

**PLAN DE NEGOCIOS CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN DE PULPA DE COROZO EN LOS LLANOS ORIENTALES**

JHON FREYD MONROY RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
VILLAVICENCIO
2018**

**PLAN DE NEGOCIOS CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN DE PULPA DE COROZO EN LOS LLANOS ORIENTALES**

JHON FREYD MONROY RODRIGUEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Administración de Negocios**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: “INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL”

Wilson Fernando Salgado Cifuentes

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
VILLAVICENCIO**

2018

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector (E)

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ

Vicerrector Académico

GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFATE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNI ENRIQUE HERNÁNDEZ CASALLAS

Director Escuela de Administración y Negocios

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas

WILSON FERNANDO SALGADO

Director de la Especialización en Administración de Negocios

Nota de aceptación:

WILSON FERNANDO SALGADO
Director de Programa Especialización
en Administración de Negocios

RAFEL OSPINA INFANTE
Jurado

Villavicencio, _____ de 2018

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermanos, sobrinos, amigos, compañeros de trabajo, por el apoyo incondicional que tienen para conmigo, ustedes se han convertido en una pieza clave el desarrollo de mi profesión y el crecimiento como persona en medio de una sociedad que aún le hace falta cultura, a todos ustedes mil y mil gracias.

A mis docentes, quienes juegan siempre un papel importante en la formación de cada uno de nosotros, y por quienes gracias a Dios estamos forjando nuevas batallas, en diferentes escenarios.

A mi princesa hermosa, quien a diario me apoyó para seguir en la labor diaria de culminar este proceso que es importante en mi vida personal y profesional.

Jhon Freyd Monroy Rodríguez

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
RESUMEN EJECUTIVO	12
1 COMPONENTE DE MERCADOS	14
1.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	14
1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	14
Fuente: Grupo de Trabajo	15
1.2.1 Situación actual.....	16
1.2.1.1 Condiciones de ingreso al mercado:.....	21
1.2.1.2 Análisis DOFA.	22
1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	24
1.3.1 Mercado potencial.	25
1.3.2 Mercado objetivo.	25
1.3.2.1 Segmentación y características del mercado a satisfacer.....	26
1.3.3 Competencia.....	27
1.3.3.1 Competencia directa.....	28
1.3.3.2 Competencia indirecta.....	35
1.3.3.3 Productos complementarios y sustitutos	38
1.3.3.4 Ventajas y desventajas	39
1.3.4 Tamaño del mercado global.....	39
1.3.5 Volumen de producción	41
1.3.6 Fracción del mercado global.....	42
1.3.7 Proyecciones de ventas	42
1.4 PRODUCTO	46
1.4.1 Características del producto.....	46
1.4.1.1 Producto básico.....	47
1.4.2 Empaque.....	48
1.4.3 Embalaje.....	49
1.4.4 Marca.....	51

1.4.5	Slogan.....	51
1.4.6	Etiqueta.....	52
1.4.7	Costo del producto.....	53
1.4.8	Precio	53
1.4.9	Canales de Comercialización.....	53
1.4.10	Promoción.....	56
1.4.11	Distribución.....	57
2	COMPONENTE ORGANIZACIONAL	58
2.1	PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	58
2.1.1	Misión.....	58
2.1.2	Visión	58
2.1.3	Objetivos.....	58
2.1.4	Principios Corporativos	58
2.2	POLÍTICA DE CALIDAD	59
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
2.4	MANUAL DE FUNCIONES	61
2.5	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	69
2.6	FORMALIZACIÓN DEL NEGOCIO	69
2.6.1	Aspectos Legales	69
2.6.2	Tipo de sociedad.....	69
2.6.3	Procedimientos para la conformación y legalización de la sociedad.	72
2.6.4	Implicaciones tributarias, comerciales y laborales.....	73
2.6.5	Leyes que rigen la actividad económica.....	75
2.6.6	Trámites y permisos	76
2.6.6.1	Registro sanitario.....	76
2.6.6.2	Código de barras.....	78
2.7	ASPECTOS AMBIENTALES.....	79
2.7.1	Política de manejo de desechos de la empresa	80
2.7.2	Riesgos de contaminación	80
2.7.2.1	Contaminación del producto.	80
2.7.2.2	Contaminación del ambiente.	81

2.7.3	Higiene y seguridad industrial.....	82
2.7.3.1	Riesgos y enfermedades profesionales para los trabajadores.....	82
2.7.3.2	Higiene	83
3	COMPONENTE FINANCIERO	87
3.1	PLAN DE INVERSIÓN	87
3.2	ESTRUCTURA DE COSTOS PROYECTADO.....	88
3.3	PRESUPUESTO DE VENTAS	88
3.4	FLUJO DE CAJA	89
3.5	BALANCE GENERAL	90
3.6	ESTADO DE RESULTADOS	91
3.7	PLAN DE APALANCAMIENTO.....	92
3.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	93
3.9	ANÁLISIS FINANCIERO.....	94
	BIBLIOGRAFÍA.....	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Industria de alimentos	19
Tabla 2 Análisis DOFA.....	22
Tabla 3 Competencia directa	31
Tabla 4 Empresas a nivel institucional	33
Tabla 5 Participación en el mercado	38
Tabla 6 Ventajas y desventajas.....	39
Tabla 7 proyecciones de ventas por año	44
Tabla 8 Valores Nutricionales.....	48
Tabla 9 Costo del producto	53
Tabla 10 Barrios.....	54
Tabla 11 Manual de Funciones Gerencia	61
Tabla 12 Manual de Funciones Contador	63
Tabla 13 Manual de Funciones Auxiliar Contable	65
Tabla 14 Manual de Funciones Mensajería.....	66
Tabla 15 Manual de Funciones Servicios Generales	67
Tabla 16 Plan de Inversión.....	87
Tabla 17 Costos de Ventas	88
Tabla 18 Presupuesto de Ventas	88
Tabla 19 Flujo de Caja	89
Tabla 20 Balance General Proyectado	90
Tabla 21 Estado de Resultados Proyectados	92
Tabla 22 de amortización financiación PULPITO Y FRESCO SAS.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Mercado de pulpas de fruta en Villavicencio	15
Gráfico 2 Producción Nacional de bebidas de frutas.	17
Gráfico 3 Industrias procesadoras de frutas y hortalizas en Bogotá	20
Gráfico 4 Mercado de las bebidas de frutas	40
Gráfico 5 Producción de pulpa de fruta y estimados.....	41
Gráfico 6 Organigrama Pulpito y Fresco SAS	61
Gráfico 7 Punto de Equilibrio Proyectado PULPITO Y FRESCO SAS	93

INTRODUCCIÓN

El corozo es una fruta exótica pequeña de color morado que se cultiva principalmente en la Costa Atlántica donde se presentan estaciones secas marcadas que facilitan su producción. Los habitantes de estas zonas utilizan esta fruta para preparar jugo, vino o consumirla sola. Su sabor es exquisito y su jugo es dulce y refrescante. También se cultiva en algunos países del caribe como Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

El presente trabajo es el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción de pulpa de corozo en los llanos orientales, el mercado objetivo inicial está constituido por los estudiantes universitarios que habitan en la región.

Este trabajo describe todo el proceso para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y la visión del estudiante sobre el proyecto. A través de esta herramienta, se busca proyectar una empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

De igual forma, se busca contribuir al desarrollo del sector hortofrutícola en Colombia y la cadena productiva del corozo, y responder a las exigencias del mercado actual. Además, considerando esta fruta muy poco conocida en la Región Andina, se pretende introducir en el largo plazo como un producto totalmente novedoso para los habitantes de la capital y de las regiones aledañas.

Considerando las tendencias y necesidades actuales del mercado y buscando cumplir con un compromiso social y profesional, contribuyendo al desarrollo del país, se desarrolló el presente trabajo de grado, en el cual se pudieron aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en áreas como mercadeo, finanzas y administración buscando profundizar en cada uno de los campos de una organización y contribuyendo al mejoramiento de la economía y calidad de vida de los colombianos generando empleo y satisfaciendo determinados mercados.

RESUMEN EJECUTIVO

PULPITO Y FRESCO SAS, es una empresa perteneciente al subsector de las bebidas de frutas. Se establecerá en la ciudad de Villavicencio y tendrá como objetivo principal la producción y comercialización de pulpa de corozo.

El corozo es una fruta que se cultiva y se comercializa en la Costa Atlántica donde tiene gran aceptación por su sabor exquisito y su poder refrescante. Se pensó en lanzarlo en los llanos, como sede principal la ciudad de Villavicencio, donde se busca llegar a un mercado escogido que son los estudiantes universitarios habitan en la capital, debido a que la fruta cuenta con vitaminas de los grupos A, B, C y E, además de minerales como el magnesio, el calcio o el hierro, entre otros.

La pulpa de corozo está desarrollada con procesos técnicos eficientes que aseguran un producto de excelente calidad y aptas condiciones de higiene con el fin satisfacer una necesidad y no representar riesgo alguno en la salud de los consumidores.

El grupo empresarial está conformado por Jhon Freyd Monroy Rodríguez, Rosalba Rodríguez y Carlos Arturo Monroy, empresarios con experiencia y excelente formación en las áreas que componen un negocio como son mercadeo, producción, finanzas, administración y logística.

PULPITO Y FRESCO SAS requiere una inversión total de \$400.000.000, de los cuales los asociados aportarán su totalidad de los cuales, en especie la suma de \$297.600.000 y en efectivo \$102.400.000, de igual forma se solicitará un préstamo a una entidad financiera por \$50.000.000.

La oportunidad es clara, ya que en la región no existe ninguna empresa que produzca pulpa de corozo, pues esta fruta no se comercializa en los llanos. Además se escogió un mercado objetivo que muestra una gran aceptación por el producto debido a los componentes vitamínicos que contiene la fruta.

Otras ventajas para lanzar el producto son el crecimiento del mercado de las bebidas de fruta, las extensas campañas a nivel mundial que se vienen desarrollando sobre el consumo de frutas y derivados de estas, los cambios que se han manifestado en los hábitos de consumo y la apertura de la economía nacional que ha permitido el ingreso de nuevas marcas y productos.

1 COMPONENTE DE MERCADOS

1.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.

El objetivo central de este análisis es determinar la existencia real de clientes para el producto a producirse, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas válidas.

1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.

El sector hortofrutícola en Colombia presenta un mayor dinamismo en la actualidad hasta llegar al punto de encontrar dificultades para conseguir los volúmenes de algunas frutas con los parámetros de calidad para ser procesada, y lo más preocupante para atender solo el mercado nacional.

Con la llegada al sector de las frutas de los dos grupos económicos más importantes del país, se percibe claramente lo que ha sido el desarrollo del consumo de bebidas de frutas envasadas. Las intensas y costosas campañas publicitarias han conducido a un incremento notorio de los consumos de este tipo de bebidas. Para contribuir al desarrollo de este sector, se ha creado la Asociación de Procesadores de Frutas donde convergen fabricantes de concentrados, pulpas y refrescos de frutas.

De otro lado, a pesar de que el colombiano por razones culturales ha sido reacio a aceptar los productos procesados, cifras recientes indican que durante los últimos tres años el consumo de productos de frutas y derivados de ellas se incrementó en un 151%.

El consumidor colombiano presenta en forma enfática una positiva actitud de aceptación y agrado frente al consumo de jugos de fruta naturales, esta evidente actitud se desprende del concepto natural, el cual refleja características de frescura, apetitosas, provocativas, originales, nutritivas, vital y pura fruta.

También se vienen desarrollando campañas naturistas y medicinales no sólo a nivel nacional sino mundial sobre el consumo de frutas tanto en fresco como procesados y esto ha contribuido a incrementar en cifras importantes el consumo de fruta fresca y derivados de esta. Bogotá representa el 60% del mercado nacional de pulpas de fruta, mientras que el resto el país, representa el 40%, lo cual significa que nuestra empresa debe estar preparada para poder afrontar fuertes competidores, en la ciudad de Villavicencio, la participación en el mercado de pulpa de fruta no es significativo, lo cual se vuelve en una real oportunidad de crecimiento.

Gráfico 1 Mercado de pulpas de fruta en Villavicencio



Fuente: Grupo de Trabajo

1.2.1 Situación actual

Industria procesadora de alimentos:

La industria de alimentos procesados es uno de los más grandes y vitales sectores de la economía colombiana con una participación dentro del PIB para 2017 de 3,7% . Este sector presentó un crecimiento con relación al año anterior de 1.4%, contribuyendo con 27% a la producción industrial y con un 19% al empleo nacional. A su vez comprende el mayor número de compañías, siendo éstas las que más dinámica presentan en sus exportaciones.

Colombia es uno de los principales productores en Latinoamérica de diferentes categorías de productos intermedios y productos finales, en donde se encuentran: bebidas, productos lácteos; cereales; snacks; confitería; aceites y margarinas; mezclas para productos como gelatina, jaleas, etc.; salsas y condimentos como mayonesa, mostaza y salsa de tomate; productos de panadería y alimentos para animales.

La diferencia entre las bebidas a base de frutas es básicamente por el contenido de fruta en el producto final, es así como el jugo es más concentrado que un néctar y un néctar, a su vez, es más concentrado que un refresco. A nivel mundial, la producción de bebidas a base de fruta se encuentra altamente fragmentada, pues participan desde procesadores domésticos hasta las grandes multinacionales; en algunas zonas como en Estados Unidos y en la Unión Europea, se observa una fuerte penetración de marcas y, además, una segmentación del consumo de acuerdo con factores como la edad, la actividad física y la preferencia por productos orgánicos, entre otros.

En Colombia, la producción industrial de bebidas a base de frutas se ha mostrado bastante dinámica, en 1980 se produjeron 71.000 hectolitros de bebidas de frutas, cantidad que se multiplicó por más de tres durante los diez años siguientes, al ubicarse en 259.000 en 1998; en 2010 la producción pasó a 825.000 y en el año 2015 se incrementó a 2.200.000 hectolitros, mostrando una tasa de crecimiento de 21,64% 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. Teniendo en cuenta la tasa de crecimiento anual de 21,64%, para 2017 se tendrá una producción estimada de 5858746 hectolitros.

La siguiente gráfica, ilustra la producción nacional de bebidas a base de frutas desde 2013 hasta 2015.

Gráfico 2 Producción Nacional de bebidas de frutas.



Fuente: Periódico El Heraldó

Bogotá concentra el 30.7% de la producción nacional de la industria de bebidas de frutas, seguida de Medellín y Cali, situación que hace de la ciudad el principal centro de consumo de materias primas de origen nacional e importado. El sector de las bebidas de frutas se encuentra a su vez dividido según el tipo de producto. Del total de la producción, los refrescos concentran el 60%, los néctares el 16%, las pulpas de fruta el 15% y otros productos ocupan el 9% (concentrados o batidos que no se clasifican dentro de los otros grupos).

De lo anterior se puede concluir que Bogotá produjo, para el año 2012, 675400 hectolitros. Teniendo en cuenta la tasa de crecimiento promedio anual del 21,64%, para el año 2017 produjeron 1798635 hectolitros de bebidas a base de frutas de los cuales 269795 hectolitros serán de pulpa de fruta, lo cual demuestra un fuerte crecimiento en el mercado de la pulpa de fruta, siendo esta un alimento importante para la población bogotana.

En este sentido, es que la ciudad de Villavicencio, se convierte en sector poblacional importante para conquistar en el mercado de pulpa de fruta en especial de la pulpa de corozo la cual es muy nutritiva y refrescante, que para el clima del departamento del Meta es muy apropiada.

El valor de la producción de la industria manufacturera de alimentos de Bogotá presentó un comportamiento creciente durante el período 2012-2017 pasando de \$328.120 millones a \$929.357 millones, con una tasa de crecimiento promedio anual del 19%. Bogotá participó con cerca del 13% del valor total de la producción de alimentos procesados a nivel nacional en 2017. Asimismo, la industria procesadora de frutas y verduras contribuyó con el 20.6% del valor generado por la industria de alimentos en Bogotá en el mismo año, porcentaje que equivale a \$92.626 millones.

En la ciudad de Villavicencio, la industria de procesados a base de frutas y verduras, no se ha fortalecido de la manera que sucede en la capital del país, puesto que en Bogotá, la industria de procesados a base de frutas y verduras adquirió 2.2 millones de toneladas de materias primas por un valor de \$77.328 millones en 2016, de las cuales el 88.4% corresponden a hortalizas, tubérculos y plátano y el 11.6% a frutas. Los mayores volúmenes de compra de la agroindustria se registran en papa, fríjol, yuca, pulpa de frutas, mango, tomate, guayaba, maracuyá, plátano, mora, uva y piña, mientras que la producción se concentra en la elaboración de jugos, yogurt, papas fritas, polvo para refrescos, helado, salsa de tomate, mermeladas, bocadillos, pulpa de frutas, arveja y legumbres enlatadas, espárragos en conserva y patacones.

Dada la anterior muestra de crecimiento en la ciudad de Bogotá, la apuesta de la empresa es poder llegar de manera adecuada a satisfacer las necesidades de la población villavicencense, convirtiéndose en la pionera en pulpa de corozo y bebidas refrescantes de la misma.

La tabla N°1 muestra la producción bruta de alimentos, el consumo intermedio y el valor agregado en Bogotá entre 2000 y 2015. También presenta el crecimiento durante los años

mencionados, esto como punto de referencia para la implementación del proyecto en los Llanos Orientales.

Tabla 1 Industria de alimentos

INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN BOGOTÁ			
MILES DE PESOS CONSTANTES			
	2013	2015	Crec. 13/15
Colombia			
Producción bruta	1,837,057,189	7,393,118,857	19
Consumo intermedio	1,350,805,619	4,906,834,629	17,5
Valor agregado	486,251,570	2,486,248,228	22,6
Bogotá			
Producción bruta	328,120,501	929,357,109	13,9
Consumo intermedio	227,805,024	568,032,505	12,1
Valor agregado	100,315,477	361,324,604	17,4
Participación de Bogotá			
Producción bruta	17.9%	12.6%	
Consumo intermedio	16.9%	11.6%	
Valor agregado	20.6%	14.5%	

Fuente: DANE. Anuarios de Industria Manufacturera.2013-2015

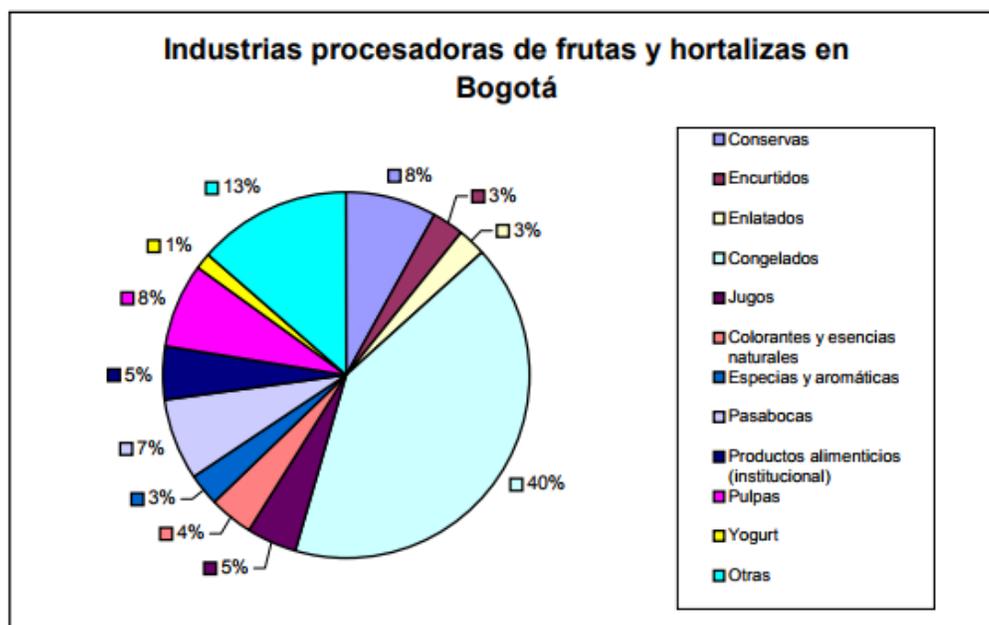
Cálculos: Corporación Colombia Internacional

Las principales áreas agroindustriales de Bogotá se encuentran ubicadas en las localidades de Fontibón, Engativá, Puente Aranda, Barrios Unidos y el área metropolitana de la ciudad (localidad de Sumapaz), en torno a las principales vías de acceso de la ciudad. Hasta 2015 se habían registrado en la Cámara de Comercio de Bogotá 730 empresas dedicadas al procesamiento de alimentos a base de frutas y verduras.

La Gráfica 3 muestra cómo se encuentran distribuidas las industrias de frutas y hortalizas en Bogotá. Se observa claramente que los productos congelados ocupan un lugar bastante amplio dentro del sector (40%). Le siguen el mercado de las pulpas y las conservas con una

participación del 8%. Los pasabocas a base de frutas y los jugos ocupan el 7% y 5%. Los colorantes y esencias naturales tienen el 4% del mercado y los encurtidos, enlatados, especias y aromáticas tienen una participación del 3% cada uno. Los yogurten tienen el 1% del mercado.

Gráfico 3 Industrias procesadoras de frutas y hortalizas en Bogotá



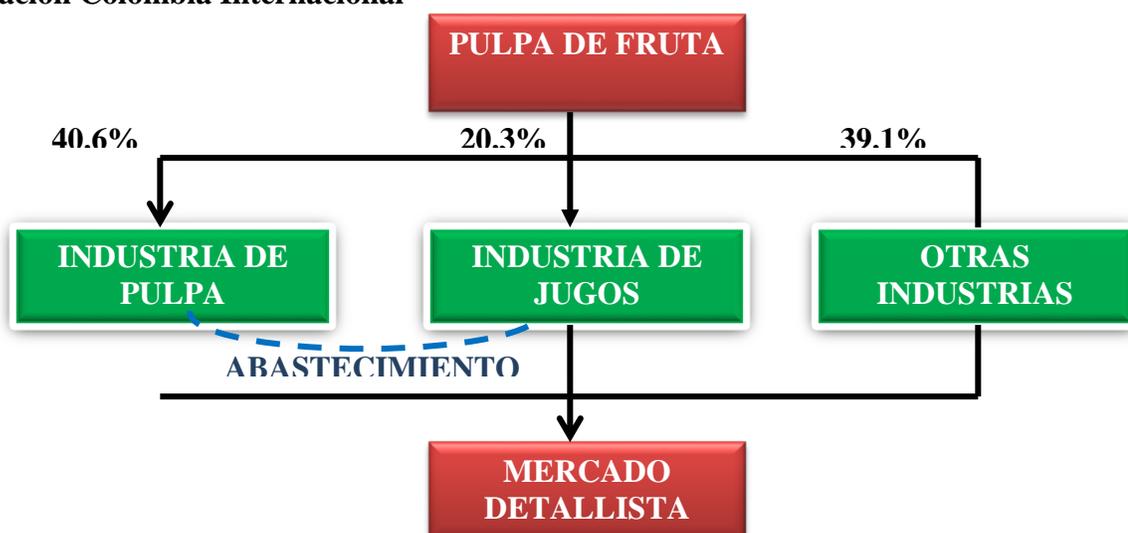
Fuente: Corporación Colombia internacional.

Demanda industrial de frutas del sector productor de bebidas:

Se pueden distinguir dos grupos de empresas según grado de procesamiento de la materia prima que usan: la industria que demanda frutas frescas y la que demanda frutas procesadas. Dentro del primer grupo se encuentran aquellas empresas cuyo producto final son pulpas concentradas o simples, que pueden tener destino industrial o doméstico. El otro grupo abarca las empresas que utilizan pulpas como materia prima para producir las bebidas. Un sondeo realizado por la Corporación Colombia Internacional señala que la principal fuente de abastecimiento de las industrias de jugos son las empresas productoras de pulpas; sin embargo, es claro que las dos actividades pueden ser complementarias, ya que la industria que produce jugos también puede producir pulpas.

Las empresas productoras de pulpas y de jugos absorbieron, en 2010, el 60.9% de toda la demanda industrial de frutas frescas, consumiendo 35,170 toneladas por un valor de 15,309 millones de pesos; de ese total, el 40.6% se destinó a la industria de pulpas y el 20.3% a la de jugos; en términos de volumen, en 2010 la industria productora de jugos demandó 11,700 toneladas de frutas frescas, mientras que la industria productora de pulpas demandó 23,500 toneladas. La figura N°1 muestra la estructura del abastecimiento industrial de fruta fresca en Colombia para 2010.

Figura 1 Estructura del abastecimiento industrial de fruta fresca en Colombia Fuente: Corporación Colombia Internacional



1.2.1.1 Condiciones de ingreso al mercado:

Villavicencio y sus municipios aledaños, representa una oportunidad clara para la comercialización de frutas y verduras frescas y procesadas, situación que se explica por los cambios que se han venido manifestando en las tendencias de consumo de los hogares, la demanda procedente de la industria procesadora de alimentos y las posibilidades que presenta la ciudad como punto de partida de las exportaciones de productos hortofrutícolas. Los cambios en el consumo están marcados por el crecimiento de la población, concentrada principalmente en los segmentos jóvenes, el mayor nivel educativo y cultural y el aumento del ingreso, que han permitido diversificar el consumo de frutas y verduras frescas y procesadas.

Otros factores como la mayor participación de la mujer en la fuerza laboral y la apertura de la economía también ha generado cambios en los hábitos de consumo de los hogares y la industria procesadora de alimentos, ocasionados por el ingreso de nuevos productos y marcas. Asimismo, el consumo de alimentos fuera del hogar ha incrementado la demanda de frutas y verduras frescas y procesadas, especialmente del mercado institucional, y ha dado espacio a la creciente participación de productos como precortados, congelados y alimentos listos para el consumo.

La creciente demanda de materias primas y el aumento de la producción de alimentos procesados por parte de la industria procesadora de frutas y verduras, también representa una oportunidad para los productores y comercializadores, especialmente en los subsectores de jugos, pasabocas, conservas y congelados. Los consumidores villavicensenses se pueden ver favorecidos con la dinámica de estos productos, debido a que cada vez cuentan con menos tiempo para preparar alimentos en los hogares.

1.2.1.2 Análisis DOFA.

El análisis DOFA permite establecer cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de un determinado producto, servicio, sector, situación, etc.

En la tabla N°2 se muestra el análisis DOFA para introducir la pulpa de corozo en Villavicencio, objetivo principal de esta investigación.

Tabla 2 Análisis DOFA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Los alimentos a base de frutas son productos naturales, apropiados para las tendencias actuales de los consumidores para las tendencias actuales de los consumidores quienes buscan alimentos que no afecten su salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante los últimos tres años el consumo de frutas y derivados de ellas se incrementó en un 151% y seguirá creciendo según proyecciones estadísticas.

<ul style="list-style-type: none">• El mercado de las frutas ofrece productos con las propiedades nutritivas aptas para la correcta alimentación de los consumidores.• La pulpa de fruta tiene las mismas características de sabor y valor nutricional de la fruta.• Es un producto muy práctico y de fácil preparación fabricado especialmente para personas que poseen poco tiempo para preparar los alimentos pero que desean que estos sean nutritivos y beneficiosos para la salud.• La pulpa de fruta tiene una vida útil de 6 meses, no se deteriora rápidamente, por lo que se puede ser almacenado por bastante tiempo.• Es un producto económico que se ajusta a la situación económica del país y a las necesidades de los consumidores de satisfacer sus necesidades básicas como es la alimentación.	<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo de campañas naturistas y medicinales no sólo a nivel nacional sino mundial sobre el consumo de frutas tanto en fresco como procesados lo que ha contribuido a incrementar en cifras importantes el consumo de fruta fresca y derivados de esta.• Cambios que se han venido manifestando en las tendencias de consumo de los hogares• Demanda procedente de la industria procesadora de alimentos.• Cambios en el consumo marcados por el crecimiento de la población, concentrada principalmente en los segmentos jóvenes, el mayor nivel educativo y cultural y el aumento del ingreso, que han permitido diversificar el consumo de frutas procesadas.• Mayor participación de la mujer en la fuerza laboral, lo que hace que las madres de familia empleen menos tiempo en la preparación de los alimentos.• Apertura de la economía que ha generado cambios en los hábitos de consumo de los hogares y la industria procesadora de alimentos, ocasionados por el ingreso de nuevos productos y marcas.• El consumo de alimentos fuera del hogar
---	---

	<p>ha incrementado la demanda de frutas frescas y procesadas, y ha dado espacio a la creciente participación de productos como precortados, congelados y alientos listos para el consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores cada vez cuentan con menos tiempo para preparar alimentos en los hogares.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad en el suministro de materia prima, puesto que hay frutas que no se cosechan durante todo el año, sino solamente en algunas épocas. • Cultivos no tecnificados e incumplimiento de normas técnicas por parte de algunos cultivadores o carencia de las mismas, lo que genera que cierta materia prima se genere con defectos y baja calidad llegando a afectar la salud de los consumidores. • Los impuestos que hacen que los costos de los productos se encarezcan y que baje la demanda. • La costosa infraestructura de frío para garantizar la calidad de la materia prima. • Falta de una integración estable con el sector primario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación política y social del país, lo cual genera el cierre y obstaculización de vías y carreteras afectando el transporte de alimentos de los campos a las ciudades. • Situación económica del país que obliga a los consumidores a adquirir solamente productos de primera necesidad.

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO.

El objetivo central de este análisis es determinar la existencia real de clientes para el producto a producirse, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la

determinación de la cantidad demandada, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas válidas.

1.3.1 Mercado potencial.

El mercado potencial o la población meta son todos los estudiantes universitarios que habitan en LOS LLANOS ORIENTALES la diversidad de estudiantes de diferentes regiones renueva la cantidad de frutas en el mercado, en especial los provenientes de lugares de alta temperaturas como lo es la Costa Atlántica, la cual está conformada por los siguientes departamentos: Atlántico, Bolívar, Magdalena, Córdoba, Cesar, Guajira y Sucre. Estas personas reciben la influencia del caribe en aspectos culturales como la lingüística, la comida, la música y el estilo de vida.

1.3.2 Mercado objetivo.

Se definieron mercados objetivos para los años 1, 2 y 3, teniendo en cuenta el alcance del proyecto y hasta donde se pretende llegar.

- Año 1: El mercado objetivo para el año 1 son los estudiantes de la Universidad de los Llanos que habitan en la ciudad de Villavicencio, este mercado está conformado por 5939.
- Año 2: El mercado objetivo sigue siendo el mismo en espera de que posterior a unas inducciones y degustaciones del producto, estas personas ya tengan un conocimiento claro del producto, tengan establecido un hábito de compra y aumenten su frecuencia de compra.

- Año 3: A partir de este año, se tiene como mercado objetivo los estudiantes que habiten en Villavicencio de estratos 4, 5 y 6. Se determinó la población con el fin de abarcar el mercado de las Universidades Santo Tomas, Cooperativa de Colombia, Corporación Universitaria del Meta, Antonio Nariño, según la investigación de mercados estos estudiantes que consideran que las bebidas refrescantes, son adecuadas para disfrutar en sus momentos de descanso.

1.3.2.1 Segmentación y características del mercado a satisfacer.

El mercado está formado por compradores y éstos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, recursos, ubicaciones geográficas, actitudes y razones de compra. Por esto, para el lanzamiento y comercialización de la pulpa de corozo, es necesario conocer y analizar todas estas variables que influyen en el hábito de compra del consumidor, esto con el fin de enfocar el producto hacia un determinado sector del mercado.

Geográfica: El producto está proyectado para desarrollarse inicialmente en Villavicencio. Este mercado es ampliamente rico en posibilidades para los fabricantes así como para el comercio, ya que la demanda de bienes y servicios es y se mantendrá alta en el mercado a futuro inmediato.

Los estudiantes de la capital metense suelen concentrarse en sitios y barrios específicos. Según la encuesta realizada, un porcentaje bastante alto de estos habitan en los barrios:

- Kilómetro 12 vía Puerto López, vereda Barcelona.
- Barrio Barzal, Universidad de los Llanos sede San Antonio.
- Barrio San Fernando, Corporación Universitaria del Meta.
- Anillo vial, Universidad Santo Tomas.
- Barrio la Rosita, Universidad Cooperativa de Colombia.

Demográfica: La demografía es una estadística vital que describe a la población. Las características demográficas son muy importantes porque están estrechamente relacionadas con la demanda del producto.

Para los años 1 y 2, el mercado está segmentada demográficamente así:

- Origen: El producto está dirigido a los estudiantes que hayan culminado la secundaria en cualquier parte del país y se hayan trasladado a estudiar a la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta.
- Edad: Los estudiantes universitarios que tienen edades entre los 16 y los 25 años.
- Ciclo de vida familiar: El producto va dirigido a solteros y jóvenes casados sin hijos.
- Estrato: El producto va dirigido a los estudiantes de las universidades públicas y privadas de la ciudad de Villavicencio, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6. Esto es debido a que el producto seleccionado no es de consumo masivo sino un bien buscado. Las personas que están dentro de estos estratos, tienen clases sociales clasificadas como media, media alta y alta, respectivamente, que de acuerdo a sus ingresos y características, son las personas que mejor se amoldan a este producto.

Para el año 3 el mercado está segmentado según el estrato social, es decir se busca llegar a los estudiantes que habitan en Villavicencio de estratos 4, 5 y 6.

1.3.3 Competencia

En Bogotá D.C existen 41 empresas y en Villavicencio 5 empresas de pulpa de fruta registradas en la Cámara de Comercio. El mercado se encuentra dividido en dos partes: Las empresas dedicadas a la producción y comercialización de pulpas de fruta en hipermercados, supermercados, almacenes de cadena y tiendas y las empresas que dirigen sus productos al

mercado institucional. Es decir, producen la pulpa de fruta para comercializarla en colegios, universidades, restaurantes, aeropuertos, empresas, clubes y otros puntos de venta.

La pulpa de corozo no se produce ni se comercializa en ninguna parte de la capital colombiana. Es por esto, que se pensó en crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de este producto. PULPITO Y FRESCO SAS, competirá con un producto totalmente novedoso de buena calidad, brindando un excelente servicio al cliente entregando los productos oportunamente logrando satisfacer sus expectativas.

1.3.3.1 Competencia directa

La competencia directa está constituida por todos aquellos productores y comercializadores de pulpas de fruta sin azúcar, con azúcar, congelada y pasteurizada.

De acuerdo con los resultados arrojados por un estudio de campo realizado por Proexport en el año 2014, a partir de las entrevistas a algunas de las principales empresas productoras y comercializadoras de jugos y pulpas de fruta como: Alpina S.A., Passicol S.A., Productora de jugos y Colfruits S.A. así como de la observación de la variedad de productos ofrecidos en el mercado, tanto por proveedores especializados, como por cadenas de almacenes se detectaron las empresas que se presentan a continuación como las principales en el mercado colombiano de pulpas de fruta.

- Productora de Jugos S.A: Empresa perteneciente al Grupo Económico Bavaria, es el resultado de la fusión realizada en 1997, de dos empresas del mismo grupo de gran trayectoria nacional en el sector de las bebidas naturales: Productos Alimenticios Orense Ltda. y Concentrados y Jugos de Fruta Tutti-Frutti. Esta empresa produce pulpas de fruta, natural y concentrada, en presentaciones tanto tipo industrial (tambores de 55 galones) empacadas en bolsas asépticas o congeladas, como en bolsas tipo supermercado con presentaciones de 250, 397, 500 y 1.000 gramos, que van contenidas en cajas.

- **Conservas California S.A:** Cuenta con un portafolio de 125 referencias de productos, entre los cuales se cuenta con la última tecnología en empaques asépticos para alimentos, es decir, envases Tetra Brik cuyos productos se empacan ultrapastuerizados (Néctares de frutas en tamaños de 200 y 1,000 c.c., Leche entera y baja en grasa, leches saborizadas en varios sabores con la marca Shikiss, etc.) La Compañía ha avanzado a tal punto que hoy es autosuficiente en su abastecimiento de Pulpas y Concentrados de frutas, ya que cuenta con una moderna planta de pulpas en el complejo industrial de Simijaca donde procesa todas las frutas que requiere para su producción y para la elaboración de pulpas para exportación a Europa (Mango. Pina, Maracuyá, etc). Procesan pulpas de frutas, con destino a la industria, paraproducción de diferentes alimentos. Su embalaje es de doble bolsa plástica y tambores metálicos de 200 kg.
- **Agrofrut S.A:** Es una de las empresas más competitivas en el sector de las pulpas, abastece los principales supermercados y almacenes de cadena de carácter regional y ya ha iniciado procesos de exportación con resultados muy favorables. El portafolio de productos de esta empresa está compuesto por la pulpa de fruta, marca ALIMENTOS PRACTICOS, MACO y CANOA, con y sin azúcar. A su vez, le produce la marca propia de pulpa de fruta a grandes almacenes como, Almacenes Éxito y Almacenes Ley. Los ingredientes de la pulpa de fruta son: Fruta seleccionada, Azúcar (si el tipo de pulpa es azucarada), acidulante (ácido cítrico), antioxidante (ácido ascórbico) y conservantes. Este producto se comercializa en bolsas plásticas, presentaciones de 230 gr para todas sus marcas.
- **Alimentos SAS S.A:** Es una de las empresas bogotanas de mayor trayectoria en este sector, ya ha iniciado su proceso de internacionalización; por lo cual ha decidido dedicarse a explorar más alternativas en el exterior, aprovechando su ventaja competitiva en el mercado nacional. Dentro de los productos que comercializa se encuentran: La Pulpa de Fruta Larga Vida SAS azucarada, en envase cilíndrico de plástico de 280 gr. sin congelar, SAS Congelada sin azúcar de 230gr es otro de sus productos, cuya presentación es en bolsa plástica alargada, con los colores de la

fruta que representa. Se producen 720 Ton al año, de las cuales entre 80 y 100 toneladas se destinan al mercado exterior. Los sabores más demandados de esta compañía son Mora y Mango.

- Caribbean Fruit S.A: Esta empresa produce pulpas naturales y concentrados de frutas tropicales; y es considerada una de las más importantes en su género en Colombia y en América Latina, ya que cuenta con tecnología de punta que le permite estar en igualdad de condiciones en competencia frente a otras empresas similares alrededor del mundo. Su esquema de comercialización se desarrolla a través de hipermercados, supermercados, cafeterías, hoteles, clínicas, hospitales y en general todos aquellos negocios que permitan un acercamiento entre el consumidor final y esta clase de productos. Caribbean Fruit, procesa las pulpas de frutas, para empresas como Postobón dentro de mercado Nacional y además exporta a los mercados de Estados Unidos y Europa, a través de firmas: Goya Foods, El Sembrador, Fela Barth Fruit ltd. y Henry Peabody.
- Passicol S.A: Nació del programa de diversificación de las zonas agrícolas cafeteras, en el año 1988 como "PASSIFLORA COLOMBIANA S.A." PASSICOL cuya razón social se deriva del nombre científico del Maracuyá "Passiflora Edulis", está ubicada en Chinchiná, departamento de Caldas, con proximidad a los puertos de embarque. Passicol cuenta con un gran portafolio de productos, con el cual satisface la demanda de su compañía, de las empresas e industrias nacionales, como las internacionales, en donde se encuentran: jugos concentrados congelados, jugos simples y purés congelados, jugos clarificados, aromas naturales, mermeladas de mesa, compotas, rellenos de frutas, dulces de frutas, pulpas de frutas, pulpas integradas, mermeladas industriales, fruta confitada, jugo de naranja, citrus punch, refrescos de frutas, néctares y dulce de guayaba. La pulpa de fruta viene en bolsas plásticas transparentes desde 250 g hasta 1000 g.
- Colfruits: Es una compañía que se encarga del desarrollo, producción y comercialización de productos derivados de frutas, con el propósito de satisfacer las

necesidades y gustos de los diferentes clientes. Maneja tres líneas de productos: pulpas de frutas, mermeladas y salsas. Las pulpas COLFRUITS, son productos 100% naturales obtenidos por medio de la extracción de la pulpa en frutas frescas seleccionadas para utilizar en diferentes industrias como la de jugos, helados, productos lácteos y de panadería y repostería. Se comercializa en tambores metálicos con el producto empacado con doble bolsa de polietileno calibre 2. La pulpa ha sido refinada (malla 0.5mm), homogeneizada, pasteurizada y congelada. Este producto se comercializa en diferentes sabores: mora, mango, guayaba, tomate de árbol, guanabana, piña, lulo, maracuyá, fresa y curuba.

- Pulpa Fruit Ltda: Es una empresa productora de jugos concentrados, en donde el 95% de su producción es dirigido al mercado industrial y el 5% restante al mercado institucional. En cuanto al mercado local, esta empresa distribuye especialmente a Postobón, Parmalat, Meals, entre otras. Y en cuanto al mercado internacional, exportan actualmente a Centro América, adicionalmente tienen Oficina en Miami, con el objeto de ubicar un nicho y poderse posicionar en este país.

Precios y producción: Se realizó un trabajo de campo para detectar la presencia que tienen en el mercado las diferentes compañías dentro del subsector de pulpas. A continuación se muestran los precios mínimos y máximos de los productos que más se comercializan en los diferentes centros de distribución en LOS LLANOS ORIENTALES

La tabla N° 3, muestra las principales empresas y marcas que mayor demanda presentan en el mercado, con sus respectivos precios al consumidor final, lo cual permite establecer que en el mercado se maneja un amplio rango de precios que le permiten al consumidor sin importar nivel económico tener acceso a estos productos.

Tabla 3 Competencia directa

PRODUCTO	CARACTERIS TICAS	SABORES	PESO	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRODUCCIÓN MES
----------	---------------------	---------	------	------------------	------------------	-------------------

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	SABORES	PESO	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRODUCCIÓN MES
SAS	Congelada sin azúcar	Curuba, Feijoa, Fresa, Guanábana, Guayaba, Limón, Lulo, Mango, Maracuyá y Mora	230 gr	\$1950	\$2220	Información no suministrada. Estimado: 300 ton
SAS	Sin congelar azucarada	Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá, Mora y Piña	280 gr	\$1750	\$2100	
Alimentos Prácticos	Sin azúcar	Fresa, Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá y Mora	230 gr	\$1550	\$2200	500 ton
Alimentos Prácticos	Con azúcar	Fresa, Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá, Mora y Tamarindo	250 gr	\$1550	\$1720	
Canoa	Sin azúcar	Feijoa, Fresa, Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango y Mora	230 gr	\$1850	\$2100	
Canoa	Con azúcar	Fresa, Guanábana, Guayaba, Mango, Maracuyá y Tamarindo	250 gr	\$1730	\$1850	
Rancherito	Sin congelar	Borojón, Curuba, Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá y Tamarindo	250 gr	\$2220	\$2360	3 ton

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	SABORES	PESO	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRODUCCIÓN MES
Carulla	Congelada	Guanábana, Lulo, Mango, Maracuyá y Mora	250 gr	\$2010	\$2360	Información no suministrada
Éxito	Sin azúcar	Fresa, Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá, Mora y Piña	230 gr	\$1620	\$2380	
Pulp-p	Congelada	Fresa, Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá, Mora y Piña	250 gr	\$1600	\$1710	Información no suministrada
Deleyte	Congelada	Fresa, Guanábana, Maracuyá y Mora	250 gr	\$2240	\$2240	

La tabla N°4 muestra las principales empresas productoras de pulpa a nivel institucional. Estas empresas venden a restaurantes, hospitales, clubes, colegios, empresas, aeropuertos y otras instituciones. Los precios varían dependiendo el tipo de fruta y la estación o época.

Tabla 4 Empresas a nivel institucional

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	SABORES	PESO	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRODUCCIÓN MES
Pulpísima	Con azúcar	Mango, lulo,	250 gr	\$1500	\$1600	1-3 ton
		feijoa,	500 gr	\$2000	\$2200	
		guanábana, maracuyá, mora	1000 gr	\$4000	\$4200	

Pulpa fruit Ltda.	Congelada sin azúcar	Fresa,	1000 gr	\$4600	\$4900	Información no suministrad a
		Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá, Mora y Piña	250 gr	\$1720	\$1840	
Roni Ltda.	Congelada	Fresa,	250 gr	\$1950	\$2100	20 ton
		Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá, Mora y Uva				
Frupulpas Ltda.	Sin azúcar	Curuba,	1000 gr	\$3800	\$5000	Informa- ción no suminis- trada
		fresa , feijoa, lulo, mango, guanábana, maracuyá, mora.				
Cubofruta Ltda.	Congelada.	Feijoa,	400gr	\$3200	\$3400	1 ton
		maracuya lulo, limon tomate, uva papaya piña guayaba tamarindo				
Fast fruit Ltda.	Con y sin Azúcar	borojó,	5 kilos 1	\$15000	\$15000	Informa- ción no Suminis- trada
		badea, curuba feijoa, limón, lulo tamarindo durazno uva, pera uchuva, guayaba, maracuyá.	kilo 300 gr	\$3000 \$2500	\$3000 \$2500	
Tutis fruti Ltda.	Congelada	guanábana	1 kilo	\$2800	\$3000	27 ton
		lulo maracuya piña feijoa fresa mora tomate curuba	250 gr	\$750	\$1000	

Pulfrucol Ltda.	Sin azúcar	Curuba, feijoa, fresa, guanábana, limon, lulo, guayaba, maracuya, mango, mora, papaya, pina, tamarindo, tomate de árbol	1 kilo 1 libra	\$4700 \$2350	\$2500 \$1250	Información no suministrad a
Frutipulpa León Ltda.	Congelada con azúcar	Guanábana, Mora, fresa, Curuba, Feijoa, Mango, lulo, Piña, Maracuyá, Papaya, Melón,	1 kilo	\$4500	\$3500	3 ton.
Del fruto Ltda.	Congelada sin azúcar	Mango, fresa, mora, guayaba, feijoa, lulo, mandarina	1 kilo 300 gr	\$4800 \$2300	\$4800 \$2300	5 - 7 ton.

1.3.3.2 Competencia indirecta

La competencia indirecta son todos aquellos productos sustitutos como lo son los jugos, concentrados, refrescos, néctares y demás bebidas de frutas.

De acuerdo con los resultados arrojados por Proexport Colombia en un estudio de mercados de jugos y pulpas de fruta y teniendo en cuenta la observación directa de la variedad de

productos ofrecidos en el mercado, las principales empresas productoras de jugos y pulpas de fruta son:

- Alpina Productos Alimenticios S.A: Alpina es una moderna industria de derivados lácteos y alimentos procesados. Es una de las empresas nacionales que asegura la fabricación de sus productos de óptima calidad, y cuidado del medio ambiente. Alpina maneja los siguientes tipos de productos: Alpina Baby, leches, bebidas lácteas, finesse, jugos, postres, quesos y grasas. Dentro de la línea de jugos se encuentran: refrescos, naranja premium, naranja premium light, Carioca, Leemon, Leemon Light, refrescos bajos en azúcar, Crazy Yuz y néctares
- Postobón S.A: Es una compañía colombiana, especializada en la fabricación y comercialización de bebidas refrescantes no alcohólicas. Esta empresa maneja tres categorías de productos: Gaseosas con las marcas Postobón, Colombiana, Hipinto y Breña. Aguas con la marca Agua Cristal y Bebidas a base de fruta con las marcas Hit y Capitán Frutonita.
- Productora de Jugos S.A: Como se especificó anteriormente, esta empresa pertenece al Grupo Económico Bavaria, es el resultado de la fusión realizada en 1997, de dos empresas del mismo grupo de gran trayectoria nacional en el sector de las bebidas naturales: Productos Alimenticios Orense Ltda y Concentrados y Jugos de Fruta Tutti-Frutti. Esta empresa maneja las siguientes líneas de productos: refrescos Tutti-Frutti, Néctares Orense, Pulpa Natural, Pulpa Concentrada y Pulpa Azucarada.

Los refrescos Tutti-Frutti, están posicionados hace más de 12 años en el mercado nacional y se conocen en el mercado antioqueño (región occidental de Colombia) desde hace más de 40 años. Actualmente se envasan en la presentación Tetra Brik los refrescos de guayaba, mora, mango, naranja y durazno. Los refrescos Tutti Frutti son elaborados a partir de pulpas naturales o concentradas, adicionados de agua, edulcorantes y aditivos aprobados por las autoridades reguladoras (FDA y Ministerio de Salud), cumpliendo con las más estrictas normas de calidad.

Los Néctares Orense, se conocen desde hace 15 años en el mercado del Occidente Colombiano y más de 9 años en el mercado nacional. En la actualidad se envasan en la presentación Tetra Brik los néctares de mango, naranja, durazno, guayaba y maracuyá. Estos productos son elaborados a partir de pulpas naturales o concentradas, adicionados de agua, edulcorantes y aditivos naturales aprobados por las autoridades reguladoras (FDA y Ministerio de Salud), cumpliendo con las más estrictas normas de calidad. Estos dos productos para el mercado local, son envasados en Tetra-Pack de 200 cc y 1.000 cc, que son comercializados por Bavaria S.A.

- Meals de Colombia: MEALS de Colombia en materia de jugos congelados lanza su primera marca, Country Hill en el año de 1992, inicialmente con jugo de naranja, en el 2000 lanza sus nuevos sabores de mora, lulo, mango, maracuyá y las pulpas de fruta en porción individual. Dentro de la marca Country Hill se encuentran los siguientes productos: jugos, bebidas de fruta, citrus punch y pulpa de fruta.
- Conservas California: Cuenta con un portafolio de 125 referencias de productos, entre los cuales se cuenta con la última tecnología en empaques asépticos para alimentos, es decir, envases Tetra Brik cuyos productos se empacan ultrapasteurizados (Néctares de frutas en tamaños de 200 y 1,000 c.c., Leche entera y baja en grasa, leches saborizadas en varios sabores con la marca Shikiss, etc.) Los tipos de jugos que comercializa esta empresa son: néctar de guayaba, guanábana, pera, mango, naranja, durazno, manzana y jugo de tomate de 220 ml, néctar de 1 Litro en botella plástica de sabores de: durazno, guayaba, guanábana, mango, manzana y pera, néctares en botella de vidrio de sabores: guayaba, guanábana, pera, mango, naranja y durazno de 215 ml, Jugos Tetra pack sabores: uvas con melocotón y multifruta de 200 ml.
- Competencia extranjera: Existen compañías extranjeras que exportan sus productos a nuestro país y que también se consideran competencia como son:

Parmalat (Venezuela) que comercializa en Colombia Santál Light en dos presentaciones botella de 500 ml y bolsas 250 ml.

Ades (Argentina) que comercializa jugos a base de soja 100% vegetal. En Colombia se comercializa en tres presentaciones de 1000cc y 250cc. Ofrece 7 variedades de sabor: natural, manzana, naranja, ananá, durazno, frutas tropicales y pomelo.

Welch's (Estados Unidos) Empresa productora líder en el mercado de productos a partir de uva Concord y Niagara, incluyendo jugo de uva y gelatina. Adicionalmente produce mermeladas, gelatinas y compotas bajo las marcas Welch's y BAMA.

Mercado de la competencia: La tabla N°5 muestra las principales empresas productoras de bebidas de fruta y su participación en el mercado.

Tabla 5 Participación en el mercado

EMPRESA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Bavaria	4.0%
Conservas California	3.3%
Meals de Colombia	4.1%
Coljugos	6.3%
Ibáñez y Compañía	0.3%
Postobon	21.7%
Alpina	46.2%
Tampico	6.8%
Otros	7.3%

Fuente: AC Nielsen de Colombia. 2016

1.3.3.3 Productos complementarios y sustitutos

Se debe competir con toda la industria de las bebidas de frutas naturales. Dentro de éste contexto, los productos complementarios también pueden ser sustitutos, (pueden tomarse como acompañamientos o como bebidas alternativas para las personas que no les gustan los jugos de frutas) tales como las bebidas no alcohólicas (gaseosas, sodas, agua).

Otros productos sustitutos son las bebidas alcohólicas, energizantes, bebidas hidratantes, las maltas, las malteadas y las bebidas lácteas como el yogourt y la avena.

1.3.3.4 Ventajas y desventajas

La tabla N°6 muestra las ventajas y desventajas de PULPITO Y FRESCO SAS. sobre la competencia

Tabla 6 Ventajas y desventajas.

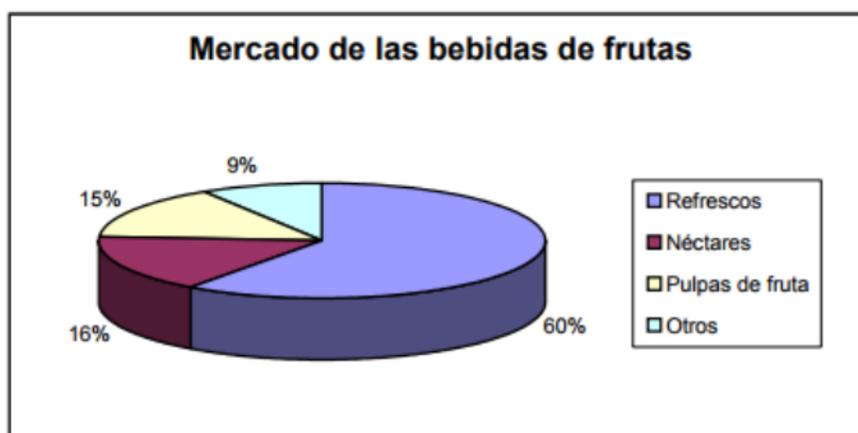
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Producto novedoso dentro del mercado de las pulpas de fruta. • Sabor exquisito y único. • Poder refrescante. • Su precio es moderado y competitivo. • Fruta muy exótica con grandes posibilidades de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El corozo no es muy conocido en la ciudad, se debe invertir bastante en publicidad. • Debido a las diferencias culturales, los habitantes de la capital prefieren otro tipo de frutas, pues sus hábitos alimenticios son diferentes.

1.3.4 Tamaño del mercado global

En 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 1998; en 2010 la producción pasó a 825.000 y en el año 2015 se incrementó a 2.200.000 hectolitros, mostrando una tasa de crecimiento de 21,64% 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. Teniendo en cuenta la tasa de crecimiento anual de 21,64%, para 2017 se tendrá una producción estimada de 5858746 hectolitros.

Bogotá concentra el 30.7% de la producción nacional de la industria de bebidas de frutas, seguida de Medellín y Cali, situación que hace de la ciudad el principal centro de consumo de materias primas de origen nacional e importado. El sector de las bebidas de frutas se encuentra a su vez dividido según el tipo de producto. Del total de la producción, los refrescos concentran el 60%, los néctares el 16%, la pulpas de fruta el 15% y los otros productos ocupan el 9% (concentrados o batidos las pulpas de fruta el 15% y otros productos ocupan el 9% (concentrados o batidos que no se clasifican dentro de los otros grupos) . El siguiente gráfico ilustra el mercado de las bebidas de fruta.

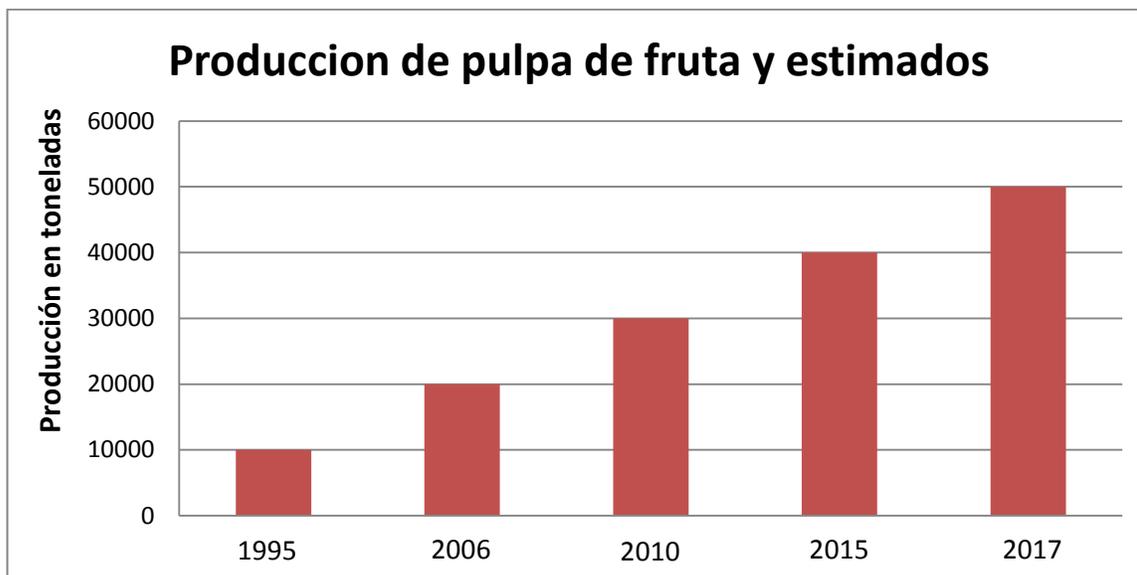
Gráfico 4 Mercado de las bebidas de frutas



De lo anterior se puede concluir que Bogotá produjo, para el año 2015, 675400 hectolitros o 67540 toneladas de los cuales podría estimarse que 10131 ton fueron de pulpa de fruta. Teniendo en cuenta la tasa de crecimiento promedio anual del 21,64%, para el año 2017 producirá 179863.5 toneladas de bebidas a base de frutas de los cuales 26979.5 ton serán de

pulpa de fruta. De igual forma, se espera una producción de 328178.8 ton y 39919.6 ton de pulpa para 2006 y 2007 respectivamente. La siguiente gráfica ilustra la producción y los estimados.

Gráfico 5 Producción de pulpa de fruta y estimados.



1.3.5 Volumen de producción

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas y el tamaño del mercado objetivo, se concluyó que de las 5939 personas a las cuales va dirigido el producto inicialmente, 4900 comprarían pulpa de corozo, es decir un 82.5%. Luego, para satisfacer esta demanda, se determinó un volumen de producción de 1.6 ton/mes o 1600 kg/mes. Semanalmente, serían 400 kg/sem. Si se especifican en bolsitas de 250 gr (1/4 kg), semanalmente se producirían 1455 bolsas que se proyectan para la venta, más el inventario de seguridad del 10% obteniendo un total de 1600 bolsas y mensualmente 6400 bolsas. Anualmente, el volumen de producción será de: 1.6 ton/mes x 11 meses = 17.6 ton. Se tomaron 11 meses debido a que en los meses de junio y diciembre muchos estudiantes salen de vacaciones y se van para sus ciudades de origen, por consiguiente se baja la demanda a la mitad en cada mes.

1.3.6 Fracción del mercado global

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se estima la fracción del mercado global mediante la siguiente ecuación:

$$F(j) = \frac{\text{Volumen de ventas}(j)}{\text{Mercado global}(j)}$$

$$F(2505) = \frac{17.6 \text{ ton/año}}{26979.5 \text{ ton/año}}$$

$$F(2505) = 0.065\%$$

La fracción del mercado que PULPITO Y FRESCO SAS. va a lograr finalizando el año 2016 es extremadamente baja, inferior al 1%, pero podrá ser fácilmente superada en la ejecución real del proyecto, ya que se sabe que existen muchas más universidades en la ciudad que posteriormente se irán atendiendo en la medida que así se requiera. Además se buscará vender el producto en otros sectores diferentes a los establecidos inicialmente. De igual forma, se piensa comercializar el producto en restaurantes, cafeterías, supermercados e hipermercados, pero esto se llevará a cabo en los años posteriores.

1.3.7 Proyecciones de ventas

Año 1: Teniendo en cuenta las encuestas realizadas y el tamaño del mercado objetivo, se concluyó que de las 5939 personas a las cuales va dirigido el producto inicialmente, 4900 comprarían pulpa de corozo, es decir un 82.5%. También se tuvo en cuenta la frecuencia de compra y se determinó el volumen de ventas sabiendo que el 65% compraría la pulpa una vez a la semana y el 21.5% la compraría 2 o más veces a la semana.

Durante el primer mes, se espera vender un 25% (2970 und.) del total de la demanda, considerando que los clientes están descubriendo el producto y probándolo. Para el segundo mes, se espera vender un 50% (5940 und.) del total de la demanda estimada, período en el cual el producto se está posicionando y aún el cliente no tiene un hábito de compra especificado. Para el

tercer mes, se tiene una proyección de ventas del 75% (8910 und.) tiempo en el cual ya existan clientes que hayan probado el producto, les haya gustado, lo reconozcan y lo compren frecuentemente. Para el cuarto mes, se espera una venta del 100% del estimado (11880 und.). En junio y diciembre se pronostica una demanda del 50% (5940 und.) debido a que muchos estudiantes salen a vacaciones y viajan a sus ciudades de origen, entonces la demanda podría disminuir.

Año 2: Las ventas se incrementan un 5% teniendo en cuenta que ya el mercado objetivo conoce el producto y ha aumentado su frecuencia de compra. Es decir, se espera unas ventas de 11880 unidades mensuales, sin incluir los meses de junio y diciembre, en donde se espera un volumen de ventas de 5940 und.

Año 3: El volumen de ventas se determinó de la siguiente forma:

Teniendo en cuenta la población objetivo para este año de 22055 estudiantes, se restan los que ya se establecieron en el año 1 como mercado objetivo (5949) considerando que también pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

$$28000 - 5949 = 22055.$$

Según la investigación de mercados, un 82% de los estudiantes que respondieron la encuesta, estarían dispuestos a comprar la pulpa de corozo, es decir: 18081 personas. De estos, un 48% lo harían una vez al mes. Lo que quiere decir que 8679 personas comprarían pulpa de corozo una vez al mes y estas serían las unidades mínimas a vender en el mes.

Sin embargo, para obtener un número real de unidades a vender, la empresa espera alcanzar el 5% del mercado potencial determinado, debido a que la pulpa de corozo es un producto nuevo dentro de las grandes superficies y el porcentaje que los nuevos productos logran alcanzar en sus ventas oscila entre un 5% y un 10% del mercado potencial.

Entonces:

$$8679 \text{ und/mes} \times 0.15 = 1302 \text{ und/mes.}$$

Se establece así un volumen de ventas de 1302 unidades al mes, adicionales a las que ya se establecen para el mercado objetivo inicial. Luego se tiene un volumen de ventas total de: 6111 und/mes (año 2) + 1302 und/mes (supermercados año 3) = 7413 und/mes (año 3).

Para el año 3, se establece un volumen de ventas de: 22055 und (2005 x 11).

La siguiente tabla explica las proyecciones de ventas por año:

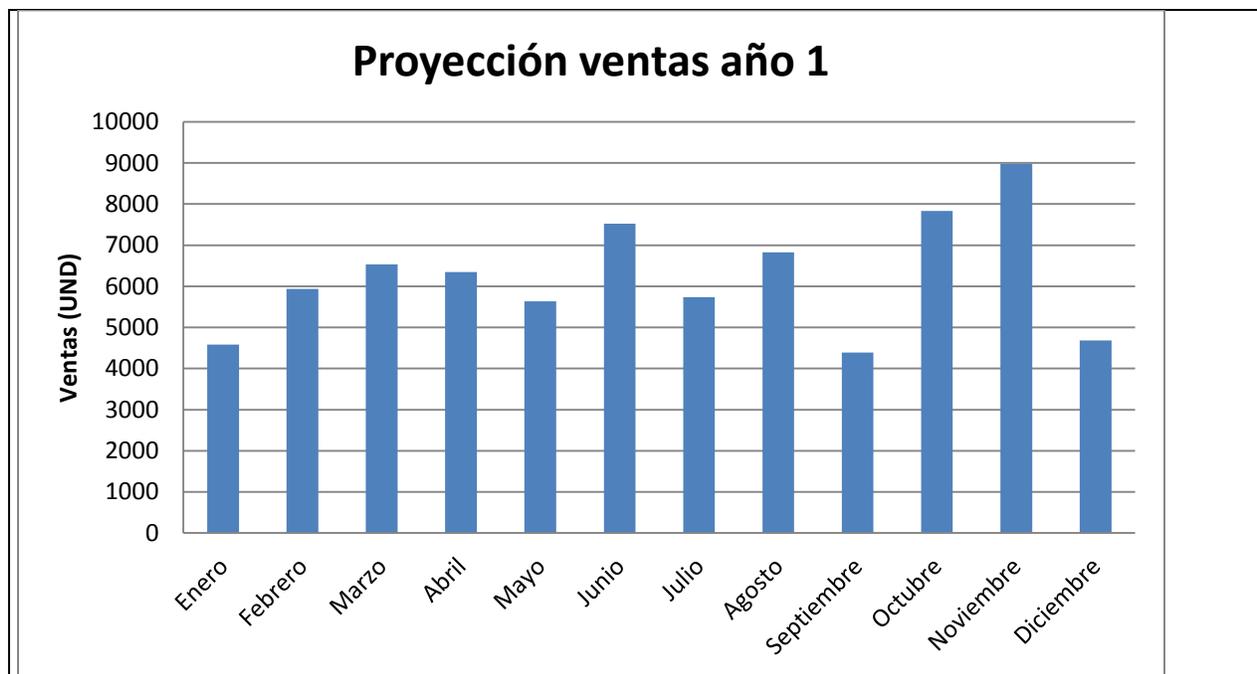
Tabla 7 proyecciones de ventas por año

	Año 1	Año 2	Año 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	75000	77520	92180	105300	128400
Crecimiento en ventas por año	0%	3.2%	15.9%	12.4%	17.9%
Crecimiento en ventas año 1	0%	5%	45.33%		

Luego se concluye que el incremento de las ventas para este año es del 19.54%.

Las figuras N°7 y N°8 muestran la proyección de ventas para el Año 1 (2005) y para los dos años siguientes

MES	VENTAS (UND)
Enero	4580
Febrero	5934
Marzo	6530
Abril	6350
Mayo	5635
Junio	7522
Julio	5732
Agosto	6830
Septiembre	4389
Octubre	7835
Noviembre	8979
Diciembre	4684



AÑO	VENTAS (UND)
1	75000
2	77520
3	92189
4	105300
5	128400



1.4 PRODUCTO

A continuación se definen las características básicas del producto, los beneficios y servicios, el empaque, el embalaje, la marca, el slogan, la etiqueta, el costo del producto y el precio establecido. También se especifican los canales de comercialización, distribución y promoción del producto.

1.4.1 Características del producto

Se define como pulpa o puré de frutas el producto no fermentado pero fermentable obtenido mediante la desintegración y el tamizado de la parte comestible de frutas frescas, o preservadas adecuadamente, sanas y limpias, sin remover el jugo. La pulpa de fruta es un producto intermedio, no apto para el consumo directo. Tiene las características de color, olor y sabor típicas de la fruta de la que procede. Se permite cantidades mínimas de sustancias de conservación, como sorbato de sodio, sorbato de potasio y sorbato de calcio, benzoato sódico, potásico, cálcico, ácido fórmico, formiato sódico y formiato cálcico.

La fruta destinada a la elaboración de pulpas debe estar en condiciones óptimas, libre de alteraciones y contener todos los ingredientes esenciales que se requieren para obtener un producto satisfactorio. La pulpa simple de fruta es técnicamente la más sencilla y no se somete a ninguna concentración. Se emplea en la industria de bebidas, helados, como base para dulces y en biscochería, principalmente.

El producto que se va a lanzar al mercado tiene como objetivo principal ofrecer al consumidor una nueva alternativa dentro del mercado de las pulpas de fruta introduciendo la pulpa de corozo en LOS LLANOS ORIENTALES Además de esto, se busca que los consumidores tengan la posibilidad de encontrar en la capital, un producto derivado de una fruta de su región que sea económico, nutritivo, refrescante, de fácil preparación y adquisición.

La pulpa de corozo puede ser utilizada como materia prima en la elaboración de néctares, jugos, gelatinas, mermeladas y dulces.

1.4.1.1 Producto básico

La pulpa de corozo está constituida por los siguientes elementos:

- Pulpa de fruta (Corozo).
- Agua.

Beneficios y servicios de la pulpa de Corozo:

- Es un producto 100% natural, por lo tanto no es nocivo para la salud.
- De fácil preparación.
- Es económico.
- Es refrescante.
- Su sabor es delicioso.
- No requiere aditamentos adicionales para su preparación.
- Un alimento rico en proteínas y vitaminas.
- La vida útil del producto es de 6 meses.

- Rinde tres o cuatro vasos de jugo (750-1000ml) por cada porción de 250 g de pulpa de corozo.

Tabla nutricional:

A continuación se muestra la información nutricional de la pulpa de corozo. Este estudio bromatológico se realizó en la Facultad de Química de la Pontificia Universidad Javeriana.

Tabla 8 Valores Nutricionales

Análisis	Unidades	Resultado	Técnica
Humedad	% m/m	62,67	Desecación
Ceniza	% m/m	0,24	Calcinación
Proteína	% m/m	0,06	Kjendhal
Grasa	% m/m	0,06	Soxhlet
Fibra bruta	% m/m	0,0	Digestión
Carbohidratos	% m/m	39,97	Diferencia
Kilocalorías	KCal/100 g muestra	148,67	Factor

1.4.2 Empaque

La pulpa de corozo será empacada en bolsas de polietileno de baja densidad con capacidad de 250 gr. Las dimensiones de las bolsas son de: 20cm de largo x 10 cm de ancho. Sin embargo, la pulpa será empacada en un área menor de 18 cm de largo x 8 cm de ancho para lograr una mejor manipulación de la bolsa. El espesor de la pulpa empacada será de 2,5 cm.

Características del empaque:

- Fácil almacenamiento en el congelador.
- Funcionalidad.
- Higiene.

Para la elección del empaque se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Opinión del consumidor: En la encuesta realizada, se preguntó al consumidor cuál es el empaque que le gustaría para la pulpa de fruta teniendo en cuenta la los diferentes empaques de pulpa de frutas existentes en el mercado capitalino. Las opciones presentadas fueron las siguientes:
 1. Polietileno
 2. Polipropileno
 3. Cartón
 4. Otros

La mayoría de los encuestados respondieron que preferirían la pulpa de corozo empacada en bolsas de polietileno, por lo cual se escogió este material.

- Características del material: El polietileno de baja densidad es un hidrocarburo de alto peso molecular, obtenido mediante la polimerización de etileno gaseoso a altas presiones. Pertenece a la familia de los termoplásticos con estructura molecular ramificada, lo cual se refleja en las densidades del polímero. Según esta característica el polietileno se clasifica en polietileno de Baja Densidad (de 0.941 a 0.925 g/cc), de Media Densidad (de 0.926 a 0.940 g/cc) y de Alta Densidad (de 0.941 a 0.965 g/cc). El polietileno presenta varios grados: Polifen 640, Polifen 641, Polifen 656 y Polifen 683

Se escogió el Polifen 641 por ser una resina para extrusión de películas de múltiple uso, diseñada para utilizarse donde se requieran buenas propiedades mecánicas y ópticas. Además aísla totalmente al producto del exterior y es ideal para empaques de alimentos en proceso de sellado automático, como es el caso de la pulpa de corozo.

1.4.3 Embalaje

El embalaje consiste en la presentación necesaria para el almacenamiento, identificación o transporte de los productos.

Material del embalaje: El embalaje del producto se realizará en canastas plásticas, las cuales tienen 60cm de largo por 40cm de ancho por 25cm de alto y una medidas internas de 56,7cm de largo por 36,7cm de ancho por 23,7cm de alto, permitiendo embalar 126 productos por canasta, distribuidos de la siguiente manera:

Vista superior:

56.7 cm

Vista frontal:

36.7 cm

Estas canastas son las que se están utilizando actualmente por los productores de pulpa de fruta en los establecimientos seleccionados y en los centros de distribución por higiene y cuidado de los productos. Se utilizarán únicamente para transportar el producto terminado. Para el transporte de la fruta desde la ciudad de Barranquilla a Bogotá se empaquetará en costales de fique de 50 kilogramos (1 bulto) y posteriormente llegarán a la planta ubicada en la ciudad de Villavicencio.

1.4.4 Marca

La pulpa de Corozo, tiene características que no tienen otras frutas, tales como su sabor, color, que es una fruta exótica y refrescante. Teniendo en cuenta estos aspectos, se optó por el nombre o marca de CORFRUITA.

Se le dio este nombre debido a los siguientes motivos:

- Está compuesta por COR: que se refiere al corozo y FRUITA: se refiere a la fruta.
- Su fácil recordación que conlleva a apropiarse de una palabra en la mente de los consumidores.
- Es una marca registrable ya que no utiliza expresiones del lenguaje corriente que designe a un producto o servicio.
- No existe otra marca igual o registrada.

CORFRUITA será adquirida por medio de la concesión de su registro por la división de signos distintivos de la Superintendencia de Industria y Comercio. Con lo anterior, será conferido el uso exclusivo de la marca y el derecho de actuar contra cualquier tercero que utilice sin autorización esta marca por un periodo de 10 años, lo cual tiene un costo único de \$455.760.

1.4.5 Slogan

Para la selección del slogan se tuvieron en cuenta las siguientes alternativas:

- CORFRUITA, el sabor de lo nuestro.
- CORFRUITA, es refrescante!.
- CORFRUITA, la pulpa más deliciosa!.

Después de evaluar las anteriores alternativas, se llegó a la decisión de optar por la frase: CORFRUITA...el sabor de lo nuestro.

Se seleccionó esta frase por la referencia que hace al delicioso sabor de las frutas costeñas exclusivas de nuestro país. También se busca acentuar un poco el regionalismo hacia la Costa Atlántica y hacia el país en general.

1.4.6 Etiqueta

La etiqueta se ubicará en la parte superior y posterior del empaque:

La etiqueta superior contendrá:

- Nombre del producto
- Nombre de la fruta
- Slogan
- Peso Neto
- La frase: Sin azúcar

La etiqueta posterior contendrá:

- Datos del fabricante (dirección y teléfono).
- Datos de seguimiento del producto. (lote, turno).
- Fecha de expedición.
- Fecha de vencimiento.
- Preparación
- Tabla nutricional.
- Ingredientes.
- La frase: Una vez abierto el empaque, refrigérese.
- Código de barras: El código de barras será obtenido mediante una solicitud que se hará al IAC (Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial). El procedimiento será explicado en el Capítulo 10 numeral 10.1.5.2.

1.4.7 Costo del producto

A continuación se detalla una tabla con el costo del producto teniendo en cuenta los costos fijos y los costos variables. Los datos de cada costo se encuentran detallados en el capítulo financiero.

Tabla 9 Costo del producto

TIPO	CLASE	VALOR
Costos Indirectos		
Arrendamiento	Costo Fijo	121,54
Servicios	Costo Fijo	79,21
Costos diversos	Costo Fijo	17,63
Depreciaciones	Costo Fijo	18,55
Servicios		
Servicio de Transportes MP	Costo Variable	33,99
Servicio de Transportes PT	Costo Variable	30,93
Insumos		
M.P. Corozo	Costo Variable	125,00
Conservante Natural	Costo Variable	1,35
Hipoclorito de sodio	Costo Variable	11,25
Bolsas de Polipropileno	Costo Variable	26,00
Gastos de personal	Costo Fijo	133,35
Otros costos e imprevistos	Costo Fijo	10,85
TOTAL		609,65

El producto tiene un costo de \$609.65 para el primer año

1.4.8 Precio

Teniendo en cuenta el costo del producto, los precios de la competencia y las apreciaciones de la población en la investigación de mercados realizada, se determinó en precio de venta de \$1900 para la pulpa de corozo de 250 gr durante el primer año, \$1986 para el segundo año y \$2055 para el tercer año.

1.4.9 Canales de Comercialización.

Año 1: Los establecimientos donde inicialmente se distribuirá la pulpa de corozo son las tiendas de los 4 barrios seleccionados para la comercialización y restaurantes distribuidos en varias zonas de la ciudad. Se realizó un trabajo de campo, en donde se contaron el número de tiendas instaladas en cada barrio y se obtuvo un número aproximado que se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 10 Barrios

BARRIO	N° DE TIENDAS
Barrio la Rosita	13
Rosa Blanca	15
Barzal	30
Barcelona	10
San Fernando	18
Doña Luz	14

Se totalizaron 86 tiendas y 14 restaurantes. Se tomó una muestra de 40 de estos 100 establecimientos (Margen de error del 10%) para realizar una encuesta.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p (1-p)}{e^2 * (N-1) * Z_{\alpha/2}^2 * p (1-p)}$$

$$n = \frac{100 * 1.65^2 (0.5)^2}{(0.1)^2 (99) + (1.65)^2 (0.5)^2}$$

$$n = 40$$

La encuesta realizada consta de las siguientes preguntas:

La pregunta N°1 busca investigar si el establecimiento cuenta con clientes de diferentes regiones. 39 entrevistados respondieron afirmativamente (98%). Lo que quiere decir que existen personas de diferentes regiones que frecuentan estos establecimientos.

La pregunta N°2 establece la intención de compra de la pulpa de corozo de 250gr. Se les preguntó a los propietarios o administradores si estarían dispuestos a comprar pulpa de corozo de 250 gr y el 93% respondió afirmativamente (93 personas), frente a un 7% (3 personas) que respondieron que no. Lo que quiere decir que el grado de aceptación de este producto en los canales de comercialización seleccionados, es bastante alto.

La pregunta N°3 busca investigar el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto. 35 personas (87.5%) respondieron que pagarían entre \$1500 y \$2000 por una unidad, 5 personas (12.5%) pagarían entre \$2000 y \$2500 por una unidad. Ninguna persona pagaría más de \$2500 por este producto. De aquí se puede concluir que el precio asignado al producto es congruente con lo que estos clientes estarían dispuestos a pagar por este.

La pregunta N°4 indaga sobre la política de cartera de 30 días. Un 80% (32 personas) respondió que estaría de acuerdo con esta forma de pago, frente a un 20% (8 personas) que respondió que no está de acuerdo con una política de pago de 30 días.

La pregunta N°5 se refiere a la frecuencia de compra del producto. Un 5% (2 personas) adquiriría el producto diariamente, un 75% (30 personas) lo haría semanalmente, un 12.5% (5 personas) lo haría quincenalmente y un 7.5% (3 personas) lo haría mensualmente. La mayoría de los propietarios de estos establecimientos realizarían sus pedidos semanales, lo que concuerda en cierta forma con la frecuencia de compra de los consumidores finales.

El procedimiento para introducir la pulpa de corozo en una tienda es el siguiente: Se ofrece el producto a los encargados de las compras, se les brindan degustaciones, y si a éstos les gusta y el precio se adapta a sus necesidades, se realiza el pedido de una cantidad determinada, se programan las fechas de entrega y se factura a 30 días que es el período de cartera establecido por PULPITO Y FRESCO SAS.

“El producto podría venderse muy bien ya que por aquí viven muchos estudiantes y frecuentan estas tiendas”.

El procedimiento para introducir la pulpa de corozo a los restaurantes mencionados será: Ofrecer el producto al encargado de la adquisición de alimentos, dar degustaciones y si el producto es de su agrado y el precio se ajusta a sus expectativas, se procederá a tomar el pedido según la cantidad determinada y se facturará a un tiempo determinado. Se programarán las fechas de entrega.

“Nos toca traer el corozo de Cartagena, sería excelente poder encontrar la pulpa aquí en los Llanos Orientales debido a la facilidad que nos genera el clima”.

Año 2: Para este año, se tiene planeado continuar con estos mismos canales de comercialización buscando una mayor aceptación del producto dentro de los consumidores establecidos y un aumento en la frecuencia de compra de éstos.

Año 3: En este año, se buscará introducir el producto en los supermercados Olímpica S.A. y Carulla Vivero que se encuentren ubicados en el sector norte, sector chapinero y chapinero alto. Los requisitos de codificación e introducción de nuevos productos.

1.4.10 Promoción

- Un empleado de la empresa PULPITO Y FRESCO SAS. será el encargado de realizar la promoción del producto a los distintos puntos de venta. Sus funciones básicas serán realizar visitas a los clientes, dar a conocer el producto, sus características y especificaciones, con el fin de promocionarlo e impulsar al consumidor a que realice la compra.
- Se distribuirán afiches a las tiendas seleccionadas para que los ubiquen en lugares visibles, de modo tal que los clientes se informen de la presencia del producto. Tendrán un costo de \$200.000. Se repartirán volantes a las casas y apartamentos de los barrios seleccionados en donde se presentará el producto, se mostrarán las ventajas y los puntos de venta.

- Para introducir el producto en supermercados e hipermercados, se colocarán stands en donde se dará a conocer el producto por medio de degustaciones. Se ubicará una impulsadora en cada stand para que se encargue de estas labores. Para esto se necesitará una mesa con la publicidad respectiva, una licuadora, varias cantidades de pulpa, vasos desechables, azúcar, agua, cucharas y otros utensilios básicos para ofrecer a los clientes una excelente imagen y calidad del producto. Se estima un costo de \$700.000 para cada stand que incluye: sueldo de la impulsadora, diseño del stand, publicidad y producto

1.4.11 Distribución

- Fruta (corozo): El transporte del corozo comienza cuando la fruta es recolectada por los campesinos en los cultivos ubicados en los departamentos de Bolívar y Cesar. Se transporta en camiones a las ciudades principales de la Costa como Barranquilla, Santa Marta y Cartagena. A Barranquilla llegan varios camiones para distribuir la fruta en el mercado principal, la Central de Abastos y pequeñas plazas. Se recibe el corozo que llega al mercado principal y por medio del contacto establecido, se carga el camión con la cantidad de corozo especificado para satisfacer la demanda mensual establecida. Después de que el camión es cargado, éste se dirige a la fábrica que producirá la pulpa de corozo despulpadora localizada en la ciudad de Villavicencio. Este transporte es responsabilidad del proveedor de la materia prima y los costos asociados se cancelarán a este. En total se pedirán 32 bultos mensuales.
- Pulpa de fruta (corozo): El producto terminado se distribuirá por medio de la empresa Acarreo García Guerrero que brindará el servicio a PULPITO Y FRESCO SAS. Esta empresa de transporte se encargará de colocar el producto en el camión en las cantidades específicas según el pedido y llevarlo a los diferentes puntos de venta. El costo de este servicio es de \$45.000 por viaje. La distribución se realizará los días viernes de cada semana. El máximo número de canastas que distribuyen por viaje es de 12.

2 COMPONENTE ORGANIZACIONAL

2.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

2.1.1 Misión

Nuestra misión es elaborar y comercializar un producto alimenticio 100% natural y de excelente calidad que satisfaga las necesidades del mercado seleccionado conservando el medio ambiente y fomentando el desarrollo agrícola y hortofrutícola del país.

2.1.2 Visión

Nuestra visión es lograr, en los próximos cinco años, abrir un nuevo mercado ofreciéndole al consumidor una nueva alternativa dentro del sector de las bebidas naturales con un producto higiénico, de fácil preparación, 100% natural y de excelente calidad.

2.1.3 Objetivos

1. Alta competitividad en el mercado.
2. Ética y lealtad frente a toda la cadena logística que conforma la organización industrial y comercial.
3. Agresiva y sana actividad frente a la competencia.
4. Selección, inducción, capacitación y motivación de todos los empleados, el cual constituye el mayor activo para lograr los mejores resultados.

2.1.4 Principios Corporativos

PULPITO Y FRESCO SAS se guiará por los siguientes principios:

- Confianza
- Responsabilidad

- Respeto
- Honestidad
- Calidad

2.2 POLÍTICA DE CALIDAD

Estamos comprometidos en suministrar a nuestros clientes un producto alimenticio que cumpla con las características de calidad establecidas, entregándolo en los tiempos acordados; promoviendo el mejoramiento continuo para aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

De igual forma, buscaremos entrar al mercado con precios competitivos, fabricando un producto de fácil adquisición que se acomode a las necesidades actuales de los consumidores

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CORFRUITA estará conformada de la siguiente manera:

- Junta directiva: En el área administrativa se encuentran los tres socios gestores y constituyen la junta directiva de la empresa. Tendrán las siguientes funciones:
 1. Gerente general: Rosalba Rodríguez, ingeniera industrial Universidad Nacional de Colombia. Sus principales funciones serán: la selección y contratación de los empleados, vigilar porque cumplan sus funciones correctamente, manejo de las ventas, publicidad y servicio al cliente.
 2. Gerente financiero: Será Carlos Arturo Monroy Cuervo, Administrador Financiero de la Universidad del Tolima. Encargado del manejo de las finanzas de la empresa. Aplicará sus conocimientos en evaluación de proyectos, decisiones de inversión. También estará al tanto del manejo de las ventas, clientes y publicidad.
 3. Contador: Será Jhon Freyd Monroy Rodríguez, Contador Público de la Universidad de los Llanos. Encargado del manejo adecuado de la parte contable y tributaria con el fin de tener de manera adecuada toda la contabilidad y de esta manera poder responder a los entes de control y vigilancia en dado caso de alguna visita.

Los tres socios gestores desempeñarán eficaz y eficientemente las labores de gerencia de proyectos aprendidos en su carrera para poder generar una empresa rentable que genere grandes utilidades y que contribuya al desarrollo de la economía del sector y del país. Estas personas no recibirán sueldo fijo, sino que se repartirán las utilidades mensuales dependiendo de la producción y de los gastos

- En el área de producción se encuentra una persona dedicada a las labores de clasificación, cocción, despulpado, pasteurizado, llenado, sellado e impresión de la pulpa. También será la encargada de producir un producto de excelente calidad teniendo en cuenta los requerimientos y las especificaciones asignadas para éste. Esta persona recibirá un sueldo mensual de \$737.717 incluyendo el factor prestacional.

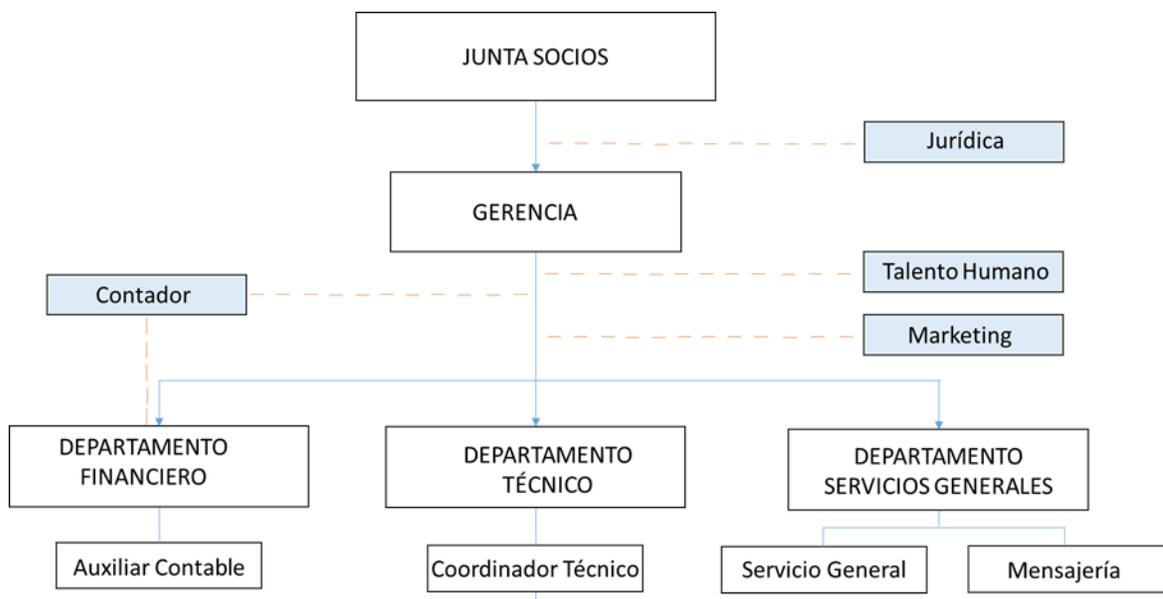
-

El área de ventas está constituida por una persona dedicada a la comercialización y promoción del producto. Esta persona realizará visitas periódicas a los establecimientos de comercio seleccionados para presentar el producto y generar ventas. También se encargará de supervisar a las impulsadoras ubicadas en los stands para que ofrezcan un producto de excelente presentación. Inicialmente se contratarán cuatro impulsadoras a una empresa de outsourcing y se encargarán de ofrecer degustaciones a los consumidores. Estas personas recibirán un sueldo mensual de \$737.717 incluyendo el factor prestacional.

- También se contratará a una secretaria, quien estará en la recepción atendiendo llamadas de clientes, proveedores, etc., recibiendo y enviando correspondencia y realizando otras labores de secretaria. Esta persona recibirá un sueldo mensual de \$737.717 incluyendo el factor prestacional.
- Se contratará a una empleada de aseo para que realice las labores de limpieza del área de producción, de la oficina y mantenimiento de las máquinas. Se le pagará \$380.000 mensuales.
- Además de esto, se cuenta con un vigilante de la planta, quien además de velar por la seguridad de la planta y de los empleados, ayudará con el recibimiento de la materia

prima. Esta persona recibirá un sueldo mensual de \$737.717 incluyendo el factor prestacional.

Gráfico 6 Organigrama Pulpito y Fresco SAS



2.4 MANUAL DE FUNCIONES

PULPITO Y FRESCO SAS ha determinado para los cargos incluidos en el organigrama el siguiente manual de funciones:

Tabla 11 Manual de Funciones Gerencia

Descripción de Cargos					
I. Identificación del cargo					
Día	Mes	Año	Nombre del Cargo	Código	
10	10	2017	Gerente		
Departamento			División	Sección	

Administrativo	Administrativa	Gerencia
----------------	----------------	----------

Nombre del cargo de quien depende	Elaborado por:
Junta Directiva	

II. Naturaleza del Cargo

Coordinar todas las actividades tendientes a la competitividad y sostenibilidad de los servicios prestados por PULPITO Y FRESCO SAS, asegurando las metas de servicio y calidad a los clientes internos y externos asociados.

III. Funciones del Cargo

1. Asumir la representación Legal de PULPITO Y FRESCO SAS
2. Proyectar y rendir informes de la gestión financiera, comercial y social de PULPITO Y FRESCO SAS a la junta directiva
3. Formulación de manuales funciones de los diferentes departamentos de PULPITO Y FRESCO SAS
4. Formular y vigilar el cumplimiento de Normas Internas de seguridad
5. Asegurar la disponibilidad y funcionalidad del inventario de Herramientas y equipos.
6. Mantener actualizado indicadores de calidad de los servicios prestados
7. Mantener actualizados y disponibles indicadores de operatividad de PULPITO Y FRESCO SAS.
8. Supervisión y seguimiento de la contratación derivada de PULPITO Y FRESCO SAS
9. Proyección de modificaciones de la estructura organizacional de PULPITO Y FRESCO SAS
10. Acatamiento de normas internas de comportamiento
11. Todas aquellas relacionadas a la naturaleza del cargo, a la misión, visión y objetivos de PULPITO Y FRESCO SAS.

IV. Especificaciones del Cargo

Factores	Especificaciones	
Conocimientos	Nivel educativo	Profesional especializado
	Experiencia	Dos años
	Adiestramiento	Gerencia, Gestión Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión Comercial, Marketing, Responsabilidad ambiental, social y empresarial
Habilidades	Mental	Acatamiento de Instrucciones, capacidad diseño, seguimiento financieros, de procesos y manejo de personal
	Manual	Requerimiento de habilidad baja
	Complejidad	Desarrollo de actividades de baja complejidad

Responsabilidad	Por supervisión	Supervisa el trabajo de los departamentos PULPITO Y FRESCO SAS
	Por errores	Se requiere de atención alta, guiado bajo normas de calidad y seguridad, con altos valores éticos en el desempeño gerencial y comercial.
	Por equipos	Equipos de mediana cuantía
Esfuerzo	Mental	Alta atención mental
	Visual	Alta atención visual
	Físico	Se requiere esfuerzo bajo.
Condiciones de Trabajo	Ambientales	No se expone a condiciones directas
	Riesgos	Riesgo bajo.

Tabla 12 Manual de Funciones Contador

Descripción de Cargos				
I. Identificación del cargo				
Día	Mes	Año	Nombre del Cargo	Código
10	10	2017	Contador	
Departamento			División	Sección
Financiero			Administrativa	Contabilidad
Nombre del cargo de quien depende			Elaborado por:	
Gerencia				
II. Naturaleza del Cargo				
Coordinar todas las actividades tendientes a resguardar los libros contable y financieros de PULPITO Y FRESCO SAS asegurando que toda la información que se presenta en los estados financieros son fidedignos, atendiendo las necesidades de la empresa y apoyando la toma de decisiones de la alta gerencia.				
III. Funciones del Cargo				
1. Acatamiento del manual de funciones del área y del cargo				
1. Diseño, actualización y evaluación de procedimientos y protocolos del departamento				
2. Formulación de diagnósticos del área				
3. Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera				
4. Apoyar a la alta gerencia en la toma de decisiones.				
5. Comunicación permanente con los organismos de control y vigilancia				
6. Elaboración de Estados Financieros.				

-
7. Elaboración de Información Exógena
-
8. Dar cumplimiento con los deberes formales y sustanciales de la empresa ante la DIAN.
-
9. Acatamiento de normas internas de comportamiento
-
10. Todas aquellas relacionadas a la naturaleza del cargo y finalidad del departamento asignado
-

IV. Especificaciones del Cargo

Factores	Especificaciones	
Conocimientos	Nivel educativo	Profesional -Profesional especializado
	Experiencia	Dos años
	Adiestramiento	Experiencia en el sector privado, donde haya desarrollado conocimientos en la aplicabilidad de las NIIF.
Habilidades	Mental	Acatamiento de Instrucciones, capacidad diseño, seguimiento de procesos y manejo de personal
	Manual	Requerimiento de habilidad alta
	Complejidad	Desarrollo de actividades de Media y alta complejidad
Responsabilidad	Por supervisión	Supervisa el trabajo de auxiliares
	Por errores	Se requiere de atención en el cumplimiento de los tiempos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, al igual que de la Dirección de Impuestos Municipales.
	Por equipos	Equipos de mediana cuantía
Esfuerzo	Mental	Alta atención mental
	Visual	Alta atención visual
	Físico	Se requiere esfuerzo medio, se manejan elementos de peso medio.
Condiciones de Trabajo	Ambientales	No se expone a condiciones directas
	Riesgos	Riesgo medio

Tabla 133 Manual de Funciones Auxiliar Contable

Descripción de Cargos				
I. Identificación del cargo				
Día	Mes	Año	Nombre del Cargo	Código
10	10	2017	Auxiliar Contable	
Departamento			División	Sección
Financiero			Contable	Registros
Nombre del cargo de quien depende			Elaborado por:	
Gerencia				
II. Naturaleza del Cargo				
Mantener el registro contable actualizado y disponible de la actividad económica de PULPITO Y FRESCO SAS S.A.S				
III. Funciones del Cargo				
1. Acatamiento del manual de funciones del área y cargo.				
2. Seguimiento de Normas Internas de seguridad.				
3. Llevar registro contable de ingresos - Facturación.				
4. Llevar registro contable de egresos.				
5. Facilitar información contable.				
6. Mantener inventario actualizado de bienes PULPITO Y FRESCO SAS S.A.S				
7. Registro costos de mantenimiento Equipos.				
8. Atención al cliente.				
9. Acatamiento de normas internas de comportamiento.				
10. Todas aquellas relacionadas a la naturaleza del cargo y finalidad del departamento asignado.				
IV. Especificaciones del Cargo				
Factores			Especificaciones	
Conocimientos	Nivel educativo	Técnico profesional		
	Experiencia	Un año		
	Adiestramiento	Aplicación de normas nacionales e internacionales de manejo de datos financieros, Manejo de software contable.		
Habilidades	Mental	Acatamiento de Instrucciones definidas y exactas		

	Manual	Requerimiento de habilidad media.
	Complejidad	Desarrollo de actividades de Baja y Media complejidad
Responsabilidad	Por supervisión	No supervisa el trabajo de otro
	Por errores	Se requiere de atención y cuidados normales bajo normas de seguridad, con atención a manejo adecuado de archivos.
	Por equipos	Equipos de mediana cuantía
Esfuerzo	Mental	Alta atención mental
	Visual	Alta atención visual
	Físico	Se requiere esfuerzo bajo.
Condiciones de Trabajo	Ambientales	No se expone a condiciones directas
	Riesgos	Riesgo bajo.

Tabla 144 Manual de Funciones Mensajería

Descripción de Cargos				
I. Identificación del cargo				
Día	Mes	Año	Nombre del Cargo	Código
10	10	2017	Servicio general	
Departamento			División	Sección
Servicios generales			Servicios	Mensajería
Nombre del cargo de quien depende			Elaborado por:	
Gerencia				
II. Naturaleza del Cargo				
Realizar las labores de mensajería organizacional y de apoyo de PULPITO Y FRESCO SAS				
III. Funciones del Cargo				
1. Acatamiento del manual de funciones del cargo.				
2. Seguimiento de Normas Internas de seguridad.				
3. Radicación de documentos.				
4. Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: Depósito de cheque y efectivo, retiro de chequeras.				
5. Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la organización, utilizando los medio de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma				

segura las mismas

6. Acatamiento de normas internas de comportamiento.

7. Todas aquellas relacionadas a la naturaleza del cargo y finalidad del departamento asignado.

IV. Especificaciones del Cargo

Factores	Especificaciones	
Conocimientos	Nivel educativo	Bachiller, técnico laboral
	Experiencia	Un año
	Adiestramiento	Servicio de mensajería, atención al cliente.
Habilidades	Mental	Acatamiento de Instrucciones definidas y exactas
	Manual	Requerimiento de habilidad media.
	Complejidad	Desarrollo de actividades de Baja y Media complejidad
Responsabilidad	Por supervisión	No supervisa el trabajo de otro
	Por errores	Se requiere de atención y cuidados normales bajo normas de seguridad, con atención a manejo adecuado de archivos.
	Por equipos	Equipos de mediana cuantía
Esfuerzo	Mental	Alta atención mental
	Visual	Alta atención visual
	Físico	Se requiere esfuerzo bajo.
Condiciones de Trabajo	Ambientales	Se expone a condiciones directas del ambiente
	Riesgos	Riesgo bajo.

Tabla 155 Manual de Funciones Servicios Generales

Descripción de Cargos					
I. Identificación del cargo					
Día	Mes	Año	Nombre del Cargo	Código	
10	10	2017	Servicio general		
Departamento			División	Sección	
Servicios generales			Servicios	Limpieza y cafetería	
Nombre del cargo de quien depende			Elaborado por:		

Gerencia

II. Naturaleza del Cargo

Velar por la adecuada presentación de las áreas administrativa y comunes, prestación de servicios auxiliares a PULPITO Y FRESCO SAS S.A.S

III. Funciones del Cargo

1. Acatamiento del manual de funciones del cargo.
 2. Seguimiento de Normas Internas de seguridad.
 3. Limpieza del área asignadas
 4. Preparar y suministrar bebidas a los empleados y clientes.
 5. Arreglar y mantener en buen estado y presentación la ornamentación de la organización.
 6. Acatamiento de normas internas de comportamiento.
 7. Todas aquellas relacionadas a la naturaleza del cargo y finalidad del departamento asignado.
-

IV. Especificaciones del Cargo

Factores	Especificaciones	
Conocimientos	Nivel educativo	Bachiller, Técnico Laboral
	Experiencia	Un año
	Adiestramiento	Servicios generales, atención de público.
Habilidades	Mental	Acatamiento de Instrucciones definidas y exactas
	Manual	Requeneto de habilidad media.
	Complejidad	Desarrollo de actividades de Baja y Media complejidad
Responsabilidad	Por supervisión	No supervisa el trabajo de otro
	Por errores	Se requiere de atención y cuidados normales bajo normas de seguridad, con atención a manejo adecuado de archivos.
	Por equipos	Equipos de baja cuantía
Esfuerzo	Mental	Alta atención mental
	Visual	Alta atención visual
	Físico	Se requiere esfuerzo medio.
Condiciones de Trabajo	Ambientales	No se expone a condiciones directas
	Riesgos	Riesgo bajo.

2.5 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- Contratación: Se efectuarán los contratos de trabajo de forma escrita a término fijo.

Los contratos de trabajo terminarán por: expiración del plazo pactado, por terminación de la empresa, por incapacidad total del trabajador, muerte, jubilación, renuncia, despido directo o indirecto, mutuo acuerdo, faltas disciplinarias, robos, actos de violencia dentro de la empresa, daños materiales, ineptitud para efectuar la labor, etc.

Se efectuará el pago de la indemnización en caso de despido al trabajador con justa causa.

2.6 FORMALIZACIÓN DEL NEGOCIO

2.6.1 Aspectos Legales

A continuación se realiza el análisis legal y social que tiene como objetivos definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere, definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan y las leyes que rigen la actividad.

2.6.2 Tipo de sociedad

- Tipo de sociedad: Anónima Simplificada.
- Razón Social: PULPITO Y FRESCO SAS.
- Objeto social: El objeto social de la compañía consiste en la compra y comercialización de pulpa de corozo en LOS LLANOS ORIENTALES
- Número de socios: 3
- Cómo se constituye: Por escritura pública.

- Duración: 10 años.
- Capital: Está dividido en cuotas o partes de igual valor. Se pagará en su totalidad al momento de constituir la sociedad, así como al momento de solemnizar cualquier aumento del mismo.
- Administración: La representación de la sociedad y administración de los negocios sociales corresponde a todos y cada uno de los socios. La junta de socios delegará la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.
- Responsabilidad: La responsabilidad estará en cabeza de la empresa, debido al tipo de sociedad que se estableció.

La representación de la sociedad y la administración corresponderá a todos y cada uno de los socios, teniendo éstos las siguientes atribuciones:

- a. Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como la admisión de nuevos socios.
- b. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.
- c. Exigir de los socios las prestaciones complementarias y asesorías si hubiere lugar.
- d. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquier otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad. e. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda. La Junta de Socios podrá delegar la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera

clara y precisa sus atribuciones. (PULPITO Y FRESCO SAS no delegará dichas funciones en un gerente o representante legal ajeno a los socios).

- Decisiones de la Junta de Socios: En la junta de socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía. Las decisiones de la junta de socios se tomarán por un número plural de socios que represente, cuanto menos, el setenta por ciento de las cuotas en que se halle dividido el capital. La junta de socios debe autorizar la venta de los derechos.
- Cesión de Acciones: Los socios tendrán derecho a ceder sus acciones. La cesión de acciones implicará una reforma estatutaria.
- Continuación de los socios con los herederos: La sociedad continuará con uno o más de los herederos del socio difunto, teniendo derechos de adquirir las acciones del fallecido, por el valor comercial a la fecha de su muerte.
- Disolución: Las causas de disolución de la sociedad son las siguientes:
 1. Vencimiento del término previsto para la duración del contrato, a menos que sea prorrogado válidamente antes de su expiración.
 2. Imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.
 3. Reducción del número de asociados requerido en la ley para su formación o funcionamiento, o por aumento que exceda del límite fijado por la misma ley.
 4. Por apertura de liquidación obligatoria.
 5. Por las causales que se expresan en el contrato.
 6. Por decisión de los socios, adoptada conforme a las leyes y el contrato social.
 7. Por decisión de autoridad competente.
 8. Por pérdidas que reduzcan el capital por debajo del cincuenta por ciento (50%).

9. Por incremento del número de socios a más de veinticinco (25).

2.6.3 Procedimientos para la conformación y legalización de la sociedad.

La sociedad se constituye por escritura pública, cualquiera que sea su objeto social y debe contener además de los requisitos mencionados anteriormente:

- Época y forma de convocar la asamblea o la junta de socios a sesiones ordinarias y extraordinarias (es decir, la antelación, medio para realizar la convocatoria y la persona u órgano que puede convocar a los asociados).
- Facultades y obligaciones de los revisores fiscales si el cargo está previsto en la ley o en los estatutos.
- Nombramientos: el nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva, revisores fiscales, según el caso.

Procedimientos para la conformación de la sociedad:

1. Los futuros socios, elaborarán y aprobarán los estatutos de la nueva sociedad, los cuales deben ser elevados a escritura pública. La minuta se confeccionará directamente por los socios interesados.
2. Para el otorgamiento de la escritura, los socios irán a la notaría escogida personalmente, con el respectivo documento de identificación.
3. Se retirarán de la notaría las respectivas copias de la escritura de constitución, con cualquiera de ellas, se procederá a matricular la nueva sociedad en la cámara de comercio; para ello se diligencia un formulario preimpreso de matrícula mercantil llamado “Registro Único Empresarial” o renovación de sociedades.
4. Después de efectuar el pago de los derechos de matrícula mercantil, se obtendrá de la cámara el certificado de existencia y representación legal de la sociedad.

5. La matrícula mercantil y su renovación anual se harán dentro de los tres primeros meses de cada año, mediante el diligenciamiento de un formulario que conlleva al pago de unos derechos a favor de la cámara, liquidados con base en el monto de activos que se indican en los decretos 458 de 1995 y 2569 de 1998.

2.6.4 Implicaciones tributarias, comerciales y laborales

- Tributarias:

El Macroproceso de Impuestos Internos de la DIAN, está conformado por el conjunto de procesos legales y reglamentarios que deben cumplir los contribuyentes y las autoridades tributarias, con el fin de determinar y recaudar los Impuestos sobre la Renta y Complementarios, ventas (IVA) y timbre, y resolver los reclamos que se susciten con ocasión de estas actuaciones.

Se trata de la relación entre el Estado y los ciudadanos que se circunscribe a los procesos de fiscalización, liquidación, discusión, recaudo, cobro y devolución que la Administración Tributaria adelanta a los contribuyentes, a partir de que éstos presentan sus declaraciones tributarias, o cuando se detecte que no lo han hecho estando obligados.

Las siguientes gestiones se realizarán en la Dirección Nacional de Impuestos y

Aduanas (DIAN):

1. Solicitar el formulario de Registro Único Tributario (RUT).
2. Solicitar el Número de Identificación Tributaria (NIT). Los socios deben presentar la fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal y certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Villavicencio no mayor a tres meses de su solicitud.

3. Inscribir la sociedad en el Registro Único Tributario (RUT) como responsable del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
 4. Establecer la sociedad como agente retenedor. Se deberá presentar Certificado de la Cámara de Comercio no mayor a tres meses de su solicitud y la fotocopia de la cédula de ciudadanía del Representante Legal de la sociedad.
 5. Registrarse como responsable del impuesto de renta.
 6. Declarar y pagar el impuesto del timbre.
 7. Presentar las declaraciones del impuesto de renta, IVA y retención en la fuente.
 8. Pagar los impuestos a cargo.
- Comerciales:
 1. Matricular la sociedad en el registro mercantil. Presentar dos copias de la escritura y diligenciar el formulario. Por medio del Registro Mercantil se hace pública la actividad de comercio, con previa investigación de la no existencia de la razón social. El Registro Mercantil es una función pública que se encuentra delegada por el Estado en las Cámaras de Comercio donde estas cobran por el registro Mercantil de acuerdo a la declaración de los activos.
 2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad (diario mayor, inventarios y balances).
 3. Llevar la contabilidad de los negocios conforme a las exigencias legales.
 4. Obtener el Certificado de Existencia y Representación Legal.

5. Renovar anualmente, antes del 31 de marzo de cada año, la matrícula mercantil de los establecimientos de comercio.
 6. Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con el negocio.
 7. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.
- Laborales:
 1. Elaborar y suscribir contratos de trabajo.
 2. Cumplir con las prestaciones sociales a cargo exclusivo de los empleadores: Prima de servicios, calzado y vestido de labor, auxilio de cesantías, intereses sobre cesantías, seguro de vida colectivo obligatorio, vacaciones, auxilio de transporte.
 3. Cumplir con las obligaciones laborales periódicas de los empresarios: Aportes parafiscales, afiliación y aportes a la seguridad social, obligación de deducir y retener ingresos de asalariados, obligación de expedir certificados de ingresos y retenciones, obligación de informar.

2.6.5 Leyes que rigen la actividad económica

La producción, importación, comercialización y consumo de alimentos está controlada y vigilada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA, dependencia del Ministerio de la Protección Social), quien regula la calidad y seguridad de los productos establecidos en el artículo 245 de la Ley 100 de 1993, y en las demás normas pertinentes.

PULPITO Y FRESCO SAS, para poder comercializar la pulpa de corozo requiere un registro sanitario, el cual es otorgado por el INVIMA. Las principales normas que regulan el trámite de solicitud del registro sanitario son:

- Leyes. 100 23/12/93 (artículos 245 y 248), 1298 de 1.998, 399 19/8/97 (tarifas)
- Decreto 1290 22/6/94 (Capítulo I. Parágrafo artículo 2, artículo 4 Numeral 5).
- Decretos 2150/1995; 3075/1997 (Capítulo IX Artículos 41 al 54); 547/1996; 1944/1996; 475/1998; 2437 /1983; 2649/1998; Decretos 2778/82; 1036/91 (Animales abasto público); Decreto 2437/83 ; 473/98 ; 612 del 5 de abril de 2.000 Ministerio de Salud, Decreto 123 1/13/95 (Capítulo III artículo 14 Numeral 4).
- Resoluciones: 2310/86; 11488/84; 126/64; 10593/95; 13402/85; 1287/76; 7992/91; 8688/79 ; 1804/89 ; 17855/84;
- Codex Alimentarius (FAO/OMS)
- Normas ICONTEC 512-1 (Rotulado)
- Resolución INVIMA 2002017607 Agosto 20 de 2002 (Tarifas legales vigentes)

2.6.6 Trámites y permisos

La empresa PULPITO Y FRESCO SAS requerirá de los siguientes trámites y permisos para laborar conforme a la ley:

2.6.6.1 Registro sanitario.

“Todo alimento que se expendi directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido”.

- El registro sanitario correspondiente a la actividad realizada tiene las siguientes características y especificaciones:

- Nombre: Registro sanitario de alimentos y bebidas alcohólicas y/o renovación registro sanitario de alimentos y bebidas alcohólicas.
- Concepto: Derivados de las frutas: refrescos de frutas, néctares, jugos concentrados, pulpas adicionadas de vitamina C, concentrados, pulpas, pulpas azucaradas, mezclas líquidas a base de frutas, mezclas en polvo a base de frutas, mezclas en gel a base de frutas, frutas deshidratadas, pulpas deshidratadas, helados de frutas, dulces de fruta, postres de frutas, compotas.

Para la obtención del registro sanitario se seguirán los siguientes pasos

- Solicitar registro sanitario o renovación de registro sanitario de alimentos producidos o envasados en el país. (nacionales). Modalidad: fabricar y vender.
- La persona jurídica o natural que desee solicitar la expedición o renovación de un registro sanitario AUTOMATICO para Alimentos producidos o envasados en Colombia (Nacionales), debe:
 1. Diligenciar el Formulario único de Solicitud Registro Sanitario Automático de Alimentos - Expedición y Renovación, (Original y copia), suministrado por el INVIMA sin costo alguno.
 2. Cancelar el valor de la tarifa legal vigente en BANCAFE, cuenta empresarial No. 02699010-1. Este valor será suministrado en el Grupo Funcional Alimentos de la Subdirección de Licencias y Registros, en la Oficina de Atención al usuario, ó consultando la página web de la entidad (Link trámites y Servicios - Tarifas legales vigentes por tipo de Producto). El pago debe efectuarse en forma individual es decir una consignación por cada producto ó trámite solicitado.

3. Presentar en la ventanilla de verificación documental del centro de Atención al Usuario el formulario debidamente diligenciado junto con la documentación requerida con el objeto de obtener visto bueno para radicar el trámite.
4. Radicar el formulario de solicitud de trámite debidamente aprobado, junto con la documentación requerida en la ventanillas de Radicación de Trámites del centro de Atención al Usuario.
5. Notificarse y reclamar el acto administrativo (resolución) mediante el cual el INVIMA concede el registro sanitario automático en la ventanilla de Notificación de Resoluciones del Centro de Atención al Usuario.

Las Renovaciones de los registros sanitarios de Alimentos se realizarán cada 10 años siguiendo el mismo procedimiento de su expedición en lo que hace referencia a los documentos exigidos incluido el pago de la tarifa correspondiente, diferenciándose únicamente en marcar en el formulario único de solicitud la casilla correspondiente a Renovación de registro Sanitario.

2.6.6.2 Código de barras.

El código de barras o GTIN es una herramienta de captura automática de información. A través de este, se puede identificar cualquier ítem (producto o servicio) sobre el cual se necesita obtener información predefinida y asignar un precio. Además puede ser pedido o facturado en cualquier punto de la cadena de abastecimiento.

El código de barras asignado a la pulpa de fruta de corozo será suministrado por el IAC (Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial). Será de tipo EAN UCC 13 y está conformado por 13 dígitos distribuidos así:

Código del país: 3 dígitos (para Colombia corresponde 770)

Código de la empresa: 4 dígitos

Código del producto: 5 dígitos

Dígito de control: 1 dígito

El servicio prestado será “Cliente Código GTIN”. Con este tipo de vinculación la empresa adquirirá un código para un solo producto o servicio. Si más adelante se desea identificar uno adicional, debe diligenciar un formato que IAC le suministrará y cancelar el valor vigente. Este código es de carácter vitalicio.

Pasos para obtener el código de barras:

1. Llenar el formulario de inscripción al IAC.
2. Leer y firmar el contrato para protección del sistema de identificación EAN UCC.
3. Adjuntar los certificados de activos totales del mes inmediatamente anterior a la fecha de solicitud. Deben ir firmados por el contador y el revisor fiscal.
4. Consignar el valor de la vinculación \$207.540 y consignar la cantidad resultante como Recaudo Empresarial en la Corporación Conavi, Pate N° 20056 y colocar como referencia el número de la solicitud que aparece en el formulario de inscripción.
5. Adjuntar el certificado de Constitución Legal o de Existencia y Representación Legal con renovación del año vigente.
6. Luego de diligenciar los datos correctamente, se deberán radicar en las oficinas de IAC, de lunes a viernes de 10 a.m. a 12 m.

2.7 ASPECTOS AMBIENTALES.

A continuación se describen las políticas de manejo de desechos de la empresa, los riesgos de contaminación del producto y del ambiente, la higiene, seguridad industrial, riesgos y enfermedades profesionales teniendo en cuenta las leyes que se rigen para fábricas de alimentos, con el fin de evitar la proliferación de enfermedades en los trabajadores y consumidores.

2.7.1 Política de manejo de desechos de la empresa

Las políticas de manejo de desechos de la empresa se dispondrán teniendo en cuenta el DECRETO 3075 DE 1997 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

- Los residuos sólidos serán removidos frecuentemente de las áreas de producción y se dispondrán de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.
- La empresa PULPITO Y FRESCO SAS dispondrá de canecas apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes.

2.7.2 Riesgos de contaminación

Se pueden presentar riesgos de contaminación del producto y del ambiente debido a factores externos que pueden ser manejados de la siguiente manera:

2.7.2.1 Contaminación del producto.

Es posible que el producto sea contaminado de una u otra forma durante el proceso de elaboración. Para esto, se tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cuando exista el riesgo de contaminación en las diversas operaciones del proceso de fabricación, el operario deberá lavarse las manos entre una y otra manipulación de alimentos.
- El producto podrá ser contaminado si no se lava adecuadamente en el momento en que llega para ser congelado.

- También puede contaminarse si se introducen manos, objetos u otras partículas cuando se ha sometido a procesos de cocción, cuando es colado para eliminar desechos y cuando se está llevando al área de empaclado.
- Si luego del proceso de cocción se deterioran algunos frutos, deberán extraerse con cucharas largas previamente lavadas y esterilizadas para evitar la contaminación del producto.
- Si luego del proceso de despulpado en la mezcla quedan algunos pedazos de semillas y cáscaras, deberá volverse a realizar el proceso. Si son muy pocas, se extraerán con las cucharas previamente lavadas y esterilizadas.
- Cuando la mezcla esté completamente lista y haya pasado por los debidos puntos de inspección de calidad, no se introducirá ningún objeto que pueda contaminarlo y/o alterar su composición y calidad.
- Los equipos y utensilios utilizados en el proceso de producción como baldes, tamices, recipientes, despulpadora, refrigeradores industriales y empacadoras deberán limpiarse al comienzo y al final de cada proceso para evitar la contaminación del producto y la acumulación de bacterias en cada uno de estos.
- Todo equipo y utensilio que haya entrado en contacto con el corozo u otra materia prima o con material contaminado se limpiará y desinfectará cuidadosamente antes de ser nuevamente utilizado.
- El operario deberá usar siempre el gorro en el pelo para evitar que éste caiga sobre el producto. También debe utilizar el tapabocas para evitar contaminar el aire con bacterias y virus que puedan afectar el producto de una u otra manera.

2.7.2.2 Contaminación del ambiente.

El proceso de producción de pulpa de corozo genera muy pocos desechos que serán manejados de manera que no generen contaminación para el ambiente como fue expuesto anteriormente.

Los riesgos de contaminación por emisiones y afluentes son mínimos debido a que las máquinas y equipos requeridos para la producción de pulpa de corozo generan poca cantidad de desechos y estos no son perjudiciales para la salud.

2.7.3 Higiene y seguridad industrial.

La seguridad industrial la que tiene por objeto la prevención y limitación de riesgos, así como la protección contra accidentes y siniestros capaces de producir daños o perjuicios a las personas, flora, fauna, bienes o al medio ambiente, derivados de la actividad industrial o de la utilización, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones o equipos y de la producción, uso o consumo, almacenamiento o desecho de los productos industriales.

Los riesgos relacionados con la seguridad industrial son los que pueden producir lesiones o daños a las personas, flora, fauna, bienes o al medio ambiente, y en particular los incendios, explosiones y otros hechos capaces de producir quemaduras, intoxicaciones, envenenamiento o asfixia, electrocución, riesgos de contaminación producida por instalaciones industriales, perturbaciones electromagnéticas o acústicas y radiación, así como cualquier otro que pudiera preverse en la normativa interna aplicable sobre seguridad.

A continuación se presentan los riesgos y enfermedades profesionales para los trabajadores de PULPITO Y FRESCO SAS, así como las políticas de higiene del trabajo.

2.7.3.1 Riesgos y enfermedades profesionales para los trabajadores

Los procedimientos de fabricación de la pulpa de corozo son bastante sencillos, sin embargo, la salud del operario puede verse afectada si no se realizan las operaciones como es debido. Los riesgos y enfermedades profesionales que se pueden presentar son:

- Quemaduras: Debido a la manipulación inadecuada del tanque escaldador cuando se encuentra a elevadas temperaturas. Para evitar esto, el operario encargado de los procesos de cocción y pasteurización de la pulpa de corozo, deberá usar guantes térmicos apropiados para aislar el calor.

- Dolores musculares y de huesos producidos por los cambios bruscos de temperatura. Ocurre cuando el operario entra a las neveras e inmediatamente se dirige al área de cocción o pasteurización. El proceso sigue un orden lógico y este recorrido no está contemplado dentro de éste, así que es un riesgo que se puede presentar muy esporádicamente.
- Dolores lumbares producidos por levantar y cargar los bultos de corozo y los baldes con corozo en el proceso de lavado. Estas operaciones deben hacerse en la posición adecuada para evitar calambres y lumbagos.
- Dolores de espalda producidos por mala posición. Esto puede afectar a los gerentes y a la secretaria.

2.7.3.2 Higiene

Se llevarán a cabo las siguientes políticas de higiene para evitar enfermedades de los trabajadores y la contaminación del producto.

Instalaciones sanitarias:

- Se dispondrá de 2 instalaciones sanitarias: Un baño para los empleados que se encuentran en el área de producción y otro para los empleados del área administrativa y comercial. Estas instalaciones estarán separadas de las áreas de elaboración y suficientemente dotados para facilitar la higiene del personal.
- Estos baños deberán permanecer limpios y contarán con los recursos requeridos para la higiene personal, tales como: papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de las manos y papeleras.
- Se instalarán lavamanos en el área de elaboración para la higiene del personal que participe en la manipulación de los alimentos y para facilitar la supervisión de estas prácticas.
- Se dispondrán de instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de los equipos y utensilios de trabajo.

Equipos y utensilios

- Los equipos y utensilios utilizados en el procesamiento, fabricación, y preparación de la pulpa de corozo estarán diseñados e instalados de manera que se evite la contaminación del alimento facilitando la limpieza y desinfección de sus superficies y permitiendo desempeñar adecuadamente el uso previsto.
- Serán diseñados con materiales resistentes a la corrosión y a la utilización frecuente de los agentes de limpieza y desinfección.
- Las superficies de contacto directo con el corozo serán lisas, no porosas, no absorbentes y estarán libres de defectos, grietas, intersticios u otras irregularidades que puedan atrapar partículas del fruto o microorganismos que afectan la calidad sanitaria del producto.
- Las superficies exteriores de los equipos estarán diseñadas y construidas de manera que faciliten su limpieza y eviten la acumulación de suciedades, microorganismos, plagas u otros agentes contaminantes del alimento.

Empleados:

- Los empleados deberán mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación de la pulpa de corozo y de las superficies de contacto con esta.
- El operario deberá usar vestimenta de trabajo blanca (batas) para visualizar fácilmente su limpieza. Se dotará al trabajador de 3 batas que deberá lavar periódicamente. Estas batas permitirán que su ropa no se manche ni se deteriore, además de permitir unas buenas condiciones de higiene para el producto y la empresa.
- El operario deberá lavarse las manos con agua y jabón, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para la pulpa de fruta.
- Deberá mantener el pelo recogido y cubierto totalmente mediante un gorro que también se le dará. De igual forma, deberá usar un tapabocas blanco debido al contacto directo con el producto. También usará guantes aislantes de calor cuando esté cocinando y pasteurizando el corozo.

- Deberá mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte para evitar la contaminación del corozo y de la pulpa.
- No se permitirá utilizar anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras se estén realizando las labores. En caso de usar lentes, deberán asegurarse a la cabeza mediante bandas, cadenas u otros medios ajustables.
- No estará permitido comer, beber o masticar cualquier objeto o producto, como tampoco fumar o escupir en las áreas de producción o en cualquier otra zona donde exista riesgo de contaminación del alimento.
- Si el operario presenta afecciones de la piel o enfermedad infectocontagiosa será excluido de toda actividad directa de manipulación de alimentos.

Materias Primas e insumos:

Las materias primas e insumos para la producción de pulpa de corozo cumplirán con los siguientes requisitos:

- La recepción del corozo en bultos será en excelentes condiciones para evitar su contaminación, alteración y daños físicos.
- El corozo será inspeccionado y clasificado para determinar si cumple con las especificaciones de calidad establecidas al efecto.
- Los frutos de corozo se someterán a la limpieza con agua potable y a la descontaminación previa su incorporación en las etapas sucesivas del proceso.
-

Operaciones de fabricación:

Las operaciones de fabricación cumplirán con los siguientes requisitos:

- Todo el proceso de fabricación de la pulpa de corozo, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento, se realizarán en óptimas condiciones sanitarias, de limpieza y conservación y con los controles necesarios para reducir el crecimiento potencial de microorganismos y evitar la contaminación del alimento. Para cumplir con este requisito,

se deberán controlar los factores físicos, tales como tiempo, temperatura, humedad, presión y velocidad de flujo y, además, vigilar las operaciones de fabricación, tales como: tratamiento térmico y cocción, para asegurar que los tiempos de espera, las fluctuaciones de temperatura y otros factores no contribuyan a la descomposición o contaminación de la pulpa.

- Para evitar el rápido crecimiento de microorganismos indeseables, deberán adoptarse medidas efectivas como:
- Mantener el producto a temperaturas de refrigeración no mayores de 4°C (39°F)
- El corozo deberá mantenerse a una temperatura entre 80°C y 100°C cuando se está cocinando.
- Las operaciones de fabricación se realizarán secuencial y continuamente, con el fin de que no se produzcan retrasos indebidos que permitan el crecimiento de microorganismos, contribuyan a otros tipos de deterioro o a la contaminación del producto en ninguna de sus fases. Cuando se requiera esperar entre una etapa del proceso y la subsiguiente, el corozo se mantendrá protegido con tapas y bolsas.
- Los procedimientos de manufactura tales como lavar, clasificar, batir y colar, se realizarán de manera que protejan los alimentos contra la contaminación.
-

Operaciones de envasado.

- El envasado se hará en condiciones que excluyan la contaminación de la pulpa.
- Cada bolsa estará marcada en lenguaje claro, para identificar el lote. Se entiende por lote una cantidad definida de alimentos producida en condiciones esencialmente idénticas.

3 COMPONENTE FINANCIERO

3.1 PLAN DE INVERSIÓN

Para el inicio de las labores de PULPITO Y FRESCO SAS se ha estimado que los siguientes elementos son esenciales:

Tabla 16 Plan de Inversión

ITEM	COSTO	MES	
		1	
1	Servicios Públicos	\$	426.000,00
2	Permisos Ambientales	\$	1.200.000,00
3	Formalización	\$	1.000.000,00
SUBTOTAL		\$	3.426.000,00
5	Nomina Administrativos	\$	11.218.000,00
SUBTOTAL		\$	11.218.000,00
6	Nomina Operativa	\$	10.629.428,00
SUBTOTAL		\$	10.629.428,00
7	Maquinaria y Equipos	\$	57.174.000,00
SUBTOTAL		\$	57.174.000,00
TOTAL		\$	78.359.646,00

Los criterios de inversión responden a la importancia que tiene cada uno de los elementos para el adecuado funcionamiento de PULPITO Y FRESCO SAS en su parte administrativa, operativa y de respaldo instrumental.

3.2 ESTRUCTURA DE COSTOS PROYECTADO

Los costos PULPITO Y FRESCOS S.A.S se determinaron con una proyección a 5 años de la siguiente manera

Tabla 17 Costos de Ventas

<i>NOMBRE DE LA EMPRESA: PULPITO Y FRESCO SAS</i>					
PULPITO Y FRESCO SAS					
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS					
DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
+ MATERIAS PRIMAS	28,125,000.00	29,070,000.00	34,567,500.00	39,487,500.00	48,150,000.00
+ MANO DE OBRA DIRECTA	13,506,960.00	13,912,168.80	14,329,533.86	14,759,419.88	15,202,202.48
+ COSTOS IND. FABRICACIÓN	14,218,000.00	14,557,950.00	14,906,398.75	15,263,558.72	15,629,647.69
= COSTO DE ARTICULOS DISP. PARA LA VENTA	55,849,960.00	57,540,118.80	63,803,432.61	69,510,478.60	78,981,850.16
= COSTO DE VENTAS	55,849,960.00	57,540,118.80	63,803,432.61	69,510,478.60	78,981,850.16

3.3 PRESUPUESTO DE VENTAS

PULPITO Y FRESCO SAS tiene presupuestado las ventas en 5 primeros años de operación, junto con los cálculos de precio unitario para cada uno de los periodos proyectados tal como aparece en la tabla siguiente:

Tabla 18 Presupuesto de Ventas

NOMBRE DE LA EMPRESA: PULPITO Y FRESCO SAS
PULPITO Y FRESCO SAS
PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
PULPA DE COROZO	75,000	77,520	92,180	105,300	128,400	478,400
TOTAL UNIDADES	75,000	77,520	92,180	105,300	128,400	478,400
PRECIO DE VENTA UNITARIO	1,813	1,812	1,791	1,777	1,758	
TOTAL EN PESOS	135,953,609	140,443,373	165,063,587	187,140,201	225,767,605	854,368,374

3.4 FLUJO DE CAJA

PULPITO Y FRESCO SAS de acuerdo a los ingresos y egresos de la organización proyectados se tiene el siguiente flujo de caja:

Tabla 19 Flujo de Caja

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
PULPITO Y FRESCO SAS						
FLUJO DE EFECTIVO						
PERIODO: DEL AÑO 1 AL AÑO 5						
DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	
INGRESOS						
SALDO INICIAL	146,320,000.00					
		167,613,331.08	191,370,645.29	233,260,696.37	286,532,932.99	
VENTAS	135,953,608.58	140,443,373.15	165,063,586.51	187,140,200.98	225,767,604.75	
TOTAL INGRESOS	282,273,608.58	308,056,704.23	356,434,231.79	420,400,897.35	512,300,537.74	
EGRESOS						
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	28,125,000.00	29,070,000.00	34,567,500.00	39,487,500.00	48,150,000.00	
MANO DE OBRA DIRECTA	13,506,960.00	13,912,168.80	14,329,533.86	14,759,419.88	15,202,202.48	
SRA ASEO, VIGILANTE	4,200,000.00	4,305,000.00	4,412,625.00	4,522,940.63	4,636,014.14	
IMPULSORAS	8,273,000.00	8,479,825.00	8,691,820.63	8,909,116.14	9,131,844.04	
SERVICIOS PUBLICOS	180,000.00	184,500.00	189,112.50	193,840.31	198,686.32	

MATERIALES Y SUMINISTROS	945,000.00	968,625.00	992,840.63	1,017,661.64	1,043,103.18
GERENTE	24,000,000.00	24,600,000.00	25,215,000.00	25,845,375.00	26,491,509.38
SECRETARIA	8,273,000.00	8,479,825.00	8,691,820.63	8,909,116.14	9,131,844.04
IMPULSADORAS	8,273,000.00	8,479,825.00	8,691,820.63	8,909,116.14	9,131,844.04
IMPUESTOS	-	1,278,152.65	2,419,504.06	8,298,100.98	14,314,972.97
AMORTIZACIÓN PRESTAMO	18,884,317.50	16,928,137.50	14,971,957.50	13,015,777.50	11,059,597.50
TOTAL EGRESOS	114,660,277.50	116,686,058.95	123,173,535.42	133,867,964.36	148,491,618.10
SALDO FLUJO DE EFECTIVO	167,613,331.08	191,370,645.29	233,260,696.37	286,532,932.99	363,808,919.64

3.5 BALANCE GENERAL

PULPITO Y FRESCO SAS de acuerdo a los movimientos financieros tiene el siguiente balance general proyectado:

Tabla 20 Balance General Proyectado

<i>NOMBRE DE LA EMPRESA:</i>						
BALANCE INICIAL						
ACTIVOS						
CORRIENTE						
CAJA - BANCOS	146,320,000	167,613,331	191,370,645	233,260,696	286,532,933	363,808,920
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	146,320,000	167,613,331	191,370,645	233,260,696	286,532,933	363,808,920
GASTOS PREOPERATIVOS	6,080,000	4,864,000	3,648,000	2,432,000	1,216,000	0
ACTIVO FIJO						
TERRENOS	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000
COMPUTADORES	7,400,000	7,400,000	7,400,000	7,400,000	7,400,000	7,400,000
- DEP ACUM. COMP.	0	2,466,667	4,933,333	7,400,000	7,400,000	7,400,000
EDIFICIOS	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
-DEP. ACUM. EDIF.	0	6,000,000	12,000,000	18,000,000	24,000,000	30,000,000
VEHICULOS	78,000,000	78,000,000	78,000,000	78,000,000	78,000,000	78,000,000
- DEP ACUM. VEHIC.	0	15,600,000	31,200,000	46,800,000	62,400,000	78,000,000

MAQUINARIA EQUIPO	Y	6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000
- DEP ACUM. M. EQ.	Y	0	620,000	1,240,000	1,860,000	2,480,000	3,100,000
MUEBLES ENSERES	Y	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
-DEP. ACUM. M. ENS.	Y	0	1,200,000	2,400,000	3,600,000	4,800,000	6,000,000
TOTAL ACTIVO FIJO		303,680,000	276,577,333	249,474,667	222,372,000	197,736,000	173,100,000
TOTAL ACTIVO		450,000,000	444,190,664	440,845,312	455,632,696	484,268,933	536,908,920
PASIVOS							
CORRIENTE							
IMPUESTOS PAGAR	POR	0	1,278,153	2,419,504	8,298,101	14,314,973	23,471,263
TOTAL PASIVO CORRIENTE		0	1,278,153	2,419,504	8,298,101	14,314,973	23,471,263
PASIVO LARGO PLAZO							
OBLIG. FINANCIERAS		50,000,000	40,000,000	30,000,000	20,000,000	10,000,000	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		50,000,000	40,000,000	30,000,000	20,000,000	10,000,000	0
TOTAL PASIVO		50,000,000	41,278,153	32,419,504	28,298,101	24,314,973	23,471,263
PATRIMONIO							
CAPITAL		400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000
UTILIDAD PERIODO	DEL	0	2,912,512	5,513,296	18,908,787	32,619,365	53,483,697
UTILIDAD ACUMULADA		0	0	2,912,512	8,425,808	27,334,595	59,953,960
TOTAL PATRIMONIO		400,000,000	402,912,512	408,425,808	427,334,595	459,953,960	513,437,657
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	Y	450,000,000	444,190,664	440,845,312	455,632,696	484,268,933	536,908,920

3.6 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados para PULPITO Y FRESCO SAS en los 5 años proyectados muestra que en ninguno de los periodos presenta perdidas y es capaz de solventar capital de financiamiento, así como de cubrir los impuestos aplicables a la actividad, como se aprecia en la tabla 23.

Tabla 21 Estado de Resultados Proyectados

NOMBRE DE LA EMPRESA:		PULPITO Y FRESCO SAS				
GANANCIAS Y PERDIDAS						
PERIODO: DEL AL DE 200						
DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	
VENTAS	135,953,608.58	140,443,373.15	165,063,586.51	187,140,200.98	225,767,604.75	
COSTO DE VENTAS	55,849,960.00	57,540,118.80	63,803,432.61	69,510,478.60	78,981,850.16	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	80,103,648.58	82,903,254.35	101,260,153.89	117,629,722.38	146,785,754.59	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	43,155,666.67	43,962,491.67	44,789,487.29	43,170,491.14	44,039,353.42	
GASTOS DE VENTAS	23,873,000.00	24,079,825.00	24,291,820.63	24,509,116.14	24,731,844.04	
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	13,074,981.91	14,860,937.68	32,178,845.97	49,950,115.10	78,014,557.12	
INTERESES FINANCIEROS	8,884,317.50	6,928,137.50	4,971,957.50	3,015,777.50	1,059,597.50	
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMP.	4,190,664.41	7,932,800.18	27,206,888.47	46,934,337.60	76,954,959.62	
IMPUESTO DE RENTA	1,278,152.65	2,419,504.06	8,298,100.98	14,314,972.97	23,471,262.69	
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	2,912,511.77	5,513,296.13	18,908,787.49	32,619,364.63	53,483,696.94	

3.7 PLAN DE APALANCAMIENTO

PULPITO Y FRESCO SAS para cumplir con sus objetivos recurre a dos fuentes de financiamiento:

- Capital de los socios
- Capital Financiero.

El capital financiero asciende a 80 millones de pesos estimado a 5 años, de acuerdo a las condiciones actuales de mercado la tasa de interés anual esta alrededor de 24% efectivo anual. Teniendo en cuenta esto en la tabla 16 se proyecta la amortización anual.

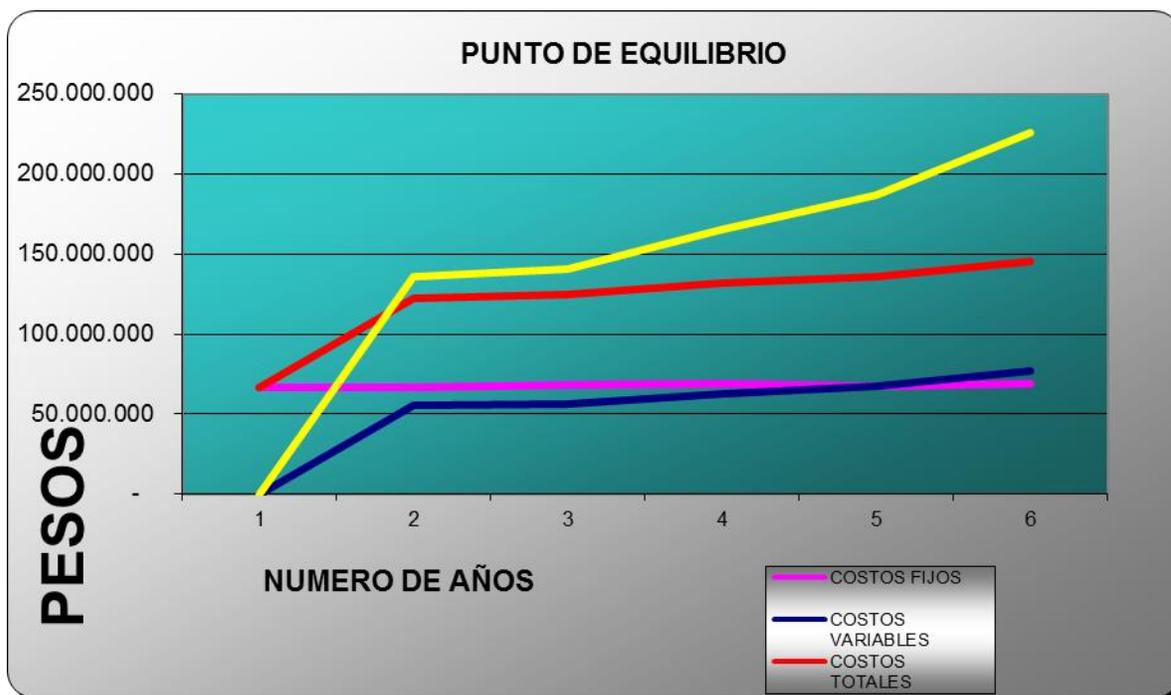
Tabla 22 de amortización financiación PULPITO Y FRESCO SAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PAGOS/AÑO				13,015,778		
	18,884,318	16,928,138	14,971,958		11,059,598	74,859,788
INTERESES				3,015,778		
	8,884,318	6,928,138	4,971,958		1,059,598	24,859,788
CAPITAL				10,000,000		
	10,000,000	10,000,000	10,000,000		10,000,000	50,000,000
SALDO DEUDA				10,000,000		
	40,000,000	30,000,000	20,000,000		0	

3.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

PULPITO Y FRESCO SAS de acuerdo al gráfico 7, alcanza su punto de equilibrio entre el primer y segundo año de operación cuando la línea de ventas totales iguala a los costos totales. También se puede apreciar que los costos variables se mantienen durante el periodo proyectado muy cerca de los fijos.

Gráfico 7 Punto de Equilibrio Proyectado PULPITO Y FRESCO SAS



3.9 ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se analiza la factibilidad financiera del proyecto de producción y comercialización de pulpa de corozo en la ciudad de Villavicencio. Para el análisis se desarrolló un modelo financiero con un horizonte de proyección de 3 años en el cual se aprecia tres ciclos completos del negocio, dada su estacionalidad semestral.

Para efectos de facilitar el análisis y comprensión de la presente evaluación, las tablas que se presentan son un resumen del modelo completo, en el cual se trabajó en detalle cada una de las variables que forman parte de la operación de la empresa.

La información que se involucra en el modelo de proyección incluye entre otros los siguientes temas: inversiones fijas, costos de producción, proyección de ventas, proyección de gastos y costos y financiación que demanda el nivel de operación propuesto. El análisis se presenta en términos corrientes, es decir teniendo en cuenta el efecto de la inflación en las variables proyectadas, calculando los indicadores de rentabilidad necesarios para establecer la factibilidad financiera del proyecto. Igualmente, se incluye una estructura de capital ajustada a las necesidades del mismo, terminando con un análisis de sensibilidad a variables críticas que podrían afectar en mayor medida los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Instituto nacional de contadores públicos Colombia. Principales indicadores financieros y de gestión. Consultada en Noviembre 30 de 2017. Disponible en <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>.

URIBE José Darío, BANCO DE LA REPUBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. Bogotá., Noviembre 04 de 2017. Consultada noviembre 26 de 2017. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/es/informeinflacion>.

CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO. Programa Vigentes ccv2014 Base de Datos de las Personas Naturales (org. jur.01)- establecimientos de comercio (org. jur.02)- personas jurídicas (org.jur.03-11) Villavicencio. CCV 2017.

OSORIO CASTRO Luis; TIUZO ROJAS Camilo. Viabilidad de montaje de un centro de servicios integrados para motos en la ciudad de Villavicencio. Villavicencio, 2014, 82 p. Trabajo presentado para optar a título de Administrador de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Empresariales.

AL Ries. “Las 22 leyes inmutables de la marca”. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España. 2000.

Dr. Giancarlo Corelli, de la Universidad de Foggia (Foggia, Italia). “Enfoques innovadores para mejorar la calidad y seguridad de frutas y verduras mínimamente procesadas”. Memorias del VIII simposio internacional en post-cosecha. Cartagena, (Murcia, España) 2016.

COMPENDIO TESIS Y OTROS TRABAJOS DE GRADO. Normas técnicas colombianas sobre documentación. ICONTEC. Edición actualizada. 2015.

CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Boletín SIM. Perfil de Producto No. 14.

CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Perfil de Mercado N°4. Santa Fé de Bogotá.

CORTES, José María. “Seguridad e Higiene del Trabajo”. Editorial Alfaomega. 9na Edición. Madrid. 2007.

CARTILLA LABORAL. Legis Editores S.A. Edición 31. Bogotá. 2017.

J.A. SAMSON. “Fruticultura tropical”. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. 1986

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. “Fundamentos de Mercadotecnia”. Editorial Prentice Hall. 4ª Edición. México. 1998.

MALHOTRA Naresh K. “Investigación de Mercados”. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. 2da Edición. México.1997.

SCHNARCH KIRBERG Alejandro. “Nuevo Producto: Creatividad, innovación y marketing. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Bogotá D.C. 2001.

STANTON William. “Fundamentos de Marketing”. Editorial Mc Graw Hill. México. 1992. 126

SUAREZ MORENO, Diana Ximena. “Guía de procesos para la elaboración de néctares, mermeladas, uvas pasas y vinos”. Convenio Andrés Bello 2003. Bogotá D.C.

VARELA Rodrigo. “Innovación Empresarial”. Editorial Mc Graw Hill, 2000. 17.
VARMAN Alan, SUTHERLAND Jane. “Bebidas: Tecnología, química y microbiología”. Editorial Acribia S.A. Zaragoza, España. 1994.