financieros básicos y la información de costos y ordenamiento, con el fin de facilitar el conocimiento necesario para determinar las características económica-financieras de la empresa. Así por ejemplo, el Balance General deberá ser reclasificado para tener una presentación y ordenación precisa de las cuentas en cuanto a los criterios, liquidez estrictamente. El pasivo se ordenará siguiendo el criterio siguiente: primero irán las cuentas más exigibles y luego las de menor exigibilidad en el tiempo.(Dávila, 2008, p. 93).

Cuarta etapa: selección y aplicación de los instrumentos de análisis financiero. Una vez que se ha recogido y ordenado la información el analista procederá a escoger los instrumentos de análisis que mejor respondan al objetivo y problema definido en la primera etapa. Los instrumentos de uso común para el análisis financiero son los siguientes: Razones financieras, Razones estándar, estado de uso y fuente de fondos, estado de análisis vertical y horizontal, presupuesto de efectivo. Estos instrumentos serán descritos más adelante. El analista debe proceder a aplicar dichos instrumentos sobre los estados financieros básicos y desarrollar en hojas de trabajo específico para cada instrumento. Estas hojas de trabajo o cálculo, componen el material específico trabajado sobre el cual se irá a realizar el proceso de análisis e interpretación.

Quinta etapa: análisis e interpretación de los instrumentos de análisis financiero. En este momento la tarea del analista corresponderá únicamente a la interpretación de los instrumentos aplicados puesto que se supone que en el desarrollo de las 4 etapas anteriores el analista ha preparado suficientemente la materia prima del análisis (obtención de información, ordenación y aplicación de instrumentos). En esta etapa se espera que el analista tenga la capacidad suficiente de relacionar la información obtenida (a través de indicadores, por ejemplo) para dar respuesta a varias preguntas que se ha planteado al definir el problema objeto de análisis. El analista debe producir una opinión sobre la situación financiera de la empresa objeto del estudio

¹⁰Ibíd., p. 93.

que facilite la acción y toma de decisiones de los interesados en la situación presentada¹¹.

Quién realiza el análisis. La persona más importante en todo este proceso descrito hasta ahora es el analista financiero. Con el mayor instrumental posible y la mejor información disponible se puede llegar a un resultado de análisis e interpretación que conduzca a decisiones erradas si el sujeto que hace el análisis no posee unas capacidades mínimas.

Estas capacidades mínimas son las siguientes: Habilidad analítica marcadas; capacidad de extraer de los datos, cifras, cuadros, el porqué de las situaciones vividas y actuales; Hacer de la práctica del análisis financiero un arte en el cual la sabia combinación entre experiencia, teoría y método conduce a las adecuadas interpretaciones de la realidad estudiada (la empresa y el empresario) sobre las cuales se pueden tomar decisiones acertadas; Sólida base de conocimientos contables, financieros, económicos y administrativos, complementada por una adecuada formación matemática; Capacidad creativa que impide convertir la actividad cotidiana del análisis, en una tarea rutinaria, mecánica, exenta de cualquier sentido creador.

En cuanto a los aspectos relevantes del sistema de servicio al cliente, según Uribe: plantea que:

El sistema de servicio, la empresa definió la promesa de servicio al cliente (estrategia del servicio), la cual genera máxima satisfacción al cliente y se convierte en ventaja diferenciadora que hace que él la prefiera frente a ofertas similares de los competidores. De igual manera, la organización ha analizado los momentos de verdad de los clientes mediante la utilización de los ciclos de servicio con el fin de optimizar la satisfacción del cliente en cada uno de sus contactos con la empresa¹².

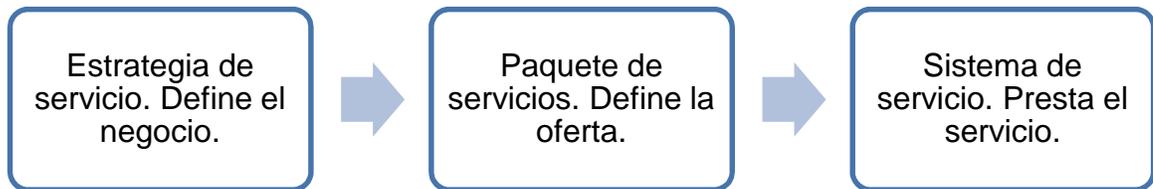
La prioridad de la empresa debe orientarse ahora a definir la manera como prestará el servicio que dará respuesta a la estrategia del servicio que se le ha prometido al cliente y que optimizará la calidad de los contactos que éste tenga con la organización. Surge entonces el tema del Sistema de servicio, que realmente corresponde a la forma como la empresa producirá el servicio que le prestará a sus clientes. Es de anotar que el servicio también se produce, lo que sucede es que su producto es intangible. Para definir y diseñar el sistema de servicio, es necesario analizar el encadenamiento del sistema. En el sistema del servicio se integran la estrategia del servicio y el sistema de servicio propiamente dicho.

¹¹DÁVILA L. R. Administración financiera. Pontificia universidad Javeriana. Unidad administrativa. 20008 p. 110.

¹²Uribe Macias, M. E. Gerencia del servicio. Ediciones de la U. Bogotá D.C. 2010. P. 141.

En primer lugar, se ha definido la promesa de servicio al cliente mediante la estrategia del servicio, ésta define el negocio. A continuación la empresa debe definir la oferta para el cliente. Solo después de realizar estos dos pasos, la empresa tendrá los elementos para definir el sistema de servicio, pues es éste el que presta el servicio que se ha definido en el paquete de servicios para poder cumplirle la promesa al cliente, establecida mediante la estrategia del servicio.

Figura 3. Encadenamiento del sistema de servicio.



Fuente. Los autores. 2015.

Estrategia de servicio. Es necesario aclarar que la estrategia de servicio, a esta altura del proceso, ya ha sido definida por la empresa; es decir, no se trata de una nueva estrategia del servicio sino que involucra la que ya ha sido diseñada para poder iniciar el encadenamiento del sistema de servicio.

Igual sucede con la estrategia de servicio de la empresa, debe tener la capacidad para ver más allá de lo aparente con relación a los gustos y expectativas del cliente. No siempre el cliente evidencia sus requerimientos y por tal motivo podríamos formular una estrategia de servicio poco significativa para él. Hay que indagar, preguntar una y otra vez, analizar, observar, leer entre líneas, profundizar. Solo así la estrategia del servicio será realmente diferenciadora y propiciará la construcción de ventaja competitiva.

Por tanto Uribe¹³, considera que la estrategia de servicio es inicialmente un elemento de la planeación organizacional, después se convierte en una guía para la acción y para el control empresarial. Al igual que cualquier otro elemento de planeación debe ser flexible con el fin de recoger e implementar los cambios que se presentan usualmente en los gustos y preferencias del cliente. De tal manera que existen dos motivos para replantear la estrategia de servicio.

Para anticiparse a los cambios en el mercado. Es decir, para ejercer una actitud proactiva, que vaya un paso adelante de la competencia e incluso de las mismas decisiones de los clientes. Cuando se es proactivo es más fácil construir ventaja competitiva de largo plazo, que sea difícil de copiar por la competencia.

¹³Ibid., p. 142

presentadas por los dos personajes para definir el lugar de fundación, ganó la del médico Riveras, quien sugería los terrenos conocidos como de El Playón.

A las 10 de la mañana del 7 de agosto de 1920, luego de la misa campal y en sesión solemne, presidida por las autoridades civiles y eclesiásticas de San Martín, desde el lugar escogido para el parque, se acordó bautizar el territorio con el nombre de Corregimiento Boyacá, en recuerdo de la efeméride patria que en ese día se celebraba; también le definieron e hicieron la demarcación.

Tiempo después, en reunión familiar del doctor Riveras se propuso cambiarle el nombre al pueblo por el de Acacias, palabra derivada de la especie vegetal abundante en los bosques de la región.

Como aportaron al desarrollo del lugar, se recuerda, entre otras, a las siguientes personas: Jorge Arturo Riveras, corregidor; Margarita Castro de Rivera, profesora; José León Sijstermans, párroco, y a los policías Ernesto Suárez y Elías Castro. Gobernación del Meta, (2014).

Con base en su crecimiento poblacional y urbanístico, mediante Decreto Nacional 1353 (sin el punto) del 20 de abril de 1947, al territorio se le dio la categoría de municipio, con el nombre de Acacias.

Alcalde: Arcenio Vargas Álvarez

Población: 67.347 Habitantes

Temperatura: 25°C

Altitud: 523 m Sobre el nivel del mar

Extensión territorial: 1.169 Km²

Posición astronómica: 73° 45'24" de longitud oeste y 03° 59'15" de latitud norte.

Distancia a la capital del Meta: 28 km

Capacidad hotelera: 1.357

Límites:

Norte: Villavicencio.

Oriente: San Carlos de Guaroa.

Sur: Guamal y Castilla La Nueva.

Occidente: departamento de Cundinamarca.

Localización Geográfica: Al sur de la ciudad de Villavicencio.

División Territorial:

Zona urbana: 100 barrios

Centros poblados: Chichimene y Dinamarca.

Zona rural: 48 veredas

Vías de comunicación: Su territorio está atravesado de norte a sur por la carretera Troncal del Llano, en un tramo de aproximadamente 28 kilómetros. Los carretables rurales presentan relativo buen estado de conservación¹⁵.

Hidrografía: Por corresponder al sistema ambiental del Parque Nacional Natural de Sumapaz, las tierras acacireñas están bañadas por las aguas de los ríos Acacias, Acaclitas, Guayuriba, Sardinata y Orotoy, así como por los caños Playón, Cola de Pato, La Chiripa, Chichimene, La Danta, La Argentina, La Blanca y La Unión.

Economía: Los soportes económicos de la municipalidad son los sectores agropecuario, comercial y petrolero.

Renglón agrícola: Tiene como principales cultivos la palma africana, sembrada en aproximadamente 9.000 hectáreas cuya producción la procesan cinco plantas extractoras de aceite; luego se ubican las siembras de arroz, con 4.500 y de soya, con unas 400 hectáreas. En menores áreas se cultivan cítricos, plátano, yuca patilla y el recientemente introducido arazá.

Renglón pecuario: El censo ganadero municipal alcanza 60.000 cabezas de ganado, en su orden luego están la avicultura destinada al engorde la postura, le sigue la piscicultura y la porcicultura.

Figura 5. Ubicación del municipio de acacias.



Fuente: Gobernación del Meta. 2014.

¹⁵Ibíd.. p. 45.

Servicios públicos: La Empresa de Servicios Públicos de Acacias (ESPA) atiende a sus suscriptores con los siguientes servicios:

Acueducto: la cobertura del acueducto en el municipio alcanza el 95,33 %.

Alcantarillado: su cobertura es del orden del 95,71 %.

Aseo: este servicio también es prestado por la ESPA, la cobertura urbana del servicio es del 100 %, en el sector rural, el servicio de recolección de la basura solo es prestado en el centro poblado de San Isidro de Chichimene. .

Gas domiciliario: este servicio es prestado por las empresas Madigás S.A. ESP, a partir de 1997 y a partir de posterior año por LLANOGAS ESP.

Energía eléctrica: a cargo de la Empresa Electrificadora del Meta (Emsa), que brinda cobertura del 100%, en el municipio.

Salud: Desde el 2006, el municipio cuenta con Secretaría de Salud. Su hospital E. S. E. presta entre otros los servicios de consulta externa, hospitalización, urgencias y laboratorios clínicos; además se realizan algunos procedimientos de segundo nivel, como cirugías, terapias y consultas ginecológicas. En la zona urbana también atienden IPS privadas que en prestan sus servicios de salud.

Calendario de eventos: Indudablemente, el mayor evento es el Festival Retorno, convocatoria que en el puente festivo del mes de octubre acoge a sus hijos ausentes, quienes llegan en caravanas a la fiesta. Dentro de la programación de folclor llanero ocurre La Joropera masivo espectáculo de baile callejero fundado en el 2001 por el colegio Pablo Emilio Riveras (Colper).

En Semana Santa se cumple el concierto 'Arpas de fe en el céntrico templo mayor. Otros eventos son el aniversario del municipio, el 7 de agosto, que incluye el festival del talento artístico acacireño, y el encuentro de Artes Visuales del Meta.

Educación: Instituciones públicas y privadas atienden la educación a partir de los grados de preescolar hasta educación superior, con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad), y la Unillanos, con programas de pregrado. De gran prestigio académico es la Escuela Normal Superior de Acacias, que desde el 2009 funciona en una moderna y cómoda planta física. Otra de las entidades de formación es el Sena, que oferta sus programas de formación.

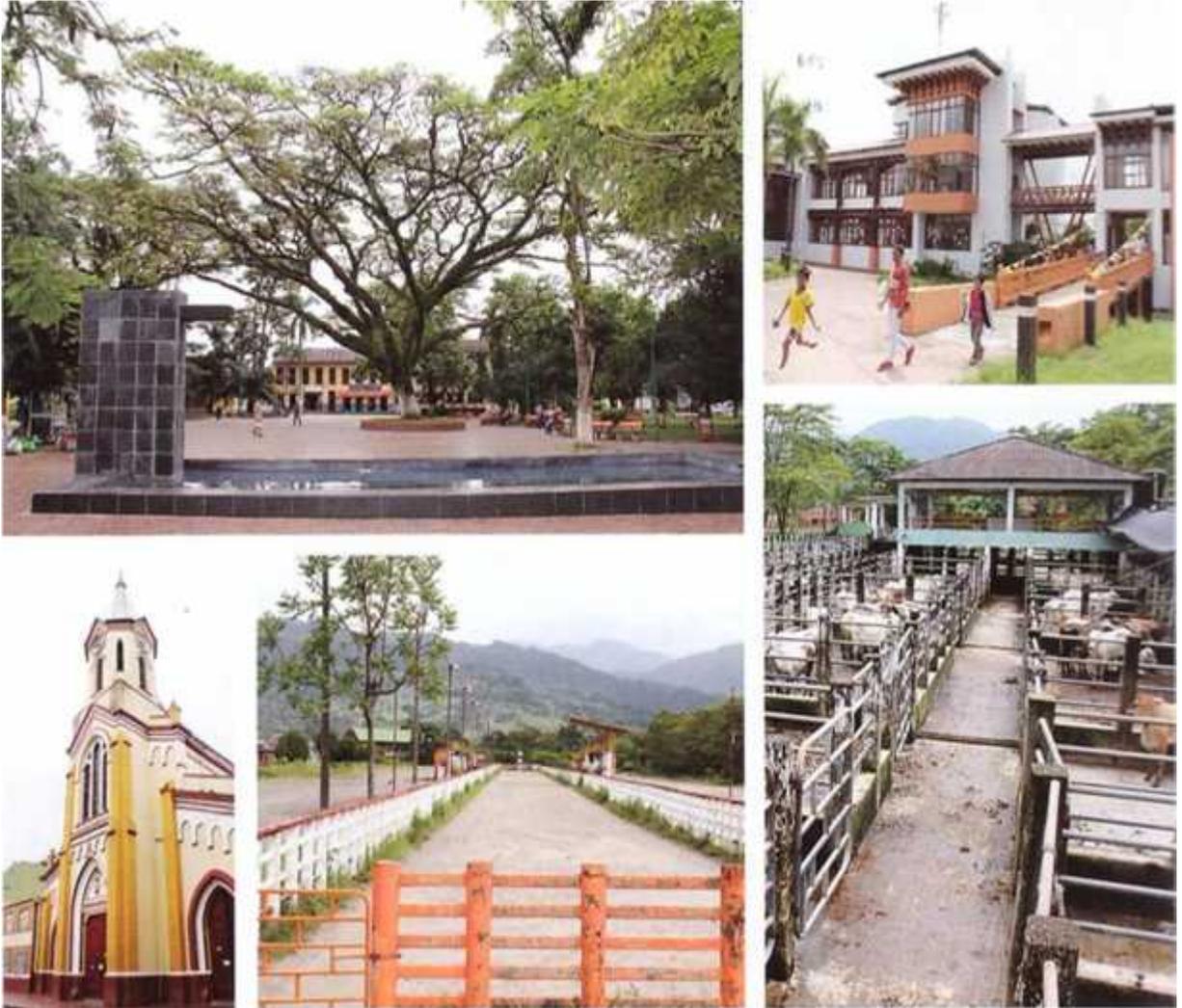
Renglones comercial y financiero: El casco urbano muestra una elevada cantidad de establecimientos de comercio de diversas actividades, acordes con los requerimientos de la populosa comunidad acacireña.

Por iguales razones, en la ciudad tienen sedes las más importantes entidades del orden financiero. Funciona allí una sede de la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Hidrocarburos: La explotación petrolera, en diversos sitios de la jurisdicción, un alto porcentaje de barriles diarios, circunstancia que ubica al municipio dentro de los primeros productores del departamento. Allí, Ecopetrol ubicó una estación para la recolección y tratamiento de crudo, con capacidad final de 60.000 barriles diarios.

Sitios de interés. Cuenta la municipalidad con los siguientes lugares de importancia turística: parque central, fundado en 1934; iglesia Nuestra Señora del Carmen, inaugurada en 1945; El Malecón Turístico, sobre la margen izquierda del río Acacias; la manga de coleo Palma Real, con su estructura de cemento, sobre la vía Acacias – Villavicencio; la Villa Olímpica considerada lugar de integración comunitaria a partir del deporte sano; la Biblioteca Pública Municipal Carlos María Hernández Rojas, inaugurada en el 2006; recinto cultural ubicado en la salida a Villavicencio y que ofrece espacios para múltiples usos artísticos y educativos; el complejo ganadero Rosendo Baquero, equipado recinto ferial dado al servicio en 1997, ubicado en el kilómetro 1 de la vía a Villavicencio y el Coliseo del barrio las Ferias principal escenario municipal para desarrollar actividades recreativas y culturales.

Figura 6. Tomas fotográficas del municipio de Acacias.



Fuente: Gobernación del Meta. 2014.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

ACTIVO CORRIENTE: activos susceptibles de convertirse en dinero en un plazo corto, tales como las cuentas por cobrar o los inventarios. (Miranda, 2010).

ACTIVO FIJO: inversión permanente necesaria para garantizar la operación de la empresa. (Miranda, 2010).

ACTIVO: representa los bienes y derechos que posee una empresa, tales como dinero, edificios, maquinaria, cuentas por cobrar, inversiones en papeles de mercado, valorizaciones, inventarios. (Miranda, 2010).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: la "planeación estratégica" consiste en organizar de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración debe ejecutar para conducir a la organización hacia un futuro estable. Queda claro entonces que el fin de la planeación estratégica, es definir los objetivos a largo plazo de la empresa y diseñar los mecanismos para lograrlos; por lo tanto podemos afirmar que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro, sino adoptar decisiones con impacto de futuro; tampoco trata de eliminar los riesgos, su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno. (Miranda, 2010).

ALIANZA ESTRATÉGICA: es la cooperación o colaboración entre empresas en la etapa precompetitiva o en la concurrencial, en aspectos de comercialización, producción, gestión o tecnología. (Miranda, 2010).

AMORTIZACIÓN: reducciones graduales de la deuda mediante pagos periódicos. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de la empresa. (Miranda, 2010).

BALANCE: demostrativo contable de la situación económica y financiera de una empresa, en un momento determinado. (Miranda, 2010).

CALIDAD TOTAL: el control de Calidad Total es una forma de gestión administrativa que integra a la empresa a la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, basado en un esquema de gerencia participativa. Para la implantación de un programa de Calidad Total deben concurrir tres componentes básicos: por un lado "la planeación estratégica de las operaciones", acompañada por la "estandarización de las operaciones", complementado con "grupos de trabajo dedicados a la identificación y solución de problemas". (Miranda, 2010).

CAPACIDAD INSTALADA: es la capacidad disponible permanentemente en una empresa para la producción de un bien o prestación de un servicio bajo condiciones normales. En época de recesión o para controlar la oferta y no permitir el declive de los precios se suele trabajar por debajo de la capacidad instalada. (Miranda, 2010).

CAPACIDAD UTILIZADA: es el porcentaje de la capacidad instalada que efectivamente se emplea. (Miranda, 2010).

CAPITAL DE TRABAJO: la inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante su ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia en el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación, y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el producto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos. El capital de trabajo es entonces la parte de la inversión orientada a

financiar los desfases o anacronismos entre el momento en que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos, y los ingresos generados por la venta de los bienes o servicios, que constituyen la razón de ser del proyecto. Lo mismo que el tendero, el ensamblador de vehículos, el intermediario financiero, y todo aquel que ejerza funciones comerciales o preste un servicio, una clínica por ejemplo, tendrá que disponer de unos recursos permanentes (inversión a largo plazo), destinados a compensar el costo que supone el ingreso de dinero en una fecha futura por la venta de mercancías o servicios, y el egreso determinado por la compra de insumos para la producción o la prestación de un servicio en la fecha presente. (Miranda, 2010).

CAPITAL HUMANO: corresponde al acervo de educación, conocimiento, habilidades y destrezas que posee una población. Se mide habitualmente por el promedio de grados de escolaridad. Es el insumo más valioso que posee una comunidad para enfrentar el reto del desarrollo. (Miranda, 2010).

COMPETITIVIDAD: capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la competencia en calidad y precio, con sus bienes y servicios. (Miranda, 2010).

CONTROL DE CALIDAD TOTAL: es un enfoque moderno de la gestión administrativa que integra a la empresa en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, basado en un esquema de gerencia participativa. El programa de calidad total tiene tres componentes estratégicos básicos: la planeación estratégica de las operaciones.- la estandarización de los procesos; la creación de grupos de trabajo dedicados a solucionar los problemas (círculos de calidad). (Miranda, 2010).

COSTO DE OPORTUNIDAD: es el valor de los insumos de un proyecto cuando estos se aplican a su uso más valioso. (Miranda, 2010).

CREPES: se denomina crepe, crepa, crepo o crep (del francés crêpe, y éste a su vez del latín crispus, 'crespo') a la receta europea de origen francés bretón, hecha fundamentalmente de harina de trigo, con la que se elabora una masa en forma de disco, de unos 16 cm de diámetro. Se sirve habitualmente como base de un plato o postre, aplicándole todo tipo de ingredientes dulces o salados. La tortita es otro tipo de pancaque más grueso, hecho con levadura o gasificantes, de menor diámetro (10 cm) y se hace a fuego lento, en vez de medio. (Tomado <https://es.wikipedia.org/wiki/Crepe>)

DEPRECIACIÓN: es aquella parte del capital fijo desgastado en el proceso de producción, que sería necesario reponer para mantener constante la capacidad productiva. En términos contables es un registro anual que denuncia el menor valor de los activos fijos (excepto los terrenos) debido a su uso, este registro contable no supone salida de dinero efectivo de la empresa. (Miranda, 2010).

EFFECTIVIDAD: relación entre los recursos sacrificados o aplicados y el impacto obtenido por el proyecto (programa, plan). La mayor efectividad se alcanza al hacer uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando desde luego, los impactos esperados de la inversión. Los conceptos de eficiencia y eficacia aquí están involucrados.(Miranda, 2010).

EFICACIA: la "eficacia" está definida en términos del grado en que el proyecto logra sus objetivos en un período determinado sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados.(Miranda, 2010).

EFICIENCIA: en el contexto de los proyectos la "eficiencia" debe entenderse como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los que se inserta, independiente de la magnitud de los recursos aplicados para tal efecto. Es el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que, en función de un problema social, se hayan producido en las condiciones sociales de la población objetivo y en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto que se evalúa. El proceso de "evaluación de impacto" busca determinar en qué medida el proyecto contribuyó a modificar la situación inicial de la realidad en la que intervino. Mediante un análisis empírico se busca la contrastación entre los cambios que se observan una vez ejecutado el proyecto y los cambios que se esperaban como solución al problema que le dio origen. (Miranda, 2010).

EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO: este criterio permite determinar y comparar la rentabilidad de los proyectos, contrastando el flujo de costos y beneficios actualizados, que se desprenden de su ejecución y operación. Los costos entonces corresponden al valor de los recursos utilizados, en tanto que los beneficios son los bienes o servicios producidos por el proyecto. La evaluación se califica de "privada" cuando se considera el interés de una unidad económica concreta, también se denomina "evaluación financiera". Los costos y beneficios en este caso se miden en precios de "mercado". (Miranda, 2010).

EVALUACIÓN ECONÓMICA: es la evaluación que se realiza para garantizar una asignación óptima de los recursos económicos disponibles, y el logro de los objetivos propuestos; teniendo en cuenta el costo de los insumos y la magnitud del impacto que produce en el medio económico donde se inserta. Es un indicador de eficiencia. En lugar de los precios de mercado se utilizan los "precios sombra" o "precios de cuenta". (Miranda, 2010).

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: es la introducción comercial de productos o procesos nuevos o mejorados. Para que haya innovación es necesario la solución de todos los problemas para facilitar su entrada en el mercado, ya sea con la elaboración de prototipos o la construcción de plantas piloto. Es posible que muchas "invenciones" no lleguen a convertirse en "innovaciones", ya sea porque no pueden superar el camino de la comercialidad o por que las empresas que las

poseen las retienen para no poner en peligro otras tecnologías existentes. (Miranda, 2010).

INTERÉS: es el pago que se hace a un tercero por la utilización que se hace de los recursos de su propiedad. (Miranda, 2010).

INVERSIÓN: es la aplicación de recursos económicos a una actividad determinada con el fin de obtener ganancias en un futuro. Es la parte del producto que se destina a reponer y ampliar el acervo de equipo, maquinaria e infraestructura física productiva. (Miranda, 2010).

LIQUIDEZ: es la mayor o menor facilidad que posee el tenedor de un título o un bien para transformarlo en dinero en cualquier momento. (Miranda, 2010).

LOGÍSTICA: es la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado. La logística debe proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, en las condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo exigido y, sobre todo, a un costo razonable. La logística involucra desde la distribución física (almacenamiento y transporte), la localización de plantas y bodegas, los niveles de inventario y el sistema de información. La logística incluye cuatro costos: de transporte, de almacenamiento, de inventarios, de administración. (Miranda, 2010).

MARCHANDISING: palabra de origen inglés que señala el conjunto de métodos. Procedimientos y acciones utilizadas por los vendedores y los establecimientos de comercio, con la finalidad de aumentar su rentabilidad comercial. (Miranda, 2010).

MERCADO: en otras "épocas se consideraba el mercado como el sitio donde se encontraban compradores y vendedores. El concepto de mercado se ha ampliado notablemente debido al avance en las comunicaciones y los nuevos productos financieros, y corresponde a la relación establecida por las fuerzas de demanda y oferta. Se puede decir que el mercado no tiene fronteras ni delimitaciones físicas o de lugar, pues lo conforman el conjunto de circunstancias, medios y elementos que acercan la oferta de la demanda. (Miranda, 2010).

OBJETIVO ESPECIFICO: al desagregar el objetivo general se pueden encontrar los objetivos específicos, que en alguna forma atienden a la solución de las causas que vienen motivando el problema o necesidad. (Miranda, 2010).

OBJETIVO GENERAL: enunciado que orienta en forma global el diseño de un proyecto (programa o plan) y se formula en términos de cambios esperados en la situación general de la población o grupo afectado positiva o negativamente. Para la determinación del objetivo general del proyecto, se requiere delimitar y priorizar los problemas: qué problema se resolverá, qué realidades se transformarán, qué

necesidades se atenderán, qué oportunidades se aprovecharán. Por lo tanto, el objetivo se convierte en la respuesta idónea para atender al problema, tomando como soporte la hipótesis en el sentido que no hay proyecto que no solucione un problema o no satisfaga una necesidad o no aproveche una oportunidad. Enunciado que orienta de manera global el diseño de un proyecto, programa o plan, y se formula en términos de los cambios esperados en la situación general de una población. Corresponde al planteamiento filosófico o misión. (Miranda, 2010).

OBJETIVO: enunciado claro y preciso de los propósitos, fines y logros a los cuales se aspira a llegar mediante un plan, programa o proyecto, y se formula en términos del cambio en la situación de una población. Los objetivos pueden ser: institucionales, programáticos de proyecto. (Miranda, 2010).

OUTSOURCING: es un término inglés que significa la capacidad que tienen las organizaciones de centrar sus políticas y recursos en sus objetivos primordiales y contratar con terceros servicios o actividades complementarias. Es una herramienta que permite a las empresas disminuir los costos y los riesgos que se generan en actividades que pueden ser contratadas por terceros, rebajando la carga laboral y mejorando los niveles de desempeño. (Miranda, 2010).

PASIVO: representa las obligaciones totales (bancarias, con proveedores, cuentas por pagar, etc.), ya sea a corto o a largo plazo. (Miranda, 2010).

PATRIMONIO: es el valor total neto de los bienes de una persona jurídica o natural. Contablemente es la diferencia entre los activos que posee una persona o sociedad y los pasivos u obligaciones contraídas con terceros. (Miranda, 2010).

PROCESO: conjunto de recursos, tiempo y productos que estructuran los componentes, y que mediante su gestión facilitan la operación del proyecto y el alcance de los logros. (Miranda, 2010).

PRODUCTIVIDAD MULTIFACTORIAL O TOTAL: es una medida compleja de la productividad, que compara el producto con la combinación de los factores productivos utilizados (mano de obra y capital). (Miranda, 2010).

PRODUCTIVIDAD: incremento de la cantidad de producción que se deriva del incremento de alguno o la totalidad de los insumos y se expresa en unidades físicas. Corresponde a la cantidad de producto por unidad de insumo. En ocasiones se habla del producto por trabajador o por hora trabajada, medida que se conoce como productividad laboral. (Miranda, 2010).

PUNTO DE EQUILIBRIO: nivel en el cual las ventas generan ingresos suficientes para cubrir los costos. (Miranda, 2010).

RIESGO: es el grado de variabilidad o contingencia de una inversión. Mayor rentabilidad mayor riesgo. Existen varias clases de riesgos: de mercado, de liquidez, de tasa de cambio, de tasa de interés. (Miranda, 2010).

SINERGIA: acción combinada de dos o más agentes que resulta mayor que la suma de las acciones individuales. (Miranda, 2010).

SOSTENIBILIDAD: es la capacidad de individuos, instituciones, organizaciones y proyectos, de mantener en el tiempo acciones de desarrollo, que generan crecimiento y bienestar, induciendo al mismo tiempo la producción de recursos propios que permitan la permanencia de las acciones durante el tiempo que sea necesario. (Miranda, 2010).

SUSTENTABILIDAD: la sustentabilidad de un proyecto está relacionada con la base que lo sostiene, que la respalda con "su solidez y consistencia, determinando condiciones concretas para que el proyecto se consolide. Esa base que le da apoyo y la sostiene puede ser de carácter científico, técnico, social o político.

TASA INTERNA DE RETORNO: es la tasa de interés a la cual el valor presente de los ingresos es igual al valor presente de los egresos. (Miranda, 2010).

TASA VERDADERA DE RENTABILIDAD: corresponde a los rendimientos que arrojan los dineros liberados por un proyecto y colocados a la tasa de oportunidad correspondiente. Si un proyecto genera una TIR del 30%, por ejemplo, y como resultado de su operación produce anualmente unos excedentes en dinero que no se invierten en el mismo sino que se llevan a otra fuente de oportunidad que rinde el 20%. Será preciso comparar la inversión con el valor final de los recursos liberados colocados en la fuente alterna para determinar la "tasa verdadera de rentabilidad". (Miranda, 2010).

VALOR PRESENTE NETO: es el valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos, calculado a una tasa de oportunidad seleccionada. (Miranda, 2010).

WAFFLES: un gofre, llamado también waffle o wafle, es una especie de torta con masa crujiente parecida a una galleta tipo oblea de origen belga que se cocina entre dos planchas calientes.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por las características del problema abordado se inscribe dentro del tipo de investigación descriptivo, (Lerma, 2009, p. 63). Su objetivo es reseñar las características, procesos, procedimientos, factores y fenómenos relacionados con la temática del estudio. En este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio.
- b) Identificar los objetos que presenten ciertas características.
- c) Describir el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno.
- d) Cuantificar la magnitud del fenómeno.
- e) Describir el desarrollo evolución del objeto de estudio.

6.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se acudió a las siguientes fuentes de información.

6.2.1 Fuentes primarias. Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a la población de los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4 del Municipio de Acacias. Con el propósito de conocer, e identificar los gustos, preferencias en relación con los productos crepes y waffles.

6.2.2 Fuentes secundarias. Se acudió a toda fuente de información secundaria (libros, revistas específicas de la temática, estudios monográficos, internet y prensa).

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población correspondió a la comunidad en general de Acacias, quienes dentro de la alimentación diaria o costumbres consumen crepes y waffles.

Para la muestra se tuvo en cuenta la comunidad en general de Acacias. El método utilizado para la selección de la muestra fue el de muestreo aleatorio simple, el cual se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Dado que la población Acacireña del sector seleccionado de estratos dos y tres es de 12.000 aproximadamente según las

estadísticas del censo del año 2014. La fórmula para calcular la muestra fue la siguiente:

Determinar el grado de confianza, considerando que:

- = \bar{X} = Promedio del universo.
- = $\bar{X} \pm t$ = 90% de los casos.
- = $\bar{X} \pm 2t$ = 95% de los casos.
- = $\bar{X} \pm 3t$ = 99% de los casos.
- = σ = desviación estándar del universo.

Tabla 1. Poblaciones finitas menos de 100 mil turistas.

90% de confianza	95% de confianza	99% de confianza
$n = (N * p * q) + (E^2 * (N - 1) + (p * q))$	$n = (3.84 * N * p * q) + (E^2 * (N - 1) + (3.84 * p * q))$	$n = (6.63 * N * p * q) + (E^2 * (N - 1) + (6.63 * p * q))$
<p>p= 50% (o participación del segmento). q= 50% (0 1 menos la participación del segmento) n= tamaño de la muestra. N= Universo – población, (total de turistas captados por la región). E= error de la estimación, sugiriendo ubicarlo entre 2% y 6%. 3.84 y 6.63 son valores constantes obtenidos de la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada de 0 a Z, con base en el valor máximo de error.</p>		

Fuente:(Torres de Castro, 2006, p. 43).

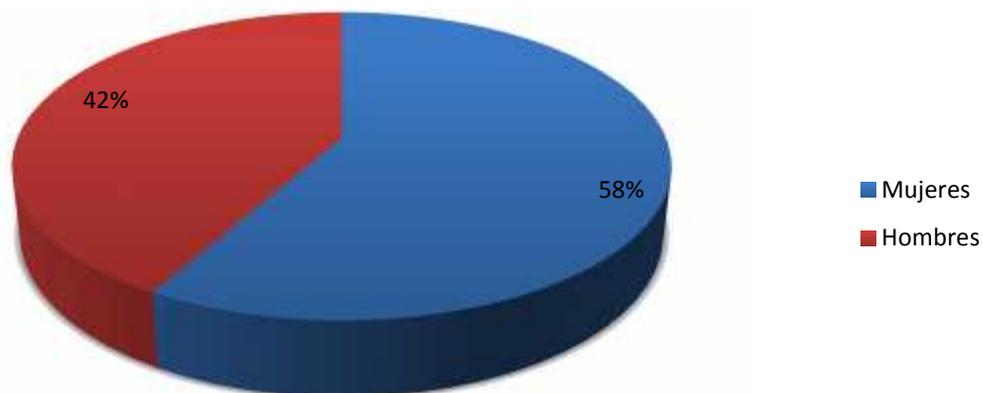
Una vez aplicada la fórmula se obtuvo como resultado 373 personas a encuestar.

6.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Obtenido los datos previamente realizada la encuesta a la comunidad en general, se procedió a la tabulación, clasificación, codificación de los datos, utilizando para ello tablas y gráficas porcentuales.

7. RESULTADO ENCUESTA A LA COMUNIDAD DE ACACIAS

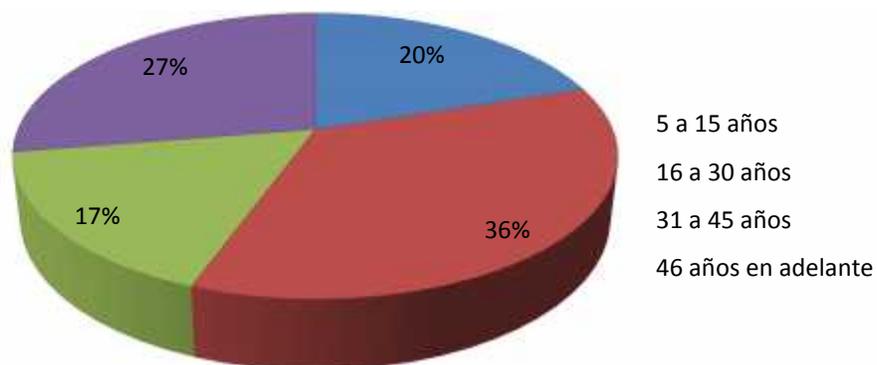
Gráfica 1. Sexo de los encuestados.



Fuente: los autores. 2015.

Dentro de la población encuestada predominaron las mujeres, con una participación del 58%, mientras los hombres solo representaron 42%.

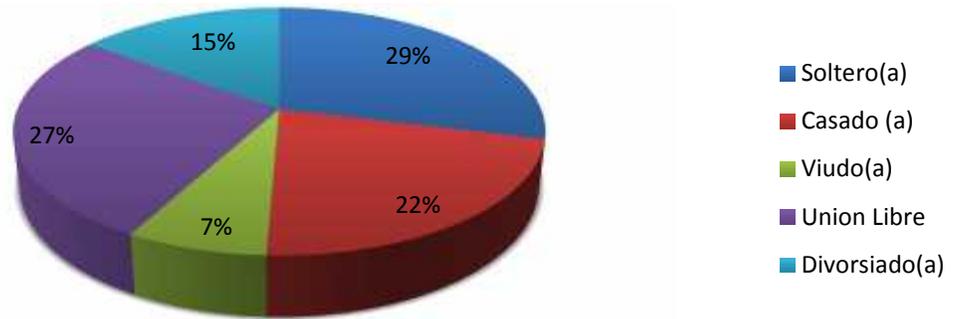
Gráfica 2. Rango de edad de los encuestados.



Fuente: los autores. 2015.

Los encuestados en su mayoría pertenecen a edades entre 16 y 30 años con un 36%, no obstante el rango de edad de 46 años en adelante también resulta representativo al tener una participación del 27%.

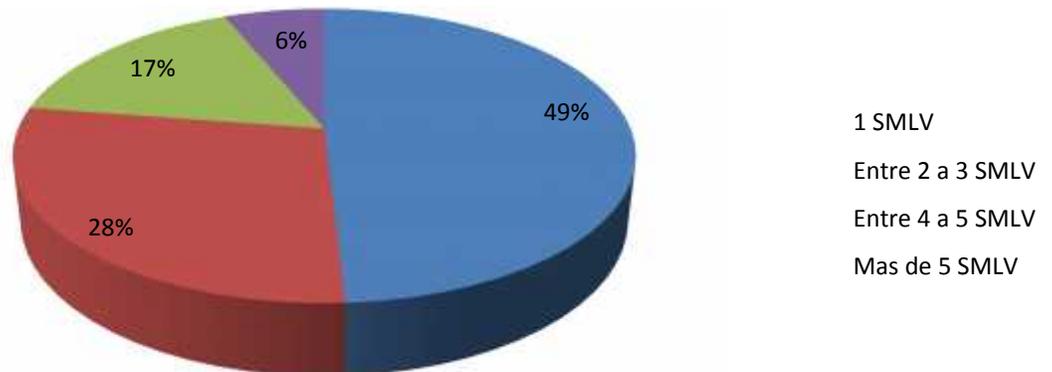
Gráfica 3. Estado civil de los encuestados.



Fuente: los autores. 2015.

En cuanto a estado civil, los encuestados resultaron ser solteros en su mayoría, representando el 29% de estos. No obstante, los casados y en unión libre en conjunto representan el 49%, lo que nos hace pensar que el restaurante deberá estar dirigido a la comida en familia.

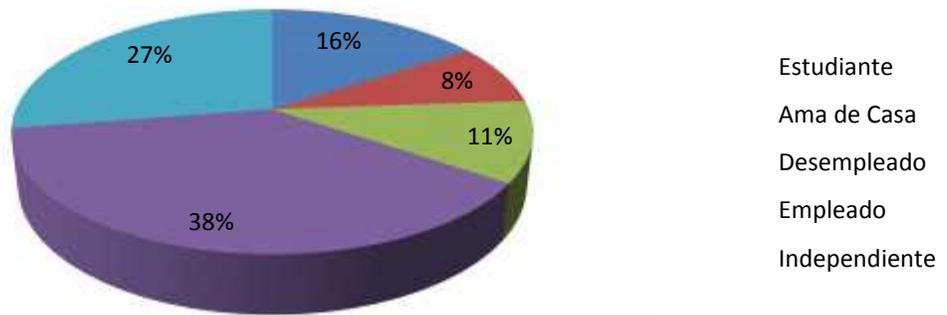
Gráfica 4. Nivel de ingresos de los encuestados.



Fuente: los autores. 2015.

El nivel de ingresos de las personas de estratos 2, 3 y 4 se encuentra entre 1 y 3 salarios mínimo, es decir 77%, entre \$589.500 y \$1.768.500, lo que les permite adquirir alimentos fuera de casa.

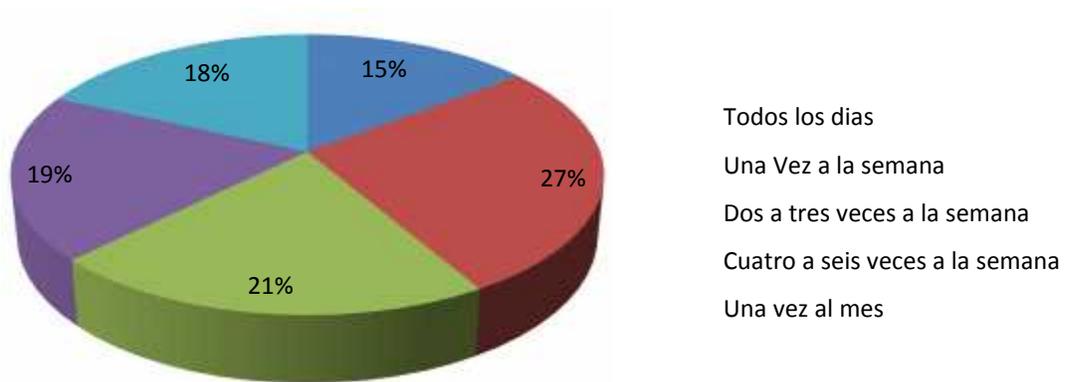
Gráfica 5. Ocupación de los encuestados.



Fuente: los autores. 2015.

La ocupación de los encuestados es ser empleados de empresa, sin embargo, existe un 27% que son independientes, y tan solo un 8% se encuentran desempleados.

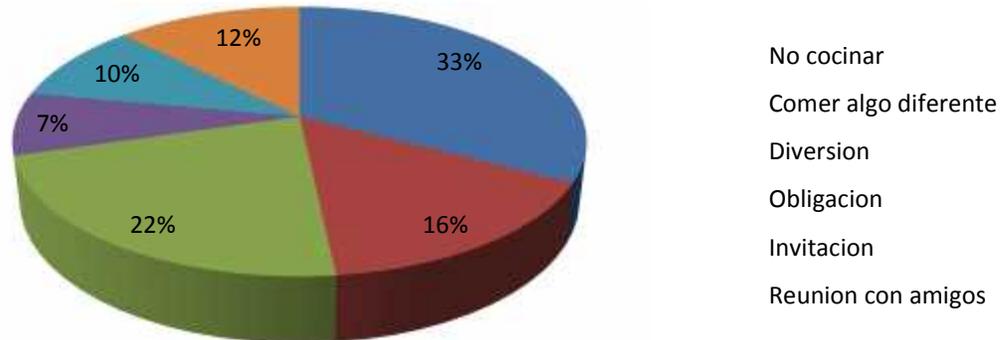
Gráfica 6. Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa.



Fuente: los autores. 2015.

El 82% de los encuestados acostumbra a comer fuera de casa. El 15% suelen comer fuera de casa todos los días, seguido por una vez a la semana con un 27% y dos a tres veces a la semana con el 21%. Lo que indica que los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo, ya no tienen tiempo para destinar a cocinar e inician a comer fuera de su casa con mayor frecuencia.

Gráfica 7. Razón para comer fuera de casa.

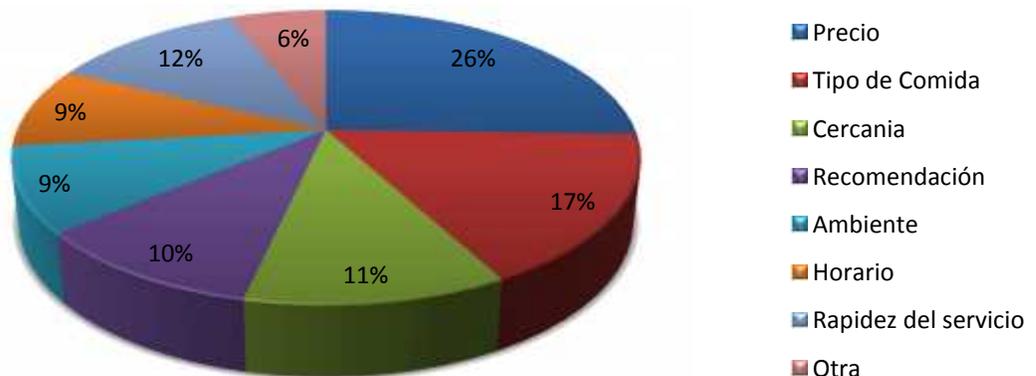


Fuente: los autores. 2015.

Como razón fundamental para comer fuera de casa está el hecho de no cocinar con un 33%, seguido por la motivación de divertirse con un 22%. Estas razones ratifican que cada día las personas no tienen tiempo para cocinar, en especial las mujeres que adicional a esto buscan espacios para descansar, y el no cocinar hace parte de ese descanso.

El hecho de no querer cocinar, conjuga con la frecuencia de comer fuera de la casa una vez a la semana, es decir, el fin de semana, esto como espacio para el descanso.

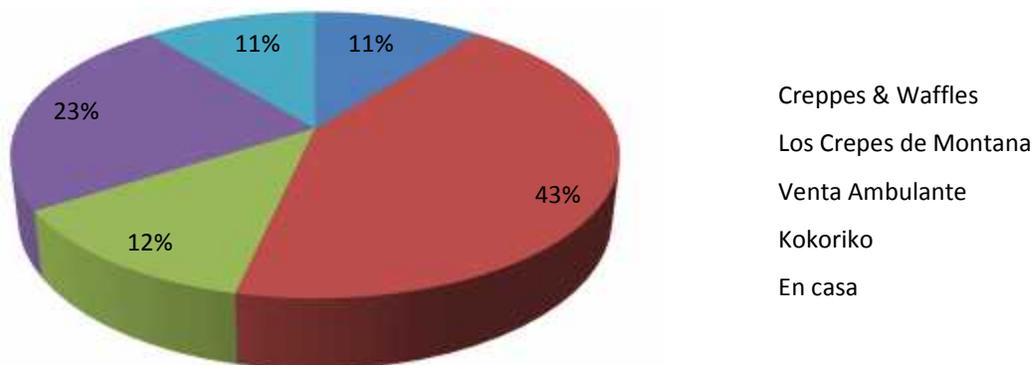
Gráfica 8. Aspectos que priman para escoger un restaurante



Fuente: los autores. 2015.

Como factores determinantes para escoger un restaurante se encuentra el precio (26%); tipo de comida (17%); cercanía (11%); recomendación (10%); ambiente (9%); horario (9%); rapidez del servicio (12%); otra (6%). Esto nos permite inferir que el consumidor busca equilibrar la buena comida con un buen precio, dado sus limitados recursos económicos.

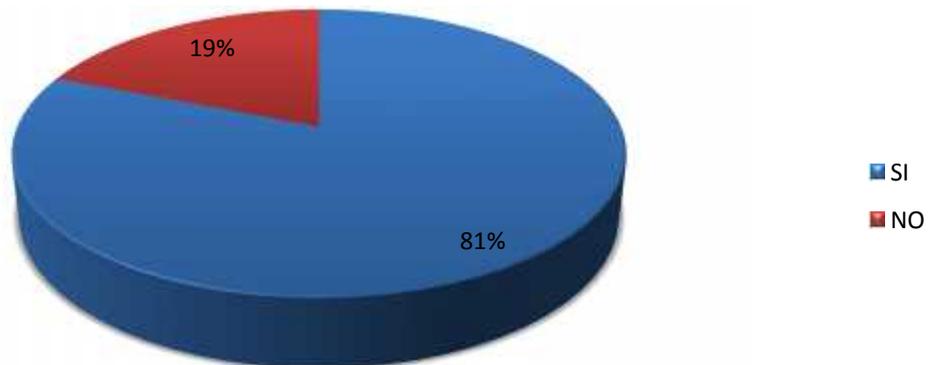
Gráfica 9. Lugar donde comen crepes & Waffles.



Fuente: los autores. 2015.

El 88% de los encuestados han comido alguna vez un crepe, el 54% de estos lo ha hecho en un Crepes & Waffles o un Crepes de Montana (Competencia Local), y un 23% en ventas informales que se ubican cerca ya sea a sus trabajos o a sus viviendas.

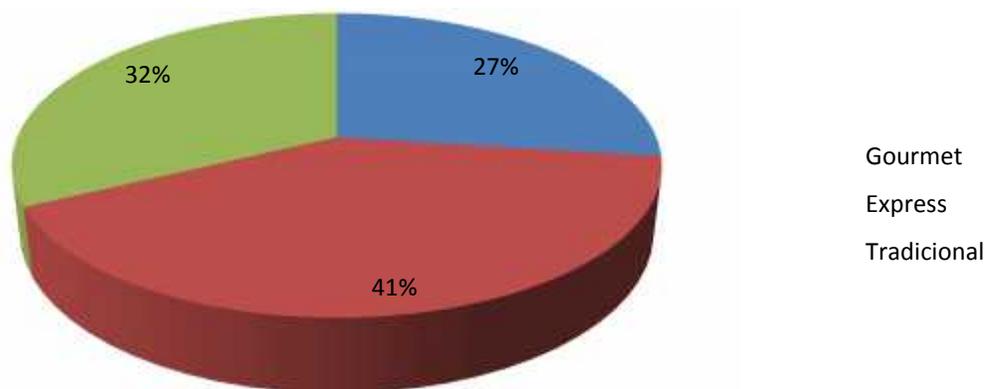
Gráfica 10. ¿Le gustaría un restaurante de crepes cerca de su residencia?



Fuente: los autores. 2015.

Al preguntar a los encuestados, si sería de su agrado contar un restaurante de crepes cerca de su residencia, un 81% expresó su aceptación, aquellas personas a las que no les gustaría el restaurante, indicaron que la razón principal era el hecho de que las crepes no eran una comida de su agrado.

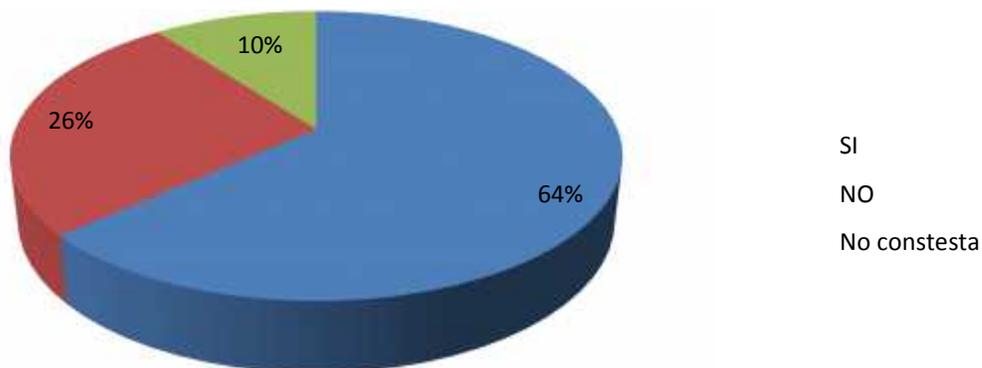
Gráfica 11. Tipo de restaurante



Fuente: los autores. 2015.

En cuanto al formato del restaurante, los encuestados en un 32% prefieren un restaurante tipo tradicional, es decir, servicio a la mesa con espacios para compartir. No obstante, también recalcaron que debía contar con servicio a domicilio. Por otra parte alrededor del 41% prefieren un restaurante tipo express que les garantice la entrega rápida de la comida.

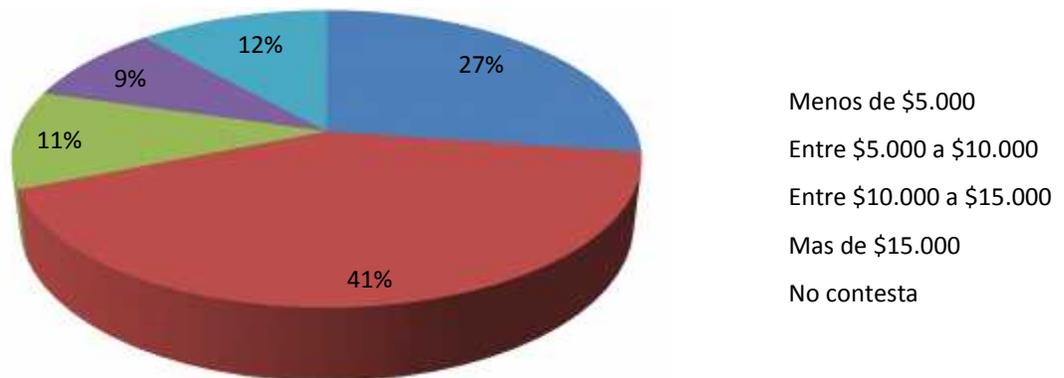
Gráfica 12. ¿Le gustaría observar la parrilla?



Fuente: los autores. 2015.

Adicionalmente se preguntó, si les gustaría observar como preparan su crepes, a lo que el 64% contestaron de forma positiva. Queriendo decir que los consumidores se sienten involucrados con la preparación al estar observando y que existe cierta seguridad.

Gráfica 13. ¿Cuánto pagaría por unas crepes en este restaurante?



Fuente: los autores. 2015.

Una vez los encuestados lograron a través de las preguntas entender la propuesta del restaurante, se indago por el valor que estarían dispuestos a pagar por un crepe, encontrándose que el 41% pagaría de \$5000 a \$10.000, y tan solo el 20% pagaría más de 10000, pese a que han pagado un precio más alto por el mismo alimento.

8. ESTUDIO DE MERCADO

- J Definición del mercado objetivo. Se identificó los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4 del Municipio de Acacias. Edades que oscilan entre 5 y más de 46 años.
- J Magnitud de la necesidad. El crepes y waffles se convierte en un producto de primera necesidad debido a su calidad, precio, sabor, preparación rápida, gusto y preferencia de los consumidores.
- J Perfil del consumidor. Personas que oscilan entre 5 y más de 46 años, incluye: estudiantes, empleados, desempleados, independientes, hogares con hijos y sin hijos, entre otros.
- J Productos sustitutos. Son en general, todos aquellos alimentos similares para su consumo (papa, yuca, pasteles, empanadas, sándwich, entre otros).
- J Productos complementarios. Corresponde arroz, granos en general, cereales, frutas, verduras y algunos cítricos, las carnes rojas y blancas.

8.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Las empresas dedicadas a la venta y comercialización de alimentos similares existentes compiten con altos precios y su presentación no es la mejor, y es acá donde el plan de negocio; quiere entrar a competir ya que cuenta con una mayor presentación la cual le brinda mayor durabilidad y conservación al producto, además de consumir en restaurantes, eventos institucionales, hoteles, entre otros.

Análisis de precios de venta del producto. En este aspecto el producto depende de los siguientes factores beneficio relativo, precio relativo y costo relativo. Esto significa analizar los precios de la competencia, selección de una política de fijación de precios, políticas de descuento demanda y oferta del producto.

Imagen de la competencia ante los clientes. En este aspecto los empresarios están convencidos que los consumidores comprarán el producto disponible que sea más competitivo. Se tiene en cuenta el valor agregado ejemplo empaque tamaño forma sabor calidad y precio.

Posicionamiento del producto frente a la competencia. Se crea un producto de alta calidad y muy natural en el proceso de elaboración, es así como se participará en el mercado a un precio muy asequible logrando obtener la mayor eficiencia.

8.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En calidad de empresarios se orientaran todos los esfuerzos hacia la obtención de un producto de excelente calidad, teniendo en cuenta cuando y como hacer con éxito la investigación de mercado; que técnica utilizar en qué medida investigar y como reducir costos en la investigación. Por lo tanto, la investigación de mercado se considera una herramienta valiosa de apoyo para la decisiones de tipo gerencial, ya que permite identificar el tipo de producto a ofrecer en el mercado con las características propias para el grupo objetivo de consumidores definidos previamente, o nicho de mercado atender, de acuerdo con las políticas producto, como es el caso la empresa a crear.

8.1.2 Plan de mercado. Uno de los puntos más importantes para llevar a cabo un plan de negocio es conocer las estrategias que se van a utilizar, para penetrar el mercado ya seleccionado; por esta razón se crea un producto de alta calidad y muy natural en el proceso de elaboración, es así como se participará en el mercado a un precio muy asequible logrando obtener la mayor eficiencia del plan de negocio.

Condiciones de política económica. A nivel de normatividad sanitaria, la producción se rige por los reglamentos establecidos por el INVIMA.

Empaque. Crepes y Waffles ya obtenido debe ser aislado del medio ambiente a fin de mantener sus características hasta el momento de su consumo.

8.1.3 Estrategias de distribución. La distribución del producto es uno de los componentes básicos en el proceso de desarrollo que tendrá la empresa dentro del mercado.

Alternativas de penetración. Se trabajará con base en un servicio al consumidor y calidad del producto.

Alternativas de comercialización. La empresa realizará la comercialización de alimentos, mediante un canal directo, es decir, productor – consumidor.

Estrategias de ventas. Se utilizará la venta personal, incluyendo la promoción del producto; a partir de un planeación de ventas estructurada y estableciendo para ello una fuerza de venta agresiva. Todo con miras a satisfacer las necesidades del consumidor. Además de manejar el proceso de venta pos venta, conlleve a buscar evaluar posibles clientes.

Vale la pena indicar, las administración y estrategias de ventas establecerá el siguiente proceso: motivación al cliente, supervisión evaluación y seguimiento al cliente, búsqueda de los cliente y supervisión.

8.1.4 Estrategia de Precio. Se puede considerar el precio como la cuantía de dinero dada a cambio del producto donde el consumidor intercambia su beneficio de tener dicho pre congelado. Como estrategia de precio se tendrán los siguientes aspectos:

Capacidad de la empresa para atender los requerimientos del consumidor, se tendrá en cuenta la estrategia de compra y costo de la competencia, decisión del consumidor al elegir el producto en el precio.

Análisis competitivo de precios. Para ello se tendrá en cuenta la selección del precio fijación del mismo y políticas de descuento; analizar y tener en cuenta el precio de la competencia; estudiar la relación entre la demanda-costo-utilidad; además determinar la demanda que permita seleccionar el objetivo de los precios.

Condiciones de pago. El sistema de pago es de contado.

Impuestos a la venta. Corresponde al 33% al Estado.

Seguros necesarios. Corresponde al aseguramiento de los activos fijos. Equivalente a un porcentaje del 3%.

Costo de transporte. La empresa no obtendrá costos de transporte por lo tanto no aplica.

Manera mediante la cual se definió el precio. De acuerdo a la demanda y oferta y teniendo en cuenta el precio de la competencia seleccionando los objetivos de los precios:

- a) Identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta y su capacidad de compra.
- b) Determinar la demanda.
- c) Estudiar las relaciones entre la demanda, el costo y la utilidad.
- d) Analizar los precios de la competencia.
- e) Seleccionar una política de fijación de precios.
- f) Seleccionar un método de fijación de precios y políticas de descuento.
- g) Selección de precio definitivo.

8.1.5 Estrategia de Promoción. Las principales actividades de la promoción se desglosan de actividades específicas de comunicación de forma directa con el consumidor.

La promoción del producto. Se llevará a cabo estableciendo para ellos las siguientes estrategias: Degustaciones muestras gratis, ofertas especiales el sistema pague 2 y lleve 3.

Canal de distribución. Directo.

Estrategias de promoción. Descuentos del producto, descuentos por pronto pago, y descuento por volumen adquirido del producto.

Concepto especial para motivar la venta. Satisfacción, acción demostración deseo interés y atención.

Cubrimiento geográfico. Municipio de Acacias.

8.1.6 Estrategias de Comunicación. Se estudian los distintos canales de comunicación y su grado de eficacia, detecta factores críticos de la comunicación dentro de la empresa y determina las prioridades y su implantación dentro de la misma.

- a) Se entregara al cliente volantes o adhesivos que le permitir informarse sobre las características del producto.
- b) Abrir una página web y enviar información a todos los correos acorde con los clientes potenciales y no potenciales.
- c) Utilizar medios masivos de comunicación tales como (periódico regional y emisora regional).
- d) Se utilizara la prensa regional (Llano 7 días) y medios de comunicación radial (Súper Estación 98.3).
- e) Justificación los medios de comunicación utilizados prensa y radio son los de mayor fuentes de información hacia la comunidad en general y circulan permanente y constantemente.

8.1.7 Estrategias de Servicio. Estrategias de servicios procedimientos para otorgar garantía y servicio. La organización estará conformada por personal con actitud especial, una suma de buenos modelos y relaciones humanas en las que cada palabra, movimiento o expresión. Tales como el estado ánimo, la seguridad, la confianza, la generosidad, la naturalidad, la presentación personal. Asumir una actitud positiva y entusiasta frente a la vida llenará al cliente de entusiasmo y le motivará a actuar.

Atención al cliente. Se determina los mecanismos para entender al cliente, la empresa se dedica a producir; de esta manera tiene en cuenta que la organización tendrá un punto de distribución o punto de venta, se aplicaran mecanismos como:

- a) Buenas instalaciones (excelente estado).
- b) Entrega de producto a tiempo.
- c) Buena atención al cliente.
- d) Obtendrá todas las unidades requeridas por el cliente.

Políticas de servicio comparación de la competencia. El servicio al cliente juega un papel importante, puesto que un porcentaje de las ventas y el posicionamiento de

la organización depende de él; el plan de negocio no se centra en la comercialización del producto, logrando establecer políticas de servicio logrando una buena imagen.

8.1.8 Presupuesto de la Mezcla de Mercado. Esta inversión es importante ya que impactará a los clientes, no solo notaran la calidad del producto si no el bajo precio del mismo, en comparación frente a la competencia, es incentivar a los clientes logrando mayores ventas, aceptación en el mercado y posicionamiento del producto. Los medios masivos que se utilizaran, ofrecerán favorables resultados para el mercado objetivo.

- a) Papelería y útiles
- b) Publicación periódico local Llano 7 Días.
- c) Creación página web.
- d) Tarjetas de presentación.
- e) Afiches publicitarios.
- f) Directorio telefónico.
- g) Volantes.
- h) Cuñas radiales emisora Súper Estación 98.3.

8.1.9 Naturaleza del producto.

Nuestros productos se caracterizan por su variedad de sabores, calidad y precio.

Otra característica de nuestro producto es que lo puedes disfrutar en cualquier hora, ya sea como desayuno, almuerzo o merienda.

Estos serán preparados con las más altas normas de higiene, con materias primas de calidad y frescas; además se cuidará siempre la presentación final del producto, ya sea este para servirse o para llevar.

Presentación: Nuestros productos se presentarán siempre debidamente decorados, (platos, vasos, bandejas y fundas); y con el logotipo de la empresa.

A continuación ofrecemos un listado de productos principales a ofrecer:

- a) Crepes de sal y dulce: Receta francesa hecha fundamentalmente de trigo, con el que se elabora una masa muy delgada en forma de disco y se sirve habitualmente aplicando todo tipo de ingredientes dulces o salados.
- b) Waffles: Especie de torta con masa crujiente de origen belga que se cocina entre dos placas calientes llamadas gofreras. Se lo puede servir con miel, helado, mermelada, chocolate derretido, etc.
- c) Helados, malteadas, jugos naturales.
- d) Batido de café: Deliciosa mezcla de café con vainilla, licor de naranja, hielo y leche muy fría, espolvoreado por encima con café soluble o chocolate.

8.1.10 Historia. Las crepes han estado con nosotros desde hace siglos, pero su encarnación temprana era una versión mucho más rústica de lo que comemos hoy en día. Una *galette* es la madre de la crepe moderna. En la Francia medieval, en el noroeste, los agricultores hicieron tortas crujientes con harina de trigo sarraceno. *Galette* deriva de *galet*, del francés guijarro - las *galettes* fueron hechas originalmente esparciendo masa en las piedras que se habían calentado al fuego.

Con el tiempo, tal vez debido a la facilidad y la portabilidad de envolver los ingredientes dentro de la crepe de trigo sarraceno, la *galette* se convirtió en la comida para llevar de los campesinos medievales.

En el siglo XV, los bretones habían desarrollado *galétoires* de hierro, planchas planas que se convirtieron en la cocina de la moderna crepe. Los campesinos de Bretaña inventaron y perfeccionaron el esparcidor de masa y espátula todavía de uso común hoy en día. Cocineros viajeros comenzaron a aparecer en los mercados, con dos *galétoires* a cuestas, volteando la crepe a medio cocer en una segunda olla para rellenar y mantener el proceso rápido.

Hasta principios del siglo XX, la harina de trigo refinada era un gran lujo, similar al azúcar y la carne. Cuando la industrialización la hizo menos costosa y más ampliamente disponible, las crepes estuvieron a disposición de las masas y explotaron en popularidad. Hoy en día se consideran uno de los alimentos de más rápido crecimiento en el mundo.

8.1.11 Características de los crepes. Los ingredientes comunes de esta masa cocida son: harina, huevos, leche, mantequilla y azúcar. Generalmente hay dos tipos: crepes dulces con base de harina de trigo, y crepes hechos con harina de alforfón. Se obtiene por la cocción de la pasta extendida en forma de disco y cocinada por sus dos caras, en una sartén o en algo más específico como una crepera.

Tabla 2. Proyección de la demanda de crepes y waffles anual.

Años	Ingresos por persona (precio constante)	Unidades demandas por persona
2011	5.000	54
2012	5.500	59
2013	6.050	65
2014	6.650	72
2015	7.320	79

Fuente: el estudio. 2015.

Se establece 5 años comprendidos entre 2011 y 2015, a un precio de \$5.000 con un aumento del 10% anual y un consumo por persona de 4.5 promedio unidades

mensuales para un total por cada una de 54 anual, con un incremento del 10% al año de consumo.

Tabla 3. Proyección de la oferta.

Años	Ingresos por persona (precio constante	Unidades demandas por persona
2011	Crepes y waffles	54
2012	Crepes y waffles	59
2013	Crepes y waffles	65
2014	Crepes y waffles	72
2015	Crepes y waffles	79

Fuente: el estudio. 2015.

Nota: se espera que de la población de 12.000 personas, el 85% adquieran el producto anual 10.200 personas.

Tabla 4. Proyección de ventas.

Años	Personas	Unidades demandas por persona	Precio unitario	Valor total venta
2011	10.200	54	\$7.320	\$74.664.000
2012	11.220	59	\$8.052	\$90.343.440
2013	12.342	65	\$8.857	\$109.313.094
2014	13.576	72	\$9.742	\$132.257.392
2015	14.933	79	\$10.717	\$160.036.961

Fuente: el estudio. 2015.

9. ESTUDIO TÉCNICO

9.1 Flujograma proceso de producción

Los productos son básicamente crepés, que pueden ser preparados con los rellenos ^ que el cliente desee, dentro de los rellenos ofrecidos se incrementarán:

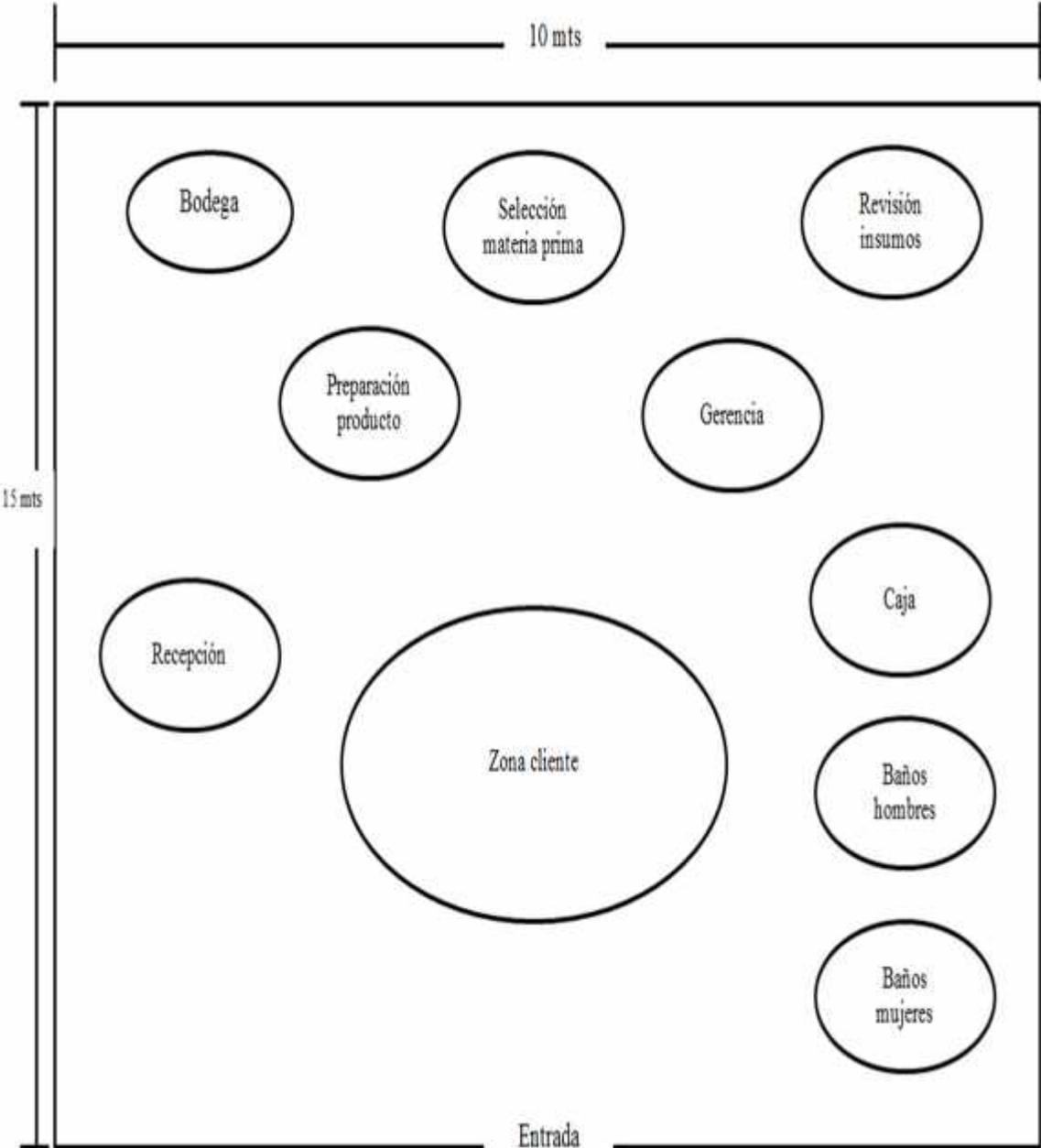
- a) Carne desmechada
- b) Mazorca
- c) Queso
- d) Papas fosforo
- e) Salsa de frijol
- f) Carne molida
- g) Chicharrón
- h) Banano
- i) Fresa
- j) Pollo
- k) Champiñones
- l) Queso
- m) Plátano picado
- n) Huevos
- o) Chorizo
- p) Salchicha americana
- q) Atún

De igual forma, el crepé ira con la salsa de la preferencia del cliente, dentro de las salsas se tienen:

- a) Ogo-guiso
- b) Champiñones
- c) Salsa de arequipe o chocolate
- d) Curry

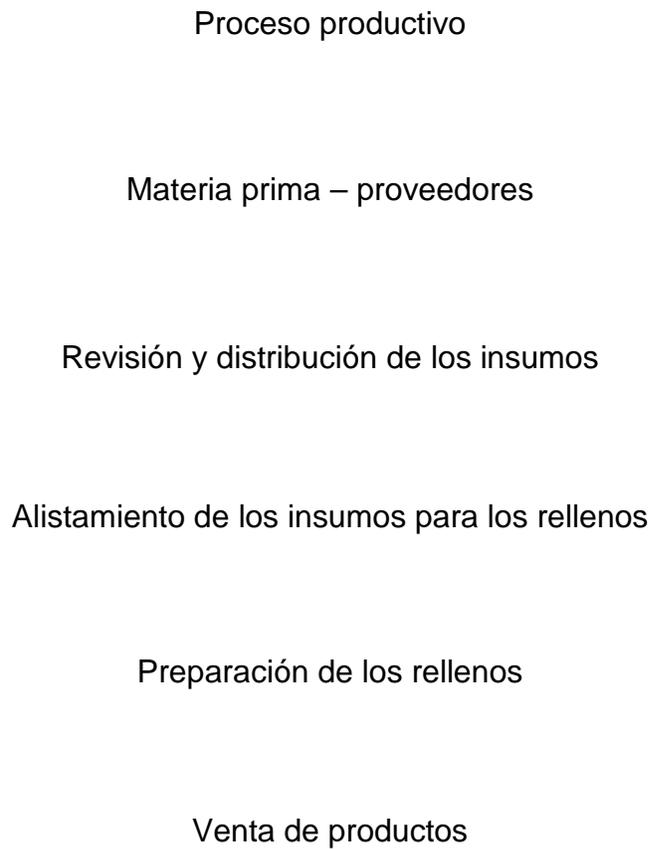
Adicionalmente, los platos se podrán acompañar con jugos naturales y bebidas requeridas por el cliente (gaseosas).

Figura 7. Plano distribución en planta.



Fuente: los autores. 2015.

Figura 8. Flujograma proceso productivo.



Fuente: los autores. 2015.

9.2 PLAN TÉCNICO

Bienes inmuebles. Local. - Alquiler de un local en la CL 17 #17-76 de la ciudad de Acacias, con una dimensión de 11.25 m² (2.5x4.5). Este incluye sistema de aire acondicionado, extractor de olores y humo, letrero con el nombre del local, mesón de servicio y menú board. Para la puesta en marcha de este local necesitaremos los siguientes activos:

Requerimientos a Utilizar en el Negocio con sus respectivos detalles:

Tabla 5. Maquinaria y equipos.

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
Estufa Industrial	Seis quemadores a gas, acero inoxidable (140x65x90).	1
Refrigerador	12 pies, sistema de congelación no frost.	1
Enfriador	12 pies, 1 sola puerta vertical.	1
Crepera Industrial	1 disco (40 cm. diámetro) a gas, acero inoxidable (50x50x90)	2
Waflera industrial	Eléctrica, doble producción (48,2x32,4x33)	1
Horno microondas	Multifuncional	2
Cafetera industrial	Toma eléctrica y a gas, dos tomas de vapor y agua caliente.	1
Licuada	Oster de varias velocidades	
Mesón de trabajo	Acero inoxidable, patas tubulares de acero inoxidable de 1 1/2 pulgadas y regulables para nivelación con dos repisas.	2
Batidora	Acero inoxidable, tres velocidades	1
Procesador de alimentos	Aspas de acero inoxidable	1
Repisa	Acero inoxidable (1,52x30)	1

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 6. Utensilios.

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
Espátula	Madera	3
Dispersador de masa	Madera	2
Abre latas	Acero inoxidable	1
Colador cónico	Plástico	2
Cuchara	De madera grande	2
Juego de cubiertos	Acero inoxidable(Juego de 6 unidades)	2
Juego de vasos	Vidrio, 6 unidades	2
Vajilla de platos	Porcelana, 32 piezas	1
Cucharón	Acero inoxidable , 8 onzas	2
Encendedor de cocina		1
Rallador	Metálico	2
Exprimidor de limón	Metálico	1
Frascos almacenadores	Vidrio	8

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
Bandejas almacenadoras	Plástico	8
Jarras	Plástico 4 lts.	5
Juego de cuchillos	8 unidades, acero inoxidable	2
Juego de ollas	Aluminio, 7 unidades, diferentes tamaños	2
Tabla de picar	Plástico	3
Caneca para basura	Plástico, industrial (32 gls.)	1

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 7. Equipos de oficina.

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
Caja registradora	Electrónica, desglose automático IVA, pantalla para el cliente, cajón para 3 billetes y 5 monedas, modelo autorizado por la DIAN.	1
Teléfono	Digital	1
Computador	Procesador Intel 2.0 4,0 GB de memoria, disco duro de 1 TB, multimedia, parlantes, etc.	1
Impresora	Cartuchos recargables	1

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 8. Muebles.

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
Letrero con nombre del local	Luminoso 2x0,75	1
Menú Board	1.50x0.70	1
Mesa del computador	Fija	1
Silla del computador	Rodante	1
Materiales de decoración	A petición del diseñador	

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 9. Uniformes.

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
Cocinero	Pantalón de tela blanco, camisa blanca con bordado del nombre de la empresa, gorro de cocinero, delantal, clip con su nombre.	1
Ayudantes de cocina	Jean, camiseta con bordado del nombre de la empresa, boina	1

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD
	francesa, delantal, clip con su nombre.	
Cajero, Despachador y Administrador	Jean, camiseta con bordado del nombre de la empresa, boina francesa, clip con su nombre	2

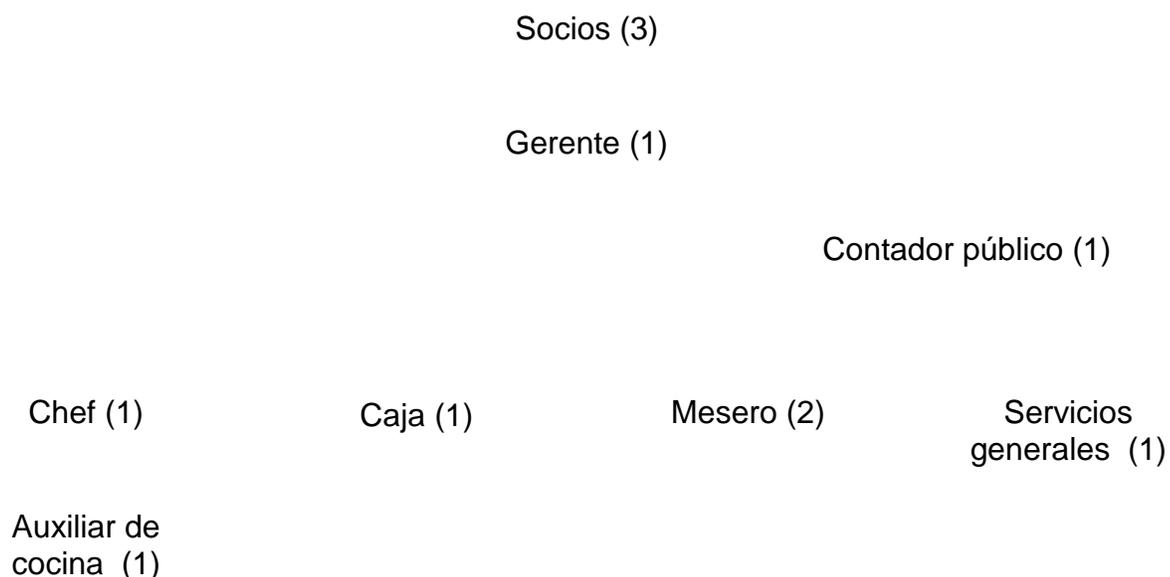
Fuente: los autores. 2015.

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

10.1 Estructura organizacional

Las actividades necesarias para la ejecución y operación del proyecto serán programadas coordinadas realizadas y controladas; mediante el diseño de una estructura organizacional que se encargara de asumir las actividades.

Figura 9. Organigrama.



Fuente: los autores. 2015.

10.2 PERFILES DE LOS CARGOS

Cuadro 1. Manual de funciones gerente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Junta de Socios
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
) Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el	

<p>cumplimiento de las normas legales de la Empresa.</p> <p>) Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.</p> <p>) Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad.</p> <p>) Elaborar plan de mercadeo para los vendedores. Controlar la administración de mercadeo.</p> <p>) Autorizar y ordenar los respectivos pagos.</p> <p>) Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente.</p> <p>) Elaborar presupuestos de ventas mensuales.</p> <p>) Presentar políticas de incentivo para los vendedores.</p> <p>) Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores.</p> <p>) Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.</p>	
Requisitos de Educación:	Profesional en área administrativa o financiera.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal; carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

Fuente. Los autores. 2015.

Cuadro 2. Manual de funciones contador.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>) Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.</p> <p>) Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal.</p> <p>) Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, etc.</p> <p>) Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa.</p> <p>) Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.</p> <p>) Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa.</p> <p>) Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa.</p> <p>) Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la</p>	

presentación de esta información de manera clara y precisa.	
Requisitos de Educación:	Contador público con tarjeta profesional. (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente. Los autores. 2015.

Cuadro 3. Manual de funciones personal oficios varios.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Personal oficios varios, servicios generales.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">) Cumplir con el horario asignado.) Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).) Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa (Zona Administrativa, Zona de Producción, etc.).) Velar por el orden y aseo del lugar. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

Fuente. Los autores. 2015.

Cuadro 4. Manual de funciones secretaria - caja.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Secretaria – caja.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">) Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.) Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes.) Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentaos a su cargo.) Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo. 	

<ul style="list-style-type: none">) Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio.) Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos.) Verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.) Archivar diariamente la documentación contable.) Llevar manualmente el libro de bancos, retención den la fuente y libro de personal.) Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor.) Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno.) Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle. 	
Requisitos de Educación:	Título de Secretaria Ejecutiva egresada del SENA, Nivel de inglés intermedio.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Fuente. Los autores. 2015.

Cuadro 5. Manual de funciones Chef.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Chef
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">) Asesorar al administrador en la compra de suministros para la elaboración del producto.) Organización de la cocina en general.) Elaborar y componer menús.) Administración de suministros y alimentos.) Ordenar pedidos de materia prima. 	
Requisitos de Educación:	Chef profesional SENA.
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana.

Fuente. Los autores. 2015.

Cuadro 6. Manual de funciones Mesero.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Mesero.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Dos (2).
FUNCIONES	
Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.	
Requisitos de Educación:	Técnico en esa y bar del SENA.
Requisitos de Experiencia:	Seis (6) meses de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Servidor, respetuoso y empático.

Fuente. Los autores. 2015.

Cuadro 7. Manual de funciones auxiliar de cocina.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Auxiliar de cocina.
Jefe Inmediato:	Chef.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
) Participar en la elaboración de los menús.) Recoger y preparar las mezclas de las salsas para el que ha sido capacitado.) Organizar y asear los utensilios de trabajo.	
Requisitos de Educación:	Técnico de cocina del SENA.
Requisitos de Experiencia:	Seis (6) meses de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Colaborador – servidor.

Fuente. Los autores. 2015.

10.3 ASPECTOS CORPORATIVOS

Misión: La misión del Restaurante Ardila's Crepes & Waffles es ofrecer a nuestros clientes la especial experiencia de disfrutar una cálida atención y saborear un producto delicioso, nutritivo, bajo en grasas saturadas y carbohidratos.

Visión: Ser una marca líder en Acacias del negocio de los crepes & waffles creando un hábito de consumo de nuestro producto, estando ubicados en Acacias. Con sucursales en varios puntos estratégicos de la ciudad, con un mejoramiento continuo de calidad en el producto y el servicio.

Filosofía de trabajo:

- a) Confiabilidad y sostenibilidad
- b) Velocidad
- c) Eficiencia de costos y gastos
- d) Responsabilidad social y ambiental

Competencias esenciales:

- a) Sabor gourmet
- b) Calidad de los productos
- c) Excelente servicio
- d) Tiempo de respuestas y entrega de producto
- e) Innovación en la presentación del producto

Horarios:

El horario de apertura al público será todos los días de 4:00 pm a 10 pm.

Ubicación atención:

Cl 17 #17-76 Br Mancera - Acacias, Meta.
Teléfono: 86562739.
Celulares: 3112114834 – 3112136610 – 3108519841.

Principios y valores:

- a) Respeto por el cliente.
- b) Valores éticos.
- c) Calidad producto.
- d) Productividad.
- e) Competitividad.
- f) Responsabilidad social empresarial.
- g) Talento humano.
- h) Conocimiento del entorno.
- i) Compromiso con el cliente.
- j) Compromiso con la calidad total.
- k) Rentabilidad.
- l) Servicio.
- m) Pertenencia.
- n) Conservación del medio ambiente.
- o) Creencias en ser el “mejor”.

11.ESTUDIO ADMINISTRATIVO

11.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA “ARDILA’S CREPES Y WAFFLES S.A.S”

ACTO CONSTITUTIVO

JONATHAN ARMANDO ARDILA AYALA, de nacionalidad Colombiana, identificado con cedula de ciudadanía número 1.122.136.586 de Acacias domiciliado en la ciudad de Acacias, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada “**Ardila’s Crepes y Waffles S.A.S**”, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de **CINCUENTA MILLONES DE PESOS** (\$ 50.000.000 Millones), dividido en (5000) acciones ordinarias de valor nominal de (\$ 10.000 pesos) cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento. Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo 1- Disposiciones generales

Artículo 1. Forma. La empresa que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará “**Ardila’s Crepes y Waffles S.A.S**”, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: "sociedad por acciones simplificada" o de las iniciales "S.A.S".

Artículo 2. Objeto social. La sociedad tendrá como objeto social el ofrecimiento de productos alimenticios (Crepes y waffles), cuenta con un equipo humano ético y profesional que busca contribuir eficientemente al desarrollo del sector turístico de la región. Dedicada a la organización y realización de planes turísticos de excelente calidad, así mismo contamos con un equipo de profesionales del sector altamente calificados, ofreciendo los mejores y más innovadores servicios a nuestros clientes.

Artículo 3. Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será el municipio de Acacias y su dirección para notificaciones judiciales será la cra 25 No. 14 – 35.

Artículo 4. Término de duración. El término de duración será indefinido.

Capítulo II - Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5. Capital Autorizado. El capital autorizado de la sociedad es de **CIEN MILLONES (\$ 100.000.000)**, dividido en **DIEZ MIL (10.000)** acciones, de valor nominal de **DIEZ MIL PESOS (\$ 10.000)** cada una.

Artículo 6. Capital Suscrito. El capital suscrito inicial de la sociedad es de **CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$ 50.000.000)**, dividido en **CINCO MIL (\$ 5.000)** acciones ordinarias de valor nominal de **DIEZ MIL PESOS(\$ 10.000)** cada una, y está distribuido de la siguiente forma:

Socio	N. Acciones	Valor Total
JONATHAN ARMANDO ARDILA AYALA,	5.000	\$ 50.000.000

Artículo 7. Capital Pagado. El capital pagado de la sociedad es de **CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$ 50.000.000)**, dividido en **CINCO MIL (\$ 5.000)** acciones ordinarias de valor nominal de **DIEZ MIL PESOS(\$ 10.000)** cada una, y está distribuido de la siguiente forma:

Socio	N. Acciones	Valor Total
ALEXANDRA MEDELLÍN VELÁSQUEZ	5.000	\$ 50.000.000

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital. El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

Artículo 8. Derechos que confieren las acciones. En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas. Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9. Naturaleza de las acciones. Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10. Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias o suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal quien aprobará el reglamento respectivo y formulara la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11. Derecho de preferencia. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas

Parágrafo Primero. El derecho de preferencia a que se refiere este artículo se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de acciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo. No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12. Clases y series de acciones. Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren. Siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo. Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirías

en proporción al número de acciones que cada uno posea en La fecha del aviso de oferta.

Artículo 13. Voto múltiple. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple la asamblea aprobará, además de su emisión la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14. Acciones de pago. En caso de emitirse acciones de pago el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas Laborales vigentes. Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia. Siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de 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.

Artículo 16. Restricciones a la negociación de acciones. Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa. La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17. Cambio de control. Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1268 de 2008.

Capítulo III - Órganos sociales

Artículo 18. Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La

revisoría fiscal solo será provista en la medida en que exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19. Sociedad devenida unipersonal. La sociedad podrá ser plural personal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo. Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20. Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum Mayorías y más condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley. La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente. La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan. Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad. Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21. Convocatoria a la asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poder llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22. 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 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 que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23. Derecho de inspección. El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares. Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, de manera inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección. La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24. Reuniones no presenciales. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de legado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25. Régimen de quórum y mayorías decisorias. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de Las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión. Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

1. La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
2. La realización de procesos de transformación, fusión o escisión
3. La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular.
4. La modificación de la cláusula compromisoria
5. La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple:
si
6. La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo. Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.

Artículo 26. Fraccionamiento del voto. Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados los accionistas podrán fraccionar su *voto*. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27. Actas. Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión. Los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado. En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea.

Artículo 28. Representación legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien tendrá un suplente que lo reemplazara en sus faltas absolutas o temporales. Las funciones del representante legal, terminarán **EN CASO** de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, deceso o incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural, y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante sea una persona jurídica. La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral si fuera el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo. En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de esta. Toda remuneración que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29. Facultades del representante legal. La sociedad, será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá 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.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos se hubieren reservado a los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal. Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por si o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica. Prestamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV - Disposiciones varias

Artículo 30. Enajenación global de activos. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de la enajenación. La enajenación global requerirá de la aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que represente cuando menos la mitad más uno 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.

Artículo 31. Ejercicio social. Cada ejercicio social tiene una duración de un año que comienza el primero de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil del documento de constitución de la sociedad.

Artículo 32. Cuentas anuales. Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33. Reserva legal. La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito formado con el 10% de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al

cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades liquidas, pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34. Utilidades. Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35. Resolución de conflictos. Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje en los términos previstos en la cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36. Clausula compromisario. La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un tribunal de arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes o en su defecto por el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Villavicencio. El árbitro designado, será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas en el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Artículo 37. Ley aplicable. La interpretación de estos estatutos se sujeta a las disposiciones contenidas en la ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capitulo IV - Disolución y liquidación

Artículo 38. Disolución. La sociedad se disolverá:

1. 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.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionistas único.
5. Por orden de autoridad competente.
6. Por perdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del 50% del capital suscrito.

Parágrafo Primero. En el caso previsto en el ordinal primero 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 concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de la autoridad competente.

Artículo 39. Enervamiento de las causales de disolución. Pondrá evitarse la disolución de la sociedad mediante adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal sexto del artículo anterior.

Artículo 40. 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. Durante el periodo de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

REPRESENTACIÓN LEGAL. Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo a **JONATHAN ARMANDO ARDILA AYALA**, identificado con el documento de identidad No. 1.122.136.586 de Villavicencio como representante legal de esta sociedad. Y como suplente del representante legal a **ALEXANDRA MEDELLÍN VELÁSQUEZ** identificado con el documento de identidad No. 30.946.716 de Acacias.

El representante legal, participa en este acto constitutivo a fin de dejar constancia de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado. Como constancia de lo anterior se firma a los 19 días del mes octubre de 2015.

JONATHAN ARMANDO ARDILA AYALA
CC No. 1.122.136.586 de Acacias

11.2 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Los KPI o indicadores clave de desempeño vehículos de comunicación que permite que nuestro gerente y junta directiva comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los empleados en realización de los objetivos estratégicos de la empresa. Así los KPI tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

Algunos indicadores que usaremos son:

- a) Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- b) Nivel de la satisfacción del cliente.
- c) Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- d) Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.
- e) Rentabilidad de un proyecto
- f) Calidad de la gestión de la empresa

Para nuestra empresa es necesario contar especialmente con estos indicadores:

- a) Tener predefinido de antemano un proceso.
- b) Tener claros los objetivos.
- c) Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- d) Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo

11.3 LOGO

**ARDILA'S CREPES & WAFFLES
UNA DELICIA,... UN BUEN MOMENTO**



12. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

12.1 INVERSIÓN FIJA

A continuación se detallará los montos requeridos en inversión fija para maquinarias y equipos, utensilios, equipos y muebles de oficina:

Tabla 10. Maquinaria y equipos.

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Cocina industrial	1	3.800.000	3.800.000	380.000
Refrigerador	1	700.000	700.000	70.000
Enfriador	1	580.000	580.000	58.000
Crepera industrial	2	250.000	500.000	50.000
Waflera industrial	1	260.000	260.000	26.000
Horno microondas	2	125.000	250.000	25.000
Cafetera industrial	1	300.000	300.000	30.000
Licuada	2	75.000	150.000	15.000
Mesón de trabajo	2	350.000	700.000	70.000
Batidora	1	67.000	67.000	6.700
Procesador de alimentos	1	150.000	150.000	15.000
Repisa	1	50.000	50.000	5.000
Total			\$7.507.000	\$750.700

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 11. Utensilios.

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Espátula	3	25.600	76.800	7.680
Dispensador de masa	2	125.000	250.000	25.000
Abre latas	1	8.000	8.000	800
Colador cónico	2	32.000	64.000	6.400
Cuchara gramera	2	33.000	66.000	6.600
Juego de cucharas de mesa	2	99.000	198.000	19.800
Juego de vasos	2	25.000	50.000	5.000
Vajilla de platos	1	60.000	60.000	6.000
Cucharón	2	50.000	100.000	10.000
Encendedor de cocina	1	8.500	8.500	850

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Rallador	2	8.000	16.000	1.600
Exprimidor de limón	1	6.000	6.000	600
Frascos almacenadores	8	20.900	167.200	16.720
Bandejas almacenadoras	8	25.000	200.000	20.000
Jarras	5	35.000	175.000	17.500
Juego de cuchillos	2	25.000	50.000	5.000
Juego de ollas	2	139.000	278.000	27.800
Tabla de picar	3	23.000	69.000	6.900
Caneca para basura	1	35.000	35.000	3.500
Total			\$1.877.500	\$187.750

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 12. Vehículo.

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Moto Fr 80	1	2.930.000	2.930.000	586.000
Total			\$2.930.000	\$586.000

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 13. Equipos de oficina.

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Caja registradora	1	550.000	550.000	110.000
Teléfono	1	67.000	67.000	13.400
Computador	1	1.200.000	1.200.000	240.000
Impresora	2	250.000	500.000	100.000
Total			\$2.317.000	\$463.400

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 14. Muebles y enseres.

Descripción	Cant.	Valor individual	Valor total	Depreciación
Letrero con nombre del local	1	180.000	180.000	18.000
Menú board	3	95.000	285.000	28.500
Mesa del computador	1	220.000	220.000	22.000
Silla del computador	2	65.000	130.000	13.000
Total			\$815.000	\$81.500

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 15. Consolidación depreciación de activos.

NO.	ACTIVO	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR ACTIVO	PERIODO				
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Maquinaria y equipos.	10	\$7.507.000	750.700	750.700	750.700	750.700	750.700
2	Utensilios	10	\$1.877.500	187.750	187.750	187.750	187.750	187.750
3	Equipo de oficina	5	\$2.317.000	463.400	463.400	463.400	463.400	463.400
4	Muebles y enseres	10	\$815.000	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500
5	Vehículos.	5	\$2.930.000	586.000	586.000	586.000	586.000	586.000
TOTAL			\$15.446.500	\$2.069.350	\$2.069.350	\$2.069.350	\$2.069.350	\$2.069.350

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 16. Personal (mano de obra directa).

CARGO	CANT.	SALARIO MENSUAL	PRESTACIÓN SOCIAL	VALOR TOTAL MENSUAL	VALOR TOTAL ANUAL
Chef	1	1.000.000	500.000	1.500.000	18.000.000
Aux. cocina	1	644.350	322.175	966.525	11.598.300
Servicios generales	1	644.350	322.175	966.525	11.598.300
Meseros	2	644.350	322.175	966.525	23.196.600
TOTAL					\$64.393.200

Fuente: los autores. 2015.

NOTA:

BASE SALARIAL – OPERARIOS:
 PRESTACIONES INTEGRALES 50%
 ÍNDICE DE PROYECCIÓN 4.5% ANUAL
 SALARIO BÁSICO: \$644.350

Tabla 17. Costos fijos.

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Personal	64.393.200
Seguros activos	463.395
Cámara de comercio	340.000
Industria y comercio.	420.000
Arriendo	6.000.000
Depreciación activos	2.069.350
Gerente	21.600.000
Contador público	4.800.000
Secretaria.	11.598.300
TOTAL	\$111.684.245

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 18. Costos Variables.

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Energía eléctrica	2.400.000
Agua	18.000.00
Combustibles	1.800.000
Comunicaciones	1.200.000
Papelería y útiles	1.000.000
Aviso	1.800.000
Promoción y publicidad	1.200.000
TOTAL	\$11.200.000

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 19. Costos de instalación.

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Personal (M.O.D.).	64.393.200
Energía eléctrica.	2.400.000
Agua.	1.800.000
Seguros activos	463.395
Combustibles	1.800.000
Cámara de comercio.	340.000
Industria y Comercio	420.000
Arriendo.	6.000.000
Depreciación activos.	2.069.350
TOTAL	\$73.685.945

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 20. Gastos de administración.

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Gerente.	21.600.000
Contador. (línea staff)	4.800.000
Secretaria – caja	11.598.300
Comunicaciones.	1.200.000
Papelería y útiles	1.000.000
TOTAL	\$40.198.300

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 21. Costos de ventas.

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Aviso.	1.800.000
Promoción y publicidad.	1.200.000
TOTAL	\$3.000.000

Fuente: los autores. 2015.

CAPITAL DE TRABAJO

Total costos de instalación + total gastos de administración + costo de ventas

12

$$K. W = \frac{73.685.945 + 40.198.300 + 3.000.000}{12}$$

$$K. W = \frac{116.884.245}{12}$$

$$K. W = 9.740.353$$

Nota: para un mes de operación

Tabla 22. Presupuesto de ingresos proyección 10% anual.

DESCRIPCIÓN (MENSUAL)	VALOR ANUAL
13.336.413	160.036.961
14.670.054	176.040.657
16.137.060	193.644.722
17.750.766	213.009.195
19.525.842	234.310.114

Fuente: los autores. 2015.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Presupuesto de ingresos} - \text{costos variables}}$$

$$PE = \frac{111.684.245}{160.036.961 - 11.200.000}$$

$$PE = \frac{111.684.245}{148.836.961}$$

$$PE = 75\%$$

El análisis del punto de equilibrio es útil para: Orientar la decisión sobre el tamaño inicial y la tecnología a emplear (capacidad instalada). . Realizar programaciones teniendo en cuenta la capacidad utilizada. Redefinir precios o tarifas para hacer factible el proyecto-

La técnica de análisis del punto de equilibrio permite estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los ingresos de los proyectos.

Recuerde que los costos fijos son aquellos que causan erogaciones en cantidad constante, para un mismo tamaño o capacidad instalada del proyecto, independientemente del número de unidades que se estén produciendo. Generalmente corresponden a costos básicos en los cuales se incurre para mantener a la unidad productiva en condiciones de operar, aun cuando no produzca, por ejemplo: Depreciaciones, arrendamientos, servicios públicos, gastos financieros, sueldos y demás gastos administrativos, salarios de mano de obra directa, etc. Hay que tener en cuenta que al variar el tamaño del proyecto cambia la estructura de costos y por tanto el nivel de los costos fijos.

Los costos variables son aquellos que están estrechamente ligados con el proceso productivo, de tal manera que aumentan o disminuyen en proporción directa al volumen de producción. Por ejemplo: las materias primas y materiales directos, los salarios de la mano de obra directa, etc. La función de costos variables depende de la estructura tecnológica y de los procesos productivos que se hayan adoptado para el proyecto.

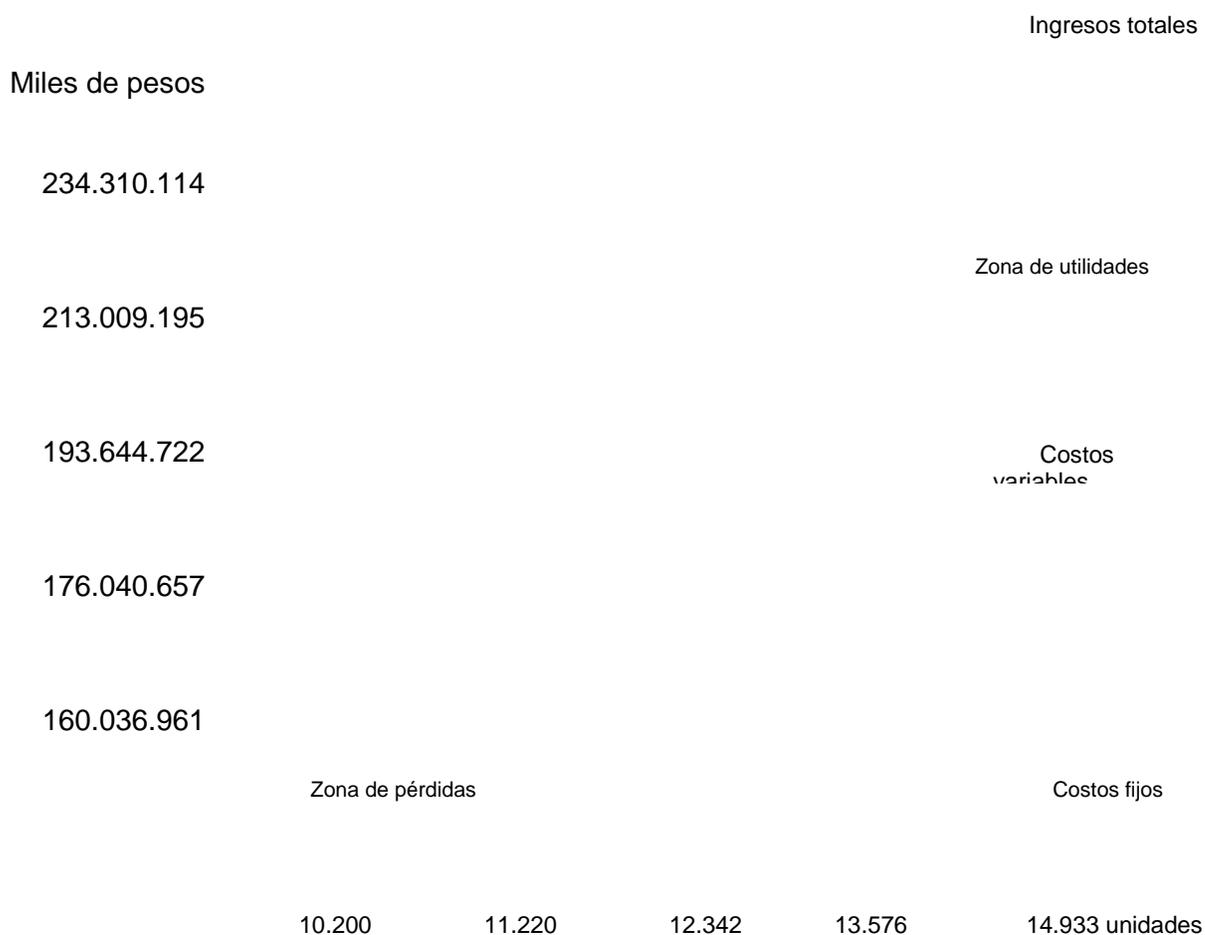
Por consiguiente:

$$\begin{array}{lcl} \text{Costo total} & = & \text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable} \\ \text{CT} & = & \text{C.F.} + \text{C.V.} \end{array}$$

Lo cual significa que al producir y vender 7.650 unidades no se obtendrá utilidades ni pérdidas. Para que el proyecto empiece a generar utilidades deberá producirse y venderse por encima de esta cantidad.

Representación gráfica: Gráficamente también se puede llegar a la misma conclusión. Los costos fijos se representan mediante una recta paralela al eje de las abscisas, al no variar para una misma capacidad productiva. En este eje también se puede cuantificar el número de unidades a producir, el valor de la producción anual, o también, el porcentaje de la capacidad instalada. En el eje de las ordenadas se anotan los valores monetarios correspondientes.

Gráfica 14. Punto de Equilibrio.



Fuente: los autores. 2015.

Tabla 23. Inversión inicial.

DESCRIPCIÓN ACTIVOS FIJOS	VALOR ANUAL
Maquinaria y equipo.	7.507.000
Utensilios	1.877.500
Equipos de oficina	2.317.000
Muebles y enseres	815.000
Vehículos	2.930.000
TOTAL	\$15.446.500

Fuente: los autores. 2015.

Tabla 24. Costos Financieros.

Descripción	Valor
Amortización o abonos a capital	Pago de intereses anuales
Año 1. 3.382.260	Año 1. 5.320.290
Año 2. 4.916.768	Año 2. 3.785.782
Año 3.7.147.473	Año 3. 1.555.077

Fuente: los autores. 2015.

NOTA:

Anexo tabla de amortización:

Valor crédito para la inversión de activos: \$15.446.500

Plazo: 36 meses

Intereses anual: 18 %