



FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE JUGOS SALUDABLES CON SUPLEMENTOS
VITAMÍNICOS UBICADOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

SALAZAR CAMACHO ANA MARÍA
SOLANO SALGADO STEPHANIE PAOLA

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA

2017

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE JUGOS SALUDABLES CON SUPLEMENTOS
VITAMÍNICOS UBICADOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

SALAZAR CAMACHO ANA MARÍA
SOLANO SALGADO STEPHANIE PAOLA

DOCENTE
CARLOS RICARDO REY CAMPERO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

2017

Contenido

1. Selección y definición	11
1.1. Justificación	11
1.2. Objetivo general	13
1.3. Objetivos específicos	13
1.4. Beneficiarios del proyecto	14
1.5. Descripción de la entidad ejecutora	14
1.6. Metodología	15
1.6.1. Diagrama de Gantt.....	17
2. Resumen ejecutivo	18
3. Mercado.....	20
3.1. Investigación de mercado	20
3.2. Análisis del mercado	23
3.2.1. Antecedentes, situación actual y perspectiva del mercado.....	23
3.2.2. Análisis DOFA	26
3.2.3. Sector económico – Clasificación CIU	27
3.2.4. Estructura del mercado.	30
3.2.5. Consumidor	30
3.2.6. Análisis de la encuesta.....	31
3.3. Definición del mercado	38
3.3.1. Segmentación	38
3.3.2. Población, mercado potencial, disponible y meta	42
3.4. Determinación de la demanda	43
3.5. Análisis de la oferta	44
3.5.1. Listado de ofertantes.....	44
3.5.2. Composición.....	45
3.6. Estrategia comercial	48
3.6.1. Producto.....	48
3.6.2. Precio	51
3.6.3. Promoción y publicidad.....	52

3.6.4.	Canales de distribución.....	53
3.7	Proyección de las ventas	56
4.	Proceso productivo o estudio técnico.....	58
4.1.	Descripción del producto.....	58
4.2.	Proceso de producción.....	60
4.2.1.	Identificación y descripción del proceso productivo	62
4.2.2.	Recursos necesarios.....	66
4.3.	Determinación del tamaño o capacidad.....	70
4.3.1.	Capacidad del proyecto	70
4.4.	Localización (del proceso productivo)	72
4.4.1.	Aspectos relevantes	73
4.4.2.	Calificación de alternativas	73
4.5.	Inversiones y costos.....	74
4.5.1.	Inversiones.....	74
4.5.2.	Montaje instalación de maquinaria y equipo	84
4.6.	Costos	85
4.6.1.	Materiales directos.....	85
4.6.2.	Mano de obra directa	87
4.6.3.	Costos indirectos de fabricación.....	88
4.6.4.	Costos por producto.....	89
4.6.5.	Impacto ambiental	90
4.7.	Impacto social.....	90
5.	Organizacional	91
5.1.	Planeación estratégica	91
5.1.1.	Análisis DOFA	91
5.1.2.	Misión empresarial	93
5.1.3.	Visión empresarial.....	93
5.1.4.	Definición de objetivos y estrategias.....	93
5.2.	Equipo gerencial y organigrama	94
5.2.1.	Estructura organizacional	94

5.2.2.	Definición y descripción de cargos	96
5.3.	Inversión y gasto organizacional	98
5.3.1.	Costos y/o Gastos Administrativos	99
5.4.	Aspectos legales	100
5.4.1.	Requerimientos legales para el inicio del proyecto	100
5.4.2.	Marco jurídico del proyecto	103
5.4.3.	Seguros	105
6.	Financiero.....	106
6.1.	Definición de las variables macroeconómicas	106
6.2.	Presupuesto de inversión.....	107
6.2.1.	Capital de trabajo.....	107
6.3.	Presupuesto de ingresos, y de operación.....	107
6.3.1.	Ingresos operacionales.....	107
6.4.	Estado de Resultados, Balance general y flujo de caja de efectivo.....	109
6.4.1	Estado de Resultados	109
6.4.2	Balance General.....	110
6.4.3	Flujo de caja efectivo.....	111
6.4.1	Flujo de caja libre.....	113
6.5.	Viabilidad financiera	114
6.5.1.	Criterios de evaluación Flujo de caja Libre.....	114
7.	Implementación.....	115
8.	Conclusiones	116

Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de Gantt	17
Figura 2 Proceso de investigación de Mercados	21
Figura 3 Aplicación del proceso de investigación de mercados.....	22
Figura 4 Evolución de la producción Colombiana de bebidas a base de fruta 1980 - 2000	24
Figura 5 Análisis DOFA – Investigación de Mercados.....	26
Figura 6 Colombia crecimiento económico 2015 - 2016	28
Figura 7 Crecimiento industrial manufacturero.....	28
Figura 8 Crecimiento industrial manufacturera.....	29
Figura 9Cuál es su rango de edad	32
Figura 10Cuál es su género	32
Figura 11 Cantidad de usuarios que consumen jugos naturales	33
Figura 12 Qué tipo de jugos naturales consume.....	33
Figura 13 Con qué frecuencia consume jugos naturales	34
Figura 14 Generalmente en donde realiza su compra de jugos naturales.....	35
Figura 15 Generalmente en donde realiza su compra de jugos naturales.....	35
Figura 16 Le gustaría que sus jugos naturales contengan suplementos vitamínicos.....	36
Figura 17 En qué tamaño le gusta comprar los jugos.....	37
Figura 18 Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo natural	37
Figura 19 Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo con suplementos vitamínicos	38
Figura 20 Logo Cosechas	45
Figura 21 Logo Mamba	46
Figura 22 Logo Bantú.....	46
Figura 23 Logo OH MY JUICE	47
Figura 24: Logo Frutivida.....	48
Figura 25 Estilo del vaso según cantidades	51
Figura 26 Ubicación geográfica local.....	54
Figura 27 Ubicación Local	55
Figura 28 Diseño envase - Frutivida	59
Figura 29 Diagrama de bloques –proceso general.....	63

Figura 30 Diagrama de procesos de flujo – preparación de la materia prima	64
Figura 31 Diagrama de procesos de flujo – Preparación del jugo a base de fruta con suplemento vitamínico.....	65
Figura 32 Materias primas e insumos.....	66
Figura 33 Localización del local	72
Figura 34 Aspectos relevantes – selección de la localización	73
Figura 35 Refrigerador Samsung Ref: RF26HFENDWW/AA	76
Figura 36 Licuadora Industrial Omega BL420S	77
Figura 37 Báscula de cocina KS 25 Beuner	78
Figura 38 Máquina selladora de vasos Samiq S.A.	79
Figura 39 Caja Registradora Casio VR100	80
Figura 40 Silla Plástica.....	81
Figura 41 Mueble – Frutivida.....	82
Figura 42 Televisor.....	83
Figura 43 Colador.....	83
Figura 44 Caneca de basura.....	84
Figura 45 Análisis DOFA – Planeación Estratégica	92
Figura 46 Organigrama - Frutivida.....	95
Figura 47 Consulta Homonimia CCB	101
Figura 48 Consulta de marca Frutivida	101
Figura 49 Cuatro aspectos para la implementación.....	115

Índice de tablas

Tabla 1 Metodología.....	15
Tabla 2 Proyección población localidad Teusaquillo 2015.....	39
Tabla 3 Proyección población localidad Fontibón 2015	40
Tabla 4 Proyección población UPZ Ciudad Salitre Oriental 2015.....	41
Tabla 5 Proyección población UPZ Ciudad Salitre Occidental 2015	41
Tabla 6 Población mercado potencial, disponible y meta	42
Tabla 7 Frecuencia de consumo	43
Tabla 8 Determinación de la demanda	44
Tabla 9 Frutas para la preparación de los jugos	49
Tabla 10 Precios según cantidad y producto	51
Tabla 11 Costos proyectados de promoción y publicidad.....	53
Tabla 12 Proyección de ventas	56
Tabla 13 Porción del suplemento vitamínico en la bebida.....	67
Tabla 14 Cantidad de insumo según tamaño de la bebida.....	68
Tabla 15 Análisis de estudio de tiempos - Frutivida	69
Tabla 16 Información tiempo laborado	70
Tabla 17 Cantidad de jugos laborados por un (1) operario	71
Tabla 18 Cantidad de jugos elaborados por cuatro (4) operarios	71
Tabla 19 Frecuencia de venta por rango de horas	72
Tabla 20 Matriz factores de localización.....	73
Tabla 21 Precio de frutas 22-3-2017	86
Tabla 22 Precio de insumos.....	86
Tabla 23 Liquidación Salario Empleados.....	87
Tabla 24 Costos Indirectos de Fabricación.....	88
Tabla 25 Costo por producto	89
Tabla 26 Objetivos Vs Estrategias Frutivida.....	93
Tabla 27 Manual específico de funciones y de competencias laborales Administrador	96
Tabla 28 Manual específico de funciones y de competencias laborales Operario	97

Tabla 29 Gastos Administrativos	99
Tabla 30 Costo nomina administrador.....	99
Tabla 31 Proyección de la Inflación	106
Tabla 32 Activos fijos y capital de trabajo	107
Tabla 33 Ventas proyectadas por producto	108
Tabla 34 Presupuesto de ventas.....	108

Índice de anexos

Anexo 1 Ficha técnica de la encuesta.....	117
Anexo 2 PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERACIONALES	120

1. Selección y definición

1.1. Justificación

Un estudio realizado por la Escuela de Nutrición de la Universidad de Tufts, enfocado en medir el consumo de bebidas entre hombres y mujeres en diferentes rangos de edad, mostro que de los 187 países tenidos en cuenta dentro del estudio, Colombia figuró en el puesto número dos en la ingesta de jugos de frutas naturales (Portafolio, 2015). Una razón que puede explicar este resultado es la riqueza frutal que posee Colombia, ya que gracias a su posición geográfica cuenta con diversidad de climas desde invernales, hasta temperaturas templadas y regiones tropicales, que permiten gozar de condiciones perfectas para el cultivo de productos agrícolas durante todo el año (Blind Melon, 2015).

Es así que en Colombia durante las últimas cuatro décadas, el área sembrada en frutas ha expresado una dinámica de constante crecimiento, razón por la cual es posible probar los beneficios de las frutas, porque su producción es permanente (Miranda Lasprilla, 2011). Las frutas son ricas en nutrientes y son fuente de proteínas, agua y minerales, su consumo es importante porque eliminan toxinas, hidratan y contienen gran cantidad de vitaminas, ayudan a reducir, combatir e incluso prevenir enfermedades como el cáncer, la diabetes, obesidad, colesterol entre otras (Buena Salud , 2014). De ahí que el consumo de fruta, contribuye a mantener una vida saludable, hace que las personas se sientan bien interiormente y tienen la ventaja de poderse consumir en diferentes presentaciones, frescas, en jugos, dulces, aperitivos, postres, entre otras.

La Organización Mundial de la Salud – OMS, señala que las frutas y las verduras son componentes esenciales de una dieta saludable, y un consumo diario suficiente podría contribuir a la prevención de enfermedades importantes. En general, se calcula que cada año podrían salvarse 1,7 millones de vidas si se aumentara lo suficiente el consumo de frutas y verduras (Organización Mundial de la Salud, 2002). La estrategia mundial de la OMS sobre

régimen alimentario, actividad física y salud hace hincapié en el aumento del consumo de frutas y verduras como una de las recomendaciones a tener en cuenta al elaborar las políticas y directrices dietéticas nacionales tanto para la población como para los individuos (Organización Mundial para la Salud). Por lo tanto, teniendo en cuenta estas características y beneficios nace la idea de estudiar la factibilidad de crear una empresa productora y comercializadora de jugos saludables con suplementos vitamínicos en la ciudad de Bogotá, que permita promover el consumo de frutas a través de bebida saludables y refrescantes 100% naturales.

Las bebidas a base de frutas y verduras aportan grandes beneficios a la salud y la belleza, fortalecen, revitalizan, depuran, desintoxican y energizan el cuerpo, pues son la fuente natural de vitaminas y minerales, médicos bioenergéticos recomiendan tomarlos cada mañana y comentan que todos los jugos son nutritivos y que se pueden hacer combinaciones para obtener mejores beneficios (El Espectador, 2011) , por consiguiente, en la actualidad está creciendo la lista de consumidores que están prefiriendo cada vez más los productos naturales y que, de acuerdo con una encuesta global sobre salud y bienestar hecha por Nielsen los colombianos también están optando por estas preferencias. “Los atributos más deseables para los encuestados están alrededor de lo natural y lo fresco. Más del 72% señalan como muy importante que los alimentos tengan todo natural, para un 79% es muy importante que los sabores sean naturales y 61% consideran muy importante que estén hechos de vegetales y frutas” (El Espectador, 2015).

En este sentido, nace la oportunidad de crear un plan de negocio que recoja todas estas ventajas y pueda ofrecer al público una alternativa de bebidas saludables a base de frutas, que aporten al bienestar y a la salud de los consumidores, con un valor agregado de encontrar la mezcla perfecta con frutas exóticas y suplementos vitamínicos, que sirvan como complemento para su alimentación y sea una bebida que le ofrezca energía, fresca y un delicioso sabor. Adicional a esto, las personas a partir de una base podrán elaborar su propia

bebida según sus preferencias y de esta manera satisfacer las necesidades de un consumidor que en la actualidad propende por mantener una buena salud a base de productos naturales.

Cabe resaltar que esta iniciativa se desarrollará en Bogotá, una ciudad agitada donde las personas viven con afán, donde el tiempo corre y el tráfico vehicular genera varias horas de desplazamiento de un lugar a otro. Conforme a lo anterior, las personas están consumiendo productos rápidos, de menor calidad y bajo nivel nutritivo, olvidando tener una alimentación sana y que les aporte energía durante el día, por estas razones, este plan de negocio surge además con la idea de poder ofrecer a los bogotanos una bebida rápida y refrescante que contenga ingredientes nutritivos para su salud (Alvarado , 2010).

1.2. Objetivo general

Establecer un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de jugos saludables con suplementos vitamínicos en la ciudad de Bogotá.

1.3. Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado, que permita analizar e identificar el sector de los jugos naturales en Bogotá, con el fin de definir las características del segmento, competencia y la estrategia comercial.
- Realizar un estudio técnico que permita identificar la tecnología y logística que se aplicará para la producción y comercialización de los productos.
- Desarrollar la planeación estratégica y estructura organizacional de la empresa identificando perfiles, áreas y procedimientos necesarios para su buen funcionamiento. Conociendo y aplicando la normatividad que afecta directa o indirectamente la creación futura de la empresa y el objeto social de la misma.

- Analizar y evaluar la estructura financiera del proyecto, definiendo la financiación de tal forma de asegure rentabilidad superior al costo de oportunidad para los accionistas.
- Establecer el impacto social que tendrá este proyecto para la ciudad de Bogotá, identificando los *stakeholders*¹ y su participación activa en el desarrollo del mismo.
- Definir la implementación del proyecto en temas de alcance, tiempo y costos.

1.4. Beneficiarios del proyecto

- Personas naturales habitantes o visitantes del sector Salitre de la ciudad de Bogotá D.C., que apliquen dentro del segmento establecido en el estudio de mercados.
- Stakeholders definidos en el presente estudio de factibilidad.

1.5. Descripción de la entidad ejecutora

El proyecto será ejecutado por dos estudiantes de la Especialización en Gerencia de la Universidad Externado de Colombia, profesionales en Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Industrial, caracterizadas por su iniciativa, compromiso, trabajo en equipo y orientación al logro. Quienes propenden por un aprendizaje continuo presentando en su currículo una serie de cursos relacionados en temas de calidad, sistemas de información entre otros

¹ Los stakeholders se refiere sólo a Los aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización ((Bussiness School - University of Navarra , 2009)

estudios y que actualmente desean complementar sus conocimientos con la especialización.

Es así que para poner en práctica los conceptos aprendidos se llevarán a cabo este proyecto a través de una investigación, que establezca un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de jugos saludables con suplementos vitamínicos en la ciudad de Bogotá.

1.6. Metodología

La metodología a utilizar en el análisis del presente plan de negocios es de tipo descriptiva y correlacional debido a que se realiza un estudio del comportamiento de variables, sus atributos y la relación entre ellas.

La información a utilizar será cualitativa y cuantitativa por los métodos de recolección de información que se utilizarán, entre los cuales, se incluyen entrevistas, encuestas, datos, indicadores, artículos, etc. Las fuentes de información que se tendrán en cuenta son de tipo primarias y secundarias.

Tabla 1 Metodología

Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
Elaborar un estudio de mercado, que permita analizar e identificar el sector de los jugos naturales en Bogotá, con el fin de definir las características del segmento, competencia y la estrategia comercial.	<ul style="list-style-type: none"> * Recopilación de datos * Análisis del sector Salitre * Análisis de la competencia * Análisis del mercado * Identificar la Plaza, Producto, Precio y Promoción del sector de jugos naturales en Bogotá * Establecer el estudio de mercados, generando así, la estrategia comercial a manejar. 	<ul style="list-style-type: none"> *Encuestas *Entrevistas, semiestructuradas. *Trabajo de campo *Análisis documental *Observación natural, estructurada y participante. 	*Primarias y secundarias.

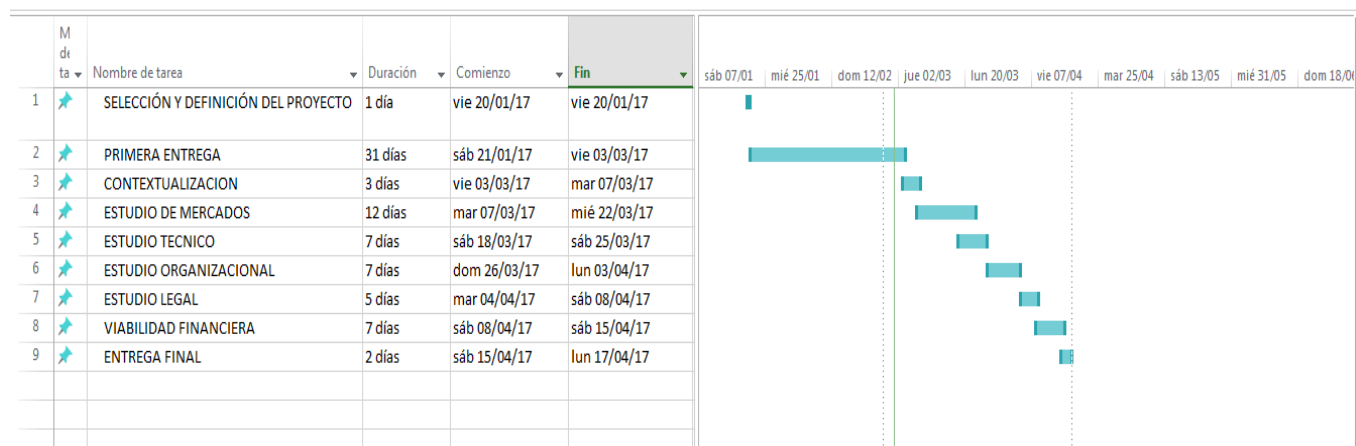
Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
Realizar un estudio técnico que permita identificar la tecnología y logística que se aplicará para la producción y comercialización de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de las tendencias del mercado. * Revisión de costos y beneficios de la tecnología. * Identificación de los modelos logísticos viables para la implementación. * Selección de la tecnología y modelo logístico a aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuestas * Entrevistas, semiestructuradas. * Trabajo de campo * Análisis documental * Observación natural 	<ul style="list-style-type: none"> * Primarias y secundarias.
Conocer y aplicar la normatividad legal que afecta directa o indirectamente la creación futura de la empresa y el objeto social de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de requisitos legales en el sector. * Entrevistas con entes reguladores. * Identificación de requisitos legales necesarios para el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrevistas, semiestructuradas. * Trabajo de campo * Análisis documental * Observación natural 	<ul style="list-style-type: none"> * Primarias y secundarias.
Desarrollar la estructura organizacional de la empresa identificando perfiles, áreas y procedimientos necesarios para su buen funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis y selección de la estructura organizacional a manejar en la definición del proyecto. * Identificación de personal, perfiles, áreas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo de campo * Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> * Primarias y secundarias.
Analizar y evaluar la estructura financiera del proyecto, definiendo la financiación de tal forma de asegure rentabilidad superior al costo de oportunidad para los accionistas.	<ul style="list-style-type: none"> * Generación del flujo de caja libre organizacional con un horizonte a 10 años. * Generación del flujo de caja del inversionista organizacional con un horizonte a 10 años. * Análisis y estudio de viabilidad financiera del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo de campo * Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> * Primarias y secundarias.

Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas	Fuentes de Información
Establecer el impacto social que tendrá este proyecto para la ciudad de Bogotá, identificando los stakeholders y su participación activa en el desarrollo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación y vinculación de grupos sociales en el proyecto. * Analizar y definir el impacto social que el proyecto tendrá. * Identificación de stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrevistas * Trabajo de campo * Análisis documental * Observación natural 	<ul style="list-style-type: none"> * Primarias y secundarias.
Definir la implementación del proyecto en temas de alcance, tiempo y costos.	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar los alcances en cada uno de los ítems mencionados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo de campo * Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> * Primarias y secundarias.

Fuente: Los autores

1.6.1. Diagrama de Gantt

Figura 1 Diagrama de Gantt



Fuente: Los Autores

2. Resumen ejecutivo

La idea de la creación de la marca y empresa Frutivida, surge de la necesidad que se identifica, en cuanto a los hábitos alimenticios de los habitantes de la ciudad de Bogotá capital de Colombia, a quienes por su estilo de vida agitado y moderno les ofrecemos una bebida a base de frutas naturales aportando nutrientes y beneficios para una dieta balanceada.

Frutivida Ltda, será una empresa que produce y comercializa jugos saludables con suplementos vitamínicos, dirigidos a hombre y mujeres entre los 18 y 60 años, estratos 3, 4 y 5 en el sector Salitre ubicado en las localidades de Teusaquillo y Fontibón en la ciudad de Bogotá, que consuman dentro de su dieta jugos naturales con la meta de aportar beneficios a su salud.

Dado nuestro objeto social, en el mercado actualmente existen diferentes empresas enfocadas a ofrecer bebidas naturales, que aporten al cuidado y a la salud de las personas, siendo las más representativas: Cosechas quienes tienen el mayor porcentaje de participación en el mercado, seguido por, Jugos Mamba, Bantú, Oh My Juice; Frutivida penetrará el mercado con una campaña de marketing enfocada a nuestro segmento, compitiendo con servicio, calidad, variedad y precios.

Nuestro propósito es *Contribuir al bienestar y salud de los consumidores*, para ello, se producen y comercializan jugos naturales con o sin suplementos vitamínicos, en tres tamaños y precios diferentes, permitiendo elección de la mezcla de frutas de acuerdo al gusto y beneficio que cada bebida aporta a su salud; la presentación de la bebida es moderna y exclusiva generando una sensación de comodidad y seguridad frente al producto que se está consumiendo.

La estrategia comercial para penetrar el mercado, inicia desde la selección del primer local en el sector Salitre, ubicado estratégicamente cerca de gimnasios, zonas empresariales y residenciales donde se identifica una inclinación por el consumo de bebidas saludables, de igual forma se realizarán estrategias de POP, para generar recordación de la marca.

El talento humano de Frutivida está conformado por una Ingeniera Industrial y una Ingeniera de sistemas dedicadas a las labores gerenciales, comerciales y administrativas de la marca, se dispondrá de un administrador encargado de dirigir la operación diaria y de supervisar a los tres operarios encargados del alistamiento de la materia prima, producción y venta de las bebidas.

Se tiene una inversión inicial de \$60 millones, lo cual incluye maquinaria y equipo, muebles y enseres y capital de trabajo.

La rentabilidad es del 44,23%EA, superior al costo de oportunidad de los accionistas de Frutivida del 20%EA; de acuerdo al análisis financiero realizado el valor presente neto de la operación de la empresa será de \$144.859.360, lo cual permitirá que los inversionistas recuperen la inversión inicial, obtengan la rentabilidad esperada y obtendrá un beneficio adicional asegurando la factibilidad del proyecto.

Entre las fortalezas más representativas de este proyecto se resalta que es un mercado en constante crecimiento por las tendencias de consumo actuales permitiendo explorar y crecer más en el mercado, la negociación de la materia prima se puede realizar con diferentes proveedores y con precios regulados, ubicación del local y estrategias de mercado planteadas, sin embargo, se identifican debilidades y amenazas como la falta de experiencia en el mercado, y el posicionamiento de los competidores, frente a las cuales se desarrollan estrategias para poder afrontar estas oportunidades.

Por tanto logística, comercial y financieramente la creación y puesta en marcha de Frutivida es factible lo cual generará beneficios para todos los stakeholders involucrados en la gestión de la compañía.

3. Mercado

3.1. Investigación de mercado

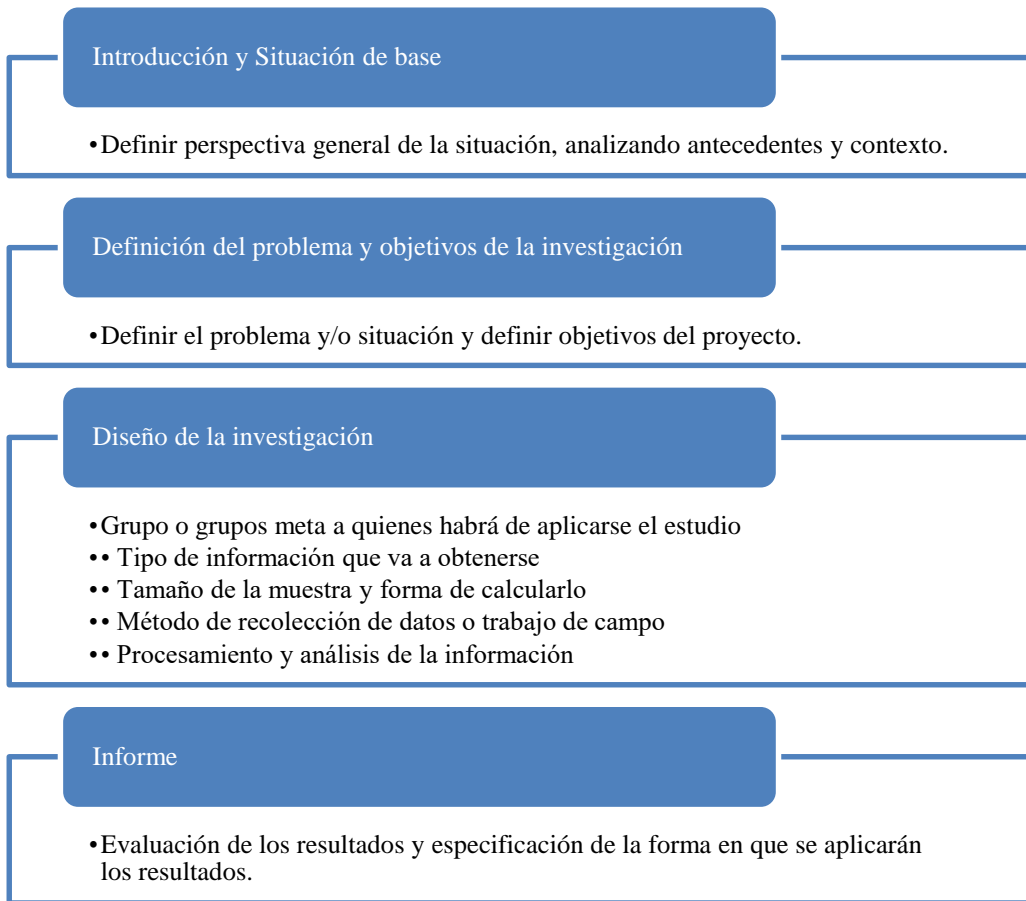
Para poder identificar las características del mercado de este proyecto, se requieren herramientas que permitan obtener datos para la toma de decisiones, enfoque del producto, precio, plaza, promoción que el presente estudio de factibilidad requiere.

“Con el estudio de mercado tratamos de averiguar la respuesta del mercado ante un producto o servicio, con el fin de plantear la estrategia comercial más adecuada”
(<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>)

En la investigación de mercados, existen dos tipos de métodos para recopilar información, técnicas cuantitativas las cuales se basan en recopilar información estructurada de encuestas, cifras, y cualitativas las cuales se determinan de la observación directa y abierta al mercado.
(<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>)

Algunos estudiosos del mercado, definen un método para realizar una investigación de mercados el cual se aplicara en el presente estudio.

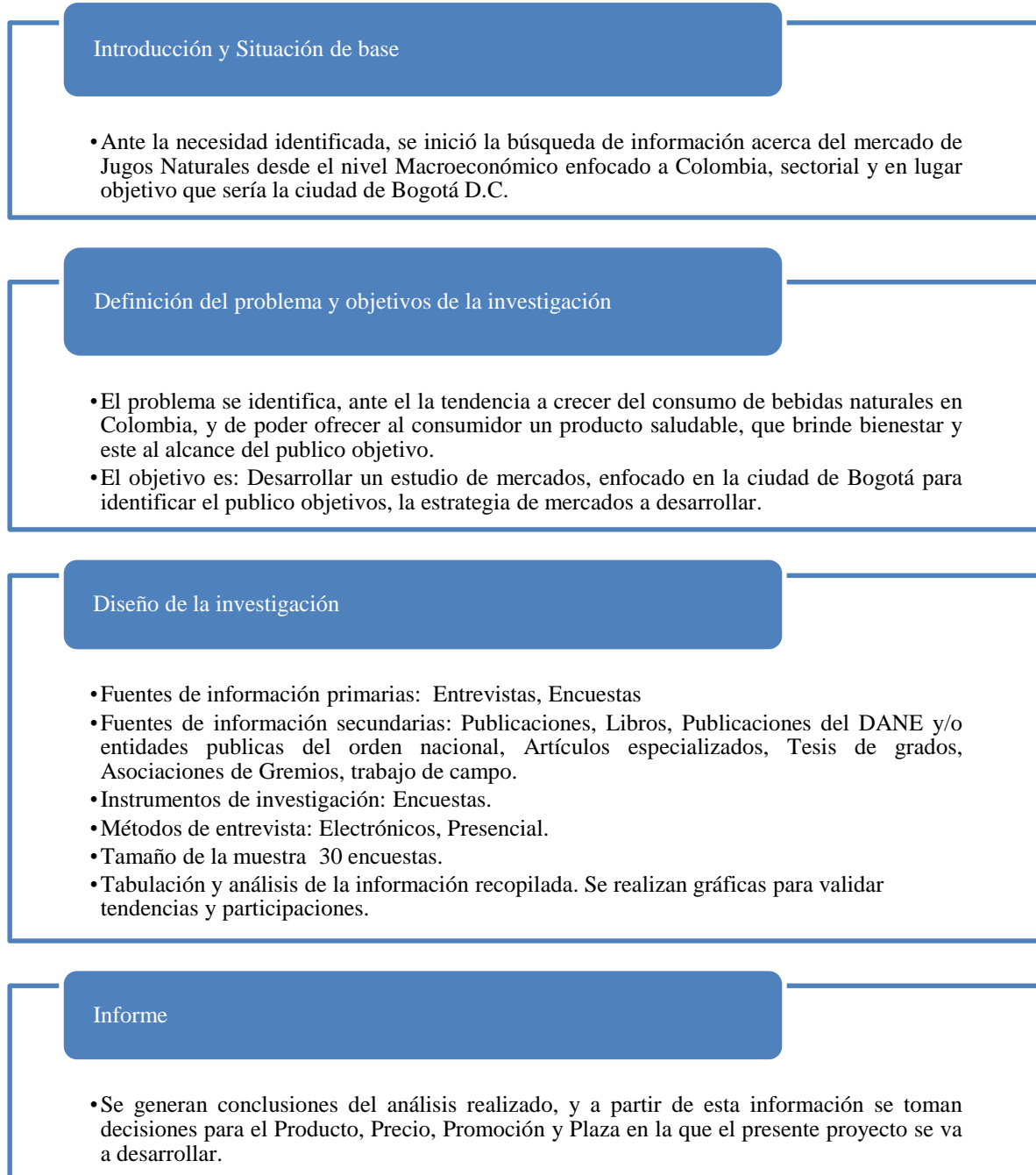
Figura 2 Proceso de investigación de Mercados



Fuente: (Benassini, 2009)

Aplicados al presente documento, se explica el proceso mencionado.

Figura 3 Aplicación del proceso de investigación de mercados



Fuente: Los autores.

Herramientas cuantitativas utilizadas

Encuestas: Se definió la estructura de la encuesta, tratando de identificar la inclinación del público objetivo a consumir jugos naturales, lugares de consumo, entre otras variables. Estas encuestas se realizaron electrónicamente utilizando la herramienta Google Forms.

Encuesta: Anexo 1.

3.2. Análisis del mercado

3.2.1. Antecedentes, situación actual y perspectiva del mercado

El consumo de frutas tropicales y sus productos, tales como jugos, néctares, pulpas y purés, ha crecido en todo el mundo durante las últimas décadas. En Turquía las tendencias del mercado de frutas y hortalizas procesadas marcan un cambio de preferencias del consumidor hacia productos no alcohólicos, naturales, saludables, con aromas y sabores innovadores (Proexport Colombia, SF), pero no es solo Turquía quien incursiono en este mercado, según el estudio global de la Universidad Tufts realizado en el 2015 cuya investigación se concentró en el consumo de bebidas gaseosas, jugos de frutas y leche en 187 países del mundo, señaló que el mayor consumidor de jugos de fruta es Nueva Zelanda, con un promedio de 0,83 porciones por día, le sigue Colombia con 0,80 y en tercer puesto se ubica Gabón, al sur del Sahara (Portafolio, 2015).

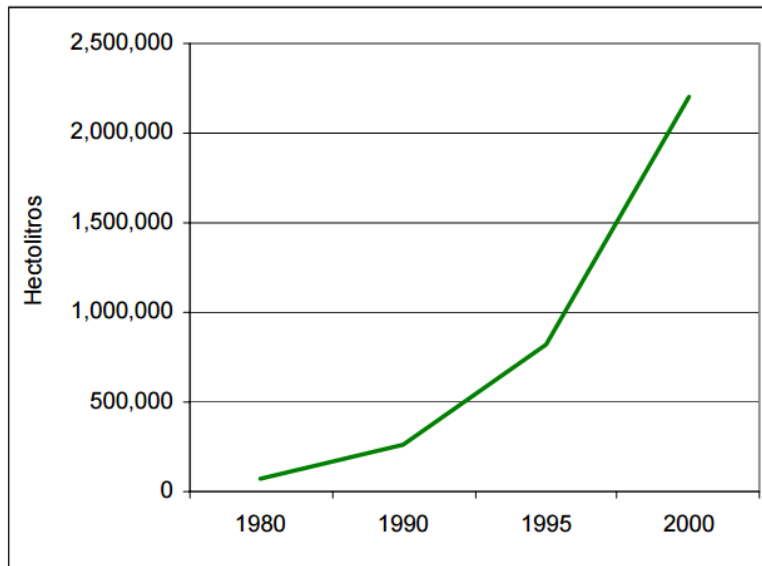
Sin embargo, retrocediendo unos años atrás se muestra que el consumo de bebidas naturales ya se encontraba latente en el mercado pues en 1991 en Europa el consumo per cápita fue de 42,0 litros en Alemania Occidental y 34,1 litros en Suiza, así mismo en los Países Bajos fue de 22,5 litros, en el Reino Unido 18,9. El consumo per cápita en los Estados Unidos fue de 29 litros en 1991 (Universidad de Antioquia , SF).

En relación a Colombia, la producción industrial de bebidas a base de frutas se ha mostrado bastante dinámica. En 1980 se produjeron 71.000 hectolitros de jugos de frutas, cantidad que se multiplicó por más de tres durante los diez años siguientes, al ubicarse en 259.000 en 1990; en

1995 la producción pasó a 825.0000 y en el año 2000 se incrementó a 2.200.000 hectolitros, mostrando una tasa de crecimiento de 89,5% promedio anual en los últimos cinco años, lo que refleja la incursión de las empresas fabricantes de bebidas tradicionales en el negocio de industrialización de jugos de frutas (Agronet, 2001, pág. 2).

Así mismo, según *LatinPanel*² en el primer cuatrimestre de 2009 aumentó el consumo de la canasta de bebidas refrescantes (gaseosas, aguas y jugos) en los hogares colombianos, respecto al mismo periodo en 2008, lo anterior se explica teniendo en cuenta que 5.695.040 hogares (94%) compraron bebidas refrescantes para consumirlas dentro del hogar, 441.170 más que en el mismo periodo del año anterior es así que los jugos y néctares incrementaron la presencia en 1.422.411 hogares, logrando llegar a un total de 4.267.014, siendo estas las bebidas que muestran un mejor desarrollo de consumo y mejoran su participación en volumen dentro de la canasta, pasando de 6% a 15% en el mercado (LatinPanel, 2009).

Figura 4 Evolución de la producción Colombiana de bebidas a base de fruta 1980 - 2000



Fuente:(Agronet, 2001)

² LatinPanel es una empresa de paneles de consumidores de América Latina y la única presente en 15 países de la región, la cual es líder en conocimiento del consumidor y permanente colaboradora de la revista Alimentos (Revista Alimentos, 2009).

Por lo anterior, se evidencia que el mercado de bebidas a base de frutas en Colombia, ha crecido de manera exponencial, y esto se debe a la nueva tendencia de las personas en buscar productos más naturales, que contribuyan y brinden bienestar a su salud escogiendo alternativas más saludables como el agua embotellada, té, jugos y concentrados de frutas, entre otros (Legiscomex, 2014).

Pero, ¿por qué se da esta tendencia?, se da porque los consumidores están más informados y son más conscientes de la salud de su cuerpo. Este mayor conocimiento, orienta su elección de compra hacia una mayor demanda de alimentos sanos, nutritivos y auténticos; si bien esta necesidad resulta clave para ellos, no quieren sacrificar sabor y por lo tanto esperan que estos productos sepan lo mejor posible (Revista Alimentos, 2009), es así que los jugos constituyen la categoría que más crece en el país con un 20% anual y esto se debe a la innovación que aplica la industria para tener una mejor oferta a los consumidores (El Herald, 2015), de ahí nace la posibilidad de crear diferentes productos como los batidos saludables ricos en ingredientes naturales y que ofrecen beneficios para la salud, como un mejor balance vitamínico, lo que ha impulsado una nueva dinámica del mercado alimenticio.

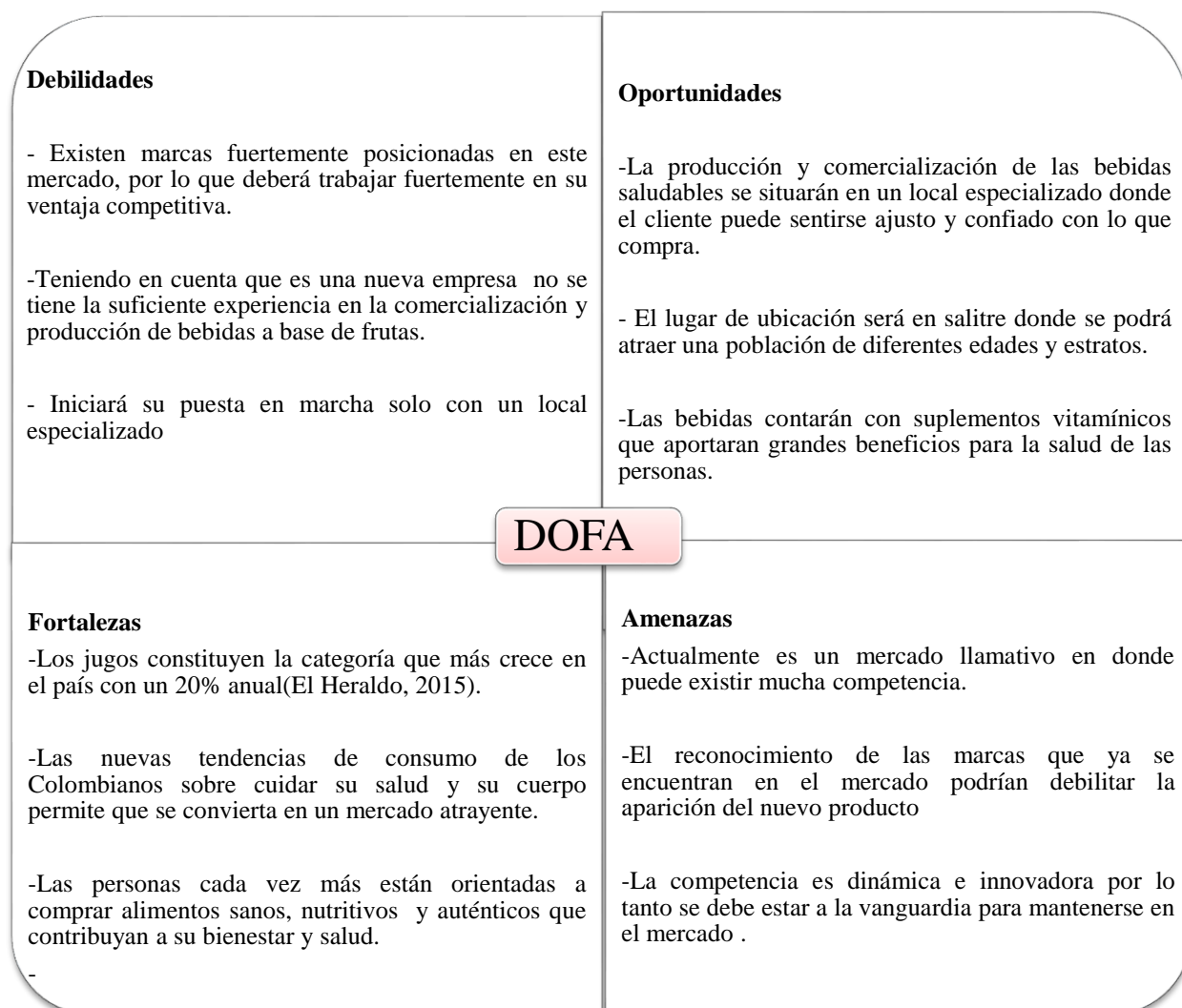
Un estudio realizado por la consultora Nielsen HomeScan reveló la alta frecuencia de compra por parte de los colombianos en materia de bebidas saludables. La tendencia indica que cada siete días un consumidor colombiano adquiere un batido funcional, como también se conocen estas bebidas. De hecho, Colombia es el primer país de la región en consumir con mayor frecuencia bebidas funcionales, seguido por Chile, Brasil, México y Puerto Rico (Cromos, 2014).

En definitiva el sector de alimentos y bebidas en Colombia prevé un crecimiento sostenido para los próximos años, con Bogotá como su principal impulsor. Se estima que el sector tendrá ventas anuales en el país por más de US\$21.000 millones en 2018. Esto significa que el mercado de bebidas crecerá a una tasa anual del 8% en los próximos años (Invest in Bogotá, 2015). De igual manera, un análisis realizado por la agencia Euromonitor Internacional, indica que debido al lento crecimiento que presenta la categoría de gaseosas, los productos alternativos como jugos, té y bebidas deportivas y energizantes, seguirán ampliando su participación en las ventas y

mantendrán el desempeño positivo pues la firma internacional sostiene que las empresas del sector se adaptarán al escenario actual y a las tendencias de consumo (El Heraldo, 2015).

3.2.2. Análisis DOFA

Figura 5 Análisis DOFA – Investigación de Mercados



Fuente: Los Autores

3.2.3. Sector económico – Clasificación CIIU

El sector industrial al que pertenece la empresa productora y comercializadora de jugos naturales es el sector Manufacturero, de acuerdo con la Cámara de Comercio Colombiana la actividad económica a la que pertenece este proyecto empresarial es la identificada con el código CIIU³ 1020, la cual incluye:

- La fabricación de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas.
- La conservación de frutas, nueces, legumbres y hortalizas: congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etcétera.
- La elaboración y conservación de pulpa de frutas.
- La elaboración de jugos naturales de frutas u hortalizas.
- La elaboración de helados a base de frutas.
- La elaboración de compotas, mermeladas y jaleas.
- El procesamiento, pelado y conservación de papas: elaboración de papas congeladas preparadas, elaboración de puré de papas deshidratado, elaboración de harina y sémola de papa, elaboración de aperitivos a base de papa.
- El tostado y preparación de nueces.
- La elaboración de alimentos y pastas de nueces.
- La producción de concentrados a partir de frutas y hortalizas frescas.
- La elaboración de productos perecederos de frutas, legumbres y hortalizas, como: ensaladas, hortalizas peladas o cortadas, tofu (cuajada de soja), entre otros. (Bogotá)

De acuerdo con la Asociación de Industriales de Colombia – ANDI, el sector manufacturero para el período enero-octubre de 2016, comparado con igual período en 2015, la industria colombiana creció 3,9% en producción, 3,5% en ventas y las ventas hacia el mercado interno aumentaron 4,2%. (ANDI, 2016).

³ Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas. El Código CIIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE. http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html

Figura 6 Colombia crecimiento económico 2015 - 2016

COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONOMICO							
	2015			2016			
	Ene-Sept	Trim IV	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-Sept
Agropecuario	2,9	4,7	3,3	0,8	0,0	-1,7	-0,3
Café	14,4	19,2	15,6	9,8	0,8	-15,4	-2,5
Otras agrícolas	-0,1	2,7	0,6	-2,9	-3,3	1,2	-1,6
Pecuario	3,2	3,1	3,2	1,8	3,3	-0,3	1,6
Madera, pesca	1,6	-2,4	0,6	2,4	2,0	1,3	1,9
Minería	1,4	-1,5	0,6	-4,6	-7,1	-6,1	-5,9
Carbón	-2,5	-5,7	-3,3	-7,1	2,9	16,9	3,9
Petróleo	2,1	-0,9	1,3	-6,0	-11,1	-12,7	-9,9
Industria Manufacturera	0,4	3,7	1,2	4,2	5,6	2,0	3,9
Electricidad, gas y agua	2,6	3,8	2,9	2,9	-0,9	-1,8	0,0
Construcción	3,7	4,7	4,0	5,2	1,0	5,8	4,0
Edificaciones	0,5	7,0	2,1	11,0	2,7	11,0	8,1
Obras Cíviles	6,1	3,2	5,4	0,5	-0,4	1,9	0,7
Comercio, restaurantes y hoteles	4,4	3,3	4,1	2,6	1,5	0,1	1,4
Transporte, comunicaciones	1,7	0,7	1,4	1,9	0,1	-1,2	0,3
Finanzas, servicios a las empresas	4,3	4,3	4,3	4,1	4,9	3,9	4,3
Servicios sociales, comunales, personales	2,7	3,5	2,9	2,0	2,4	1,8	2,1
Gobierno	1,9	3,9	2,4	1,4	2,1	1,3	1,6
PIB Total	3,0	3,3	3,1	2,5	2,0	1,2	1,9

Fuente: (ANDI, 2016)

Basados en el informe de la ANDI, Colombia comparados con otros países ha tenido un crecimiento positivo.

Figura 7 Crecimiento industrial

CRECIMIENTO INDUSTRIA MANUFACTURERA		
País	Año 2015	Enero-Octubre 2016
CHINA	6,1	6,0
COLOMBIA (EOIC)	0,5	3,9
ESPAÑA	4,0	2,7
ITALIA	1,0	1,7
UNIÓN EUROPEA	2,3	1,5
TURQUÍA	3,4	1,4
EUROZONA	2,2	1,4
ALEMANIA	0,4	1,2
*MÉXICO	2,6	0,9
FRANCIA	1,2	0,4
ESTADOS UNIDOS	0,8	0,0
REINO UNIDO	-0,2	0,0
CHILE	-0,6	-1,0
PORTUGAL	1,2	-1,4
*JAPÓN	-1,2	-1,5
*PERÚ	-1,7	-2,8
BRASIL	-9,9	-7,0

Fuente: (ANDI, 2016)

Sectorialmente entre los meses de enero a octubre de 2015 y 2016 se evidencia un crecimiento del sector de Bebidas.

Figura 8 Crecimiento industrial manufacturera

ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA			
ANDI, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, ACICAM, CAMACOL CAMARA COLOMBIANA DEL LIBRO		CRECIMIENTO REAL (%)	
		ENERO -OCTUBRE DE 2016	
		ENERO - OCTUBRE DE 2015	
SECTOR	PRODUCCION (*)	VENTAS	
		TOTALES (**)	MERCADO NACIONAL (***)
Alimentos	0,9	2,3	4,3
Bebidas	3,2	2,9	2,9
Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-2,6	-2,4	-3,7
Papel, carton, y sus productos	0,6	1,1	0,2
Refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquizacion	19,1	23,3	24,7
Sustancias y productos químicos básicos	5,5	3,4	9,1
Otros Productos Químicos	2,1	-2,0	1,5
Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes	2,2	-2,7	-0,0
Productos minerales no metálicos	-5,5	-5,8	-6,7
Básicas de hierro y acero	-5,9	-6,8	-7,9
Aparatos y equipo eléctrico	-5,5	-3,8	-3,3
Vehículos automotores y sus motores	-6,7	-4,7	-11,1
Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	-16,9	-11,7	-7,7
Otros tipos de equipo de transporte	-14,5	-15,3	-15,5
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	3,9	3,5	4,2
<i>Total Industria sin refinería de petróleo</i>	<i>1,2</i>	<i>-0,2</i>	<i>0,0</i>
* VALORES PONDERADOS POR EL VALOR AGREGADO DEL SECTOR			
** VALORES PONDERADOS POR EL VALOR DE LAS VENTAS TOTALES DE CADA EMPRESA			
*** VALORES PONDERADOS POR EL VALOR DE LAS VENTAS AL MERCADO NACIONAL DE CADA EMPRESA			

Fuente: (ANDI , 2016)

Los principales problemas encontrados por los empresarios, para cierre del año 2016 fueron: Tipo de cambio participando en un 36%, Falta de demanda 26%, Costo de materias primas 25%, Competencia 15%, Infraestructura y costos logísticos 13%, Contrabando 11%, Incertidumbre tributaria 8,7%, Rentabilidad 8%, Costos Financieros 7%, Mano de Obra 4,7%, Factores Climáticos 4%. (ANDI , 2016).

Según la encuesta anual manufacturera de los años 2015 del DANE, de los grupos industriales del sector manufacturero que cuentan con la mayor parte de personal ocupado (Fuente de empleo), la elaboración de bebidas participa en el 3,2% del total del sector, con un total de 16.384 empleos. (DANE, 2015).

Por otro lado el número de establecimientos dedicados al sector bebidas creció de 2014 a 2015 en un 7,8% (DANE, 2015).

3.2.4. Estructura del mercado.

El presente proyecto está basado en una estructura de mercado de competencia monopolística la cual “es una estructura del mercado en la que:

- a. Existen múltiples vendedores.
- b. Que producen productos sustitutos cercanos e imperfectos.
- c. Compiten con base en la calidad del producto y el marketing.
- d. Existe libre entrada y salida de empresas, no hay barreras.” (Sofío, 2008)

El mercado objetivo, es muy competitivo dado que es una industria en crecimiento y con un sinnúmero de empresas que participan activamente en él, estas industrias tienen productos sustitutos para los jugos naturales. Aplicando el modelo de Chamberlin, implica que el hecho de estar dentro de una estructura de este tipo, cada empresa competidora toma sus propias decisiones acerca de la cantidad, tamaño, precio y/o producto, sin tener en cuenta el efecto que esto pueda tener en la competencia, cada empresa responde a estos estímulos de forma inmediata y la elasticidad depende de las reacciones que se observen ante cambios de las diferentes variables que afecten mi producto, rentabilidad y mercado. (Sofío, 2008)

Se identifican estrategias para obtener beneficios económicos a largo plazo en competencia tales como Diferenciación, Innovación, Servicio, Ubicación, Publicidad, Marca. (Elena Alfonso, Lilian Chica).

3.2.5. Consumidor

La información que se recopiló con las encuestas, siendo datos cualitativos, facilitan y son determinantes para la toma de decisiones, respaldando las mismas y soportando la investigación de mercados realizada.

Objetivo de la encuesta: Conocer los hábitos de consumo de jugos naturales del público objetivo del proyecto, permitiendo identificar las inclinaciones respecto a plaza, precio, promoción y producto.

Aplicación de las encuestas: Una vez identificado el público objetivo, se procede a plantear y publicar la encuesta para ser aplicada a personas del sector Salitre en la ciudad de Bogotá D.C.

Ficha Técnica De La Encuesta

Naturaleza Metodológica: Cuantitativa

Método de recolección de datos: Entrevista

Tipo de cuestionario: Estructurado

Ámbito Geográfico del universo: Colombia, Bogotá, Sector Salitre.

Universo: Habitantes de las Localidades Teusaquillo y Fontibón, sectores Salitre Oriental y Occidental.

Tamaño de la muestra: 31 encuestas.

Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio simple

Fecha de inicio de recolección de datos: 11/03/2017

Fecha de finalización de la encuesta: 17/03/2017

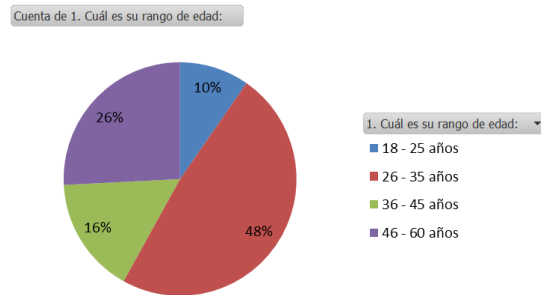
3.2.6. Análisis de la encuesta

1. Cuál es su rango de edad

Con el fin de tener en cuenta las campañas promocionales, los posibles productos, sabores, etc., se identifica en esta pregunta que el 48% de los usuarios encuestados están dentro del rango de 26 – 35 años, cuya tendencia a consumir bebidas saludables y tener estilos de vida con este enfoque.

Aunque el rango de edad del público objetivo va desde los 18 a los 60, el público en el rango de 26-35 años es representativo.

Figura 9 Cuál es su rango de edad

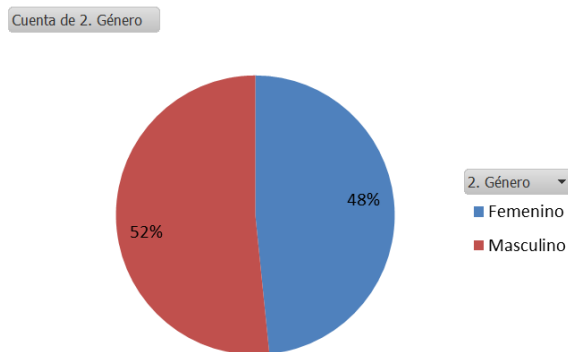


Fuente: Los autores

2. Género

Del público encuestado el 52% es de género masculino y 48% femenino. Se intentó mantener un equilibrio en esta variable para poder tener un enfoque del posible consumo en variación del género.

Figura 10 Cuál es su género

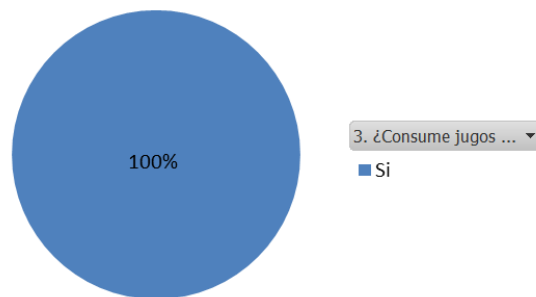


Fuente: Los autores

3. ¿Consume jugos naturales?

El 100% de los usuarios encuestados, afirman consumir jugos naturales; lo cual para nuestros proyecto nos permite identificar que es un mercado con alta demanda, y la tendencia a su consumo constantemente va en crecimiento, independiente edades y géneros.

Figura 11 Cantidad de usuarios que consumen jugos naturales

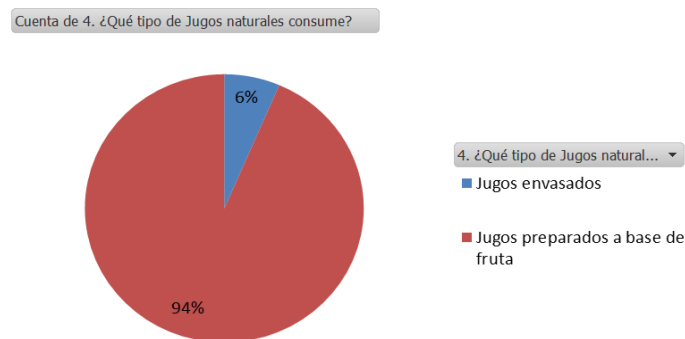


Fuente: Los autores

4. ¿Qué tipo de Jugos naturales consume?

El 94% de los usuarios encuestados, que consumen jugos naturales, muestran preferencias al consumo de jugos naturales preparados a base de frutas.

Figura 12 Qué tipo de jugos naturales consume



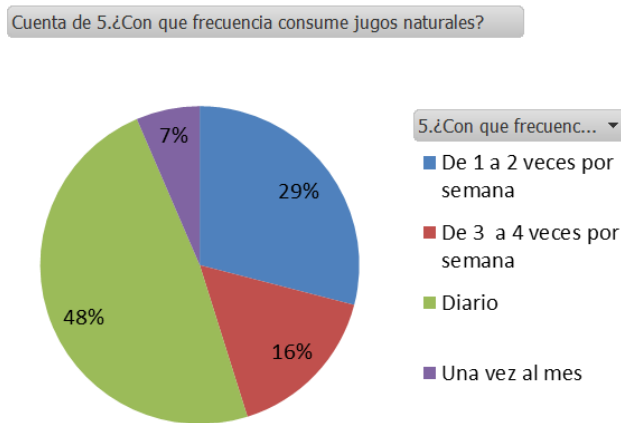
Fuente: Los autores

5. ¿Con que frecuencia consume jugos naturales?

El 48% de los encuestados, afirma que toma jugos naturales diariamente, el 29% de 1 a 2 veces por semana, el 16% de 3 a 4 veces por semana y el 7% una vez al mes.

Lo anterior, permite identificar, que la frecuencia de consumo en nuestro público objetivo es alto y las proyecciones de demanda de los jugos tendrían un comportamiento positivo.

Figura 13 Con qué frecuencia consume jugos naturales



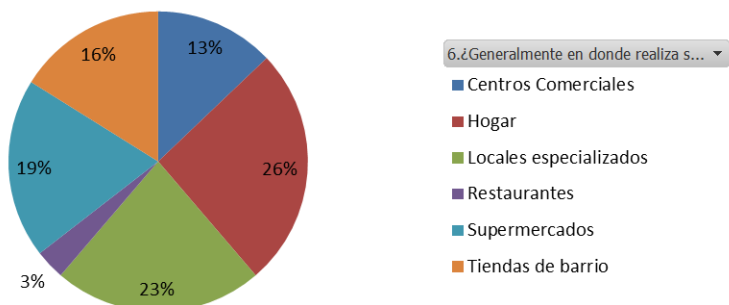
Fuente: Los autores

6. ¿Generalmente en donde realiza su compra de jugos naturales?

El 26% de los encuestados, informan que el consumo de jugos naturales lo realiza desde el hogar, lo cual se evidencia como una oportunidad de captar estos clientes potenciales para que su consumo se realice desde los locales especializados que tendrá Frutivida; el 23% de los usuarios afirman hacer sus compras en locales especializados lo cual brinda un soporte a la idea de tener un local especializado.

Figura 14 Generalmente en donde realiza su compra de jugos naturales

Cuenta de 6.¿Generalmente en donde realiza su compra de jugos naturales?

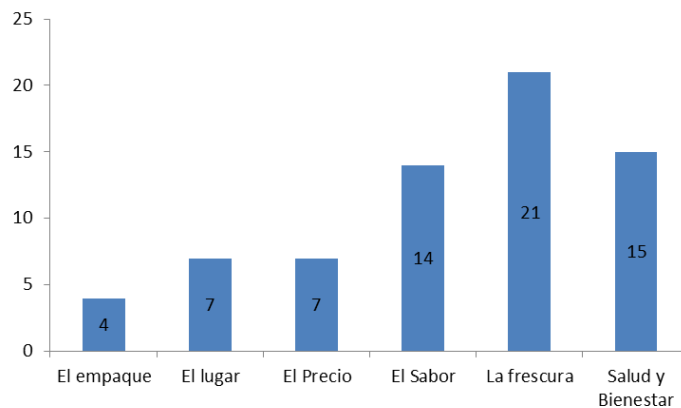


Fuente: Los autores

7. ¿Cuándo piensa en comprar jugos naturales que es lo que más tiene en cuenta?

Los clientes encuestados indican que una de las variables que pesan para la toma de decisión en la compra de los jugos naturales es la frescura, seguida de salud y bienestar; los cuales son diferenciadores en los productos de Frutivida.

Figura 15 Generalmente en donde realiza su compra de jugos naturales

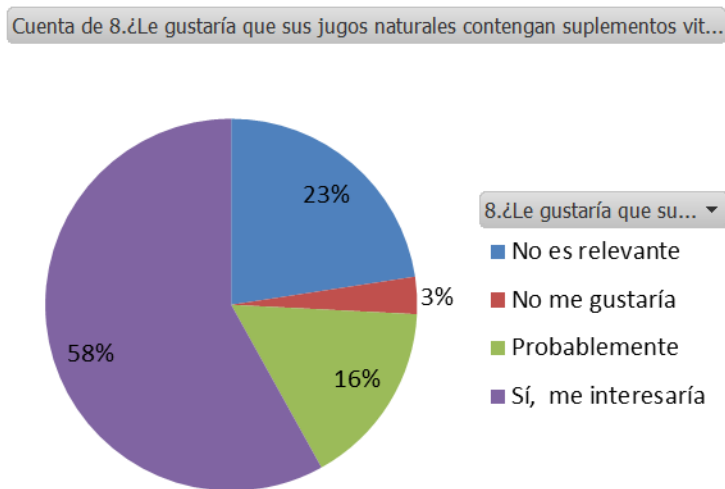


Fuente: Los autores

8. ¿Le gustaría que sus jugos naturales contengan suplementos vitamínicos?

El 58% de los encuestados, están interesados en que sus bebidas contengan suplementos vitamínicos, y el 16% probablemente estaría interesado en una bebida con suplementos, siendo un público potencia del 74%

Figura 16 Le gustaría que sus jugos naturales contengan suplementos vitamínicos



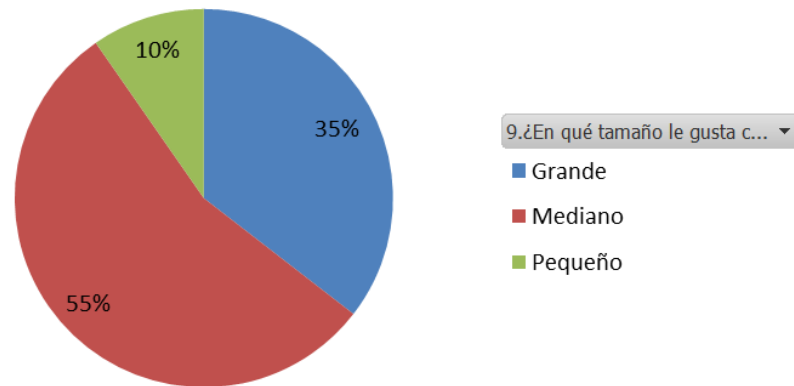
Fuente: Los autores

9. ¿En qué tamaño le gusta comprar este producto?

El 55% de los encuestados afirman que el tamaño que prefieren al comprar sus jugos naturales es el Mediano seguido del Grande en un 35%, lo cual permite tomar decisiones en cuanto a los tamaños del producto a ofrecer.

Figura 17 En qué tamaño le gusta comprar los jugos

Cuenta de 9.¿En qué tamaño le gusta comprar este producto?

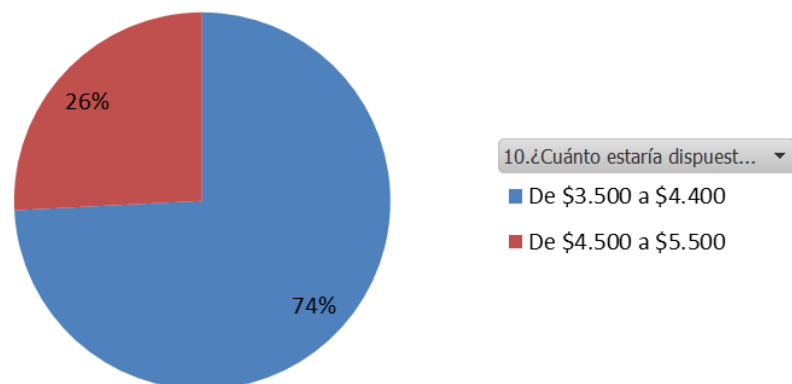


Fuente: Los autores

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo natural?

74% de los encuestados seleccionaron el precio promedio que pagaría por un jugo natural entre \$3.500 y \$4.400=, lo cual permite tomar decisiones respecto al precio de los jugos de Frutivida.

Figura 18 Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo natural

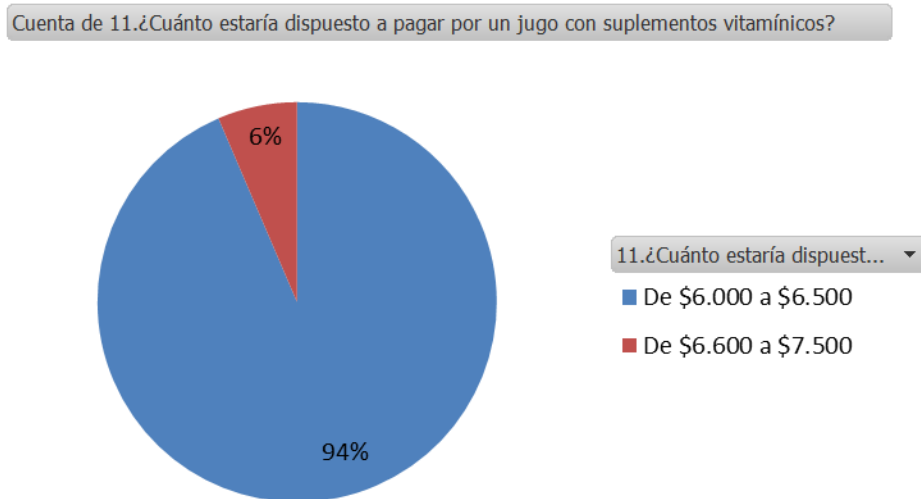


Fuente: Los autores

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo con suplementos vitamínicos?

El 94% de los clientes potenciales, reportan estar dispuestos a pagar entre el rango de \$6.000 a \$6.500, por un jugo con suplementos.

Figura 19 Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo con suplementos vitamínicos



Fuente: Los autores

3.3. Definición del mercado

3.3.1. Segmentación

La comercialización de los jugos de Frutivida, se realizará inicialmente en la ciudad de Bogotá D.C, Colombia, teniendo en cuenta que es un mercado demográficamente amplio.

El sector Salitre Oriental y Occidental, los cuales están ubicados en las localidades de Teusaquillo y Fontibón.

Con corte al año 2015 de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE la población de estas localidades:

Tabla 2 Proyección población localidad Teusaquillo 2015

Teusaquillo		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
0-4	3.124	3.067
5-9	3.171	3.116
10-14	3.354	3.300
15-19	5.043	5.062
20-24	6.697	6.750
25-29	6.482	6.633
30-34	5.471	6.203
35-39	4.965	5.622
40-44	4.883	5.564
45-49	5.209	6.100
50-54	5.441	6.559
55-59	4.720	5.890
60-64	3.601	4.611
65-69	3.062	4.006
70-74	2.259	3.073
75-79	1.494	2.324
80 Y MÁS	1.521	2.715
		80.595

Fuente: (DANE)

Tabla 3 Proyección población localidad Fontibón 2015

Fontibón		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
0-4	13.542	13.348
5-9	13.505	13.339
10-14	13.839	13.681
15-19	14.380	14.506
20-24	15.415	15.616
25-29	15.492	15.931
30-34	16.317	18.603
35-39	15.049	17.134
40-44	13.266	15.200
45-49	11.920	14.042
50-54	10.788	13.081
55-59	8.751	10.987
60-64	6.431	8.279
65-69	4.892	6.439
70-74	3.089	4.228
75-79	1.838	2.880
80 Y MÁS	1.660	2.985
		200.279

Fuente: (DANE)

En la ciudad de Bogotá, se tienen definidos Unidades de Planeamiento Zonal – UPZ “La función de las UPZ es servir de unidades territoriales o sectores para planificar el desarrollo urbano en el nivel zonal. Son un instrumento de planificación para poder desarrollar una norma urbanística en el nivel de detalle que requiere Bogotá, debido a las grandes diferencias que existen entre unos sectores y otros. Son la escala intermedia de planificación entre los barrios y las localidades.” (Planeación), la UPZ Salitre Oriental identificada con el código 109, pertenece a la localidad de Teusaquillo y Ciudad Salitre Occidental identificada con el código 110, a la localidad de Fontibón.

Las personas seleccionadas como público potencial son Mujeres y Hombres entre 18 a 60 años, de estratos 3, 4 y 5 de las UPZ Salitre Oriental y Salitre Occidental de la ciudad de Bogotá, D.C.

Teniendo en cuenta las proyecciones de población del Dane y la secretaria de planeación de Bogotá, se relacionan la cantidad de pobladores en las UPZ mencionadas.

Tabla 4 Proyección población UPZ Ciudad Salitre Oriental 2015

Ciudad Salitre Oriental		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
0-4	680	676
5-9	734	752
10-14	764	785
15-19	974	1.027
20-24	1.064	1.188
25-29	804	978
30-34	447	661
35-39	482	720
40-44	840	1.128
45-49	1.024	1.201
50-54	1.033	1.070
55-59	801	806
60-64	418	448
65-69	278	335
70-74	186	244
75-79	107	163
80 Y MÁS	77	128
		12.310

Fuente: (DANE)

Tabla 5 Proyección población UPZ Ciudad Salitre Occidental 2015

Ciudad Salitre Occidental		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
0-4	1.375	1.355
5-9	1.374	1.361
10-14	1.383	1.397
15-19	1.649	1.704
20-24	2.021	2.058
25-29	2.070	2.193
30-34	2.109	2.596
35-39	1.850	2.328
40-44	1.431	1.820
45-49	1.446	1.886
50-54	1.782	2.331
55-59	1.590	2.081
60-64	1.194	1.523
65-69	895	1.147
70-74	506	675
75-79	278	424
80 Y MÁS	217	414
		27.293

Fuente: (DANE)

El mercado potencial definido para Frutivida son, mujeres y hombres de las UPZ 109 y 110, estratificados socialmente 3,4 y 5 y con rango de edad entre los 18 – 60 años para un total de 49.192 personas.

3.3.2. Población, mercado potencial, disponible y meta

Tabla 6 Población mercado potencial, disponible y meta

Ítem	Personas
Población	49.192
Interés	100%
Mercado Potencial	49.192
Precio	74%
Acceso	23%
Mercado Disponible	8.372
Mercado Meta	10%
Mercado Meta	837
Frecuencia	237
Mercado Meta	1.985

Fuente: Los autores

Población: 49.192, es el público objetivo identificado en las UPZ de las localidades Teusaquillo y Fontibón.

Interés: En la pregunta 3 de la encuesta realizada, el 100% de los encuestados muestran interés por consumo de jugos naturales.

Precio: El 74% de los encuestados, están dispuestos a pagar el precio promedio establecido en los precios de los productos Frutivida.

Acceso: El 23% de los encuestados muestran interés por adquirir jugos naturales es locales especializados, lo cual va a ser el enfoque de Frutivida.

Mercado Disponible: Multiplicación del Mercado Potencial por precio por acceso, con el fin de filtrar e identificar los clientes potenciales que pueden acceder a el producto.

Mercado Meta: con un horizonte de cinco (5) años, Frutivida tiene como mercado meta el 10% del mercado disponible.

Frecuencia: Teniendo como base la pregunta No. 5 de la encuesta, donde se valida la frecuencia de consumo de jugos naturales, se calcula a frecuencia proyectada de consumo.

Tabla 7 Frecuencia de consumo

Porcentaje	Cantidades	Valores
48%	360	173
29%	104	30
16%	208	33
7%	12	1
		237

Fuente: Los autores

Mercado meta: Multiplicación del mercado Meta por la frecuencia.

3.4. Determinación de la demanda

Con base en el análisis realizado del mercado meta, en el año 5 se tiene una demanda proyectada de 198.495 unidades.

Iniciando desde el primer año con una introducción al mercado del 50%, hasta llegar al quinto año con el 100%.

Se toma como valor base los 198.495 de mercado meta que se espera tener en el quinto año y para cada año, se toma el porcentaje de introducción al mercado que la empresa desea penetrar.

Tabla 8 Determinación de la demanda

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Meta					198.495
Introducción	50%	70%	85%	95%	100%
Demanda	99.247	138.946	168.721	188.570	198.495

Fuente: Los autores

3.5. Análisis de la oferta

3.5.1. Listado de ofertantes

Teniendo en cuenta que el proyecto busca la creación de una empresa comercializadora y productora de jugos saludables con suplementos vitamínicos, existen en el mercado diferentes empresas enfocadas a ofrecer productos naturales, que aporten al cuidado y a la salud de las personas, en efecto, según estas condiciones la competencia directa para el proyecto son las empresas que se relacionan a continuación.

- Cosechas
- Jugos Mamba
- Bantú
- Oh My Juice

Así mismo, es importante mencionar que dentro de este mercado existe otro tipo de competencia que no es directa pero que se relaciona con la gran categoría de bebidas no alcohólicas listas para consumir, compuesta de acuerdo a sus volúmenes de venta por: bebidas gaseosas con un 64%, jugos de frutas con un 17%, el agua embotellada con un 9%, el té con un 3%, las bebidas energizantes 4% e isotónicas con un 4%., en consecuencia las empresas que son una competencia indirecta son las siguiente.

- Coca cola

- Postobón
- Bavaria

3.5.2. Composición

Cosechas:

Figura 20 Logo Cosechas



Fuente: Internet

Empresa creada en Costa Rica en el año 2008, dedicada a la venta de bebidas naturales a base de frutas y hortalizas, que busca no solo deleitar el paladar sino contribuir a conservar y mejorar la salud de los consumidores (Cosechas, Sf).

- En el país cosechas cuenta con 524 puntos de venta en todo el territorio, siendo las regiones de Antioquia, Cundinamarca-Bogotá y el Valle del Cauca las de mayor cobertura, de las cuales las dos primeras registran más del 50% de sus locales comerciales (Portafolio, 2016).
- Entre su portafolio se encuentra batidos verdes, batidos refrescantes, batidos con helado o yogurt, batidos con frutas exóticas y limonadas, ofreciendo casi cerca de 40 productos saludables.
- Sus precios están entre \$4.300 y \$7.200

Jugos Mamba

Figura 21 Logo Mamba



Fuente: Internet

Es una empresa en crecimiento que ofrece bebidas 100% naturales y de increíble sabor, creada para compartir la experiencia de las propiedades magníficas de la naturaleza, sus frutos y la promoción de la salud y un estilo de vida consciente, activo, responsable y honesto (Jugos Mamba)

- No se comercializan masivamente en los supermercados o tiendas de barrio. Se comercializan en lugares exclusivos afines a su concepto: tiendas naturistas, de productos orgánicos, hoteles y restaurantes (Gomez, 2014)
- Sus productos son 100% naturales, hechos con fruta orgánica colombiana, embotellada en vidrio y responsable con nuestra salud y el medio ambiente (Jugos Mamba).
- Tienen una presentación de 250 ml a \$3.567 la unidad (Jugos Mamba)

Bantú

Figura 22 Logo Bantú



Fuente: Internet

Nuevo almacén ubicado en el centro comercial Plaza de la Central Cra. 65 #11-50, de bebidas naturales enfocado con el mismo propósito de ofrecer al consumidor bienestar y salud mediante jugos elaborados a base de frutas.

Oh my juice

Figura 23 Logo OH MY JUICE



Fuente: Internet

Es una empresa que ofrece batidos (una sola fruta), súper batidos (varias frutas), smoothies (varias frutas) y súper smoothies de sabores como cheesecake de limón y merengón de guanábana. En su menú también hay limonadas, desayunos, ensaladas y sánduches (Cívico Bogotá).

- Los precios de sus jugos con una sola fruta es desde \$4.000, combinación de frutas desde \$6.200 y los smoothies desde \$7.500. Usted puede ir con su mascota a este lugar.

En conclusión, una vez identificada la competencia y según los datos de crecimiento que ha presentado este mercado, la incursión de nuevas empresas dedicadas a la producción de bebidas a base de frutas aumentará, ya que cada vez más consumidores se están interesando en la salud y el bienestar de su cuerpo.

3.6. Estrategia comercial

3.6.1. Producto

Teniendo en cuenta la nueva tendencia que se ha consolidado entre los consumidores de orientar su elección de compra a productos sanos y nutritivos que les proporcionen salud y bienestar, se crea la empresa productora y comercializadora de jugos saludables con suplementos vitamínicos cuyo logo es:

Figura 24: Logo Frutivida



Fuente: Los Autores

Así mismo se cuenta con un propósito y slogan que se describe a continuación:

Contribuir al bienestar y salud de los consumidores

Lo anterior se sustenta en las nuevas tendencias del mercado a enfocar las compras hacia bebidas saludables que aporten beneficios a la salud de consumidores.

- La empresa ofrecerá un portafolio de jugos a base de frutas con la posibilidad de adicionar suplementos vitamínicos para lo cual el consumidor tendrá una lista de alternativas donde podrá escoger la vitamina que desea incluir en la bebida (elemento diferenciador del negocio), obteniendo variedad de sabores y jugos personalizados según el gusto de los consumidores.

- Los jugos serán elaborados a base de fruta las cuales serán mezcladas para obtener el mayor valor nutricional, entre las frutas que se utilizarán se encuentran:

Tabla 9 Frutas para la preparación de los jugos

Fruta	Beneficios
Banano	Hipertensión o gota
Sandía	Defiende el sistema inmunológico
Piña	Diurético, eliminación de toxinas
Manzana	Ayuda a eliminar toxinas
Melón	Reduce el riesgo de enfermedades del corazón, enfermedades degenerativas y el cáncer
Naranja	Vista, piel y aparato respiratorio
Fresa	Ayuda en dietas adelgazantes
Papaya	Previene cánceres, elimina los parásitos intestinales.
Limón	Anti anémico, vitamina C
Melocotón	Sensación de saciedad, piel saludable

Fuente: (20 Minutos - España, 2013)

Es importante resaltar que aparte de las frutas también se tendrá en cuenta en la preparación de los jugos ingredientes como: zanahoria, jengibre y remolacha.

- Los suplementos vitamínicos que estarán disponibles son: Vitamina c, Colágeno, Complejo B, Cola granulada.

Vitamina C: Es uno de los nutrientes más importantes para mantener la salud y participa en numerosos procesos fisiológicos determinantes para mantener la vida. La Vitamina C es esencial para que el cuerpo pueda fabricar colágeno, una proteína presente en casi todos los tejidos (huesos, piel, dientes, cartílagos, músculos, tendones, etc). Es decir, de manera indirecta, participa en la construcción del cuerpo y es un componente esencial para la cicatrización de las heridas y para que los órganos cuenten con un buen “esqueleto” celular permitiendo tejidos consistentes, firmes y llenos de salud, además Protege a las células frente a los organismos invasores y entra en juego rápidamente cuando hay una infección entre muchas otros beneficios (Vida Naturalia).

Colágeno: Es importante consumirlo porque combate el envejecimiento prematura, la flacidez, permite tener un cabello y uñas saludables y es una proteína fundamental para la salud de nuestros músculos, huesos y articulaciones, razón por la cual su consumo se recomienda para mejorar los dolores propios de enfermedades como la artritis reumatoide, artritis, osteoporosis y gota (Emedemujer, 2015).

Complejo B: Presenta las 8 vitaminas B Vitamina B1, B2, B3, B5, B7, B9 y B12 – juegan un papel muy importante para mantener el cuerpo funcionando en las mejores condiciones, interviene en el metabolismo de la energía, mantiene la salud del sistema nervioso central y colabora en la salud del sistema digestivo (Guía de las Vitaminas).

Cola Granulada: es un suplemento nutricional de vitaminas y minerales, necesarios para el desarrollo de la actividad diaria y de los procesos metabólicos celulares. Entre sus beneficios se encuentra la producción de energía, fortalecimiento de las defensas, prevención de la anemia y un apoyo al crecimiento y desarrollo, ofrece un completo balance entre las necesidades nutricionales de energía y los nutrientes necesarios para un desarrollo saludable (TQ Farma).

- Los juegos estarán elaborados netamente a base de fruta libres de químicos que permitan proporcionar una sensación de frescura, que tenga un delicioso sabor y que le proporcione al consumidor **bienestar y salud**.
- La presentación de los jugos será en tamaño mediano de 12 Oz y grande de 16 Oz, tamaños que obtuvieron mayor porcentaje en los resultados de la encuesta siendo 55% y 35% respectivamente. Sin embargo también se tendrá una presentación de 9 Oz, porque como proyección se quiere expender el mercado a menores de edad.

Figura 25 Estilo del vaso según cantidades



Fuente: Internet

3.6.2. Precio

Como resultado de las encuestas en donde se evaluó la percepción del cliente sobre el valor máximo que estarían dispuestos a pagar por un jugo natural y un jugo con suplementos vitamínicos se obtuvieron los siguientes resultados:

- Jugos a base de fruta: de \$3.500 a \$ 4.700 Incluido IVA
- Jugos con suplementos vitamínicos: \$ 6.000 a \$ 7.000 Incluido IVA

Es importante resaltar que con antelación se realizó un análisis del mercado observando los precios promedios que está manejando la competencia, por lo cual según los resultados de la encuesta, teniendo en cuenta el precio del mercado y los costos que conlleva la elaboración de un jugo se establecieron los siguientes precios de acuerdo a la cantidad

Tabla 10 Precios según cantidad y producto

Cantidad	Jugo a base de fruta			Jugo con suplemento vitamínico		
	Valor Precio de Venta	IVA	Total	Valor Precio de Venta	IVA	Total
9 OZ	\$2.941	\$559	\$3.500	\$5.042	\$958	\$6.000
12 OZ	\$3.361	\$639	\$4.000	\$5.462	\$1.038	\$6.500
16 OZ	\$3.950	\$750	\$4.700	\$5.882	\$1.118	\$7.000

Fuente: Los autores

3.6.3. Promoción y publicidad

La estrategia de promoción y publicidad planteada, para dar a conocer nuestra marca de jugos naturales con los clientes prospectos del sector es:

- Campaña incógnita: Antes de iniciar operaciones, se generará una campaña incógnita con afiches publicitarios, que permitan generar recordación al usuario de que próximamente tendrán un producto natural que entregará salud y bienestar a su día a día.
- Brochure Comercial: Con el fin de crear recordación de la marca, se tendrán bolsas reciclables con el logo de la empresa, los empleados estarán uniformados, vasos marcados, generar una carta de productos innovadora que impacte en el subconsciente del comprador.
A largo plazo, la idea sería entregar vasos plásticos estéticos e higiénicos a nuestros clientes frecuentes, con el fin de ser reutilizados y de esta forma generar fidelización, recordación de marca, contribuir a la conservación del medio ambiente y reducir costos de materia prima.
- Material promocional: Se realizará volanteo en los gimnasios del sector salitre, en los conjuntos residenciales y empresas adjuntas en el sector, tarjetas de presentación magnéticas.
- Redes sociales: Se tendrán cuentas abiertas y actualizadas constantemente en Facebook, Instagram, Twitter, Google+, en las cuales se informaran promociones, cambios, nuevos productos, el “Jugo del día” el cual tendrá una tarifa especial, tips de salud y bienestar, y por este medio se podrán realizar pedidos.
- Visitas Clientes: Se realizarán visitas a gimnasios con muestras promocionales y lista de productos.
- Plan fidelización de clientes: Desde el aplicativo de gestión informática que se adquiera se podrá disponer de un módulo de fidelización en el cual los usuarios van a acumular puntos, los cuales son redimibles en productos y/o premios que se establezcan en el proceso de posicionamiento de marca.

Tabla 11 Costos proyectados de promoción y publicidad

Costos proyectados	Costo	Unidades
Bolsas reciclables	\$ 1.075.000	500
Tarjetas Imantadas	\$ 180.000	1.000
Afiches	\$ 1.680.000	4.000
Pendones	\$ 84.000	
Uniformes	\$ 900.000	
Mantenimiento POP	\$ 2.000.000	
Otros	\$ 2.000.000	
Total	\$ 7.919.000	

Fuente: Los autores⁴

Cabe anotar, que el logo de Frutivida, estará presente en todo el material de Promoción y prevención.

3.6.4. Canales de distribución

Teniendo en cuenta la información obtenida en la encuesta realizada para la obtención de datos, se identifica que después del hogar en un 26%, las personas del sector Salitre buscan los jugos naturales en Locales especializados 23% y Supermercados 19%.

El canal de distribución principal de este proyecto serán locales especializados en el sector salitre, se iniciará con un local, una vez se esté posicionado y se haya recuperado la inversión se proyecta abrir más locales para poder cubrir toda la zona y obtener mayor posicionamiento de marca.

De igual forma se tendrá servicio de domicilio dentro del sector salitre y/o alrededores.

Dirección Ubicación Local Especializado: Calle 24 No 69 – 31 Barrios Salitre

Área Local: 17,00 m² (Promedio)

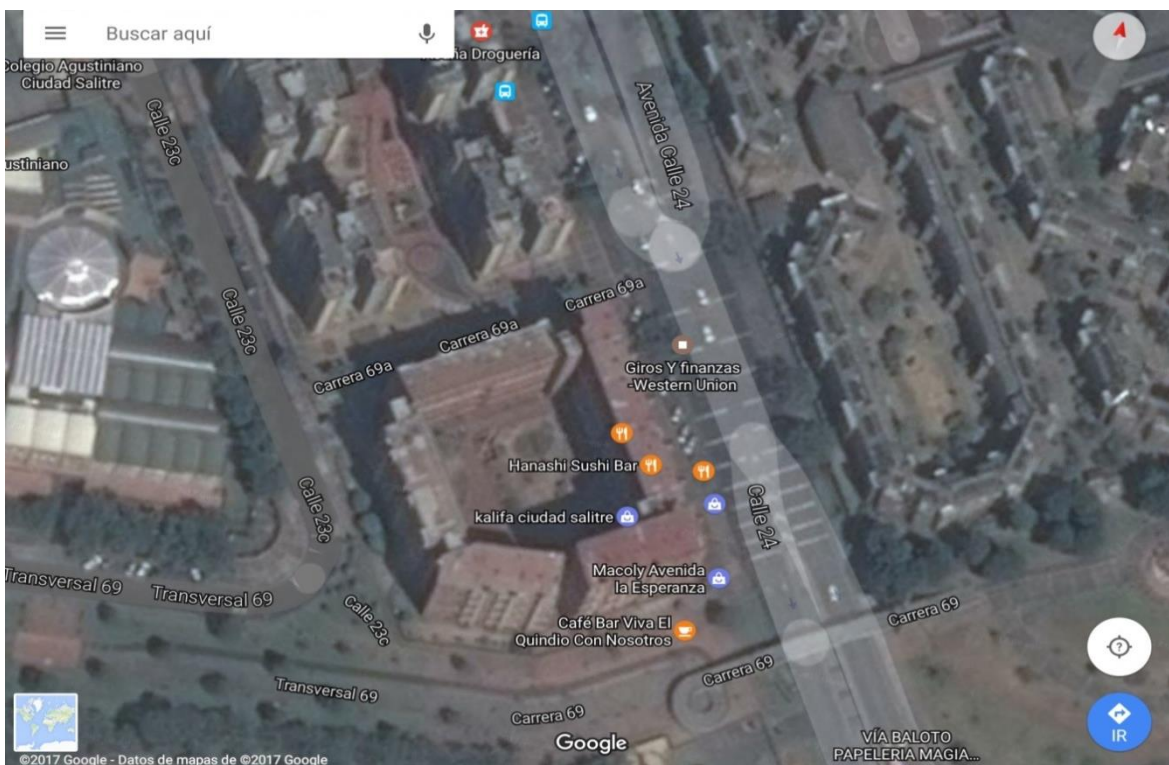
Valor canon Agregado: \$3.000.000=

Lugares estratégicos cercanos:

⁴ Fuente cotización: <http://ofimax.org/litografía/>

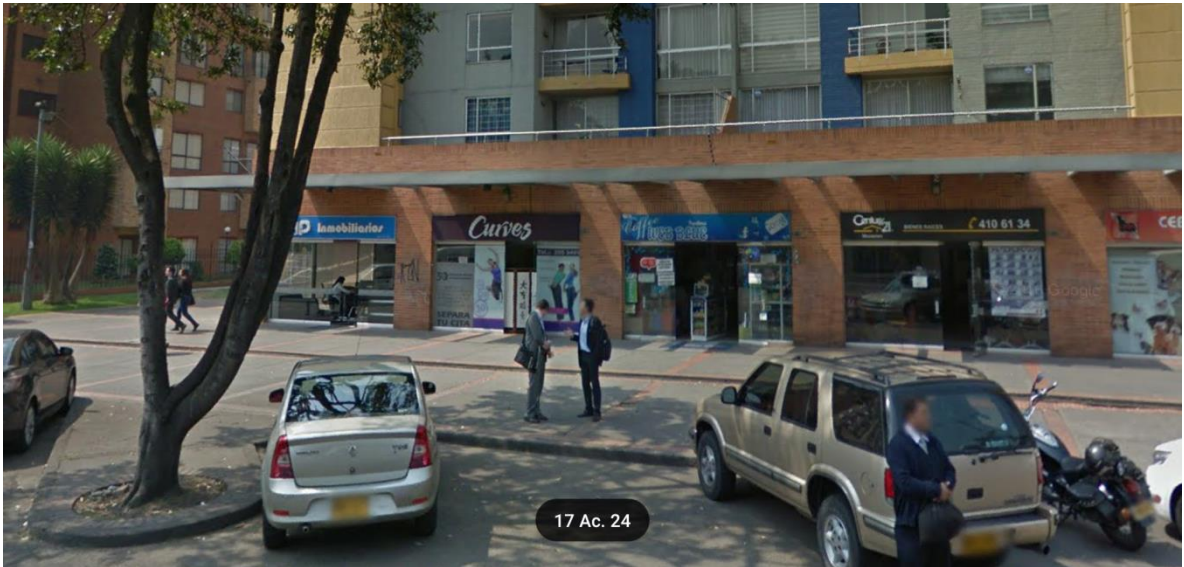
- Centro comercial Salitre Plaza
- Escuela deportiva de salud Club Parque Sausalito
- Gimnasio para mujeres
- Terminal de Transportes de Bogotá
- Bodytech Salitre
- Conjuntos residenciales
- Maloka
- Hotel Sheraton Bogotá

Figura 26 Ubicación geográfica local.



Fuente: Google Earth

Figura 27 Ubicación Local



Fuente: Google Earth

3.7 Proyección de las ventas

Tabla 12 Proyección de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS FRUTIVIDA										
PRODUCTO	PRECIO 1	AÑO 1	PRECIO 2	AÑO 2	PRECIO 3	AÑO 3	PRECIO 4	AÑO 4	PRECIO 5	AÑO 5
JUGO 9 OZ	\$2.941	\$13.895	\$3.067	\$19.452	\$3.166	\$23.621	\$3.280	\$26.400	\$3.391	\$27.789
JUGO 12 OZ	\$3.361	\$13.895	\$3.506	\$19.452	\$3.618	\$23.621	\$3.748	\$26.400	\$3.875	\$27.789
JUGO 16 OZ	\$3.950	\$13.895	\$4.120	\$19.452	\$4.252	\$23.621	\$4.405	\$26.400	\$4.555	\$27.789
JUGO SP 9 OZ	\$5.042	\$19.188	\$5.259	\$26.863	\$5.427	\$32.619	\$5.622	\$36.457	\$5.814	\$38.376
JUGO SP 12 OZ	\$5.462	\$19.188	\$5.697	\$26.863	\$5.879	\$32.619	\$6.091	\$36.457	\$6.298	\$38.376
JUGO SP 16 OZ	\$5.882	\$19.188	\$6.135	\$26.863	\$6.331	\$32.619	\$6.559	\$36.457	\$6.782	\$38.376
TOTAL VENTAS		\$456.866.108		\$667.101.780		\$835.975.414		\$967.970.450		\$1.053.557.794

Fuente: Los autores

En la proyección de ventas se observa la rentabilidad que tendrá el negocio durante los cinco años la cual es significativamente alta, pues realizando una comparación del año 1 al año 5 se evidencia que en relación a la demanda esta crece 99.248 y esto se puede explicar por la nueva tendencia que se está consolidando en donde los consumidores se están preocupando por su salud y bienestar, por lo cual la empresa debe trabajar para poder cubrir su demanda.

4. Proceso productivo o estudio técnico

4.1. Descripción del producto

Teniendo en cuenta que la empresa Frutivida hace parte del sector manufacturero, es necesario e importante atender las condiciones legales que rigen este sector, es así que se tiene como referencia la Resolución N° 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social cuyo objeto es establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envases, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos.

Dentro de esta normatividad se plantea una serie de disposiciones para tener buenas prácticas de manufactura donde se incluyen aspectos de edificación e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, aseguramiento y control de la calidad e inocuidad, saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización y requisitos higiénicos de fabricación donde se mencionan algunas condiciones que debe tener la materia prima como:

- La recepción de materias primas debe realizarse en condiciones que eviten su contaminación, alteración y daños físicos.
- Es responsabilidad de la persona natural o jurídica propietaria del establecimiento, garantizar la calidad e inocuidad de las materias primas e insumos.
- Las materias primas se someterán a la limpieza con agua potable
- Las materias primas conservadas por congelación que requieren ser descongeladas previo al uso, deben descongelarse a una velocidad controlada para evitar el desarrollo de microorganismos y no podrán ser recongeladas.
- Las materias primas e insumos que requieran ser almacenadas antes de entrar a las etapas de proceso, deben almacenarse en sitios adecuados que eviten su contaminación y alteración

Así mismo se mencionan condiciones en relación al envase y embalaje como:

- El material del envase y embalaje debe ser adecuado y conferir una protección apropiada contra la contaminación.
- No deben haber sido utilizados previamente
- Los envases y embalajes deben almacenarse en un sitio exclusivo para este fin en condiciones de limpieza y debidamente protegidos

E igualmente en relación a la fabricación señala que todo proceso de fabricación de alimento, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento, deben realizarse en óptimas condiciones sanitarias, de limpieza y conservación y con los controles necesarios para reducir el crecimiento de microorganismos y evitar la contaminación del alimento.

De acuerdo a lo anterior, la empresa Frutivida deberá manejar las respectivas medidas de higiene, vigilancia y control para la producción y comercialización de su producto el cual se detalla a continuación:

Diseño: los jugos tendrán 3 presentaciones en tamaños de 9Oz, 12 Oz y 16 OZ, cada uno de los cuales presentará en su envase el logo de **Frutivida** y será cubierto con una lámina de plástico para proteger al consumidor de algún tipo de derrame. La bebida será entregada con pitillo y una servilleta.

Figura 28 Diseño envase - Frutivida



Fuente: Los autores

Envase: El material del envase es en polietileno⁵ 100% con el propósito que el cliente pueda observar los diferentes colores de las bebidas proyectando una sensación de frescura.

Características Químicas: Los jugos son elaborados a base de fruta por lo tanto están libres de químicos ya que como se ha mencionado anteriormente lo que se busca es brindar bienestar y salud a nuestros clientes.

Características Físicas: Los jugos presentaran una textura liquida cuya temperatura oscila entre 3° y 7 ° centígrados con el fin de ofrecer una bebida refrescante al consumidor que permita resaltar su sabor natural. Para conseguir dicho objetivo los jugos serán elaborados al momento de la compra.

4.2. Proceso de producción

Para la obtención del producto final siendo en este caso un jugo a base de fruta con suplemento vitamínico, se requiere de una serie de pasos los cuales inician desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final, estos pasos se detallan a continuación:

1. **Recibir la materia prima**, la cual es descargada manualmente e ingresada al local para realizar el siguiente paso.
2. **Seleccionar y clasificar la fruta.** Se desarrolla de manera manual, en esta inspección el operario observa el estado, la calidad y la madurez de la fruta.
3. **Lavar la fruta:** En esta actividad las frutas se someterán a la limpieza con agua potable tal y como se señala en la Resolución N° 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social.

⁵ Polietileno: es un material termoplástico blanquecino, de transparente a translúcido, y es frecuentemente fabricado en finas láminas transparentes (Textos Científicos, 2005).

4. **Pelar la fruta:** En esta actividad los tiempos varían dependiendo de la fruta, ya que unas demandan más tiempo que otras.
5. **Cortar y retirar semillas dependiendo la fruta:** En esta actividad el operario debe cortar la fruta en cubos los cuales posteriormente serán pasados a la zona fría.
6. **Congelar la fruta:** Con el fin de brindar una bebida refrescante se dispondrá de dos refrigeradores para almacenar y conservar la fruta.

En el momento en que es solicitado el pedido por el cliente, las actividades a seguir son las siguientes:

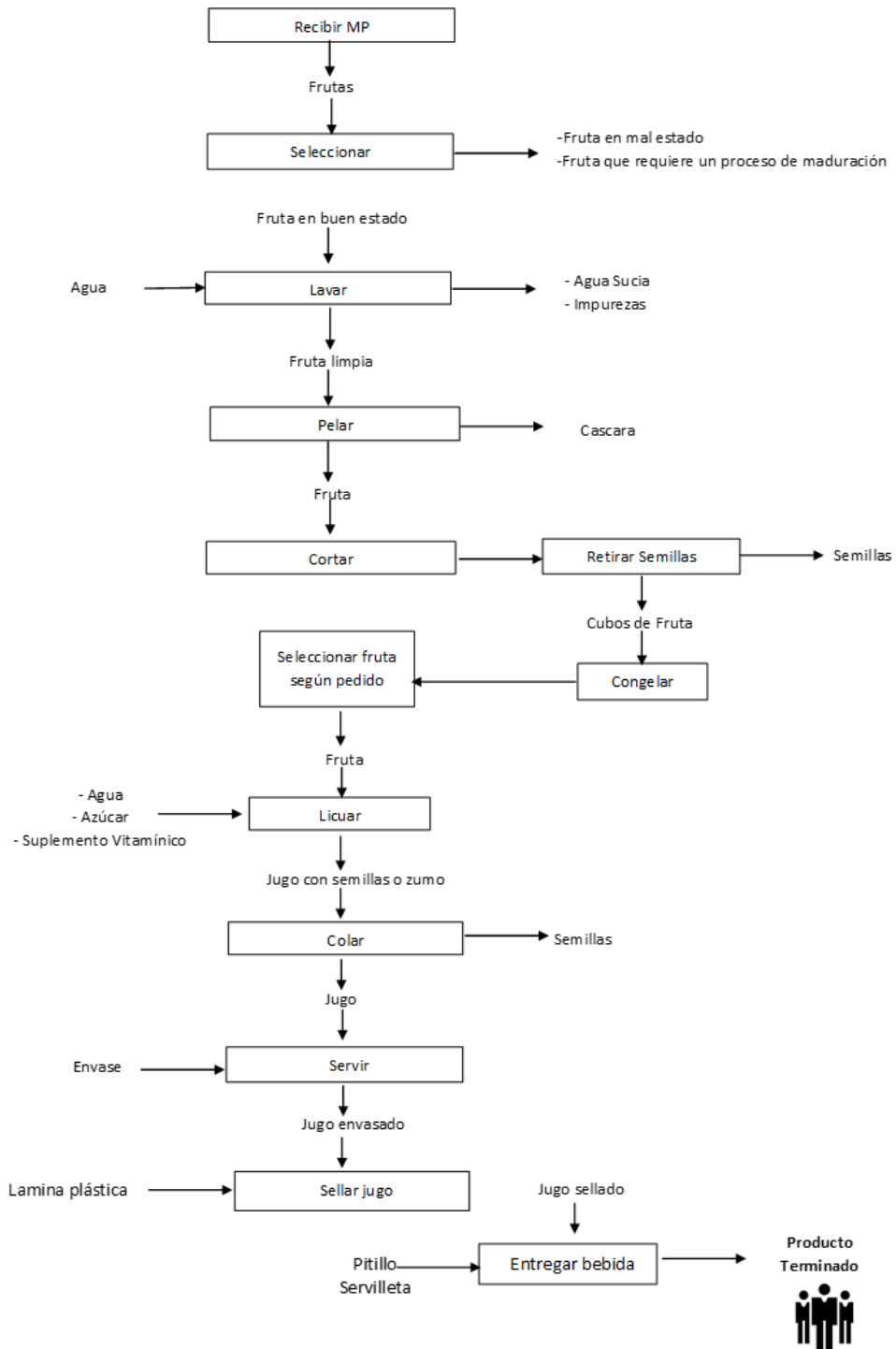
7. **Seleccionar la fruta según el pedido:** De acuerdo al pedido del cliente y al portafolio de bebidas que ofrece Frutivida, se inicia el proceso de preparación.
8. **Licuar la mezcla de frutas:** Con una licuadora industrial se realiza la preparación de la bebida agregando las frutas correspondientes, agua y azúcar si es solicitado por el cliente. Así mismo, se incluye en este paso el suplemento vitamínico elegido por el comprador.
9. **Colar:** Con el fin de proporcionar un jugo libre de semillas se realiza el proceso de colado.
10. **Servir en el vaso según el tamaño solicitado:** De acuerdo a la selección del tamaño elegido por el cliente así mismo será servida la bebida.

11. **Sellar el vaso en la parte superior:** Esta actividad la desarrollará el operario a través de una maquina selladora de vasos que facilitará el trabajo del mismo y así entregar en menor tiempo la bebida al cliente.

12. **Entrega de la bebida al cliente final:** En esta actividad se entrega al cliente la bebida, un pillo y una servilleta.

4.2.1. Identificación y descripción del proceso productivo

Figura 29 Diagrama de bloques –proceso general



Fuente: Los autores

En los siguientes diagramas de procesos de flujo se describe con mayor precisión los pasos a seguir para la preparación de la materia prima (se aclara que la recepción de materia prima es pronosticada para una semana) y de las bebidas al momento de la compra.

Figura 30 Diagrama de procesos de flujo – preparación de la materia prima

Diagrama de procesos de Flujo		Resumen						Diferencia
		Actual			Propuesto		Número	
Proceso:		Actividad	Número	Tiempo	Número	Tiempo		Número
Preparación de la materia prima - para una semana		Operación	6	275				
		Transporte	2	20				
		Demora	0	0				
Metodo:		Inspección	1	40				
Actual	x	Almacenamiento	1	0				
Propuesto		Total	10	335				
Fecha: 20/03/2017								
Nº	Actividad	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenamiento	Tiempo (Min)	Observaciones
1	Recibir la materia prima	○	➡	⊖	□	△	20	Este tiempo puede variar según la cantidad de pedido solicitado
2	Trasladar la fruta al local	○	➡	⊖	□	△	10	Este tiempo puede variar según la cantidad de pedido solicitado
3	Inspeccionar el estado de la fruta	○	➡	⊖	□	△	40	
5	Lavar la fruta	○	➡	⊖	□	△	60	
6	Pelar la fruta	○	➡	⊖	□	△	45	Dependiendo de la fruta
7	Cortar la fruta	○	➡	⊖	□	△	60	
8	Retirar semillas dependiendo la fruta	○	➡	⊖	□	△	90	Dependiendo de la fruta
9	Trasladar la fruta al refrigerador	○	➡	⊖	□	△	10	
10	Congelar la fruta:	○	➡	⊖	□	△		

Fuente: Los autores

El anterior diagrama indica que para la preparación de la materia prima de una semana el tiempo estimado es de 335 minutos lo que equivale a 5 horas con 5 minutos.

Figura 31 Diagrama de procesos de flujo – Preparación del jugo a base de fruta con suplemento vitamínico

Diagrama de Flujo		Resumen						
		Actual			Propuesto		Diferencia	
Proceso:		Actividad	Número	Tiempo(Sg)	Número	Tiempo	Número	Tiempo
Proceso para la preparación del jugo a base de fruta con suplemento vitamínico		Operación	8	295				
		Transporte	2	30				
		Demora	0	0				
Metodo:		Inspección	1	15				
Actual	x	Almacenamiento	0	0				
Propuesto		Total	11	340				
Fecha: 20/03/2017								
N°	Actividad	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenamiento	Tiempo (Sg)	Observaciones
1	Seleccionar la fruta según el pedido	○	⇒	D	□	△	60	
2	Trasladar la fruta a la zona de licuado	○	⇒	D	□	△	15	
3	Dosificar, fruta y suplemento vitamínico	○	⇒	D	□	△	20	
4	Incluir agua, azúcar y suplemento vitamínico	○	⇒	D	□	△	60	Se agrega azúcar y suplemento vitamínico si es solicitado por el
5	Licuar la mezcla	○	⇒	D	□	△	45	
6	Colar	○	⇒	D	□	△	30	
7	Servir en el jugo	○	⇒	D	□	△	20	
8	Sellar el vaso en la parte superior:	○	⇒	D	□	△	30	Se utiliza la maquina selladora
9	Inspeccionar estado del producto	○	⇒	D	□	△	15	Se inspecciona que el la presentación del jugo sea la
10	Alistar pitillo y servilleta	○	⇒	D	□	△	30	
11	Trasladar el producto final para entrega	○	⇒	D	□	△	15	
12	Entrega de la bebida al cliente final	○	⇒	D	□	△	-	

Fuente: Los autores

Con el anterior diagrama se puede evidenciar que de acuerdo a las actividades descritas, la preparación de la bebida al momento de la compra tendrá una duración de 340 segundos que equivale a 5 minutos con 6 segundos.

4.2.2. Recursos necesarios

Materia Prima e insumos

Las materias primas y los insumos son aquellos recursos necesarios para la elaboración y entrega del producto final, por lo cual, en gran medida la selección de los mismos permitirá que el producto sea aceptado o no por el consumidor.

Es así que Frutivida seleccionará de la mejor manera sus materias primas e insumos para crear una bebida fresca, nutritiva, con un delicioso el cual presente una impecable presentación.

Entre las materias primas e insumo que utilizará Frutivida se encuentran:

Figura 32 Materias primas e insumos

Banano, Naranja, Piña, Papaya, Manzana , Melocoton, Pera , Sandia , Fresa , Limón, Remolacha, Espinaca , Jengibre

- **Materias primas**

Vasos, Pitillos, Servilletas, Lamina selladora, suplementos vitaminicos, agua y azucar

- **Insumos**

Fuente: Los autores

En relación a las materias primas Frutivida tiene previsto realizar las bebidas con una mezcla de frutas con el fin de ofrecer un producto más saludable y nutritivo. A continuación se detallan las mezclas que se tendrán en el portafolio de productos, así como la cantidad que se requiere para preparar un jugo de 12 Oz.

- **Remolacha, banano y naranja:**

Para su preparación se requiere: Media remolacha cortada en cubitos, 1 banano y 1 naranja.

- **Piña, banano y papaya:**

Para su preparación se requiere: 1/3 taza de piña cortada en cubitos, 1/3 taza de papaya y un banano.

- **Naranja, Espinaca , Manzana**

Para su preparación se requiere: 1 naranja, una taza de espinaca y 1 manzana.

- **Zanahoria, naranja y jengibre**

Para su preparación se requiere: 3 zanahorias, una naranja y 1/2 pulgada de jengibre fresco.

- **Melocotón y pera**

Para su preparación se requiere: 1 melocotón y 1 pera

- **Sandía, Fresa y limón**

Para su preparación se requiere: 1/3 taza de sandía cortada en cubitos, 3 fresas y 1 limón.

En relación a los suplementos vitamínicos los clientes tiene la posibilidad de escoger cual desean agregara a su bebida, para este casos las cantidades que se adicionaran serán las siguientes dependiendo del suplemento vitamínico.

Tabla 13 Porción del suplemento vitamínico en la bebida

Suplemento vitamínico	Porción
Vitamina C	50 ml
Colágeno	6gr
Complejo B	7gr
Cola Granulada	7gr

Fuentes: Los autores

Las cantidades de los suplementos vitamínicos serán las mismas para los tres diferentes tamaños que ofrecerá Frutivida, 16 Oz, 12 Oz y 9 Oz.

En relación a la cantidad de fruta necesaria para la elaboración de un jugo en un tamaño de 16Oz será un ½ más de cada fruta y para la elaboración de 9Oz será ½ menos de fruta.

En el caso de los insumos se utilizarán las siguientes cantidades:

Tabla 14 Cantidad de insumo según tamaño de la bebida

Tamaño	Vaso	Servilleta	Pitillo	Agua	Azúcar
16Oz	1 Ud.	1 Ud.	1 Ud.	300 ml	18gr
12Oz	1 Ud.	1 Ud.	1 Ud.	250 ml	15gr
9Oz	1 Ud.	1 Ud.	1 Ud.	200 ml	12gr

Fuente: Los autores

Mano de obra:

En Frutivida la mano de obra necesaria para desarrollar la operación del negocio se compone de un administrador y operarios, cada uno de los cuales tendrá un rol específico dentro del proceso.

El administrador tendrá a cargo las siguientes funciones

- Planificar la ejecución de las actividades de acuerdo a los lineamientos de la administración
- Asignar tareas al personal y delegar responsabilidades.
- Supervisar el trabajo de los empleados y del proceso productivo
- Preparar presupuestos y aprobar gastos de presupuesto
- Garantizar la existencia de inventario – MP, insumos y demás elementos necesarios para la operación.
- Asegurar el cumplimiento de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.
- Tomar los pedidos
- Manejar la contabilidad
- Manejar la caja registradora
- Apoyar si es necesario en la venta y preparación de los jugos.

- Garantizar el buen estado del local
- Atender PQR

Los operarios tienen a cargo las siguientes funciones

- Recibir la materia prima, insumos y demás elementos necesarios para la operación
- Clasificar, lavar, pelar y cortar las frutas
- Retirar las semillas de las frutas
- Preparar las bebidas según pedido
- Garantizar el buen estado de las maquinas
- Limpiar las maquinas

Estudio de tiempos

Con el fin de determinar el tiempo que dura un operario en la elaboración de un jugo con suplementos vitamínicos, se empleó el formato de estudio de tiempos donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15 Análisis de estudio de tiempos - Frutivida

Formato para observación de estudio de tiempos de Frutivida - Preparación del jugo a base de fruta con suplemento vitamínico								
Elemento N° y descripción	1	2	3	4	5	6	7	8
Ciclo	Seleccionar	Verter	Licuar	colar	Servir	Sellar	Inspeccionar	Alistar
1	30	60	90	45	25	25	18	23
2	29	57	90	43	21	26	20	24
3	28	56	90	42	23	25	19	25
4	29	57	90	45	22	26	20	22
5	28	55	90	46	21	27	21	23
6	28	54	90	44	23	26	20	24
7	29	55	90	43	22	25	19	23
8	27	53	90	45	21	24	20	25
9	28	52	90	44	23	23	21	23
10	27	51	90	45	22	24	19	24
Total tiempo (Sg)	283	550	900	442	223	251	197	236
Total promedio (Sg)	28,3	55	90	44,2	22,3	25,1	19,7	23,6

Tiempo promedio (Min)	0,47	0,92	1,5	0,74	0,37	0,42	0,33	0,4
------------------------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------

**Σ 5,15
Min**

Fuente: Los autores

Así pues, se evidencia que el tiempo en que se logra preparar una bebida con suplementos vitamínicos sin ningún tipo de contratiempos puede ser aproximadamente de **5 minutos con 15 segundos**.

4.3. Determinación del tamaño o capacidad

4.3.1. Capacidad del proyecto

Para la determinar la capacidad se analiza la siguiente información:

Tabla 16 Información tiempo laborado

Tiempo de elaboración por unidad(Min) =	5,15
Horario de atención =	7:00 a.m. a 7:00 p.m.
Hora pico =	7:00 a.m. a 9:00 a.m.
Operario 1 =	7:00 a.m. a 4:00 p.m.
Operario 2 =	7:00 a.m. a 4 :00 p.m.
Operario 3 =	7: 00 a.m. a 11:00 a.m. – 3: 00 a 7:00 p.m.
Operario 4 =	7: 00 a.m. a 11:00 a.m. – 3: 00 a 7:00 p.m.
Turno del administrador =	7:00 am.12:00 - 2:00 p.m. a 7:00
Tiempo laborado en minutos =	660

Fuente: Los autores

Con los datos anteriormente establecidos se calcula cuantas unidades de jugos se prepararían por día, mes y año como se indica en el siguiente cuadro.

Tabla 17 Cantidad de jugos laborados por un (1) operario

Elaboración de jugos		
Día	Mes	Año
128 Uds.	3.840 Uds.	46.080 Uds.

Fuente: Los autores

Es importante mencionar que la venta de jugos a base de frutas con suplementos vitamínicos puede presentar mayor demanda en algunas horas del día por lo tanto a continuación se establece la frecuencia de venta de acuerdo al rango de horas.

En esta tabla se puede evidenciar que las horas pico se encuentran en el rango de:
7:00 a.m. a 9:00 a.m.

Tabla 18 Cantidad de jugos elaborados por cuatro (4) operarios

Elaboración de jugos		
Día	Mes	Año
512 Uds.	15.360 Uds.	184.320 Uds.

Fuente: Los autores

Teniendo en cuenta la demanda para el primer año estimada en 99.247 Uds, se evidencia según los datos anteriores, que esta se cubriría completamente, es decir se cuenta con el 100% de la capacidad productiva para cubrir la demanda.

Es importante mencionar que la venta de jugos a base de frutas con suplementos vitamínicos puede presentar mayor demanda en algunas horas del día por lo tanto a continuación se establece la frecuencia de venta de acuerdo al rango de horas.

En esta tabla se puede evidenciar que las horas pico se encuentran en el rango de:

7:00 a.m. a 9:00 a.m.

Tabla 19 Frecuencia de venta por rango de horas

Rango de horas	Cantidad de jugos vendidos
7 a 9	45
9 a 11	20
11 a 1	15
1 a 3	18
3 a 5	13
5 a 7	17
Total	128

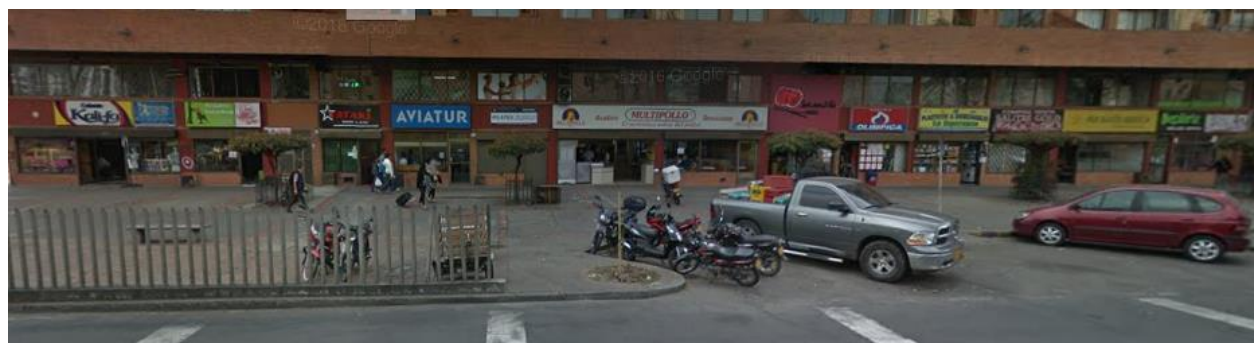
Fuente: Los autores

Según los datos de la tabla anterior se observa que en la hora pico se estima vender 45 jugos, cantidad significativa a diferencia de las ventas en otra hora del día. Así las cosas en el horario de 7:00 a.m. a 9: 00 a.m. se vende el 35, 15% del 100% de las ventas de todo el día.

4.4. Localización (del proceso productivo)

Teniendo en cuenta que el plan de negocio estará ubicado en el barrio salitre, con el fin de escoger la mejor localización para la empresa, se realizó una inspección en la zona en donde salió favorecida la bahía de la Calle 24 No 69 – 31 donde actualmente se encuentran ubicados una serie de locales como se observa en la siguiente imagen.

Figura 33 Localización del local



Fuente: Google Earth

4.4.1. Aspectos relevantes

Para su elección se tuvieron en cuenta las siguientes variables

Figura 34 Aspectos relevantes – selección de la localización



Fuente: Los autores

4.4.2. Calificación de alternativas

Las alternativas relevantes representaron un determinado puntaje de favorabilidad que se señalan a continuación.

Tabla 20 Matriz factores de localización

Ubicación			
N°	Factores de localización	%	Calle 24 No 69 – 31
1	Cercanía al mercado	30	5,00
2	Accesibilidad	25	4,50
3	Factores de seguridad	20	4,00
4	Condiciones de la población económicamente activa	12	4,50
5	Proximidad a instalaciones frecuentemente utilizadas	8	4,50
6	Disponibilidad de agua, energía y otros suministros	5	5,00
Total		100%	4,58

Fuentes: Los autores

De acuerdo a lo anterior, se concluye que este lugar es el más apropiado para ubicar la empresa productora y comercializadora de bebidas con suplementos vitamínicos, ya que cumple con los factores que presentan mayor importancia para el negocio como lo es la cercanía al mercado ya que se encuentra ubicado a los alrededores de diferentes conjuntos residenciales y al frente de una vía principal, en donde se puede obtener gran afluencia de personas.

Así mismo, el factor de accesibilidad cobra un valor importante para la empresa, ya que las personas pueden llegar al local por cualquier medio ya se caminando o en carro. Así pues, las personas que lleguen en carro tendrán la facilidad de parquear en la bahía ubicada en frente del mismo y de esta manera poder hacer su compra sin ningún inconveniente.

4.5. Inversiones y costos

4.5.1. Inversiones

4.5.1.1. Listado de maquinaria y equipos

Las inversiones en maquinaria y equipo necesarias para el inicio de Frutivida, se contemplan de la siguiente forma:

1) Refrigerador vertical:

Con esta inversión se realizará la conservación de la fruta y/o materia prima necesaria para la producción de los jugos.

Después de realizar cotizaciones con marcas como: Mabe, Whirpool, Samsung y Haceb; se toma la decisión de adquirir la marca Samsung por razones como:

- i) **Función Twin Cooling Plus:** mantiene ambos altos niveles de humedad refrigerador para mantener las frutas y vegetales perecederos frescos durante más tiempo, y las condiciones de congelación en seco significa menos quemaduras por congelación para una mejor degustación de alimentos congelados. (Samsung)

- ii) De alta eficiencia de iluminación LED: ilumina suavemente prácticamente todos los rincones de su refrigerador lo que es capaz de detectar rápidamente lo que busca. Además, emite menos calor y es más eficiente energéticamente que la iluminación convencional. (Samsung)
- iii) Fabrica hielo: El fabricante de hielo filtrado automático en el congelador ofrece un cómodo acceso al hielo. Proporciona cubos de hielo filtrado y ayuda a asegurarse de que tiene hielo a mano en todo momento. (Samsung)
- iv) Ahorro de energía: Este refrigerador está certificado por la Energy Star, asegurando eficiencia energética, Consumo de energía 620 kWh / año. (Samsung)
- v) Capacidad de 25.5 pies cúbicos.
- vi) Dimensiones: Dimensiones del producto con bisagras, manijas y la puerta (W x H x D) 35 3/4 "x 70" x 35 5/8 " (Samsung)
- vii)Garantía: 1 año en piezas / Trabajo; Cinco (5) años para piezas y mano de obra en el sistema hermético de refrigeración, Diez (10) años a cinco (5) años Parte y Trabajo en Digital Inverter Compresor. (Samsung)
- viii) Precio: \$1.799.000= mcte.

Figura 35 Refrigerador Samsung Ref: RF26HFENDWW/AA



Fuente: (Samsung)

2) Licuadora industrial

Esta máquina es vital para el procesamiento de la fruta, mezcla y producción de los jugos de Frutivida.

Se realizan cotizaciones con las siguientes marcas: Oster, Black and Decker, Joserrago, Omega; se decide la compra de dos (2) licuadoras de marca Omega quienes son especialistas en producción de jugos industriales.

- i) Marca Omega
- ii) Referencia: BL420S
- iii) Motor: 3 Caballos de fuerza
- iv) Peso: 15.0 Libras
- v) Dimensiones: 7 3/4 "W x 9" P x 18 1/4 "H (197mm x 229mm x 489mm)

- vi) Vatiage: 1500 Watts
- vii) Tamaño del envase: 64 oz / 2L
- viii) Garantía comercial de 10 años (Omega)
- ix) Precio: \$657.000= mtce.

Figura 36 Licuadora Industrial Omega BL420S



Fuente: (Omega)

3) Básculas

Para manejar la dosificación y control de inventarios de las frutas y/o insumos se debe adquirir una báscula de cocina.

Se comprará la báscula de marca Beurer con las siguientes características:

- i) Referencia KS 25
- ii) Pantalla LCD con iluminación de fondo en azul
- iii) Capacidad 1,2 l
- iv) 3 kg de capacidad
- v) Pantalla LCD: 6,6 x 2,8 cm

- vi) Pantalla LCD: 6,6 x 2,8 cm
- vii) Precio: \$70.000= mtce.

Figura 37 Báscula de cocina KS 25 Beurer



Fuente: (Beurer)

4) Máquina selladora de vasos

Esta máquina es importante para el tipo de producto que se va a comercializar, debido a que los clientes compran sus jugos y se retiran con el producto, se debe adquirir esta máquina que asegure las tapas y de la garantía al consumidor que su bebida no se va a desperdiciar.

Se comparará la máquina de la empresa Colombiana Samiq S.A., con las siguientes características.

- i) Selladora de vasos manual: Sella la superficie del vaso utilizando láminas de plástico asegurando que el producto llegue en óptimas condiciones.
- ii) Sella entre 10 y 20 segundos
- iii) Apta para vasos de 16, 14, 12, 10,9 y 7 onzas.

- iv) Solución higiénica
- v) Garantía: 6 meses
- vi) Precio promedio: \$970.000= mtce.

Figura 38 Máquina selladora de vasos Samiq S.A.



Fuente: (Samiq S.A.S.)

5) Herramientas varias:

- i) Cubiertos
- ii) Cuchillos
- iii) Tablas
- iv) Canecas
- v) Vasos
- vi) Dosificadores

6) Máquina registradora

Con la máquina registradora se tendrá control del flujo de caja de los locales, para ello es necesario invertir en una maquina confiable, con tecnología avanzada. Se valida entre las marcas más reconocidas en el mercado es Casio, por lo tanto se toma la decisión de realizar la siguiente inversión.

- i) Software incluido con plataforma Android
- ii) Pantalla táctil
- iii) Impresora incluida para generar la facturación al cliente
- iv) Garantía: 1 año
- v) Bajo consumo de energía
- vi) Costo: \$500.000= mtce.

Figura 39 Caja Registradora Casio VR100



Fuente: (CASIO)

2). Sillas

Se tendrán 3 sillas dentro del local para los empleados para que puedan descansar durante la jornada laboral.

Se compraran las siguientes sillas con las siguientes características:

- i. Vanyplass

- ii. Silla plástica
- iii. Silla sin brazos
- iv. Plazo máximo para solicitar el cambio del producto es de 30 días calendario a partir de la fecha de compra
- v. Presenta un valor de \$ 18.900 Und.

Figura 40 Silla Plástica



Fuente: (Homecenter)

3). Mueble

Se mandará hacer un mueble tipo L, el cual se distribuirá de la siguiente manera:

- i. Una parte se pondrá en frente del cliente y la otra será utilizada para poner las licuadoras los coladores y realizar la preparación del jugo.

Un ejemplo del mueble se muestra a continuación que tiene un valor de \$ 1000.000

Figura 41 Mueble – Frutivida



Fuente: Internet

4). Televisor

Con el propósito de tener publicidad al interior del local se pretende contar con un televisor que permita pasar el catálogo de productos que se ofrecerán, las promociones a las que pueden acceder los clientes entre otros avisos.

Se comprará el siguiente televisor con las siguientes características:

- i. 32 pulgadas
- ii. Resolución 1.366 x 768
- iii. Televisor Led
- iv. Tamaño de la pantalla 80 cm
- v. Garantía de 1 año
- vi. Valor de \$ 849.915

Figura 42 Televisor



Fuente: Éxito

5). Coladores

Con el fin de ofrecer un delicioso jugo se requiere duran la preparación colar la mezcla para que no se vayan semillas en el jugo, por tal razón se compraran 3 de ellos para empezar:

El colador tendrá las siguientes características:

- i. Colador Metálico, con mango ovalado de 12 cm
- ii. Tiene un precio de \$ 9.900

Figura 43 Colador



Fuente: (Homecenter)

6). Caneca de basura

Se tendrán dos canecas de basura en el local una para el interior y otra para los clientes, su valor es de \$28.900.

Figura 44 Caneca de basura



Fuente: (Homecenter)

7). Elementos de aseo

Se compraran para el local un kit de aseo que contenga, escoba, traperos, líquidos para limpiar las maquinas el piso y jabón de loza. Esto tendrá un costo de \$31.640.

8). Letrero o aviso

Para identificar el local se requiere de un aviso el cual se estima que sea de 2 metros x 80 cm de ancho el cual tendrá un valor de \$900.000.

4.5.2. Montaje instalación de maquinaria y equipo

No se requiere realizar ningún montaje, puesto que las maquinas que se van a utilizar no requieren algún tipo de instalación especial; respecto a la instalación eléctrica el local ya se

encuentra con las adecuaciones eléctricas y de luminosidad necesarias para la ejecución de las tareas de Frutivida.

4.6. Costos

4.6.1. Materiales directos

La principal materia prima de Frutivida es la fruta, la cual se consigue en diferentes plazas de mercado en las cantidades que se requieran, las compras de la fruta se realizarán en Corabastos siendo el primer comercializador en Bogotá de frutas de calidad y precios asequibles.

Se iniciará comprando kilos de la fruta, una vez se defina la demanda de cada uno de los jugos se inicia a comprar en mayores cantidades.

Agua potable: Se utiliza como base para la preparación de los jugos.

Azúcar y/o endulzantes: Se utiliza en la preparación de los jugos, de acuerdo a la preferencia del consumidor.

Suplementos vitamínicos: Se utiliza en la preparación de los jugos, de acuerdo a la preferencia del consumidor.

El valor de la fruta es variable día a día, dependiendo de factores como estados climáticos, problemas viales, paros nacionales, cambios tributarios, cosechas o problemas en los cultivos; por tal razón se tiene como referente la página <http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/prueba.php> en la que día a día se actualizan los precio por kilo de cada una de las frutas y/o hortalizas a comprar.

Tabla 21 Precio de frutas 22-3-2017

Fruta	Valor por kilo
Banano	\$20.000
Naranja	\$55.000
Piña	\$20.000
Papaya	\$20.000
Manzana	\$3.000
Melocotón	\$5.000
Pera	\$4.000
Sandía	\$800
Fresa	\$50.000
Limón	\$80.000
Remolacha	\$2.000
Espinaca	\$1.200
Jengibre	\$6.000

Fuente: (CORABASTOS)

Tabla 22 Precio de insumos

Ítem	Unidad	Valor
Agua	Litro	\$1.800
Leche	Litro	\$1.800
Azúcar	Kilo	\$3.000
Vitamina C	Frasco	\$82.000
Colágeno	Frasco	\$70.000
Complejo B	Frasco	\$40.000
Cola Granulada	Frasco	\$12.400

Fuente: Los autores

4.6.2. Mano de obra directa

La cantidad de colaboradores que se tendrá en el primer local de Frutivida será de cuatro (4).

Perfil: Bachiller, con certificación de manipulación de alimentos.

Experiencia en ventas, servicio al cliente, cumplimiento de metas.

Las labores que estas personas realizarán están englobadas en funciones de producción y/o preparación de los jugos naturales, ventas y fidelización, limpieza.

Tabla 23 Liquidación Salario Empleados

Ítem	Valor Mensual
Sueldo	\$737.717,00
Aux. Transp	\$83.140,00
Salud	\$29.508,68
Pensión	\$29.508,68
Arl	\$3.850,88
Caja de Comp.	\$29.508,68
Cesantías	\$61.451,83
Int. Cesantías	\$7.374,22
Prima	\$61.451,83
Vacaciones	\$30.762,80
Total	\$1.074.274,60

Fuente: Los autores

Este es el costo de nómina basados en el decreto 2209 de 2016, con la regulación del salario mínimo mensual legal en Colombia para el año 2017, en esta proyección de costos salariales se incluye: El salario, prestaciones sociales, Seguridad social.

4.6.3. Costos indirectos de fabricación

Para la fabricación de los jugos naturales de Frutivida, se tienen contemplados costos indirectos de fabricación tales como Servicios Públicos, Arriendos.

Tabla 24 Costos Indirectos de Fabricación

Concepto	Valor
Arriendo	\$ 3.000.000
Agua	\$ 200.000
Luz	\$ 200.000
Teléfono – Internet	\$ 150.000
Gas	\$ 30.000
TOTAL	\$ 3.580.000

Fuente: Los autores

4.6.4. Costos por producto

Tabla 25 Costo por producto

COSTOS POR PRODUCTO										
PRODUCTO	PRECIO 1	AÑO 1	PRECIO 2	AÑO 2	PRECIO 3	AÑO 3	PRECIO 4	AÑO 4	PRECIO 5	AÑO 5
JUGO 9 OZ	\$ 1.310,00	\$ 13.895,00	\$ 1.366,33	\$ 19.452,00	\$ 1.410,05	\$ 23.621,00	\$ 1.460,81	\$ 26.400,00	\$ 1.510,48	\$ 27.789,00
JUGO 12 OZ	\$ 1.510,00	\$ 13.895,00	\$ 1.574,93	\$ 19.452,00	\$ 1.625,33	\$ 23.621,00	\$ 1.683,84	\$ 26.400,00	\$ 1.741,09	\$ 27.789,00
JUGO 16 OZ	\$ 1.790,00	\$ 13.895,00	\$ 1.866,97	\$ 19.452,00	\$ 1.926,71	\$ 23.621,00	\$ 1.996,07	\$ 26.400,00	\$ 2.063,94	\$ 27.789,00
JUGO SP 9 OZ	\$ 2.350,00	\$ 19.188,00	\$ 2.451,05	\$ 26.863,00	\$ 2.529,48	\$ 32.619,00	\$ 2.620,55	\$ 36.457,00	\$ 2.709,64	\$ 38.376,00
JUGO SP 12 OZ	\$ 2.570,00	\$ 19.188,00	\$ 2.680,51	\$ 26.863,00	\$ 2.766,29	\$ 32.619,00	\$ 2.865,87	\$ 36.457,00	\$ 2.963,31	\$ 38.376,00
JUGO SP 16 OZ	\$ 2.780,00	\$ 19.188,00	\$ 2.899,54	\$ 26.863,00	\$ 2.992,33	\$ 32.619,00	\$ 3.100,05	\$ 36.457,00	\$ 3.205,45	\$ 38.376,00
TOTAL	\$	211.803.550	\$	309.269.129	\$	387.558.985	\$	448.752.052	\$	488.430.532

Fuente: Los autores

4.6.5. Impacto ambiental

El principal impacto ambiental que Frutivida generará es la cantidad de residuos de la cáscara de fruta, para ello, tendiendo como base el estudio de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca- Facultad de Tecnología, las cáscaras de fruta después de pasar por un proceso de secado son un insumo valioso para las actividades agrícolas, debido a que se pueden utilizar como abono orgánicos.

Lo cual va a permitir a esta empresa dar un apoyo a los agricultores, aprovechando estos recursos sin costo, y dando un ambiente sostenible al medio ambiente de la ciudad y del campo. (G.B.Perez)

4.7. Impacto social

Al generar este plan de negocio, los autores tienen la intención de participar activamente en el desarrollo económico y social de la ciudad, región y país.

La creación de la empresa, está enfocada en satisfacer las necesidades de nuestros stakeholders, entre los cuales se encuentran los empleados de la compañía, para los cuales se generaran empleos formales cumpliendo todos los requisitos legales, brindando oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y laboral, teniendo como base fundamental el bienestar laboral y la familia.

Al vincular microempresarios, campesinos cultivadores, transportadores de empresas familiares, Frutivida aporta al crecimiento económico y de mercado de estos emprendedores, permitiendo generar empleos indirectos y desarrollo social en estas comunidades.

Por otro lado, resalta la tendencia que desea generar Frutivida con el desarrollo de estilos de vida saludables para nuestros consumidores, cumpliendo las normas sanitarias y de calidad en la manipulación de alimentos y con políticas ambientales que generan un impacto positivo para la comunidad.

5. Organizacional

5.1. Planeación estratégica

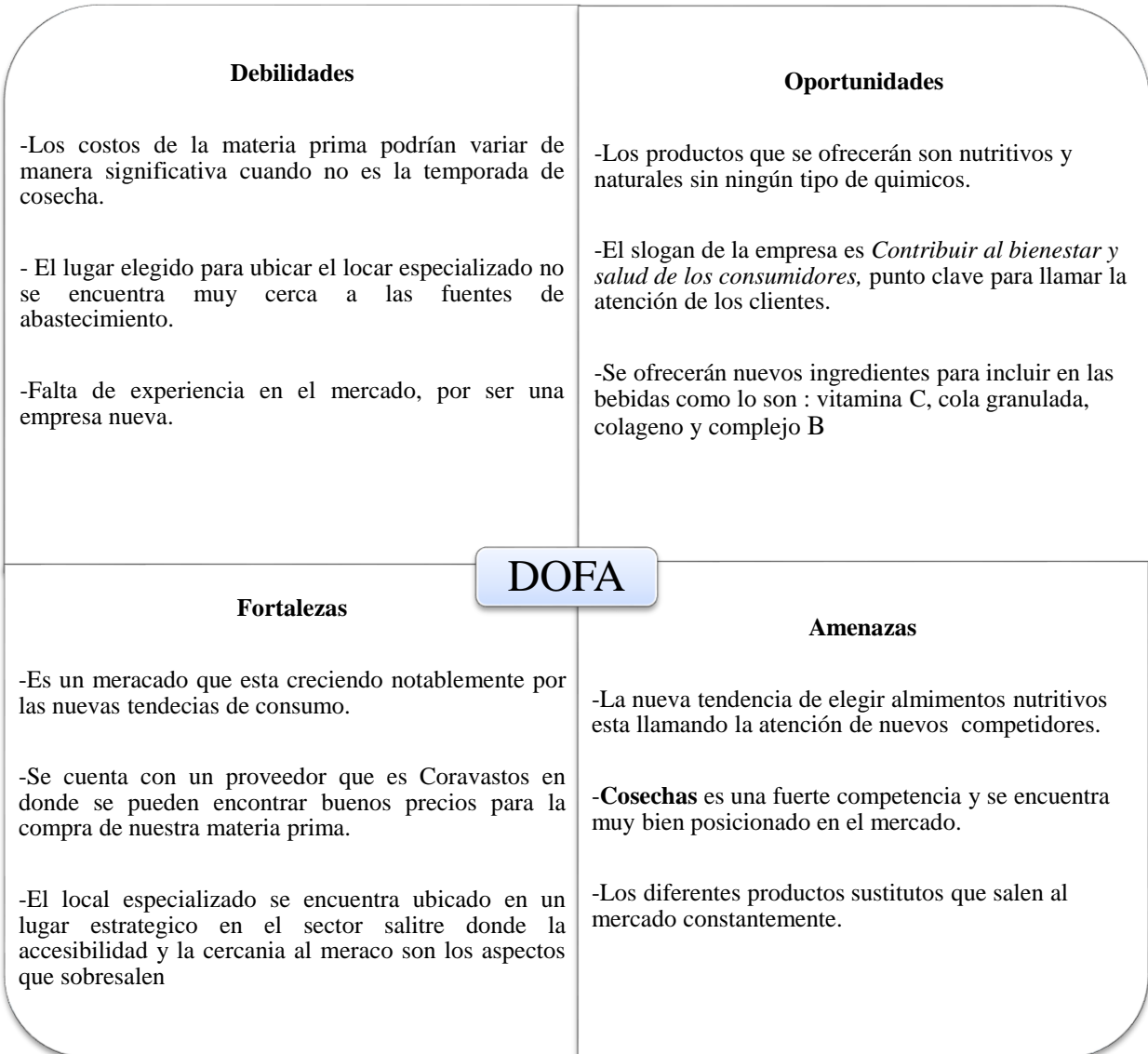
Toda empresa debe determinar e identificar sus metas, objetivos o propósitos y a partir de ello elaborar políticas que permitan la consecución de estos. De igual forma, debe identificar los principales obstáculos que se pueden presentar durante el desarrollo de estos y crear planes de acción según los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones que permita solventar estas dificultades (Figuroa, 2007). En razón a lo anterior, se formula la planeación estratégica de la empresa, aquella estrategia global que permita una buena administración del proceso y proporcione un esquema de lo que la empresa está haciendo, donde quiere llegar e identificar los factores del entorno que pueden afectar el lograr de sus metas.

5.1.1. Análisis DOFA

Uno de los aspectos importantes para formular la planeación estratégica de la empresa es analizar los factores externos, como la competencia o las amenazas del mercado, así como los factores internos que permita visualizar y resaltar las oportunidades y fortalezas que tiene el negocio dentro del mercado.

Lo anterior se puede consolidar en la matriz DOFA que se observa a continuación.

Figura 45 Análisis DOFA – Planeación Estratégica



Fuente: Los autores

5.1.2. Misión empresarial

Producir y comercializar bebidas saludables a base de frutas y suplementos vitamínicos caracterizados por contener un alto nivel nutricional, que contribuyen a la salud y el bienestar de nuestros consumidores, brindándoles exquisitos sabores, con ingredientes frescos y procesos de calidad donde el talento humano estará dispuesto a ofrecer un servicio óptimo y eficiente.

5.1.3. Visión empresarial

Para el 2020 Frutivida busca ser reconocida como empresa líder en la producción y comercialización de bebidas saludables con suplementos vitamínicos, ofreciendo a sus clientes la opción de encontrar el punto de venta en otras localidades de la ciudad de Bogotá y siendo una marca diferenciadora por su calidad, preparación, sabor y servicio.

5.1.4. Definición de objetivos y estrategias

Los objetivos y estrategias que se llevarán a cabo en le empresa Frutivida se relacionan en el siguiente cuadro.

Tabla 26 Objetivos Vs Estrategias Frutivida

Objetivos	Estrategias
<p>Producir y vender 198.495 unidades de bebidas saludables en el año 2021 correspondientes al mercado meta.</p>	<p>Posicionar Frutivida a partir de su apertura a través de una fuerte publicidad que genere recordación de la marca, así como una fuerte promoción del producto mediante un programa de fidelización donde los clientes podrán acumular puntos que pueden ser redimibles en productos y/o premios.</p>
<p>Controlar el proceso productivo para que los costos de elaboración del</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con proveedores de materia prima e insumos para obtener precios bajos sin</p>

<p>producto no superen el 50% del precio de venta.</p>	<p>importar la temporada de cosecha.</p>
<p>Alcanzar una rentabilidad mayor al costo de oportunidad del negocio.</p>	<p>Distribuir eficientemente la inversión inicial del negocio para manejar el menor costo de financiación posible.</p>

Fuente: Los autores

5.2. Equipo gerencial y organigrama

Toda empresa presenta un organigrama para representar gráficamente la organización de la misma y mostrar las relaciones que guardan entre sí las áreas de trabajo que la componen. “Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica”. La estructura de una empresa es uno de los elementos clave de la organización (Fonseca, 2010). Por lo anterior Frutivida también presenta su propio organigrama.

5.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional en Frutivida busca distribuir de manera adecuada las actividades y responsabilidades que tendrá a cargo cada uno de los empleados de la empresa, así mismo permitirá distinguir las dependencias que la componen y muestra las relaciones que existen entre ellas generando una coordinación dentro de la organización.

Así las cosas, Frutivida estará constituida por 4 áreas de trabajo definidas de la siguiente manera:

- **Gerencia:** Se encarga de formular el plan estratégico de la empresa e impartir los lineamientos sobre el funcionamiento de la misma, es la responsable de identificar

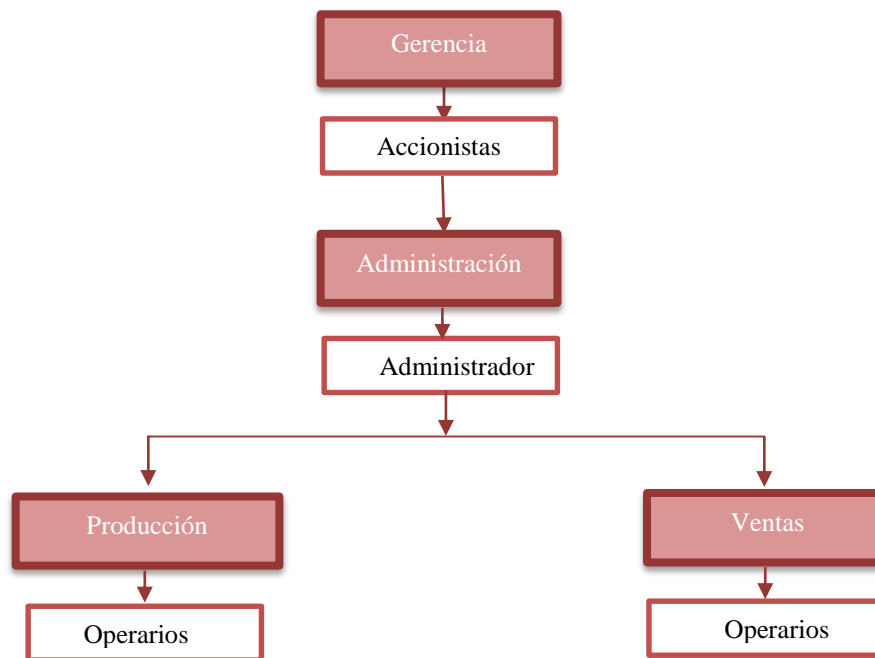
nuevas oportunidades de negocio a través del estudio de mercado y de generar la publicidad para dar a conocer la empresa.

De igual manera, se encarga de toda la administración del talento humano que incluye el tema de los incentivos, capacitación, remuneración y prestaciones legales.

En esta sección se encuentran ubicados los accionistas, por tal razón, son la cabeza del organigrama de Frutivida.

- **Administración:** Esta área busca garantizar el buen desempeño del negocio, a partir de procesos productivos que conserven los estándares de calidad y un excelente servicio al cliente.
- **Producción y ventas:** Se encarga de ejecutar los procesos productivos según la demanda presente en el día a día, para entregar el producto final a los consumidores.

Figura 46 Organigrama - Frutivida



Fuente: Los autores

5.2.2. Definición y descripción de cargos

Los cargos que se definirán en la empresa Frutivida serán los correspondientes a:

- Administrador

Tabla 27 Manual específico de funciones y de competencias laborales Administrador

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
NIVEL DENOMINACIÓN NÚMERO DE CARGOS DEPENDENCIA	PROFESIONAL ADMINISTRADOR UNO (1) ADMINISTRACIÓN
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Coordinar acciones para garantizar el buen desempeño del negocio, en donde se involucre la gestión de la calidad procesos productivos y el desarrollo administrativo eficiente y eficaz	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la ejecución de las actividades de acuerdo a los lineamientos de la Gerencia 2. Asignar tareas al personal y delegar responsabilidades. 3. Supervisar el trabajo de los empleados y del proceso productivo 4. Preparar el presupuesto y aprobar gastos de presupuesto 5. Garantizar la existencia de inventario – MP, insumos y demás elementos necesarios para la operación. 6. Asegurar el cumplimiento de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad. 7. Tomar los pedidos 8. Manejar la contabilidad 9. Manejar la caja registradora 10. Manejo de proveedores 11. Brindar apoyo si es necesario en la venta y preparación de los jugos. 12. Garantizar el buen estado del local 13. Atender y tramitar las consultas que sean formuladas por los clientes 	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1. Manipulación de alimentos	

2. Manejo de los procesos productivos	
3. Sistema de Gestión de la Calidad	
V. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Servicio al cliente • Trabajo en equipo y colaboración. • Orientación a resultados. • Resolución de conflictos • Compromiso con la organización 	
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Título profesional en Ingeniería Industrial o Ingeniería de alimentos.	Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.

Fuente: Los autores

- Operarios

Tabla 28 Manual específico de funciones y de competencias laborales Operario

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
NIVEL DENOMINACIÓN DEL EMPLEO NÚMERO DE CARGOS DEPENDENCIA	TÉCNICO TECNÓLOGO O ESTUDIANTE OPERARIO TRES (3) PRODUCCIÓN Y VENTAS
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejecutar el proceso de producción, venta y atención al cliente con los estándares de calidad requeridos y llevar a cabo las actividades de orden administrativo si se requiere.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la materia prima, insumos y demás elementos necesarios para la operación 2. Clasificar, lavar, pelar y cortar las frutas 3. Retirar las semillas de las frutas 4. Preparar las bebidas según pedido del cliente 5. Controlar el uso de materias primas, insumos o maquinaria 	

6. Garantizar el buen estado de las maquinas	
7. Limpiar las maquinas	
8. Manejar la caja registradora si es necesario.	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1. Manipulación de alimentos	
2. Preparación de bebidas	
3. Planificación	
4. Atención al cliente.	
V. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Carisma • Colaboración • Trabajo en equipo • Disposición • Compromiso con la organización. 	
VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Técnico o Tecnólogo en alimentos gastronomía o chef.	Doce meses (12) meses de experiencia relacionada.
ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Estudiante en áreas relacionada alimentos gastronomía o chef.	Veinticuatro meses (24) meses de experiencia relacionada.

Fuente: Los autores

5.3. Inversión y gasto organizacional

Estos gastos organizacionales se discriminan dentro del funcionamiento de la empresa pero están fuera del proceso productivo de los jugos, se relacionan los siguientes ítems: Salario del gerente y costos administrativos tales como: Contabilidad, Servicios públicos, Arriendo, Cafetería y Aseo.

5.3.1. Costos y/o Gastos Administrativos

En la siguiente tabla se discriminan los conceptos correspondientes a los costos administrativos mensuales de la empresa.

Tabla 29 Gastos Administrativos

Concepto	Valor
Arriendo	\$ 3.000.000
Agua	\$ 200.000
Luz	\$ 200.000
Teléfono - Internet	\$ 150.000
Seguros	\$ 50.000
Papelería y Suministros	\$ 100.000
Contador Público	\$ 1.500.000
Aseo y Cafetería	\$ 300.000
Gas	\$ 30.000
TOTAL	\$ 5.530.000

Fuente: Los autores

5.3.2. Salario administrador

En el local de Frutivida, se tendrá un administrador quien será controlado por los accionistas; a continuación se relaciona el esquema salarial de este cargo.

Tabla 30 Costo nomina administrador

Ítem	Valor Mensual
Sueldo	\$3.000.000
FP	41,28%
FP	\$1.238.398
Nómina Administrador	\$4.238.398

Fuente: Los autores

5.4. Aspectos legales

5.4.1. Requerimientos legales para el inicio del proyecto

Esta información se adquiere desde la página web de la Cámara de comercio de Bogotá, en esta página describen paso a paso los requerimientos legales para el inicio de una empresa en Colombia.

CONSULTA:

- a. Tipo de sociedad: De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá “Las sociedades de naturaleza mixta son aquellas sociedades en las que todos los socios se conocen entre sí, pero solo responden por las obligaciones adquiridas por la sociedad hasta el monto de sus aportes, ejemplo las sociedades limitadas.” (Cámara de Comercio de Bogotá).

Frutivida, será una empresa Limitada, “Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo 25, quienes responden con sus respectivos aportes y, en algunos casos según los artículos 354, 355 y 357 del Código de Comercio, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria para alguno de los socios.” (Cámara de Comercio de Bogotá).

- b. Consulta del nombre del establecimiento (homonimia): Esta consulta se basa en identificar si existe legalmente una empresa registrada con el mismo nombre de Frutivida L.t.d.a., se realiza la respectiva consulta la cual no encuentra coincidencia.

Figura 47 Consulta Homonimia CCB

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 | Chat | Llamada virtual | Ayuda

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase: No. -

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matricula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
CARTAGO	000006695	FRUTIVIDASER	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2016	ACTIVA

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá)

- c. Consulta de marca: Se realiza la consulta en la página de la Superintendencia de Industria y Comercio <http://sipi.sic.gov.co>; se valida que la marca Frutivida no esté registrada.
Fecha consulta: 25 Marzo de 2017

Figura 48 Consulta de marca Frutivida

BANDEJA DE ENTRADA > Buscar Signos Distintivos

Para realizar una búsqueda simple, introduzca la palabra clave o el número de solicitud.
Para una búsqueda más avanzada, seleccione el enlace de abajo y más criterios estarán disponibles.

Criterio de búsqueda

Palabra clave / Número de solicitud

Información

Su búsqueda no produjo resultados.

Cra 13 No. 27-00 pisos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 10 PBX: (57)15670000 Call center: (57)15920400 Línea gratuita nacional 01800-910165
www.sic.gov.co e-mail: contactenos@sic.gov.co Bogotá D.C. - Colombia

Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio)

- d. Consulta de Actividad económica (Código CIIU): Este código abarca la actividad económica e Frituvida, la cual es “Elaboración de jugos naturales de frutas u hortalizas”, pertenecientes al código *CIIU*⁶ 1020.

DOCUMENTACION:

- a. Escritura Pública: Por ser una sociedad Limitada, se debe constituir por escritura pública, este registro se debe hacer en la cámara de Comercio de Bogotá ubicada en Avenida El Dorado nro. 68D-35. Valor: 0.7% del capital social registrado.
- b. Matricula Mercantil: Se debe realizar la inscripción, descargando el formulario Registro Único Empresarial.
- c. Formulario de Registro Único Empresarial y Social - RUES: El Registro Único Empresarial y Social -RUES-, es administrado por las Cámaras de Comercio atendiendo a criterios de eficiencia, economía y buena fe, para brindar al Estado, a la sociedad en general, a los empresarios, a los contratistas, a las entidades de economía solidaria y a las entidades sin ánimo de lucro una herramienta confiable de información unificada tanto en el orden nacional como en el internacional. (RUES)
- d. Formulario RUT: Se debe diligenciar este formulario el cual es expedido por la Dian.
- e. Registro de la marca: Se debe realizar en la Superintendencia de industria y comercio, la cual tiene estipulada tarifa en el año 2017 de \$773.000= (SIC, 2013).

⁶ Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas. El Código CIIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE. http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html

5.4.2. Marco jurídico del proyecto

a. Registro Sanitario

El decreto 3075 de 1997, es el que indica la normatividad legal que se debe tener en cuenta para empresas y/o establecimientos que procesan alimentos.

El Artículo 41 sanciona: “Obligatoriedad del Registro Sanitario. Todo alimento que se expendan directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente Decreto.” (Presidencia de Colombia)

Artículo 42°.- Competencia para Expedir Registro Sanitario. El Instituto Nacional de vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, expedirá los registros sanitarios para los alimentos.

Registro Sanitario: Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e Importar un alimento con destino al consumo humano. (Invima)

Se debe ubicar el formulario y diligenciarlo teniendo en cuenta los requisitos legales, generales y técnicos para realizar la solicitud del registro sanitario.

El costo del registro sanitario de acuerdo a las tarifas actuales del INVIMA por concepto: Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 1 a 10), es de 148 SMDLV equivalente a \$ 3.639.404= (Invima)

b. Aspectos Tributarios

- a. Impuesto de Industria y Comercio ICA: Este impuesto se debe pagar si la empresa realiza una actividad industrial, comercial o de servicios, en forma permanente u ocasional. Para la actividad de Frutivida la tarifa de este impuesto es de 11.4% por mil sobre los ingresos que obtuvo en el periodo gravable anual o bimestral y

descontar de este valor las devoluciones, rebajas, descuentos, los ingresos obtenidos por exportaciones, por venta de activos fijos, los ingresos recibidos de otros municipios y los correspondientes a actividades exentas y no sujetas, como lo dice en el decreto 352 de 202 del Estatuto Tributario de Bogotá. (Secretaría Hacienda de Bogotá).

- b. Impuesto al valor agregado IVA: “Es un impuesto indirecto; es decir, que recae sobre los costos de producción y venta de las empresas y se devenga de los precios que paga el consumidor final.” (ASOBANCARIA); el IVA es un impuesto indirecto que la empresa recauda y lo entrega a la DIAN pero quien lo paga es el consumidor.
- c. Declaración De Renta: La declaración de renta es el resumen de la vida financiera al 31 de diciembre del año anterior, en ella se relaciona el valor sus bienes y deudas. Valor: 34% para el año 2017, y para los demás años el 33% de la renta líquida.
- d. Retención en la fuente: La retención en la fuente es un sistema de recaudo anticipado del impuesto sobre la renta y complementarios, del impuesto a las ventas, del impuesto de timbre nacional y del impuesto de industria y comercio; que consiste en restar de los pagos o en abonos en cuenta un porcentaje determinado por la ley, a cargo de los contribuyentes de dichos pagos o abonos en cuenta.
Servicios en general para personas jurídicas, asimiladas y personas naturales obligadas a declarar renta. Base en pesos: \$127.000= correspondiente al 4%.
(LEGIS)

c. Aspectos laborales

Los colaboradores de Frutivida, tendrán contrato a término indefinido directo por la compañía con un periodo de prueba de dos meses, en el que se evaluara su desempeño y cumplimiento de labores y metas, una vez se evalué ese periodo de prueba; si se aprueba la continuidad del empleado se continua el contrato, de lo contrario, se da por terminada la relación laboral.

5.4.3. Seguros

Se va a adquirir una póliza de seguros Seguro Multi Riesgo empresarial la cual deberá cubrir (previa negociación con las aseguradoras):

- Daños materiales, Lucro cesante, Responsabilidad civil, Transporte de mercancía, Transporte de valores, Asistencia integral.

6. Financiero

6.1. Definición de las variables macroeconómicas

Entre las variables macroeconómicas se encuentra la inflación la cual se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo (Banco de la República), es decir es el incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado.

En Colombia, la inflación se mide a través del índice de precios al consumidor (IPC), cuyo cálculo realiza el DANE y el Banco de la República, por mandato constitucional, es el encargado de mantener el índice de inflación en niveles aceptables, con el fin de garantizar un adecuado desempeño de la actividad económica. El Banco de la República tiene a su cargo esta función por ser el responsable de la política monetaria en el país (Banco de la República - Actividad Cultural).

Teniendo en cuenta lo anterior y siendo la inflación una variable macroeconómica bastante importante para para la proyección de los próximos 5 años en el flujo de caja de Frutivida, se consultaron los porcentajes de la inflación del 2017 al 2021 en la página de Bancolombia, obteniéndose los siguientes valores.

Tabla 31 Proyección de la Inflación

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
Proyección de la Inflación	4,30%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%

Fuente: Bancolombia⁷

⁷ Tabla Macroeconómicos proyectados [Online] Bancolombia:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>

6.2. Presupuesto de inversión

Para determinar el valor total de la inversión inicial de Frutivida, se consideraron los activos fijos y el capital de trabajo necesario, como se muestra a continuación.

Tabla 32 Activos fijos y capital de trabajo

Presupuesto de inversión	Monto	%
Activos fijos	\$ 6.851.755	11,42%
Maquinaria y equipo	\$ 3.426.000	5,71%
Muebles y enseres	\$ 3.425.755	5,71%
Capital de trabajo	\$ 53.148.245	88,58%
Efectivo	\$ 53.148.245	88,58%
Total	\$ 60.000.000	100,00%

Fuente: Los autores

6.2.1. Capital de trabajo

El capital de trabajo son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar como por ejemplo el efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventario. Para efectos de la liquidez del proyecto, se garantiza como más de un mes al inicio del primer año, y de mínimo quince días de la operación al final el primer año.

6.3. Presupuesto de ingresos, y de operación.

6.3.1. Ingresos operacionales

Se relaciona en el siguiente grafico los ingresos operacionales de Frutivida proyectados en un horizonte de 5 años, teniendo como base:

- Demanda proyectada: Remitirse a la tabla No. 5, del presente proyecto.
- Precios del producto: Remitirse a la tabla No. 12, del presente proyecto.
- Incremento de variables macroeconómicas, en este caso, la inflación.

Tabla 33 Ventas proyectadas por producto

PRODUCTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SIN SUPLEMENTOS	-	41.684	58.357	70.863	79.199	83.368
CON SUPLEMENTOS		57.563	80.589	97.858	109.371	115.127
VENTAS TOTALES	-	99.247	138.946	168.721	188.570	198.495

Fuente: Los autores

Las ventas proyectadas por producto, se toman de la encuesta realizada en el estudio de mercados en el que se identificó que el 52% están interesados en jugos naturales con suplementos vitamínicos y el 42% restante le interesan más los jugos naturales sin suplementos, estos valores suman la demanda reportada en el mismo estudio de mercados.

Se toman los precios promedio entre la medida pequeña, mediana y grande de los jugos que se comercializarán, en el anexo 2 se relaciona el presupuesto de ventas.

Tabla 34 Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS						
FRUTIVIDA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS JUGOS	0	99.247	138.946	168.721	188.570	198.495
TOTAL	0	\$ 456.866.108	\$ 667.101.780	\$ 835.975.414	\$ 967.970.450	\$ 1.053.557.794

Fuente: Los autores

En el anexo 2, se relaciona la proyección de ventas a cinco años.

6.3.2. Presupuesto de operación.

Se consolidan los gastos de operación que se requieren para el inicio y funcionamiento del local de Frutivida. A continuación se establece el estado de resultados, el balance general o situación financiera y el flujo de caja de efectivo.

6.4. Estado de Resultados, Balance general y flujo de caja de efectivo

6.4.1 Estado de Resultados

ESTADOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$456.866.108	\$667.101.780	\$835.975.414	\$967.970.450	\$1.053.557.794
Costos	\$319.699.082	\$421.745.244	\$503.590.484	\$568.911.352	\$612.628.657
Gastos	\$181.171.082	\$178.140.241	\$185.364.646	\$192.839.000	\$199.754.765
Utilidad operacional	-\$44.004.056	\$67.216.295	\$147.020.284	\$206.220.098	\$241.174.373
Gastos financieros	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidad antes de impuestos	-\$44.004.056	\$67.216.295	\$147.020.284	\$206.220.098	\$241.174.373
Impuesto de renta	-\$14.521.338	\$22.181.377	\$48.516.694	\$68.052.632	\$79.587.543
Utilidad neta	-\$29.482.717	\$45.034.918	\$98.503.590	\$138.167.466	\$161.586.830
Reserva legal	\$-	\$4.503.492	\$9.850.359	\$13.816.747	\$16.158.683

6.4.2 Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$60.000.000	\$30.517.283	\$75.552.201	\$174.055.791	\$312.223.256	\$473.810.086
Activos corrientes	\$53.148.245	\$25.035.879	\$71.441.148	\$171.315.089	\$310.852.905	\$473.810.086
Disponibles	\$53.148.245	\$25.035.879	\$71.441.148	\$171.315.089	\$310.852.905	\$473.810.086
Cuentas por cobrar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Inventarios	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Activos fijos	\$6.851.755	\$5.481.404	\$4.111.053	\$2.740.702	\$1.370.351	\$-
Maquinaria y equipo	\$3.426.000	\$3.426.000	\$3.426.000	\$3.426.000	\$3.426.000	\$3.426.000
Depreciación acumulada		\$685.200	\$1.370.400	\$2.055.600	\$2.740.800	\$3.426.000
Muebles y enseres	\$3.425.755	\$3.425.755	\$3.425.755	\$3.425.755	\$3.425.755	\$3.425.755
Depreciación acumulada		\$685.151	\$1.370.302	\$2.055.453	\$2.740.604	\$3.425.755
PASIVOS	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Pasivo corrientes	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Obligaciones financieras ctes	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Proveedores		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Obligaciones laborales		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Obligaciones fiscales		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Pasivos a Largo Plazo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Obligaciones financieras a largo plazo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
PATRIMONIO	\$60.000.000	\$30.517.283	\$75.552.201	\$174.055.791	\$312.223.256	\$473.810.086
Capital	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000
Reserva legal		\$-	\$4.503.492	\$14.353.851	\$28.170.597	\$44.329.280
Utilidad del ejercicio		-\$29.482.717	\$40.531.426	\$88.653.231	\$124.350.719	\$145.428.147
Utilidad del ejercicio años anteriores		\$-	-\$29.482.717	\$11.048.709	\$99.701.940	\$224.052.659
Verificación	\$-	\$-	\$-	-\$0	\$-	\$-

6.4.3 Flujo de caja efectivo

FLUJO DE CAJA - EFECTIVO	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Operación	\$-	-\$28.112.366	\$46.405.269	\$99.873.941	\$139.537.817	\$162.957.181
Ingresos	\$-	\$456.866.108	\$667.101.780	\$835.975.414	\$967.970.450	\$1.053.557.794
Ventas		\$456.866.108	\$667.101.780	\$835.975.414	\$967.970.450	\$1.053.557.794
Egresos	\$-	\$484.978.474	\$620.696.511	\$736.101.473	\$828.432.633	\$890.600.614
Compras fruta fresca producto		\$211.803.550	\$309.269.129	\$387.558.985	\$448.752.052	\$488.430.532
Arriendo		\$36.000.000	\$37.548.000	\$38.749.536	\$40.144.519	\$41.509.433
Nómina		\$51.565.181	\$53.782.484	\$55.503.523	\$57.501.650	\$59.456.706
Provisiones Laborales		\$12.000.000	\$12.516.000	\$12.916.512	\$13.381.506	\$13.836.478
Aseo y cafetería		\$3.600.000	\$3.754.800	\$3.874.954	\$4.014.452	\$4.150.943
Publicidad		\$85.308.000	\$88.976.244	\$91.823.484	\$95.129.129	\$98.363.520
Servicios públicos		\$6.960.000	\$7.259.280	\$7.491.577	\$7.761.274	\$8.025.157
Papelería y suministros		\$1.200.000	\$1.251.600	\$1.291.651	\$1.338.151	\$1.383.648
Preoperativos		\$11.758.510	\$-	\$-	\$-	\$-
Gastos varios		\$1.200.000	\$1.251.600	\$1.291.651	\$1.338.151	\$1.383.648
Imprevistos		\$3.600.000	\$3.754.800	\$3.874.954	\$4.014.452	\$4.150.943
Contabilidad		\$18.000.000	\$18.774.000	\$19.374.768	\$20.072.260	\$20.754.716
Seguros		\$600.000	\$625.800	\$645.826	\$669.075	\$691.824
ICA		\$5.043.802	\$7.364.804	\$9.229.169	\$10.686.394	\$11.631.278
Nómina Admón.		\$50.860.770	\$52.386.593	\$53.958.191	\$55.576.937	\$57.244.245
Impuestos de renta		-\$14.521.338	\$22.181.377	\$48.516.694	\$68.052.632	\$79.587.543
Inversión	-\$6.851.755					
Egresos	\$6.851.755					
Maquinaria y equipo	\$3.426.000					
MYE	\$3.425.755					
Financiación	\$60.000.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Ingresos	\$60.000.000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Aportes de socios	\$60.000.000					
Desembolso del crédito	\$-					
Egresos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

Abono a capital		\$-	\$-	\$-		
Intereses		\$-	\$-	\$-		
Dividendos						
Saldo del periodo	\$53.148.245	-\$28.112.366	\$46.405.269	\$99.873.941	\$139.537.817	\$162.957.181
Saldo acumulado	\$53.148.245	\$25.035.879	\$71.441.148	\$171.315.089	\$310.852.905	\$473.810.086
Saldo mínimo en meses	1,32	0,48	1,16	2,48	4,19	

6.4.1 Flujo de caja libre

FLUJO CAJA LIBRE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$456.866.108	\$667.101.780	\$835.975.414	\$967.970.450	\$1.053.557.794
Costos		\$319.699.082	\$421.745.244	\$503.590.484	\$568.911.352	\$612.628.657
Gastos		\$181.171.082	\$178.140.241	\$185.364.646	\$192.839.000	\$199.754.765
Utilidad operacional		-\$44.004.056	\$67.216.295	\$147.020.284	\$206.220.098	\$241.174.373
Impuesto operacional		\$594.000	\$22.853.540	\$49.986.896	\$70.114.833	\$81.999.287
Utilidad operacional*(1-tx)		-\$44.598.056	\$44.362.755	\$97.033.387	\$136.105.265	\$159.175.086
Depreciaciones		\$1.370.351	\$1.370.351	\$1.370.351	\$1.370.351	\$1.370.351
Amortizaciones						
Variación de CT neto		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Inversión	\$60.000.000					
Recuperación						\$53.148.245
FCL	-\$60.000.000	-\$43.227.705	\$45.733.106	\$98.403.738	\$137.475.616	\$213.693.682
VPN	\$144.859.360					
Rentabilidad	44,23%EA					
Periodo de repago	3,11 años					
Costo de oportunidad	20%EA					

6.5. Factibilidad financiera

6.5.1. Criterios de evaluación

- a. **Costo de oportunidad:** 20%, es la rentabilidad que esperan los accionistas de Frutivida.
- b. **Valor Presente Neto:** \$144.859.360, con el análisis de este indicador se infiere que los inversionistas recuperan la inversión inicial, obtiene la rentabilidad esperada y obtendrá un beneficio adicional; por lo tanto el proyecto es factible.
- c. **Rentabilidad:** El dinero que permanece invertido en el proyecto genera una rentabilidad del 44,23%EA, al ser mayor al costo de oportunidad el proyecto es factible.

6.5.2. Fuentes de financiación

En su totalidad, el proyecto será financiado por los accionistas.

7. Implementación

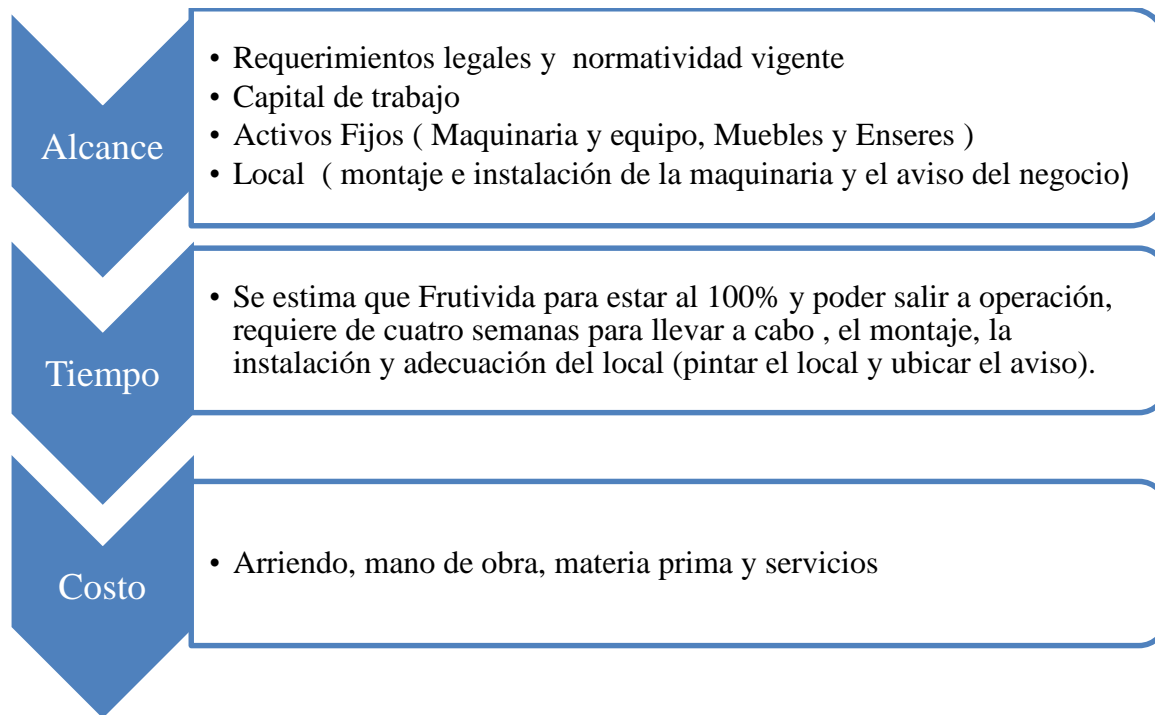
Con el fin de asegurar la inversión de Frutivida y realizar la implementación del proyecto se presentan los siguientes tres aspectos.

Alcance: describir los aspectos que debe tener asegurados para la puesta en marcha del negocio

Tiempo: El tiempo en que durará la adecuación de Frutivida

Costos: Los costos para la puesta en marcha del negocio

Figura 49 Cuatro aspectos para la implementación



Fuente: Los autores

8. Conclusiones

- Se elaboró un estudio de mercado, con el cual se analizó e identificó el sector de los jugos naturales en Bogotá, con el fin de definir las características del segmento, competencia y la estrategia comercial.
- Se realizó un estudio técnico que permitió identificar la tecnología y logística que se aplicaría en la producción y comercialización de los productos que sacaría al mercado la empresa Frutivida.
- Se desarrolló la planeación estratégica y estructura organizacional de la empresa identificando perfiles, áreas y procedimientos necesarios para su buen funcionamiento. Conociendo y aplicando la normatividad que afecta directa o indirectamente la creación futura de la empresa y el objeto social de la misma.
- Se analizó y evaluó la estructura financiera del proyecto, definiendo la financiación de tal forma de asegurar rentabilidad superior al costo de oportunidad para los accionistas. El proyecto es factible al tener un VPN superior a cero y una rentabilidad mayor al costo de oportunidad. En su totalidad será financiado por los accionistas.
- Establecer el impacto social que tendrá este proyecto para la ciudad de Bogotá, identificando los *stakeholders* y su participación activa en el desarrollo del mismo.
- Definir la implementación del proyecto en temas de alcance, tiempo y costos.

Anexo 1: Ficha técnica de la encuesta

➔ **Naturaleza Metodológica:** Cuantitativa

Método de recolección de datos: Entrevista

Tipo de cuestionario: Estructurado

Ámbito Geográfico del universo: Colombia, Bogotá, Sector Salitre.

Universo: Habitantes de las Localidades Teusaquillo y Fontibón, sectores Salitre Oriental y Occidental.

Tamaño de la muestra: 31 encuestas.

Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio simple

Fecha de inicio de recolección de datos: 11/03/2017

Fecha de finalización de la encuesta: 17/03/2017

El objetivo de esta encuesta es poder conocer acerca de sus preferencias y gustos respecto al consumo de jugos naturales, con el propósito de desarrollar un producto que pueda satisfacer sus necesidades.

Para lo cual, amablemente solicitamos el diligenciamiento de la siguiente encuesta.

1. Cuál es su rango de edad:

- 18- 25 años
- 26-35 años
- 36- 45 años
- 46 - 60 años
- Más de 60 años

2. Género

- Femenino
- Masculino

3. ¿Consume jugos naturales?

- Sí
- No

4. ¿Qué tipo de Jugos naturales consume?

- Jugos preparados a base de fruta
- Jugos envasados
- Otros _____

5. ¿Con que frecuencia consume jugos naturales?

- Diario
- De 1 a 2 veces por semana
- De 3 a 4 veces por semana
- Alguna vez al mes

6. ¿Generalmente en donde realiza su compra de jugos naturales?

- Locales especializados
- Tiendas de barrio
- Supermercados
- Centros Comerciales
- Gimnasios
- Otros _____

7. ¿Cuándo piensa en comprar jugos naturales que es lo que más tiene en cuenta? Puede escoger más de una opción.

- La frescura
- El empaque
- El lugar
- El precio
- El Sabor
- Salud y Bienestar

8. ¿Le gustaría que sus jugos naturales contengan suplementos vitamínicos?

- Sí, me interesaría
- Probablemente
- No es relevante
- No me gustaría

9. ¿En qué tamaño le gusta comprar este producto?

- Pequeño
- Mediano
- Grande

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo natural?

- De \$3.500 a \$4.400
- De \$3.500 a \$4.400

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo con suplementos vitamínicos?

- De \$6.000 a \$6.500
- De \$6.600 a \$7.500

Agradecemos su atención.

Anexo 2: Presupuesto De Ingresos Operacionales

PRESUPUESTO DE VENTAS						
FRUTIVIDA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS JUGOS	0	99.247	138.946	168.721	188.570	198.495
TOTAL	0	\$ 456.866.108	\$ 667.101.780	\$ 835.975.414	\$ 967.970.450	\$ 1.053.557.794

Fuente: Los autores

Bibliografía

- 20 Minutos - España. (20 de 06 de 2013). *Las propiedades y beneficios más importantes de las frutas*. Obtenido de <http://listas.20minutos.es/lista/las-propiedades-y-beneficios-mas-importantes-de-las-frutas-363058/>
- Agronet. (2001). *Boletín SIM.Perfil de producto N°14. Octubre - Diciembre del 2001*. Obtenido de Bebidas a base de frutas:
http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5344/1/200512993433_PerfilPr14Bebidas.pdf
- Alvarado , J. S. (2010). *Creación de una empresa dedicada a producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados depulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá (Tesis de Pregrado) Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá.
- ANDI . (2016). *Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017*. Bogotá.
- ASOBANCARIA. (s.f.). ASOBANCARIA. Recuperado el 27 de 3 de 2017, de ASOBANCARIA:
<http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-iva/>
- Banco de la República . (s.f.). *¿ Qué es la inflación ?* Obtenido de Banco de la República :
<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>
- Banco de la República - Actividad Cultural . (s.f.). *Inflación*. Obtenido de
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/inflacion>
- Banco de la República . (s.f.). *Junta Directiva del Banco de la República reitera meta de 3%*. Obtenido de Banco de la República : <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-27-11-2015-2>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Beuner. (s.f.). *Beurer Salud y Bienestar*. Recuperado el 21 de 3 de 2017, de Beurer Salud y Bienestar: https://www.beurer.com/web/es/products/weight/Kitchen_scales/KS-25
- Blind Melon. (31 de julio de 2015). *Un viaje por Colombia a través de las frutas*. Obtenido de Frutismo: <http://www.frutismo.co/un-viaje-por-colombia-a-traves-de-las-frutas/>
- Bogotá, C. d. (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Buena Salud . (2014 de Agosto de 2014). *Por qué debemos comer frutas*. Obtenido de Buena Salud : <https://www.buenasalud.net/2014/08/15/por-que-debemos-comer-frutas.html>

Bussiness School - University of Navarra . (Noviembre de 2009). *LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO STAKEHOLDERS*. Obtenido de http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá . (s.f.). *Bogotá Emprende*. Recuperado el 25 de 3 de 2017, de Bogotá Emprende: http://linea.ccb.org.co/ccbConsultasRUE/Consultas/RUE/consulta_empresa.aspx

CASIO. (s.f.). *CASIO* . Recuperado el 22 de 3 de 2017, de CASIO: <http://www.casio-intl.com/asia/en/sa/catalog/>

Cívico Bogotá. (s.f.). *Mejores jugos y batidos naturales*. Obtenido de <https://www.civico.com/bogota/noticias/pruebe-aqui-los-mejores-jugos-y-batidos-naturales>

Colombia.co. (SF). *Frutas de Colombia: riqueza de sabores*. Obtenido de Colombia.co: <http://www.colombia.travel/es/blog/destinos-colombianos-recomendados-esta-semana/frutas-de-colombia-riqueza-de-sabores>

CORABASTOS. (s.f.). *CORABASTOS*. Recuperado el 22 de 3 de 2017, de CORABASTOS: <http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/prueba.php>

Cosechas. (Sf de Sf de Sf). *Cosechas, Expertos en bebidas*. Obtenido de <http://www.cosechasepress.com/nosotros>

Cromos. (23 de Agosto de 2014). *Crece el consumo de bebidas funcionales entre los colombianos*. Obtenido de Revista Cromos: <http://cromos.elespectador.com/gastronomia/crece-el-consumo-de-bebidas-funcionales-entre-los-colombianos-20124>

DANE. (2015). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá, D.C. : DANE.

DANE, P. . (s.f.). *DANE*. Recuperado el 16 de 3 de 2017, de DANE - Secretaría Distrital de Planeación SDP : Convenio específico de cooperación técnica No 096-2007: www.dane.com.co

- DIAN. (s.f.). *DIAN*. Recuperado el 27 de 3 de 2017, de DIAN:
http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/preguntas_frecuentes_cree.html#c1
- El Espectador. (2 de 06 de 2011). *Bienestar en un sorbo*. Obtenido de El Espectador:
<http://www.elespectador.com/content/bienestar-en-un-sorbo>
- El Espectador. (2 de Marzo de 2015). *Colombianos prefieren alimentos naturales*. Obtenido de El Espectador : <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombianos-prefieren-alimentos-naturales-articulo-547560>
- El Heraldó. (28 de Octubre de 2015). *Las bebidas no alcohólicas mueven \$3,5 billones al año*. Obtenido de Periodico el heraldo : <https://www.elheraldo.co/economia/las-bebidas-no-alcoholicas-mueven-35-billones-al-ano-225111>
- Elena Alfonso, Lilian Chica. (s.f.). *UNIDAD 7 - COMPETENCIA MONOPOLISTICA*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.eco.unne.edu.ar/>:
<http://www.eco.unne.edu.ar/>
- Emedemujer. (9 de Abril de 2015). *Por qué debemos tomar colágeno*. Obtenido de http://ve.emedemujer.com/bienestar/belleza/por-que-debemos-tomar-colageno/?gclid=Cj0KEQjw76jGBRDm1K-X_LnrmuEBEiQA8RXYZxWG33iJgUuneGwlabXzak09IpSkSstV-3_yHtZ3fD0aAnwT8P8HAQ
- Figueroa, R. V. (Enero de 2007). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://inn-edu.com/Estrategia/Planestrategica.pdf>
- Fonseca, D. M. (4 de Junio de 2010). *Importancia del organigrama en una empresa*. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%207/IMPORANCIA%20DEL%20ORGANIGRAMA%20EN%20UNA%20EMPRESA.pdf
- G.B.Perez, N. C. (s.f.). *ALIMENTOS BALANCEADOS Y ABONOS ORGANICOS A PARTIR DE CASCARAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS*. Cochabamba-Bolivia: Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca- Facultad de Tecnología.
- Gomez, D. (18 de Julio de 2014). *Nicho no significa mercado pequeño*. Obtenido de <http://bienpensado.com/nicho-no-significa-mercado-pequeno/>

- Guía de las Vitaminas. (s.f.). *Para qué sirve el complejo B*. Obtenido de <http://laguiadelasvitaminas.com/para-que-sirve-el-complejo-b/>
- <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>. (s.f.). Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>.
- Invest in Bogotá. (6 de Octubre de 2015). *El mercado de bebidas y alimentos en Bogotá y Colombia continua creciendo de forma sostenida*. Obtenido de Investi in Bogotá de la Camara de Comercio y Distrito capital : <http://es.investinbogota.org/noticias/el-mercado-de-bebidas-y-alimentos-en-bogota-y-colombia-continua-creciendo-de-forma>
- Invima. (s.f.). *Invima*. Recuperado el 25 de 3 de 2017, de <https://www.invima.gov.co/servicios-de-informacion-al-ciudadano/glosario-de-terminos.html>
- Jugos Mamba. (s.f.). *pagina web Jugos Mamba*. Obtenido de <https://www.ecwid.com/store/jugosmamba-pedidos/>
- Jugos Mamba. (s.f.). *Pagina web Jugos Mamba*. Obtenido de <http://jugosmamba.com/>
- LatinPanel. (06 de 07 de 2009). *Mercado de bebidas Colombiano muestra variaciones* . Obtenido de Revista enfasis - Alimentación : <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/13528-Mercado-de-bebidas-colombiano-muestravariaciones>
- LEGIS. (s.f.). *Tabla de Retención en la Fuente de Renta 2017*. Recuperado el 28 de 3 de 2017, de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Retefuente/tabla-de-retencion-en-la-fuente.asp>:
<http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Retefuente/tabla-de-retencion-en-la-fuente.asp>
- Legiscomex. (14 de Mayo de 2014). *Informe sectorial - Bebidas no alcoholicas en Colombia*. Obtenido de LEGISCOMEX:
<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>
- Miranda Lasprilla, D. (2011). *Estado actual de floricultura Colombiana y perspectivas para su desarrollo* . Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rbf/v33nspe1/a23v33nspe1.pdf>
- Omega. (s.f.). *Omega Juicers* . Recuperado el 21 de 3 de 2017, de Omega Juicers : <http://www.omegajuicers.com/blender-460s.html>
- Organización Mundial de la Salud. (2002). *Informe sobre la salud en el mundo 2002*. Ginebra.

- Organización Mundial para la Salud. (s.f.). *Fomento del consumo mundial de frutas y verduras*.
Obtenido de Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud:
<http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- Planeación, S. d. (s.f.). *Secretaria de Planeación Bogotá*. Recuperado el 16 de 3 de 2017, de
Secretaria de Planeación Bogotá:
<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/upzenprocesoderevision/QueEs>
- Portafolio. (19 de Agosto de 2015). *Colombia, segundo país que más consume jugos naturales*.
Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/tendencias/colombia-segundo-pais-consume-jugos-naturales-66248>
- Portafolio. (4 de octubre de 2016). *Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia*.
Obtenido de Periodico portafolio : <http://www.portafolio.co/negocios/jugos-cosechas-el-secreto-del-negocio-saludable-500780>
- Presidencia de Colombia. (s.f.). Presidencia de Colombia. *DECRETO 3075 DE 1997*. Bogotá,
Bogotá, Colombia.
- Proexport Colombia. (SF de SF). *La revista de las oportunidades*. Obtenido de Proexport
Colombia:
http://www.procolombia.co/sites/default/files/revista_de_oportunidades_proexport_magdalena.pdf
- Revista Alimentos. (2009). Preferencias y gustos del Consumidor Colombiano. *Revista
IA Alimentos, La revista para la industria de alimentos*, 19.
- RUES. (s.f.). *Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio*. Recuperado el 25 de 3
de 2017, de Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio:
http://www.rues.org.co/rues_web/home/about
- Samiq S.A.S. . (s.f.). *Samiq S.A.S. .* Recuperado el 21 de 3 de 2017, de Samiq S.A.S. :
<http://www.samiqonline.com/maquina-selladora-de-vasos-en-colombia/selladora-de-vasos-manual/>
- Samsung. (s.f.). *Samsung*. Recuperado el 21 de 3 de 2017, de Samsung:
<http://www.samsung.com/us/home-appliances/refrigerators/french-door/26-cu-ft-capacity-french-door-refrigerator-with-twin-cooling-plus-white-rf26hfendww-aa/#specs>

Secretaría Hacienda de Bogotá. (s.f.). *Secretaría Hacienda de Bogotá*. Recuperado el 27 de 3 de 2017, de Secretaría Hacienda de Bogotá: <http://www.shd.gov.co/shd/ica-simplificado-calculo>

SIC. (27 de 9 de 2013). Resolución 56451 de 2013. *Resolución 56451 de 2013*. Bogotá, Bogotá, Colombia.

Sofío, P. J. (2008). MICROECONOMIA II. Madrid, España.

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *SIC* . Recuperado el 25 de 3 de 2017, de SIC: <http://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/IP/TM/Qbe.aspx?sid=636183593302156830>

Textos Científicos. (25 de Agosto de 2005). *Polietileno*. Obtenido de <https://www.textoscientificos.com/polimeros/polietileno>

TQ Farma. (s.f.). *Descripción Kola Granulada*. Obtenido de <https://www.tqfarma.com/productos/vademecum-mk/nutricion/kola-granulada-mk-granulado>

Universidad de Antioquia . (SF de SF de SF). *Pulpas de Frutas Tropicales* . Obtenido de Universidad de Antioquia - Facultad de Química Farmacéutica: http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/oportunidades_demercado.html

Vida Naturalia. (s.f.). *Porqué sirve la vitamina C*. Obtenido de <http://www.vidanaturalia.com/para-que-sirve-la-vitamina-c/>