

PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PLANTA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CONSERVAS DE FRUTAS Y
HORTALIZAS

ELKIN HERNÁN HERNÁNDEZ ARBOLEDA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT
MEDELLÍN
2010

PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PLANTA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CONSERVAS DE FRUTAS Y
HORTALIZAS

ELKIN HERNÁN HERNÁNDEZ ARBOLEDA

Asesora
BEATRIZ URIBE OCHOA

Asesor
JUAN DAVID VEGA
MBA EAFIT

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
ESCELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT
MEDELLÍN
2010

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 7 de Agosto de 2010

Todo el esfuerzo que le exige a un humanista graduarse en un MBA, lo dedico a mis padres y hermanos por su amor familiar. A Yadira: mi mujer valiente, mi hermosa pareja, mi estímulo vital. A mis amigos del alma, por siempre.

Elkin Hernán

El autor expresa sus agradecimientos a:

La Universidad EAFIT por su exigencia y rigurosidad, por sus propósitos humanos.
A mis compañeros del MBA por su apoyo y cariño.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	15
RESUMEN EJECUTIVO	19
ABSTRACT	20
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	21
1.1 TÍTULO	21
1.2 INTRODUCCIÓN	21
1.3. DESCRIPCIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA	21
1.3.1 Descripción del problema	21
1.3.2 Formulación del problema	22
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 General	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5 JUSTIFICACIÓN	23
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.7. MARCO DE REFERENCIA	24
1.7.1 Revisión de la literatura. Antecedentes	24
1.7.2 MARCO TEÓRICO	26
1.7.2.1 Cómo armar un plan de negocios	27
1.7.2.2 Tipología y clases de proyectos	33
1.7.2.3 Estudios necesarios para formular el proyecto	36
1.7.2.3.1 Estudio del mercado	36
1.7.2.3.2 El estudio técnico del proyecto	36
1.7.2.3.3 Aspectos administrativos y legales	42
1.7.2.3.4 Estudio económico	44

1.8. HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	47
1.9. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	47
1.9.1 Tipo de investigación	47
1.9.2 Diseño de la investigación	47
1.9.3 Etapas metodológicas de la investigación.	48
1.9.4 Determinación del método de muestreo y de la muestra	48
1.10 EXPECTATIVAS	49
1.11 USUARIOS POTENCIALES	50
1.12 ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN	50
1.13 SECTORES BENEFICIADOS	50
1.14. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	50
1.14.1 Recursos humanos, institucionales, materiales, computacionales y otros.	50
1.14.2 Presupuesto	51
1.14.3 Tiempo y cronograma	52
2. DESARROLLO TEMÁTICO	53
2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA E IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO (RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO)	53
2.1.1 Análisis del sector	53
2.1.1.1 Sector de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	54
2.1.1.2 El sector de comidas rápidas y restaurantes	55
2.1.2 Tendencias del consumo de alimentos en Colombia	58
2.1.3 Características generales de los consumidores del producto	59
2.1.4 Análisis de la oferta	75
2.1.5 Caracterización de la competencia	82
2.1.6 Proyección en ventas	84
2.1.6.1 Tamaño del mercado global	84
2.1.6.2 Tamaño de mi mercado	85
2.1.6.3 Proyección de la demanda	87
2.1.7 La mezcla de mercadeo	87

2.1.7.1	Objetivo, metas y estrategias del producto	88
2.1.7.2	Objetivo, metas y estrategias del precio	91
2.1.7.3	Objetivo, meta y estrategias de promoción	92
2.1.7.4	Objetivo, meta y estrategias de plaza (Distribución)	93
2.1.7.5	Presupuesto estrategias de mercadeo	95
2.1.8	Fijación de precios competitivos	96
2.1.9	Ingresos por ventas	97
2.2	ASPECTOS TÉCNICOS DEL PLAN DE NEGOCIO	98
2.2.1	Localización	98
2.2.1.1	Macrolocalización	98
2.2.1.2	Micro-localización	98
2.2.2	Tamaño o capacidad de producción	98
2.2.3	Análisis de mercado de proveedores	100
2.2.4	Proceso de producción por producto	101
2.2.5	Relación de maquinaria y equipo/muebles y enseres/otros	102
2.2.6	Requerimientos de instalación y montaje (Inversiones pre-operativas)	103
2.2.7	Consumos unitarios por producto	103
2.2.8	Personal requerido para su manejo y producción	106
2.2.9	Plan de consumo	107
2.2.10	Generalidades y otras especificaciones de la Piña y la Mora	108
2.2.10.1	Piña	108
2.2.10.2	Mora de castilla (<i>Rubus glaucus</i>)	110
2.2.11	Flujograma del proceso productivo	112
2.3	ASPECTOS LEGALES	118
2.3.1	Tipo de Sociedad	118
2.3.2	Requisitos legales	118
2.3.3	Gastos de constitución	126
2.4	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	126
2.4.1	Direccionamiento de la empresa	126

2.4.2 Reclutamiento	127
2.4.3 Selección	128
2.4.4 Inducción	128
2.4.5 Contratación	129
2.4.6 Organigrama y Manuales de funciones	129
2.4.7 Escala salarial	133
2.5 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	134
2.5.1 Información inicial del proyecto	134
2.5.2 Presupuesto de ingresos	142
2.5.3 Egresos	143
2.5.4 Plan de amortización	145
2.5.5 Estado de resultados	147
2.5.6 Flujo de efectivo	148
2.5.7 Balance General	149
2.5.8 Flujo de caja del proyecto	151
2.5.9 Punto de equilibrio	152
2.5.10 Indicadores financieros de liquidez y actividad	153
2.5.11 Indicadores financieros de endeudamiento	155
2.5.12 Indicadores de rentabilidad	156
2.5.13 Indicadores de generación de valor	158
2.5.14 Análisis de riesgo	160
2.5.15 Organismos de apoyo	161
3. CONCLUSIONES	163
FUENTES	164
ANEXOS	166

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Recursos disponibles para el proyecto	51
Cuadro 2. Presupuesto	51
Cuadro 3. Cronograma de Actividades	52
Cuadro 4. Cantidades físicas vendidas del Sector Comercial. % Respuestas en Abril 2009	57
Cuadro 5. Encuesta de Calidad de vida. 2004	60
Cuadro 6. Ingresos promedio de la población por trabajo según comuna o corregimiento. Medellín. 2004	61
Cuadro 7. Distribución geográfica de negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de suministros encuestados.	65
Cuadro 8. Productos vendidos en los negocios	67
Cuadro 9. Productos utilizados por los negocios mensualmente y su valor aproximado.	74
Cuadro 10. Análisis de la oferta de mermeladas	77
Cuadro 11. Análisis de la oferta de Salsas de frutas	79
Cuadro 12. Análisis de la oferta de palos de queso	80
Cuadro 13. Análisis de la oferta de encurtidos dulce y picante	81
Cuadro 14. Consumo conservas y pre-elaborados en hogares por cantidad a la semana	85
Cuadro 15. Consumo conservas y pre-elaborados en los negocios por cantidad a la semana	85
Cuadro 16. Total del mercado de los hogares y negocios captado	86
Cuadro 17. Proyección de la demanda	87
Cuadro 18. Objetivo, metas y estrategias del producto	88
Cuadro 19. Objetivo, metas y estrategias del precio	91

Cuadro 20. Objetivo, meta y estrategias de promoción	92
Cuadro 21. Objetivo, meta y estrategias de plaza (Distribución)	93
Cuadro 22. Fijación de precios competitivos	96
Cuadro 23. Ingresos por ventas.	97
Cuadro 24. Análisis de mercado de proveedores	100
Cuadro 25. Proceso de producción por producto	101
Cuadro 26. Relación de maquinaria y equipo/muebles y enseres/otros	102
Cuadro 27. Requerimientos de instalación y montaje (costos pre-operativos)	103
Cuadro 28. Consumos unitarios por producto.	104
Cuadro 29. Valor de los consumos unitarios	105
Cuadro 30. Personal requerido para la empresa y escala salarial	106
Cuadro 31. Desperdicio de las frutas, hortalizas y cantidad real	107
Cuadro 32. Consumo de materias primas e insumos al año	107
Cuadro 33. Costos de producción unitarios	108
Cuadro 34. Características físicas y químicas del fruto de tres variedades de piña cultivada bajo condiciones del valle del cauca	109
Cuadro 35. Gastos de constitución	126
Cuadro 36. Formación y funciones a realizar	129
Cuadro 37. Descripción del cargo de Operario	130
Cuadro 38. Descripción del cargo de Secretaria	131
Cuadro 39. Descripción del cargo de Gerente	132
Cuadro 40. Mensajero vendedor	133
Cuadro 41. Remuneración salarial	133
Cuadro 42. Información inicial del proyecto	134
Cuadro 43. Ingresos	142
Cuadro 44. Egresos	143
Cuadro 45. Plan de amortización	145
Cuadro 46. Estado de resultados	147
Cuadro 47. Flujo de efectivo	148

Cuadro 48. Balance general	149
Cuadro 49. Flujo de caja del proyecto	151
Cuadro 50. Punto de equilibrio - primer año	152
Cuadro 51. Indicadores financieros de liquidez y actividad	153
Cuadro 52. Indicadores financieros de endeudamiento	155
Cuadro 53. Indicadores de rentabilidad	156
Cuadro 54. Indicadores de generación de valor	158
Cuadro 55. Análisis de Riesgo	160
Cuadro 56. Organismos de apoyo	161

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clases de proyectos	35
Figura 2. Aspectos a determinar en el estudio de mercado	37
Figura 3. Aspectos del estudio técnico del proyecto	41
Figura 4. Aspectos administrativos y legales	42
Figura 5. Aspectos del estudio económico	44
Figura 6. Etiqueta de los productos	90
Figura 7. Distribución en planta	99
Figura 8. Flujograma de proceso	113
Figura 9. Organigrama	129

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Intención de compra del consumidor final de los productos de la nueva empresa	62
Gráfica 2. Justificación de la intención de compra del consumidor final	63
Gráfica 3. Estratificación del consumidor final	64
Gráfica 4. Distribución por barrios del consumidor final	64
Gráfica 5. Consumo habitual de conservas (Hogares)	66
Gráfica 6. Salsas consumidas habitualmente (Hogares)	67
Gráfica 7. Preferencias en el consumo de encurtidos (Hogares)	68
Gráfica 8. Productos más utilizados en los negocios	68
Gráfica 9. Consumo de preelaborados en el hogar	69
Gráfica 10. Acompañantes más utilizados en el consumo de comidas rápidas (Hogar)	69
Gráfica 11. Productos de preferencia (Hogares)	70
Gráfica 12. Lugares de compra de las conservas (Hogares)	71
Gráfica 13. Porqué consume conservas (Hogares)	72
Gráfica 14. Forma de pago (Hogares)	73
Gráfica 15. Unidades de conservas consumidas a la semana (Hogares)	73
Gráfica 16. Marcas de preelaborados preferidos	76
Grafica 17. Liquidez	153
Grafica 18. Ciclo de caja	154
Grafica 19. Endeudamiento	155
Grafica 20. Indicadores de rentabilidad	157
Grafica 21. Indicadores de generación de valor	159

GLOSARIO¹

Aceite esencial: Aceite volátil que se extrae generalmente de las plantas a las que confiere un olor y sabor característico.

Acido Acético: Se obtiene de la fermentación del vino o de otras fermentaciones alcohólicas, se utiliza como sustancia antiséptica.

Acido Ascórbico: Vitamina C, se utiliza como antioxidante.

Acido Cítrico: Es un componente del limón que lo contiene en ínfimas cantidades, se utiliza en las conservas para estabilizar el pH.

Agar-agar: Sustancia obtenida de una variedad de alga, se utiliza como espesante o gelificante.

Alcalino: Sustancia opuesta al ácido, que dificulta la conservación de los alimentos.

Acido: Sustancia con pH bajo contraria a lo alcalino que facilita la conservación de los alimentos al no permitir la proliferación de enzimas y bacterias.

Almíbar: Disolución de agua y azúcar que mediante la cocción toma consistencia de jarabe, con distintos grados de conservación.

Antiséptico: Sustancia que destruye las bacterias y enzimas o inhibe su crecimiento.

Astringente: Sustancia que contrae los tejidos orgánicos.

Autoclave: Recipiente metálico con cierre hermético, dotado de un termómetro y un manómetro, que por medio de una fuente energética alcanza en su interior la presión y la temperatura suficiente para eliminar las bacterias mediante esterilización.

Bacterias: Microorganismos que se encuentran en el suelo, agua, aire y son la causa de la destrucción de los organismos vivos y de los alimentos.

¹ Glosario conservación de frutas y hortalizas. México. 2007.
<http://agrarias.tripod.com/fruticultura.htm>

Baño abierto: Pasteurización en recipiente sin tapa, este método se sigue utilizando en algunos pueblos para elaborar conservas con los excedentes de las cosechas.

Baño María: Pasteurización que se consigue introduciendo un recipiente en otro mayor que contiene agua hirviendo.

Botulismo: Enfermedad muy grave y en algunos casos letal producida por la bacteria Clostridium Botulinum.

Cierre hermético: Cierre que impide la entrada de aire en un recipiente, se consigue por diferentes métodos.

Cristal templado: Cristal preparado para resistir las altas temperaturas que requiere la esterilización.

Cristalizar: Endurecimiento de una confitura, mermelada o almíbar por exceso de azúcar o de cocción.

Conservante: Sustancia natural o de síntesis que inhibe la proliferación de organismos que causan la descomposición de los alimentos.

Difusor: Disco metálico que se interpone entre la fuente del calor y el recipiente para controlar procesos de elaboración.

Encurtido: Alimento que se conserva mediante sustancias antisépticas.

Envasar: Embotar o enlatar, introducir manual o mecánicamente los alimentos en recipientes.

Enzimas: Sustancias presentes en los alimentos que le confieren color, olor y sabor, su acción se inhibe por encima de los 60°C.

Escaldar o blanquear: Acción de sumergir los alimentos en agua en ebullición durante un tiempo determinado, para detener la acción de las enzimas y extraer el aire de los tejidos.

Especia: Obtenidas de determinadas partes de vegetales aromáticas que contienen sustancias aromáticas y antisépticas usadas para sazonar, preservar u aromatizar.

Espesante: Sustancia que proporciona consistencia.

Espora: Corpúsculo muy resistente al calor, que se propaga mediante división propia dando lugar a otros organismos como bacteria y hongos.

Espumar: Retirar de una preparación las impurezas que flotan en forma de espuma.

Esterilizar: Procedimiento utilizado para destruir bacterias y enzimas, introduciendo los elementos a esterilizar en un aparato llamado autoclave, que mediante un termómetro y un manómetro controla la presión y la temperatura necesaria para realizar el proceso.

Fermentación: Cambio químico que mediante complejo proceso transforma unas sustancias en otras con diferentes características.

Glasear: Cubrir un preparado con azúcar glas.

Gelificar: Conseguir un preparado en forma de gel o conseguir el espesamiento de un producto mediante sustancias gelificadoras.

Grados Brix: La escala brix se mide en grados de densidad, es el equivalente a la concentración de azúcares en tanto por ciento, se mide con un densímetro o pesajarabes.

Macerar: Ablandar un alimento sólido por medio de la sal para extraer el agua, por medio del azúcar para extraer el jugo o mediante el alcohol para extraer su aroma o sabor.

Marinar: Macerar alimentos crudos con sustancias aromatizantes.

Manómetro: Aparato que va incorporado al autoclave y sirve para medir la presión del interior de este.

Mohos: Hongo microscópico que se reproduce en la superficie de ciertos cuerpos orgánicos y los descompone o altera.

Pasteurización: Método de conservación que se consigue al someter los envases con cierre hermético a temperaturas entre 90 y 100°C.

Pesajarabes: Instrumento que se utiliza para medir la densidad de almíbares, jaleas y confituras.

PH: Índice que permite establecer la alcalinidad o acidez de los alimentos, a menor PH mayor acidez.

Pectina: Sustancia que se utiliza como espesante natural, se obtiene de las semillas y piel de alguna fruta.

Principio amargo: Sustancias contenidas en las plantas y que determina su sabor amargo.

Potencial Redox: El potencial redox indica las relaciones de oxígeno de los microorganismos vivos, los microorganismos aerobios requieren valores redox positivos y los anaerobios negativos. Cada tipo de microorganismo sólo puede vivir en unas condiciones específicas de valores redox.

Puntos de almíbar: Escala de grados de densidad en la cocción de azúcar y agua.

Salmuera: Disolución de agua y sal que se utiliza como conservante.

Talco inerte: Sustancia mineral en forma de polvo que se utiliza para clarificar líquidos, es inodora, incolora e insípida.

Tamiz: Colador formado por una tela de trama fina.

Tapas twist-off y vac-vem: Tapas de metal con un sistema de cierre a rosca que después de la esterilización mantiene el vacío parcial.

Termómetro: Instrumento que va incorporado al autoclave y mide la temperatura de su interior en °C.

Termómetro de altas y bajas: Instrumento que se coloca en el interior del autoclave y proporciona la temperatura mínima y máxima de cada esterilización en °C.

Toxina: Sustancia segregada por ciertos microorganismos que actúa como veneno.

Vacío Parcial: Es el que se produce en el interior de los envases con cierre hermético

RESUMEN EJECUTIVO

El informe que se presenta a continuación tiene como título " PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PLANTA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CONSERVAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS".

En primer lugar se presenta un estudio de mercado identificando la oferta y demanda de salsas de frutas y encurtidos en el mercado de la comuna 12. Partiendo de los resultados de una encuesta dirigida a los hogares y establecimientos comerciales, se analizó el precio de mercado, características del consumidor y gustos y preferencias, como resultado de lo anterior, se proponen unas estrategias de mercadeo para cumplir con la proyección en ventas propuesta. Con los resultados del estudio técnico, organizacional y legal, sumados a los resultados del análisis del mercado se pudo llegar a un flujo de caja que muestra una TIR generada por el proyecto, del 16% efectiva anual, y el VPN de los flujos de caja proyectados da como resultado un valor positivo de \$ 25.376.594, lo que indica que este proyecto es rentable y supera las expectativas de generación de ganancias

Palabras claves: Salsa de frutas, Encurtidos, conservación de frutas y hortalizas.

ABSTRACT

The report that one presents later has as title "PROJECT OF FEASIBILITY FOR THE CREATION OF ONE PRODUCING PLANT AND A MARKETING COMPANY OF CONSERVES OF FRUITS AND VEGETABLES ". First one presents a market research identifying the offer and demand of sauces of fruits and pickles on the market of the commune 12. Departing from the results of a survey directed the homes and commercial establishments, there were analyzed the price of market, characteristics of the consumer and tastes and preferences, as result of the previous thing, they propose a few strategies of marketing to expire with the projection in sales proposed. With the results of the technical study, organizational and legal, added to the results of the analysis of the market it was possible to come to a cash flow that shows a TIR generated by the project, of 16 % effective annual, and the VPN of the projected cash flows gives like proved a positive value of \$ 25.376.594, which indicates that this project is profitable and overcomes the expectations of generation of earnings

Key words: Sauce of fruits, pickles, conservation of fruits

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO

Proyecto de factibilidad para la creación de una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas.

1.2 INTRODUCCIÓN

La producción de alimentos en Colombia es una actividad fundamentalmente de pequeñas y medianas empresas que representan el 94,4% de las empresas vinculadas al sector. En el nivel industrial según el DANE a 2009, los productos alimenticios aportan alrededor del 27% del valor agregado industrial, convirtiéndose en el que mayor contribución hace al valor agregado manufacturero. El sector alimenticio ocupa dentro del renglón manufacturero el primer lugar de importancia en los principales indicadores económicos.

En este contexto, se origina una oportunidad para la producción y comercialización de conservas de frutas y hortalizas al por mayor y al detal, por lo tanto se hace necesaria la formulación y evaluación de un proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de salsas de frutas y encurtidos.

1.3. DESCRIPCIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. En la comuna12 de Medellín, sectores de La América y Calazans, existen un gran número de personas que por diversos motivos se han dedicado a la elaboración de productos alimenticios de diferente índole y que han convertido dicha actividad en una fuente generadora de ingresos en unos casos y en otros en el medio de sustento de sus familias. No obstante, el mercado de productos alimenticios en esta Comuna, se caracteriza por la alta competencia y por el poco desarrollo tecnológico, debido a que en la actualidad su producción se realiza de una forma artesanal.

Muchas de las iniciativas o actividades empresariales están orientadas al procesamiento y venta de comidas rápidas, para lo cual utilizan gran cantidad de insumos y materias primas, como salsas, mermeladas y encurtidos.

Atendiendo al constante incremento de negocios de comidas rápidas, al incremento en la demanda de sus productos, al interés por crear empresa y al disponer de una pequeña parcela familiar de piña sembrada en el municipio de Barbosa Antioquia, es necesario realizar un estudio de factibilidad económica y financiera que permita conocer aspectos del mercado como la oferta, la demanda, los precios y los canales de comercialización que se requieren para la proyección de la demanda y las estrategias de mercadeo, con el objetivo de estructurar y posiblemente instalar una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas

Así mismo, es necesario determinar los requerimientos y características técnicas, organizacionales y legales para el establecimiento de la empresa, que son los estudios que arrojan los indicadores que, analizados en el estudio económico y financiero, dan los criterios necesarios para la toma de decisiones de inversión soportadas en la rentabilidad arrojada en el proyecto.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Cómo determinar la factibilidad económica y financiera para el establecimiento de una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General. Determinar la factibilidad económica y financiera para el establecimiento de una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas, que evidencie la viabilidad del mismo, la generación de empleo, el mejoramiento de la calidad de vida, el crecimiento y la competitividad de sus productos en el mercado local.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Identificar la estructura de mercado y las características técnicas necesarias para la producción y comercialización de salsa de frutas e encurtidos
- Definir la estructura administrativa y los aspectos legales para la nueva empresa.
- Determinar la estructura económica y financiera que permita evidenciar su factibilidad.

- Interpretar los indicadores financieros y presentar un análisis concluyente de la factibilidad económica y financiera, como criterio para la toma de decisiones de inversión.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La formulación y evaluación del proyecto para el establecimiento de una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas, se realiza porque se considera que es una oportunidad de negocio que necesita ser formulada con los criterios que nos aseguren una visión clara y actualizada del comportamiento del mercado, de los requisitos técnicos, administrativos y legales, que generan los datos necesarios para su evaluación económica y financiera, la cual permite comparar la rentabilidad del proyecto con los costos de oportunidad de los inversionistas.

Así mismo, el proyecto de factibilidad es el estudio con el cual el investigador va a optar al título de MBA, Magister en Administración, el cual tiene como uno de sus propósitos el de formar especialistas en capacidad de formular, evaluar y controlar la ejecución de proyectos de inversión pública y privada, con el uso efectivo de herramientas universales, que le permitirán lograr ventajas competitivas en un sector económico propio o cercano al de su desempeño profesional, conjugando funcionalmente conocimientos y habilidades básicas para lograr la adecuada toma de decisiones sobre el perfecto y el balance de las variables involucradas, con el fin último de lograr la optimización del objetivo de rentabilidad frente al uso de los recursos disponibles. Dados los objetivos de la Maestría, se considera que el proyecto de factibilidad es la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Finalmente es necesario tener criterios de decisión para realizar la inversión, así como los criterios de minimización del riesgo, lo cual hace necesario disponer de un estudio que determine la factibilidad económica y financiera del establecimiento de una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las limitantes de la investigación

Las fuentes de información: con relación a la disponibilidad de las fuentes de información es una limitante puesto que algunos indicadores y cifras del sector hortifrutícola, están desactualizados. Un ejemplo es el anuario estadístico del sector agrícola de Antioquia, el último corresponde al año de 2007.

Tiempo: se considera el tiempo un limitante puesto que en un trimestre, es difícil lograr realizar un trabajo de campo extenso y una sistematización y análisis de la información.

Recursos: Es otra de las limitantes de la investigación, ya que los recursos son escasos y limitados para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

1.7. MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Revisión de la literatura. Antecedentes

INFLUENCIA DE LA TEMPERATURA Y EL TIEMPO DE ALMACENAMIENTO EN LA CONSERVACIÓN DEL FRUTO DE MANGO (MANGIFERA INDICA L) VARIEDAD VAN DYKE. COLOMBIA, AGRONOMÍA COLOMBIANA ISSN: 0120-9965, 2002 VOL:19 FASC: 1-2 PÁGS: 23 – 36. AUTOR: JESUS ANTONIO GALVIS VANEGAS,²

CREACION DE LA EMPRESA “DEQUALITE FRUITS” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CITRICOS Y SUS SUBPRODUCTOS. JUAN FELIPE PEREZ MONTOYA TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INDUSTRIAL PECUARIO. CORPORACION UNIVERSITARIA LASALLISTA. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y AGROPECUARIAS. INDUSTRIAS PECUARIAS. CALDAS. 2009.³

EMPRESA INDUSTRIAL PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE FRUTAS. ENVIADO POR ROMÁN PARRA GONZÁLEZ. MONOGRAFIAS.COM. 2008⁴.

² <http://201.234.78.173:8080/gruplac/jsp/visualiza/visualizagr.jsp?nro=00000000000538>

³ http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:cvOfmyIDVz0J:www.lasallistavirtual.edu.co:81/dspace/bitstream/123456789/41/1/Creacion_de_la_empresa_dequalite_fruits_productora_y_comercializadora_de_citricos_y_sus_subproductos.pdf+CREACION+DE+LA+EMPRESA+%E2%80%9CDEQUALITE+FRUITS%E2%80%9D+PRODUCTORA+Y+COMERCIALIZADORA+DE+CITRICOS+Y+SUS+SUBPRODUCTOS&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEESiv_8Fmop5ESa8-c9tUxQPVLyEcsSob0zpmT01fgqfzqKWxzySEqqb0LnoJvzTXnlsRHnwQj8Cq250U4SBAvAkC_q5IMizC81-WyFEcxy_MPfklQgZc6ymP2py0hxfJi4jAdGFx&sig=AHIEtbSYzkj1AK3XrUkCSG9eZtVn_IRNw

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos37/procesadora-frutas/procesadora-frutas.shtml>

ANÁLISIS DEL PIMIENTO ASADO DEL BIERZO. SELECCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y CALIDAD ORGANOLEPTICA. Autor: GUERRA SANCHEZ MARCOS. Año: 2003. Universidad: LEON. Centro de lectura: ESCUELA SUPERIOR Y TÉCNICA DE INGENIERÍA AGRARIA. Centro de realización: ESCUELA SUPERIOR Y TÉCNICA DE INGENIERÍA AGRARIA.⁵

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCE DE MANGO ARTESANAL EN EL CANTÓN MACARÁ. LUISA CEDEÑO, KRISTELL COELLO, MELISSA REINOSO, MARCO TULIO MEJÍA. FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. 2009.⁶

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE NÉCTAR DE GRANADILLA Y CHOLUPA EN LA CIUDAD DE NEIVA. SERGIO DANIEL VEGA G. ALCIDES HEREDIA MEDINA JOHAN SEBASTIAN SUAREZ CARDOSO. SERVICIO DE LA EMPRESA, LA INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS NEIVA HUILA 2007.⁷

DESARROLLO DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA ENSALADAS MIXTAS DE FRUTA MÍNIMAMENTE PROCESADA QUE ABASTECE A CENTROS DE CONSUMO DE COMIDA EXPRESS. CENTRO DE ESTUDIOS POSCOSECHA (CEPOC). UNIVERSIDAD DE CHILE, CHILE.⁸

ESTUDIOS PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE UNA FABRICA DE JUGOS DE PULPA DE FRUTA EN LA CIUDAD DE PEREIRA / Luz Dary Arias Giraldo, Martha Lucía Orrego; director Jairo García Mejía. Universidad Industrial de Santander. INSED. Tesis (pregrado). Orrego, Martha Lucia ARIAS GIRALDO, LUZ DARY. 2001 Institución: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER⁹.

⁵http://www.cibernetia.com/tesis_es/CIENCIAS_TECNOLOGICAS/TECNOLOGIA_DE_LOS_ALIMENTOS/CONSERVAS_VEGETALES/1

⁶http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xD8OMbTf1RkJ:www.alcaldiadeespinal.gov.co/anexos/plan%2520Desarrollo.pdf+Estudio+de+Factibilidad+para+la+Implementaci%C3%B3n+de+una+Microempresa+Productora+y+Comercializadora+de+Dulce+de+Mango+Artesanal+en+el+Cant%C3%B3n+Macar%C3%A1.&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEESjZbuR4ExcTIA0IBY10MN-xvS6u7yaBTGWpL_Xftt4ZB4HMJeKC68GKEGQFu0dqkE1nNKVS1979bgsxqnoMf-Myv1HOAJJDrD8DyNXIgyouZQUN-XvqrKx3WJSvlwwMjdTrLhGU&sig=AHIEtbS3fDEuVrtnUCwLPaiY2avYwsdp2A

⁷ <http://www.scribd.com/doc/2668703/muiscas>

⁸ http://www.ciad.mx/dtaov/XI_22CYTED/fotos/files_pdf/cuba/Horst.pdf

⁹http://unired.uis.edu.co/bibresultados.do?p=66&q=factibilidad&instituciones=1&tidctos=2&n=10&t=1603_131996&f=normal&

NOTICIAS DE LA ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN. SEPTIEMBRE 2008. Se inaugura proyecto de Pulpas de fruta. Con la presencia del Alto Consejero Presidencial para la Reintegración, Frank Pearl, se inauguró la fábrica de ASOPULPAZ, ubicada en el barrio Belén, en Medellín.¹⁰

EL PLAN DE MERCADEO PARA EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEL SECTOR ALIMENTOS. UNA GUIA PRÁCTICA PARA EMPRESARIOS MIPYME Y JÓVENES EMPRENDEDORES. ELABORADA POR: CÉSAR AUGUSTO TORRES LÓPEZ. ABRIL DE 2004 BOGOTÁ, D.C. - COLOMBIA

1.7.2 MARCO TEÓRICO. En los siguientes apartes se presenta la fundamentación teórica necesaria para la evaluación de la factibilidad de un proyecto, con miras a formular un plan de negocios, y para tal fin se tuvo en cuenta el documento titulado “Cómo armar un plan de negocios”, de la universidad EAFIT, Danila Terragno y María Laura Lecuona (2010), como también, el libro de la Alcaldía de Medellín, “Formulación de proyectos”, Medellín: Secretaría de Desarrollo Comunitario, 1997, y finalmente una síntesis gráfica de los diferentes estudios necesarios para formular y evaluar un plan de negocios, presentado por el profesor Luis Fernando Restrepo C., docente de la IUSH. 2009.

Como referentes teóricos también se tendrán en cuenta las apreciaciones sobre el tema de la evaluación de las factibilidades económicas y financieras a autores como:

*Gestión de proyectos identificación – formulación evaluación financiera – económica – social – ambiental. Juan José Miranda Miranda. Cuarta edición-----
-----"Proyectos factibles".*

Evaluación De Proyectos por Baca Urbina Gabriel. Editorial: Mcgraw-hill (2005, 5ª edición).

Procedimientos para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Anyerka Barra Silva. Monografía.

Formulación y Evaluación de Proyectos. Enfoque para Emprendedores (Incluye CD y nuevo capítulo sobre proyectos de cooperación internacional). Autor: Rafael Méndez. Editorial: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. Año de edición: 2010.

¹⁰ <http://www.reintegracion.gov.co/Es/prensa/noticias/Paginas/080901.aspx>

1.7.2.1 Cómo armar un plan de negocios¹¹. El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica: ¿puede hacerse?, económica: ¿dará los resultados esperados? y financiera: ¿existen los recursos necesarios?. Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar las operaciones.

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo. A continuación se presenta una introducción y luego un cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo? En el caso de una empresa que ya está en marcha: ¿Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente?. Estas son las preguntas que deberían ser contestadas en la sección del plan de negocios que analiza a la competencia. Para ello se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.

Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero por su naturaleza podrán ofrecerlos en el futuro.

¹¹ Danila Terragno y María Laura Lecuona. 2010. Disponible en internet en: www.eafit.edu.co/.../CÓMOARMARUNPLANDENEGOCIOS2.doc

Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.¹²

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia: es decir, una plantilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- Marca
- Descripción de producto/servicio
- Precios
- Estructura
- Procesos
- Recursos humanos
- Costos
- Tecnología
- Imagen
- Proveedores

El benchmarking permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.

El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc.).

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de una fusión, un “joint ventures” o una alianza estratégica.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes, escenarios pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencia será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

¹² *Ibíd.*, Danila Terragno y María Laura Lecuona. 2010. Pag 2

ESTRATÉGIA

Este capítulo del plan de negocios es breve, pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

Liderazgo en Costos: consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Diferenciación: esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Enfoque: en la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios.

Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera se debe operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Según el tipo de negocio, algunos de los factores críticos de éxito son:

Ventas
Costo promedio de insumos
Tasa de penetración
Tasa de retención de clientes
Tasa de errores de producción
Productividad del personal
Plazo de entrega
Cantidad de devoluciones
Logística
Imagen.

PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es la instrumentación de la estrategia de mercadeo. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta. Una vez visibles las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generarán para los potenciales clientes?

Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Algunas recomendaciones para estos cuatro subcapítulos del plan de marketing son:

Producto / servicio

Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.

Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.

Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.

Incluir planos, dibujos y fotos.

Precio

Definir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.

Realizar un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.

Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.

Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir análisis de contribución marginal.

Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

Distribución

Especificar si la distribución será en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.

Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).

Presentar un mapa del área de cobertura.

Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.

Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

Comunicación

Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo. Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).

Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.

Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.

Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

Recursos humanos

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?

¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?

¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?

¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?

¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro, que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.¹³

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, es tan importante para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte.

¹³ Ibíd., Danila Terragno y María Laura Lecuona. 2010. Pag 3

ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción.

Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluyen en el capítulo de Factibilidad Financiera). Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.¹⁴

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

1.7.2.2 Tipología y clases de proyectos. Es necesario para el proyecto de la creación de la empresa productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas, conocer las características propias relacionadas con su tipología y clase de proyecto que será de gran importancia para realizar los diferentes estudios relacionados con identificación de la viabilidad económica y financiera del mismo.

¹⁴ Danila Terragno y María Laura Lecuona. 2010
www.eafit.edu.co/.../CÓMOARMARUNPLANDENEGOCIOS2.doc. pag. 4.

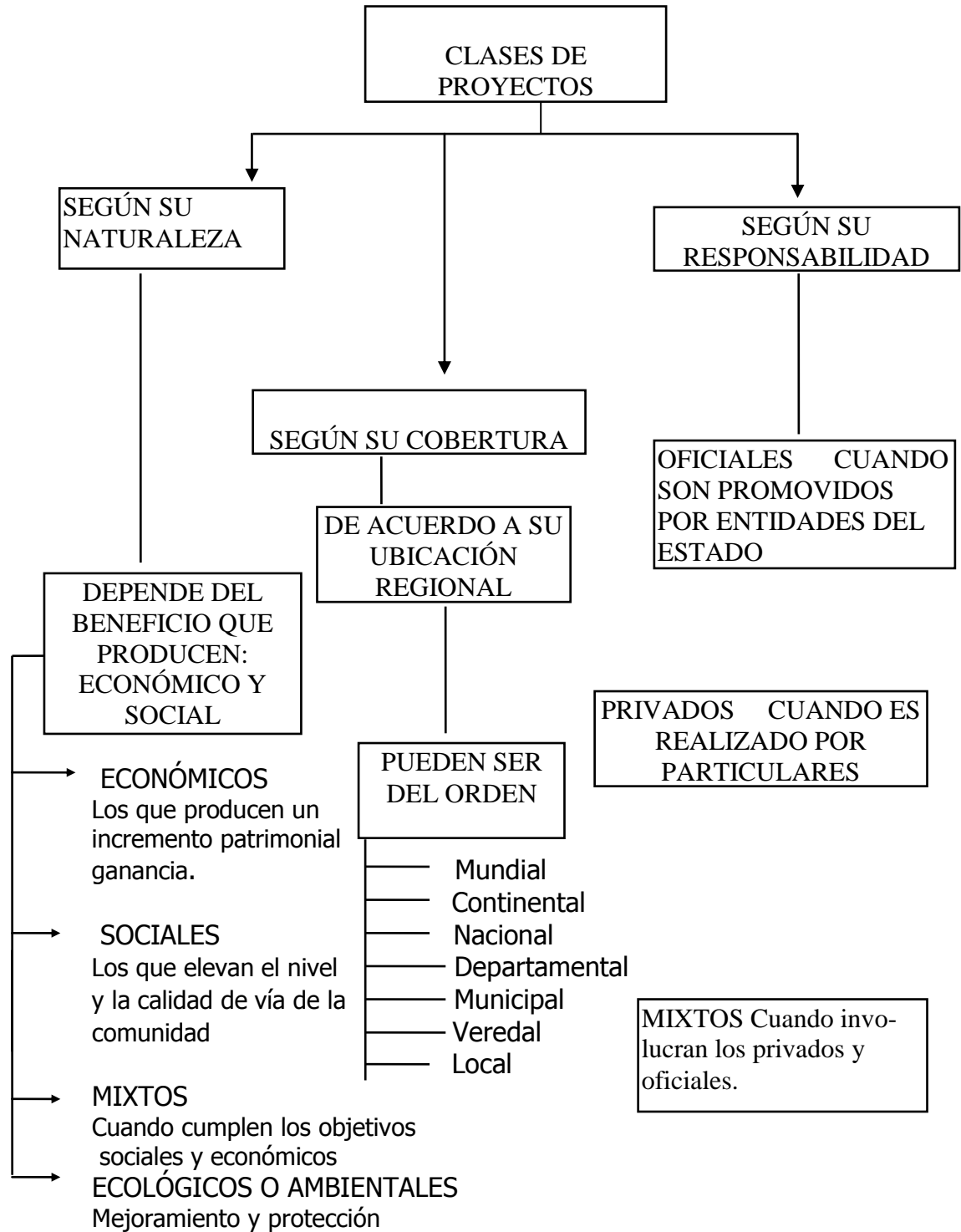
Tipología del proyecto. El proyecto que se pretende desarrollar está enmarcado de acuerdo con su tipología, en los proyectos de producción agrícola pero con carácter directo de comercialización del producto dándole más valor agregado y posesionándolo dentro de los consumidores de salsas y encurtidos.

Clases de proyectos. Es necesario determinar, según las clases de proyectos, como está enmarcado el proyecto que se propone desarrollar, es por eso que se da una visión clara al respecto de la siguiente manera: (Véase la Figura 1).

De estas circunstancias nace el hecho de que el proyecto que se propone realizar, según su naturaleza produce un beneficio económico inicialmente que es el que se pretende, pero al mismo tiempo origina un beneficio social, originando nuevos puestos de trabajo, y propiciando una cultura organizada para la producción de pila en la región del norte del Valle de Aburrá y de algunas verduras en el Nordeste de Antioquia.

Según su cobertura, el proyecto estará localizado en el municipio de Medellín pero con un radio de acción en la Comuna 12 del municipio de Medellín. Y según su responsabilidad es un proyecto privado, a realizarse por particulares, para ofrecer un nuevo producto al mercado.

Figura 1. Clases de proyectos.



Fuente: ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Formulación de Proyectos. Medellín: Secretaría de Desarrollo Comunitario, 1997. p. 12.

1.7.2.3 Estudios necesarios para formular el proyecto. Como se ha tratado de ilustrar desde el comienzo de la presentación del marco teórico, la realización del proyecto debe cumplir los diferentes estudios pertinentes a los lineamientos de la teoría de formulación y evaluación de proyectos, con fines de desarrollar un plan de negocios, y para tener una visión completa y clara sobre los mismos, a continuación se hace una síntesis de los estudios necesarios para que sea posible la creación de la empresa productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas.¹⁵

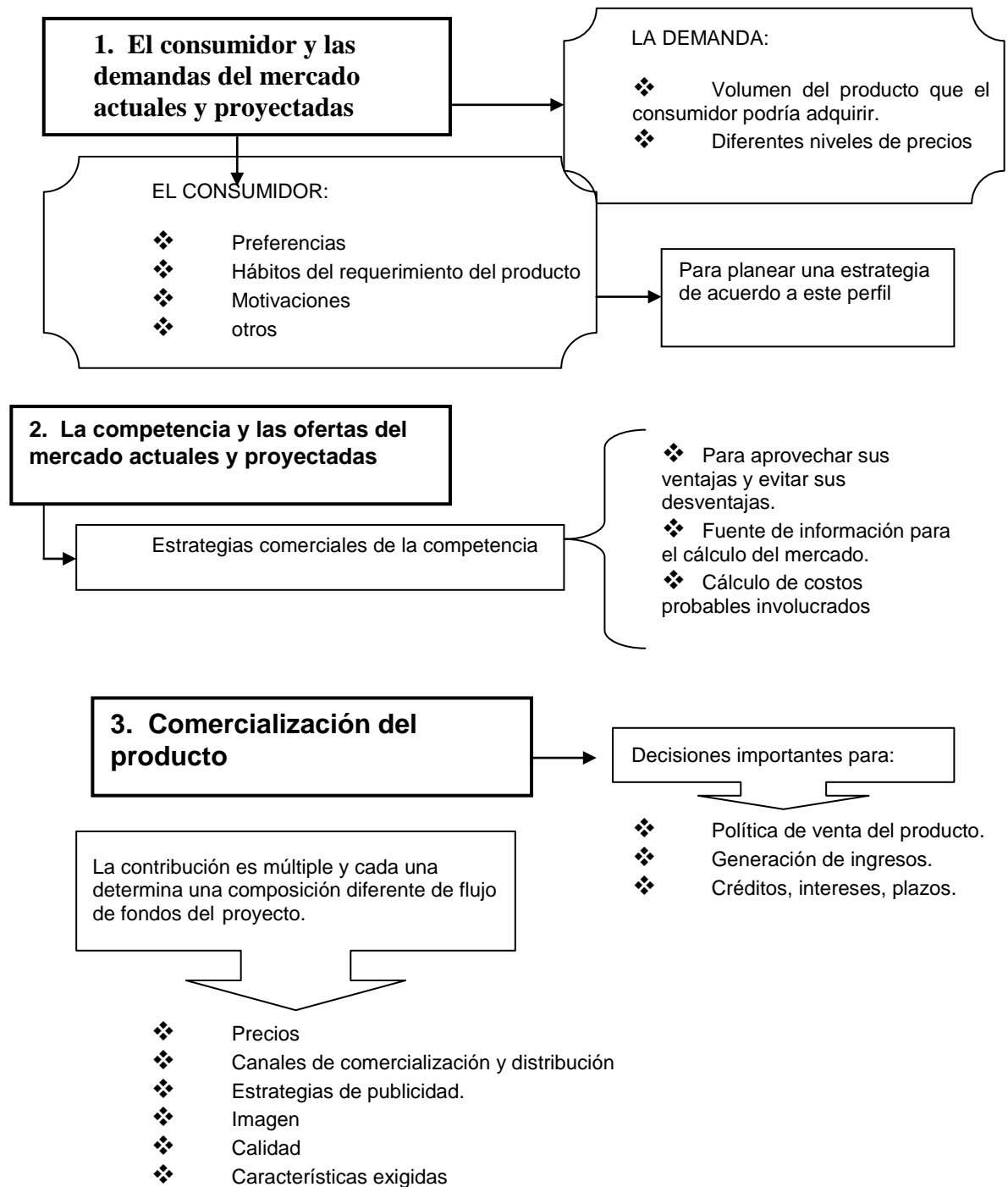
1.7.2.3.1 Estudio del mercado. Es un factor crítico en el estudio del proyecto, el cual deberá determinar la demanda real y proyectada de los productos, la determinación de la oferta, los precios y los canales de comercialización.

Los tres aspectos importantes a estudiar son: (Véase la Figura 2).

1.7.2.3.2 El estudio técnico del proyecto. Tiene por objeto proveer la información para cuantificar el monto y los costos de operación pertinentes a esta área, así como los requerimientos técnicos y tecnológicos para la puesta en marcha de la empresa. Uno de los resultados de este estudio es definir la función de producción que optimice los recursos disponibles en la producción del servicio. (Véase la Figura 3).

¹⁵ Restrepo Calle, Luis Fernando. Principios Básicos Para La Formulación y Evaluación de Proyectos. Institución Universitaria Salazar y Herrera. Facultad de Administración. Medellín 2009

Figura 2. Aspectos a determinar en el estudio de mercado



Fuente: Elaboración propia, basados en: Restrepo Calle, Luis Fernando. Principios Básicos para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Institución Universitaria Salazar y Herrera. Facultad de Administración. Medellín. 2009.

Análisis de mercado

La importancia del estudio del mercado estriba en que permite visualizar la futura demanda de los alimentos a producir, el área de influencia del mercado, información sobre la competencia, los precios de los bienes, los canales de distribución y otros aspectos, para basado en ellos configurar, con un alto grado de aproximación, el tamaño del proyecto, definir el precio de los bienes a producir, la política de comercialización, así como todas aquellas actividades que ayuden al éxito del proyecto.

Todo lo anterior tiene gran incidencia en la viabilidad del proyecto señalado, de tal forma que en la evaluación del mismo, se debe poner especial atención al estudio del mercado.

En este sentido, un mal dimensionamiento del mercado puede llevar a establecer un tamaño inadecuado de la capacidad de la planta, es decir, si la capacidad es inferior a la requerida, sería insuficiente para atender la demanda y ello incidirá en la rentabilidad del proyecto; o, por el contrario, si la capacidad instalada es mayor que la debida, traería como consecuencia una gran inversión y capacidad ociosa, e incidirá negativamente en el costo, haciendo peligrar la viabilidad del proyecto.

Por otra parte, deberán enumerarse los productos que serán elaborados con la ejecución del proyecto, indicando usos y características del bien a producir, determinando asimismo la zona en que se consumirán, capacidad de mercado, proyecciones del mismo. Las cifras e índices correspondientes deberán estar debidamente basados en estadísticas oficiales obtenidas por medio de investigaciones muestrales, censos o investigaciones secundarias, o estudios especiales para el caso, que reúnan las condiciones técnicas requeridas.¹⁶

COMPONENTES DEL MERCADO

Los componentes de cualquier tipo de mercado son:¹⁷

El producto

La investigación del producto debe considerarse en estrecha relación con la investigación de la demanda. Se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

¹⁶ Miranda Miranda Juan José. Proyectos factibles. Tercera edición. Bogotá. Editorial nueva Colombia Industrial. 2007. Pag. 65

¹⁷ *Ibíd.*, Miranda Miranda. 2007. Pag 68.

El uso actual del producto, bien o servicio, y otros campos de usos alternativos.
La forma de empaque o presentación: sobre todo en mercados altamente competitivos, una buena presentación puede conllevar a mayores ingresos al aumentar las ventas o la calidad del servicio brindado.

Los requerimientos o normas sanitarias y de calidad que debe cumplir; son definitivos en casos de adaptación del bien a cambios en el mercado o introducción de un producto nuevo.

La Demanda

Es indudable que el elemento más importante y más complejo de un mercado es determinar la demanda, la cual a su vez está integrada por:

Las necesidades sentidas
El poder adquisitivo
Las posibilidades de compra
El tiempo de consumo
Las condiciones ambientales del consumo.

La demanda, es la capacidad de adquirir un bien o servicio de acuerdo a la disponibilidad a pagar que tiene el consumidor.

Se debe focalizar el estudio, en cuanto a la demanda potencial.

La oferta

La investigación del mercado en cuanto a la oferta, se refiere al análisis de la competencia, focalizar cual es la demanda insatisfecha. Para evitar de esta forma la competencia con las empresas establecidas en el mercado actual.

Es conveniente tener presente:

La oferta total existente.

La estructura del mercado. (Ubicación de la competencia)

Programa de producción y/o ampliación de la oferta

El precio

En un mercado de competencia perfecta, tanto el productor como el consumidor ganan. Los dos son beneficiados por los conceptos económicos: Excedente del productor y excedente del consumidor.

Sin embargo, los mercados imperfectos así como las políticas económicas de un país afectan parcialmente el precio de un bien.

Monopolio: Prevalece el precio del oferente.

Monopsonio: Prevalece el precio del demandante.

Políticas: Precio afectado por (Impuestos, subsidios, precio fijo)

Canales de distribución

Existe una variedad de canales de distribución, su selección va a depender:

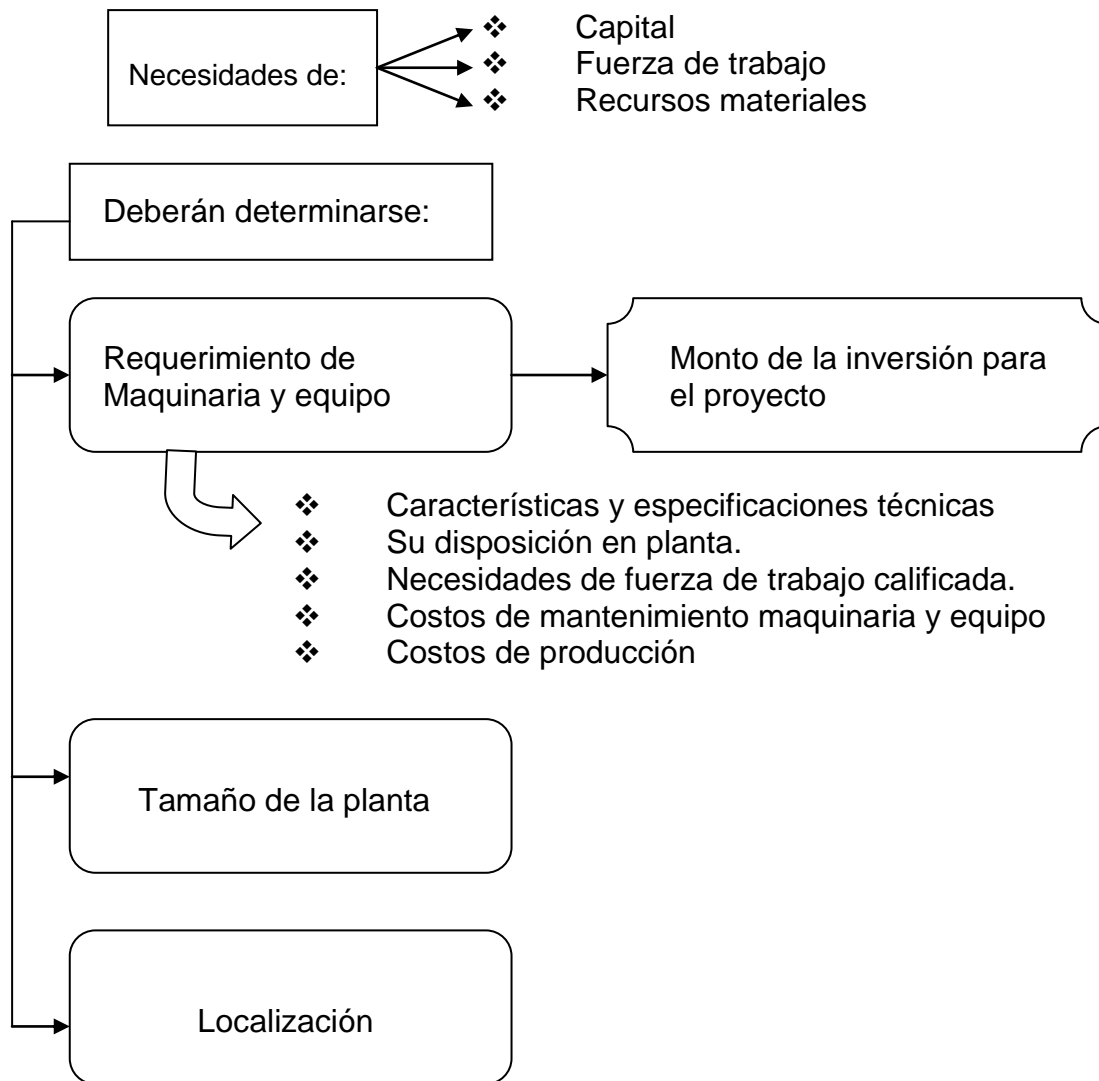
Del tipo de producto que se comercializará.

De la ubicación final del consumidor o usuario del servicio.

De la situación financiera de la empresa.

Es preciso además, conocer el tipo y naturaleza del producto, distinguir los bienes de consumo final, intermedio y de capital, los que a su vez pueden dividirse en varios subgrupos, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

Figura 3. Aspectos del estudio técnico del proyecto.

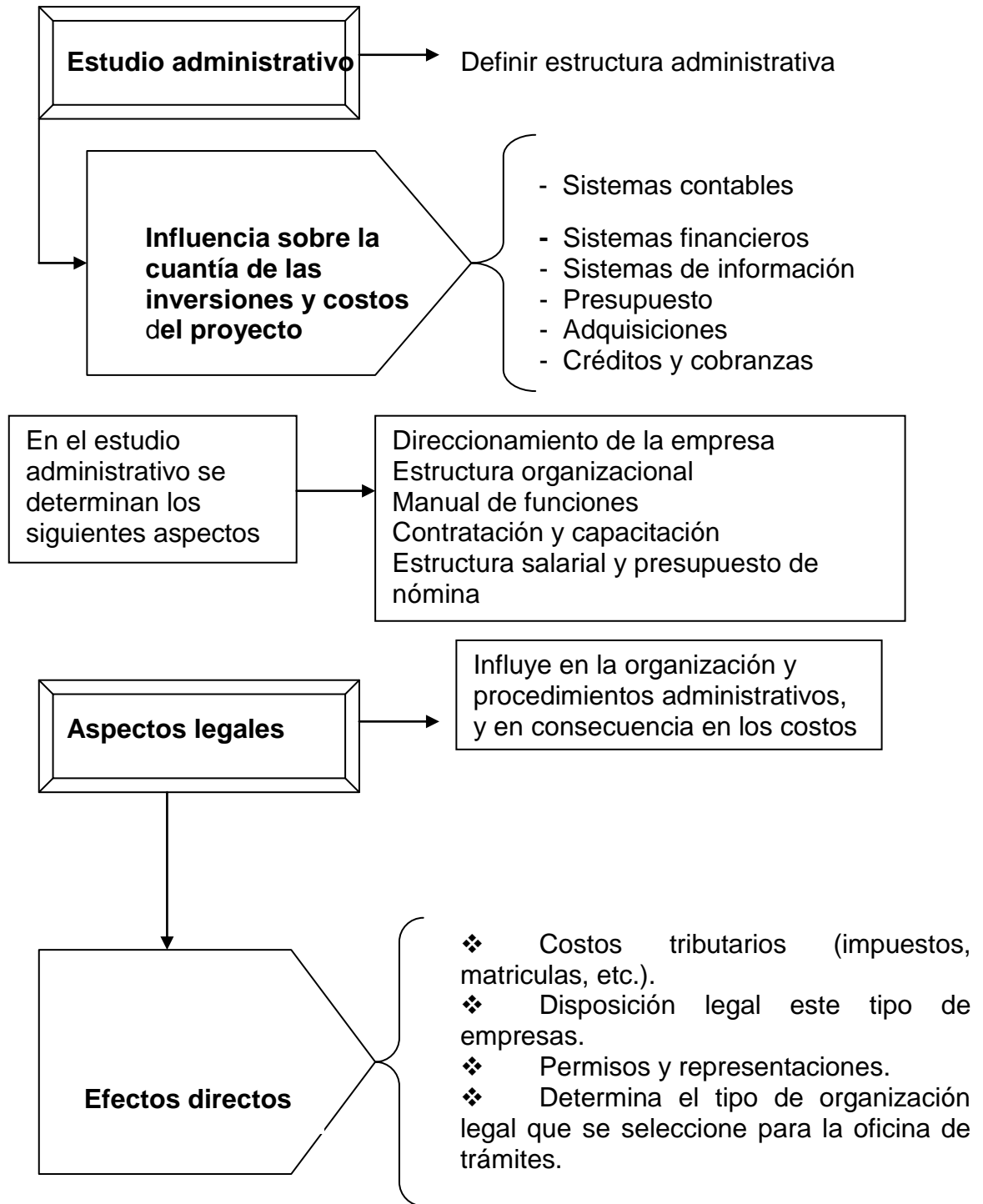


ESTUDIO TÉCNICO

En esta parte del estudio de factibilidad se estudia el tamaño del proyecto, su localización, el proceso productivo, el análisis de los costos y el análisis administrativo. La información anterior se utiliza para demostrar la viabilidad técnica de un proyecto y muestra y justifica la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto.

1.7.2.3.3 Aspectos administrativos y legales. (Véase la Figura 4).

Figura 4. Aspectos administrativos y legales.



Estudio administrativo y legal

Se refiere a ¿cómo vamos a hacer las cosas? Es decir, cómo vamos a administrar los recursos con que se cuenta.

El objetivo del estudio es presentar los criterios analíticos que permitan enfrentar en mejor forma el análisis de los aspectos organizacionales, aspectos legales, administrativos, fiscales y ecológicos, así como sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación.

Elementos que integran el estudio administrativo.¹⁸

a) Antecedentes. Se presenta una breve reseña de los orígenes de la empresa y un esquema tentativo de la organización que se considera necesaria para el adecuado funcionamiento administrativo del proyecto. Se plasman los objetivos de la empresa, así como sus principales accionistas o aportantes de capital.

b) Organización de la empresa. Se debe de presentar un organigrama de la institución, donde se muestre su estructura, dirección y control de funciones para el correcto funcionamiento de la empresa.

Los puestos creados deberán de conener sus respectivos perfiles y análisis de puestos, para así evitar confusiones en las tareas asignadas a cada individuo, así como detallar la responsabilidad de cada uno de los puestos.

c) Aspecto legal. Se tienen que investigar todas las leyes que tengan injerencia directa o indirecta en la diaria operación de la empresa, ya sea la Ley del Trabajo, La Ley del Impuesto Sobre la Renta y demás leyes que pudieran afectar su operación.

d) Aspecto ecológico.- Reglamentos en cuanto a la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y en materia de impacto ambiental.

e) Marco legal. Dentro de cualquier actividad en la que se quiera participar existen ciertas normas que se deben de seguir para poder operar, las que son obligatorias y equitativas. Entre las principales se encuentran, las siguientes;

Mercado: Legislación sanitaria, contratos con proveedores y clientes y transporte del producto.

¹⁸ Elementos básicos de un proyecto de inversión
José Luis Hernández Cabrera. Gestión financiera 18-07-2007
<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/elementos-de-un-proyecto-de-inversion.htm>

Localización: Títulos de los bienes raíces, contaminación ambiental, apoyos fiscales y trámites diversos.

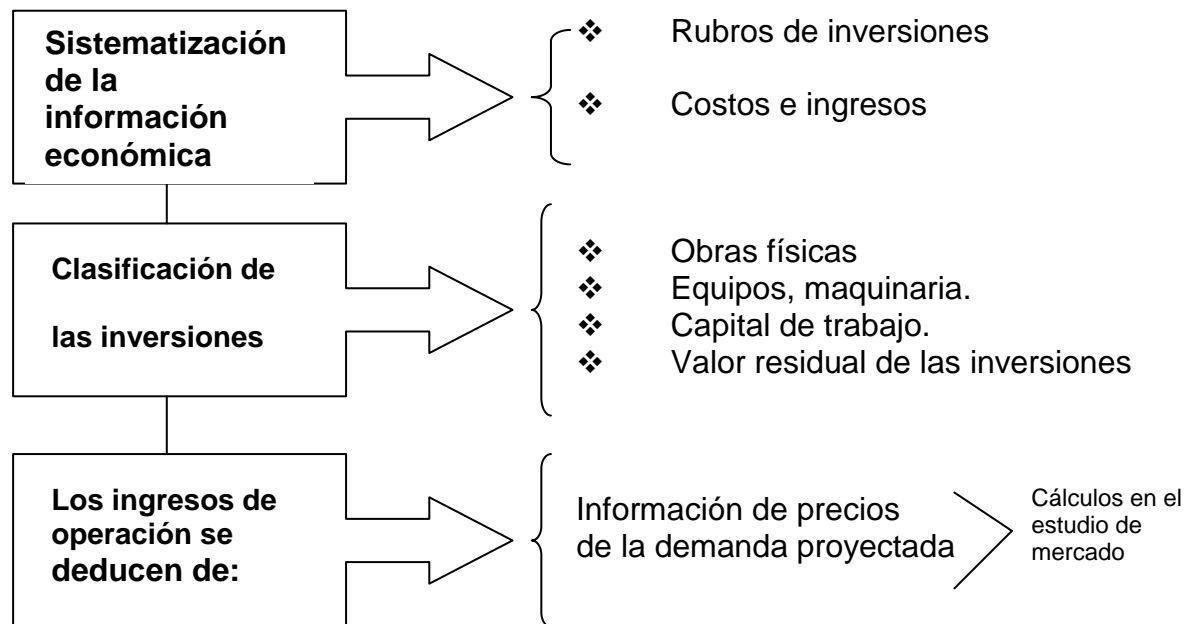
Estudio técnico: Transferencia de tecnología, marcas y patentes, aranceles y permisos.

Administración y organización: • Contratación de personal, prestaciones a los trabajadores y seguridad industrial.

Aspecto financiero y contable: Impuestos y financiamiento.

1.7.2.3.4 Estudio económico. El objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario de las etapas anteriores, por medio de cuadros analíticos y antecedentes adicionales a la evaluación para analizar la rentabilidad. (Véase la Figura 5).

Figura 5. Aspectos del estudio económico



Estudio Económico¹⁹

El objetivo de este estudio, es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera. Las bases del estudio económico son los costos totales y de la inversión inicial cuyo origen son los estudios de mercado y el de ingeniería, ya que costos e inversión inicial, dependen de la producción planteada y la tecnología seleccionada; posteriormente se desarrolla el cálculo de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial, el cálculo de Capital de trabajo.

Se calcula el punto de equilibrio que es la cantidad mínima económicamente que se producirá; considerando una tasa de rendimiento mínima aceptable de acuerdo al costo de oportunidad se descuentan los flujos netos de efectivo, en donde, los flujos provienen del estado de resultados proyectados del horizonte de tiempo seleccionado. Si acaso se plantea algún financiamiento externo, es necesario seleccionar un plan del mismo y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en la forma de pagar el capital, tal es el caso de tablas de amortización.

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación del mismo incluyendo funciones de producción, administración, financiamiento y ventas.

Determinación de costos²⁰

Los costos son el desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente o en futuro sea tangible o en forma virtual y dentro de los cuales existen varios tipos de costos, dentro de los cuales están:

Costos de producción, están formados por los siguientes elementos: materias primas, mano de obra directa, mano de obra indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costos de mantenimiento, y finalmente cargos por depreciación y amortización.

Costos de Administración, son los costos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa, incluye direcciones o gerencias de

¹⁹ Baca Urbina, Gabriel. "Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. pág. 127

²⁰ *Ibíd.*, Con base a Baca Urbina , Pp. 136.

planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería, así como los correspondiente de depreciación y amortización que en su actuar estos produzcan.

Costos de venta, son los generados en el área de ventas, lo que incluye ventas, el de hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, actividades de investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, el estudio de estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa y el estudio de tendencia de las ventas entre otros.

Costos financieros, son aquellos generados por créditos documentados para la ejecución del proyecto, parte del mismo o su operación y cuyos los intereses que se deben de pagar en relación con capitales obtenidos del citado crédito, actualmente la ley permite deducir del diferencial entre el costo financiero y la inflación sucedida en el mismo periodo.

Presupuestos:

Ya que se tiene el sistema de costos, los presupuestos son los planes formales escritos en términos monetarios, con lo cual se determina la trayectoria futura del proyecto en aspectos tales como ventas, costos de producción, los gastos de administración y ventas, así como de costos financieros.

Los tipos de presupuestos para la elaboración de un estudio financiero son de cuatro tipos, dentro los cuales destacan: de inversión, los cuales por su naturaleza pueden ser fija, diferida, circulante o capital de trabajo; de ingresos de operación esto es de producto(s), principal (es), subproductos y otros; de egresos de operación que incluyen de costos de producción, de gastos de administración, de gastos de venta y de gastos financieros; de impuestos y PTU.

Como se puede observar, en el estudio económico lo que requiere mayor trabajo son los presupuestos.

Inversión inicial

La valoración de la inversión inicial, comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, esto es, a excepción del capital de trabajo.

Estudio financiero

Ante el panorama anterior, en esta parte de la evaluación se adopta la decisión prácticamente final de invertir o no hacerlo, ya que se analiza sí ha de ser buen negocio o no, por lo tanto esta etapa se basan en técnicas fundamentales de evaluación, que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, tales técnicas son: tasa interna de rentabilidad, el valor presente neto, rendimiento contable medio, periodo de recuperación descontado e índice de recuperación.

El objetivo del análisis financiero tiene como finalidad aportar una estrategia que permita al proyecto reunir los recursos necesarios para su implantación y contar con la suficiente liquidez y solvencia, para desarrollar ininterrumpidamente operaciones productivas y comerciales. El análisis financiero aporta la información necesaria para estimar la rentabilidad de los recursos que se utilizarán, susceptibles de compararse con las de otras alternativas de inversión²¹.

1.8. HIPÓTESIS O PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Es posible implementar un proyecto de diseño, creación y montaje para una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas, que sea económicamente viable, que pueda cumplir con las expectativas y cubra las necesidades básicas del usuario?

¿De qué manera se puede evaluar un proyecto para producir y comercializar conservas de frutas y hortalizas de acuerdo al comportamiento del mercado y a los hábitos de consumo de cara a futuro?

1.9. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.9.1 Tipo de investigación. La presente investigación será de carácter descriptivo, puesto que su propósito es determinar aquellos rasgos de cada uno de los diferentes estudios para formular y evaluar la factibilidad para la creación de una planta productora y comercializadora de conservas de frutas y hortalizas, en donde se analizará la conveniencia o no de asignar unos recursos que garanticen unos rendimientos y productividad que permitan incursionar en el mercado de conservas y pre-elaborados

1.9.2 Diseño de la investigación. El diseño de la investigación es no experimental, debido a que la obtención de datos se realizara una sola vez en

²¹ *Ibíd.*, Con base a Baca Urbina, Pp. 139.

cada unidad de análisis, en donde se utilizarán dos instrumentos de recolección de información, con aplicación única en cada sujeto de investigación, como son la encuesta y la observación directa

1.9.3 Etapas metodológicas de la investigación.

Primera etapa. En esta etapa inicial se realizará una revisión de las fuentes primarias y secundarias de la siguiente forma: para la revisión de fuentes secundarias se acudirá a libros, investigaciones, revistas, periódicos y todo aquel material impreso que esté relacionado con el tema. Así mismo se revisarán las diferentes alternativas existentes de información sobre el tema que se encuentran en Internet.

Para la revisión de fuentes primarias que son las personas y los hechos, se realizará una encuesta dirigida a establecimientos comerciales de comidas rápidas, tiendas y mini-mercados, en sectores seleccionados en la comuna 12, así mismo, a establecimientos de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de insumos del sector en mención.

Segunda etapa. En esta etapa se aplicarán las técnicas de recolección de la información como son la encuesta y la observación directa, basados en un cuestionario y un derrotero o itinerario para el trabajo de campo.

Tercera etapa. En esta etapa se tabula, analiza, gráfica e interpreta la información recolectada en la encuesta, concretando los elementos básicos para el desarrollo de los objetivos específicos, que involucra cada uno de los estudios planteados inicialmente, así como la síntesis de la observación directa.

Cuarta etapa. Presentación de resultados del trabajo de campo y de la encuesta, presentación de los diferentes estudios concluidos para el proyecto, resaltando su viabilidad económica, para poder tener criterios claros de inversión.

Quinta etapa. Socialización del proyecto y presentación de los presupuestos de inversión a las personas interesadas en financiar el proyecto, así como entidades públicas o privadas que lo quieran hacer.

1.9.4 Determinación del método de muestreo y de la muestra. La muestra fue seleccionada por un método no probabilístico, pues de entrada se determinó que los entrevistados fueran personas mayores de edad pertenecientes a todos los estratos socioeconómicos de la comuna 12; dado que éste es el perfil de

cliente que hace sus compras de alimentos en los establecimientos de comidas, mercados y mini-mercados²².

Es por esto que se trabaja con un método no probabilístico por conveniencia, aprovechando la cercanía a los negocios.

Para el grupo de compradores potenciales de conservas y pre-elaborados son los negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas distribuidoras de insumos del sector de alimentos, que en la comuna 12 se tiene un estimado de negocios registrados de acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín de 1.236²³ negocios a julio de 2006, entre pequeños y medianos negocios.

Para abordar la percepción de los compradores potenciales de los nuevos productos se diseñaron dos encuestas, una dirigida al consumidor final (hogares de la comuna 12) con un total de 112 encuestas, y otra a establecimientos de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de insumos de la comuna 12 y entornos cercanos como San Javier cerca al Metro, la carrera 80 y el parque de Belén, con la aplicación de 54 encuestas. La aplicación del instrumento atiende a un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a la escasez de recursos y al tiempo disponible para el desarrollo de la investigación, así como la cercanía del investigador a los establecimientos comerciales. Los cuestionarios para cada encuesta se aprecian en los anexos A y B. (Véanse los Anexos A y B)

1.10 EXPECTATIVAS

Se espera que la evaluación de la factibilidad sea favorable para tomar decisiones de inversión para la creación de la nueva empresa.

Que el proyecto sea un generador de puestos de trabajo en el sector de La América.

Que se contribuya con la implementación y puesta en marcha de proyectos de emprendimiento.

²² FENALCO. 2009. Encuesta de preferencias de consumo. Encuesta hogares. Frutas y hortalizas. Plantea que los artículos de consumo como alimentos y bebidas, son adquiridos por personas mayores de edad, en un 72,8%, siendo los mini y supermercados los lugares de compra preferidos con un 70%, en estratos 3, 4 y 5 en la comuna 12. La América.

²³ Cámara de comercio de Medellín. Empresa por actividad económica, sectorización por comuna.2009. [Documento en línea], Disponible en internet en: <http://www.camaramedellin.com.co/Servicioempresariales/Informacion/estadistica/tabid/93/Default.aspx>. (Con acceso en Mayo 13 de 2010)

1.11 USUARIOS POTENCIALES

Los usuarios potenciales de los productos alimenticios de la nueva planta están representados por:

- Hogares de la comuna 12
- Restaurantes
- Establecimientos de comidas rápidas
- Mini-mercados
- Autoservicios
- Distribuidoras de insumos para comidas rápidas
- Cafeterías

1.12 ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN

Los requisitos de EAFIT con relación a la divulgación de los resultados de la investigación, son la presentación de un informe final escrito y un respaldo digital del informe, así mismo una posible sustentación de los resultados a un jurado de la Maestría.

1.13 SECTORES BENEFICIADOS

- Sector hortifrutícola
- Procesamiento de alimentos
- Productores de frutas y hortalizas
- Productores de empaques
- Sector de alimentos pre-elaborados
- Productores de insumos para comidas rápidas

1.14. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1.14.1 Recursos humanos, institucionales, materiales, computacionales y otros. A continuación se presentan los recursos disponibles para la investigación. (Véase el Cuadro1).

Cuadro 1. Recursos disponibles para el proyecto

Recursos	Características
Humano	Elkin H. Hernández Arboleda. Promotor de la investigación y posible propietario. Luis Fernando Restrepo. Economista y colaborador del proyecto. Carlos Alberto Granados, Tecnólogo en Alimentos, colaborador del proyecto. Juan David Vega. MBA EAFIT. Asesor proyecto de grado.
Institucionales	EAFIT. Protocolo para la presentación de proyectos de grado en Maestrías. EAFIT. Bases de datos CEDEZO. Cultura E. Metodologías para planes de negocios.
Materiales	Papel carta Memoria USB Torre de DVDs
Computacionales	Cámara Digital PC portátil Acceso a internet ilimitado

1.14.2 Presupuesto (Véase el Cuadro 2)

Cuadro 2. Presupuesto

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (\$)	VALOR TOTAL (\$)
Fotocopias	60	100	100.000
Transporte local	40 pasajes	3.000	120.000
Asesorías	8	50.000	400.000
Viáticos viajes	5	30.000	150.000
Impresión borrador 1	1	60.000	60.000
Transcripción informe final INCONTEC	2	100.000	200.000
Argollado borrador final	2	5.000	10.000
Empastado trabajo final	2	20.000	40.000
SUBTOTAL			1.080.000
Imprevistos (10%)			108.000
TOTAL			1.188.000

1.14.3 Tiempo y cronograma (Véase el Cuadro 3)

Cuadro 3. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	TIEMPO	2010					
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
Presentación temática de investigación	■						
Revisión de fuentes secundarias, bibliografía, investigaciones, Internet.		■					
Revisión de fuentes primarias: encuesta, aplicación.		■					
Observación directa y trabajo de campo			■	■	■	■	
Análisis, tabulación e interpretación, información.			■				
Estudio del mercado				■			
Estudio técnico				■			
Estudio organizacional				■			
Presentación de resultados, evaluación económica del proyecto.					■		
Observación y recomendaciones finales.						■	

2. DESARROLLO TEMÁTICO

2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA E IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO (RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO)

2.1.1 Análisis del sector. El sector agroindustrial se posiciona como el sector más importante de la industria manufacturera colombiana, con una producción bruta de US\$ 9.500 millones en el 2003. Esta cifra representa aproximadamente el 31% del total de la producción bruta total, seguido de lejos por la fabricación de sustancias y productos químicos que representa el 14% del total de la producción industrial. Así mismo este sector representa el 10,2% del total del PIB nacional y genera 110.000 empleos directos. El sector agroindustrial colombiano está diversificado²⁴. El país es un gran productor de lácteos, bebidas productos de molinería, cárnicos, aceites, entre muchas otras. Para 2006 el sector alcanzaba una participación del 37% del total de la industria manufacturera

Su ubicación en el trópico, sus abundantes recursos naturales y la diversidad climática se conjugan para hacer de Colombia un país con un sector agropecuario muy fuerte: en la actualidad éste representa el 14% del PIB total del país.

En los últimos años, el sector de la agricultura se ha concentrado en la inclusión de procesos industriales que tiendan a fortalecerlo y consolidarlo. Como resultado, las actividades agroindustriales representan aproximadamente el 27% del total de la producción industrial y el 4% del PIB total.

Industria Frutícola

Las fortalezas del sector de frutas en Colombia obedecen a las condiciones del suelo, al estable clima tropical, que se prolonga durante todo el año, y a una enorme variedad de especies.

Actualmente el área cosechada en frutas es de aproximadamente 700.000 hectáreas y equivale al 18% de la superficie cosechada en el ámbito nacional. En Colombia se lleva a cabo el proceso productivo de toda la cadena de la industria frutícola, que comprende desde la producción de frutas frescas hasta la transformación industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas y salsas.²⁵

²⁴ Análisis Sectoriales. Revista Banco de la República. Bogotá 2007.

²⁵ Sector Agroindustrial. Bogotá. 2009. [Documento en línea] Disponible en internet en: www.espindolaauditores.com/docs/BDBinDoc.asp?ID...8E50. Microsoft Word - Versión en HTML. (Con acceso el 28 de junio de 2010)

Frutas Procesadas

La producción de frutas con valor agregado en Colombia ha venido ganando participación en el total de la producción industrial. Mientras que en 1993 representó un 2%, en 2008 su participación fue del 5%, con un valor de aproximadamente US\$ 250 millones, de los cuales más del 60% se concentró en pulpa y jugos. La participación en el empleo industrial también se ha incrementado considerablemente: pasó de un 0,8% en 1993 a un 2,8% en 2008.

En 2008 Colombia exportó US\$ 25 millones en frutas procesadas. Si se compara con los US\$ 15 millones de 2007, el crecimiento anual fue de un 66%.

2.1.1.1 Sector de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas. Desde el segundo semestre del 2004, las ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas atraviesan por un período de expansión. A lo largo de 2006, esta variable ha exhibido incrementos anuales sostenibles, destacándose junio como el mes de mayor crecimiento (9,55%) desde mediados del año 2.000²⁶

De acuerdo con algunas cifras el consumo de alimentos en Colombia se ha incrementado en un 1,8% aproximadamente en la última década²⁷. El crecimiento de este sector ha ido acompañado de un cambio significativo en la composición de la dieta por producto, observándose una disminución en productos como papa, yuca, plátano, etc. y un aumento del consumo en carne, pescados, productos lácteos, bebidas no alcohólicas que nutran y alimenten sanamente y tengan el mínimo de químicos o materia prima no naturales.

Al realizar las variaciones anuales del acumulado en doce meses, se observa que las ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas comparten la tendencia positiva de las ventas del agregado del comercio minorista, es así como en primer semestre del 2006 las ventas de estos alimentos y bebidas no alcohólicas alcanzaron el 5,6% y del total de las ventas del sector del comercio al por menor el 47% corresponde a alimentos y bebidas no alcohólicas.

Para 2009, la producción del sector alimentos responde en su mayor parte a la demanda interna y ha reflejado una importante desaceleración. El sector está compuesto por los subsectores de carnes y pescados (18%); frutas, hortalizas, aceites y grasas (15%); productos lácteos (20%); productos de molinería (29%); productos de panadería (8%) y otros (10%)²⁸.

²⁶ *Ibíd.*, Sector Agroindustrial. 2009

²⁷ DANE. Consumo de Alimentos y bebidas. Agosto de 2005.

²⁸ Participación en la producción de alimentos según Encuesta Anual Manufacturera 2008

En febrero de 2009, la producción del sector presentó un comportamiento similar al total de la industria²⁹. El subsector de producción de frutas, legumbres, verduras, hortalizas, aceites y grasas decreció su producción en 11,3%³⁰, con respecto al mismo período del año anterior. Así mismo, la producción del subsector de productos lácteos presentó una reducción de 7,2%, comparado con el mismo período del año anterior. Por el contrario, el subsector de de carne y pescado presentó un crecimiento de 8,7%.

De igual forma, entre enero y febrero de 2009, las ventas de los subsectores han registrado un comportamiento negativo. A febrero de 2009, las ventas del subsector de cárnicos y pescados aumentaron un leve 0,5%, las ventas de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas presentaron una caída de 10,7% y las ventas de lácteos presentaron una reducción de 5,8% con respecto al mismo periodo del año anterior. Lo anterior evidencia un comportamiento de las ventas con una tendencia semejante al de la producción. Cabe destacar que la inflación ha golpeado sustancialmente el sector. “Los estratos de menores ingresos han sido los más afectados por el incremento de los precios en alimentos, ya que su gasto de alimentación puede representar más de un 50% del desembolso total del hogar”³¹.

En cuanto a los lugares más frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia, las estadísticas revelan el siguiente comportamiento: las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas.³²

2.1.1.2 El sector de comidas rápidas y restaurantes. El sector de comidas rápidas y restaurantes está conformado esencialmente por pequeñas y medianas empresas tiene un potencial de expansión que se sustenta en los resultados obtenidos durante el 2008. De acuerdo con cifras de ACODRÉS (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica) las ventas del año pasado rondaron los \$5,2 billones.

²⁹ Entre enero y febrero de 2009, la producción total de la industria decreció 11.6% con respecto al mismo periodo del año anterior.

³⁰ DANE, Muestra Mensual Manufacturera febrero de 2009.

³¹ Revista Dinero.com, abril de 2009.

³² Tendencias de consumo en Colombia. Entrevista con Camilo Herrera, Raddar http://www.bancoldex.com/documentos/1703_Alimentos_Mayo.pdf

El crecimiento de la industria gastronómica en los últimos cinco años ha sido, en promedio, del 6,06% anual³³. El comportamiento de la economía genera dinámicas que favorecen a diferentes sectores; en este caso, permite que cada vez más colombianos coman por fuera de casa, por ello la oferta de restaurantes aumenta y, a su vez, obliga a mejorar los estándares de calidad y servicio.

Un estudio contratado recientemente por ACODRÉS con el Centro Nacional de Consultoría concluyó que el promedio mensual de ventas de los establecimientos de comidas rápidas y restaurantes, incluyendo el IVA, en el año 2008 fue de \$15,5 millones, casi un millón de pesos más que el promedio del 2007.

La línea institucional de las diferentes industrias alimenticias creció de la mano del sector, pues proveyó los insumos y preparaciones para el de las comidas rápidas y restaurantes. Conocido en muchos países como Food Service, es uno de los sectores de mayor proyección en la actualidad, ya que va apalancado con la demanda.

Gracias a la proliferación de zonas gourmet en el territorio nacional como la Zona G en Bogotá, el Parque Lleras en Medellín o el barrio Granada en Cali, la apertura de múltiples escuelas de gastronomía, y los congresos y actividades internacionales programadas durante los últimos años, se desarrollan nuevas propuestas culinarias que han dado un impulso extra al sector.

Según declaraciones del presidente de ACODRÉS³⁴, Gustavo Adolfo Toro Velásquez y de acuerdo con las tendencias de los últimos años, se prevé que durante el 2009, la industria gastronómica crezca a tasas del 9%. (Véase el Cuadro 4)

³³ Zonapyme. Creciendo como arroz. Etb. Informes de coyuntura. Bogotá. Julio 23 de 2007.

³⁴ Acordes. (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica). 2009

Cuadro 4. Cantidades físicas vendidas del Sector Comercial. % Respuestas en Abril 2009

MAYORISTAS	Altas		Bajas	
	Abr-08	Abr-09	Abr-08	Abr-09
Medicamentos	53,3	64,3	46,7	21,4
Textiles	46,7	50,0	40,0	7,1
Maquinaria	37,5	42,9	62,5	42,9
Vestuario	55,6	33,3	22,2	33,3
Químicos	35,7	33,3	28,6	40,0
Materiales de construcción	50,0	33,3	16,7	50,0
Promedio	37,7	32,1	33,9	34,8
Otros establecimientos	20,0	31,3	73,3	31,3
Repuestos	44,4	30,0	22,2	50,0
Editoriales	0,0	28,6	35,7	42,9
Alimentos	35,3	23,5	35,3	52,9
Ferreterías	50,0	22,2	16,7	44,4
Librerías	10,0	20,0	40,0	20,0
Rancho	33,3	16,7	22,2	8,3
Calzado	50,0	16,7	16,7	33,3
MINORISTAS	Altas		Bajas	
	Abr-06	Abr-07	Abr-06	Abr-07
Vehículos	56,3	60,0	18,8	20,0
Joyerías	36,4	50,0	18,2	76,9
Otros establecimientos	29,4	50,0	35,3	33,3
Maquinaria	36,8	46,7	42,1	13,3
Llantas	41,7	41,7	25,0	16,7
Alimentos	11,1	33,3	22,2	38,9
Fotografía	33,3	33,3	33,3	33,3
Servicios	25,9	29,6	37,0	25,9
Textiles	36,4	27,3	36,4	36,4
Muebles	18,2	27,3	18,2	54,6
Librerías	27,3	27,3	27,3	27,3
Turismo	40,0	26,7	20,0	53,3
Promedio	24,1	23,9	35,3	43,6

Fuente: FENALCO Antioquia. Encuesta de Opinión Comercial Abril 2009 y Acumulado. Muestra efectiva: 559

2.1.2 Tendencias del consumo de alimentos en Colombia. La dieta colombiana está adquiriendo lentamente características de las dietas alimenticias de países más desarrollados económica y socialmente (aumento de productos de conveniencia y procesados). Sin embargo, persisten las diferencias regionales, culturales y de hábitos alimenticios.

Algunas de las características del nuevo consumidor son las siguientes:³⁵

- Disfruta de la gran oferta alimenticia existente en la actualidad.
- Es más exigente, se preocupa cada vez más por las innovaciones tecnológicas en los alimentos, exige una mayor calidad y seguridad de los alimentos y pide informaciones veraces.
- Tiene preferencia por los alimentos frescos o lo menos procesados posibles que conserven al máximo sus características originales tanto desde el punto de vista nutricional (minerales, vitaminas, proteínas) como organoléptico (color, sabor). De aquí la aparición de las nuevas tecnologías de conservación de alimentos: altas presiones, tecnologías de membrana, pulsos de luz.
- Aumenta el interés de la población por el binomio alimentación-salud y existe una creciente preocupación por el medio ambiente. Así, se demandan alimentos más “naturales”, sanos, con menos aditivos, no contaminados y más respetuosos con el medio ambiente.
- Demanda alimentos cómodos y adaptados a la vida moderna que a la vez sepan bien y sean nutritivos.
- Los valores de compra tradicionales como las propiedades organolépticas (sabor, color, textura), la comodidad y el precio siguen siendo unos de los principales impulsores de la compra repetitiva. Sin embargo, hay otros aspectos que el consumidor valora cada vez más: características nutricionales, aspectos higiénico-sanitarios, la presentación, envasado, variedad, etc.
- Cada vez tienen gustos más sofisticados en la alimentación.

Por tanto, y aunque los productos tradicionales o la comida casera siguen siendo el pilar de la alimentación en Colombia, en los últimos años se han ido

³⁵ GUÍA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL. PRODUCCIÓN DE CONSERVAS Y MERMEJADAS. Medellín 2009. [Documento en línea]. Disponible en internet en: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Guias_empresariales/01_Produccion_conservas_mermeladas.pdf.

introduciendo en el mercado nuevos productos alimenticios de características muy diversas que son el general fruto de la innovación en la industria agroalimentaria. Estos productos atienden a las demandas actuales de mercado y pretenden ser una alternativa o un complemento los alimentos tradicionales. Colombia por estar ubicada en zona tropical posee condiciones geográficas y térmicas favorables generando así frutas y hortalizas con macro y micro nutrientes potenciales para el desarrollo de productos con alto valor agregado que satisfaga a este nuevo consumidor nacional e internacional, sin embargo la falta de especialización en nichos de mercado, en transformación y comercialización de productos estratégicos con proyección futura, ha retardado el posicionamiento de productos a nivel internacional.

2.1.3 Características generales de los consumidores del producto.

➤ ¿Quién comprará el producto ó servicio?

Los compradores potenciales que tiene este negocio de conservas y pre-elaborados, son las familias que habitan la comuna 12 (12), así como los negocios de comidas rápidas de la misma comuna y corredores comerciales del entorno cercano, como la carrera 80, el parque de San Javier y el Parque de Belén, y según estadísticas del municipio de Medellín, a finales de 2004, existían un total de 28.624 hogares con una población total aproximada de 108.507 para 2004 y 95.839 habitantes a finales de 2005³⁶. El predominio de estrato en la comuna es el 4. (Véase el cuadro 5).

En cuanto a los indicadores de ingreso promedio de los habitantes de la comuna 12 es de aproximadamente \$756.116. (Véase el Cuadro 6)

³⁶ Fuente: Encuesta de Calidad de Vida. Medellín 2004- 2005 Expandida. Procesamiento: DAP. Subdirección Metroinformación. Unidad de Clasificación Socioeconómica y Estratificación. Medellín. 2006.

Cuadro 5. Encuesta de Calidad de vida. 2004

MUNICIPIO DE MEDELLÍN ENCUESTA CALIDAD DE VIDA 2004 NÚMERO DE VIVIENDAS, HOGARES, PERSONAS, PERSONAS/VIVIENDA, PERSONAS/HOGAR, SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL													
Barrio, Comuna o Corregimiento de Residencia Habitual	Estrato Vivienda						Total Viviendas	Estrato Predominante	Hogares	Personas por Vivienda	Personas por Hogar	Personas	Estimación DANE Población a junio de 2005
	1	2	3	4	5	6							
COMUNA 11- LAURELES-ESTADIO													
Carlos E. Restrepo				1.406			1.406	4	1.406	3,3	3,3	4.629	5.713
Suramericana				43	2.075		2.119	5	2.119	3,4	3,4	7.308	6.476
Naranjal	82		314		540		1.109	5	1.138	4,0	3,9	4.432	3.424
San Joaquín			114	1.622	370		2.106	4	2.106	3,4	3,4	7.161	7.833
Los Conquistadores			57	346	4.236		4.639	5	4.639	3,5	3,5	16.184	11.756
Bolivariana				476	1.365		1.841	5	1.841	3,4	3,4	6.218	6.087
Laureles				411	4.322		4.732	5	4.732	3,3	3,3	15.626	17.176
Las Acacias				238	2.701		2.939	5	2.989	3,7	3,6	10.733	8.021
La Castellana			114	411	2.786		3.311	5	3.311	3,9	3,9	12.796	9.253
Lorena				1.406	1.024		2.429	4	2.429	3,7	3,7	9.079	8.714
El Velódromo				389	1.734		2.124	5	2.124	2,6	2,6	5.609	6.816
Estadio				260	1.876		2.136	5	2.136	3,4	3,4	7.241	6.675
Los Colores				519	2.047		2.566	5	2.566	4,1	4,1	10.447	8.402
Cuarta Brigada		27		1.017	512		1.556	4	1.556	3,6	3,6	5.579	2.787
U.D. Atanasio Girardot								1					
Florida Nueva				735	1.592		2.328	5	2.356	3,4	3,3	7.855	7.706
Total		109	600	9.452	27.180		37.341	5	37.448	3,5	3,5	130.897	116.839
%		0,3%	1,6%	25,3%	72,8%		100,0%						
COMUNA 12 - LA AMÉRICA													
Ferrini		432	447	836	218		1.933	4	1.933	3,9	3,9	7.552	5.235
Calasanz		54	28	418	900		1.400	5	1.400	3,7	3,7	5.196	5.690
Los Pinos				653	764		1.417	5	1.417	4,0	4,0	5.665	4.737
La América				475	2.274		2.749	4	2.749	3,6	3,6	9.772	11.203
La Floresta		432	307	1.960	218		2.917	4	2.917	3,5	3,5	10.349	9.909
Santa Lucía		54	2.095	157			2.306	3	2.306	3,8	3,8	8.649	7.490
El Danubio				112	836		948	4	948	3,7	3,7	3.501	5.294
Campo Alegre		513	84	1.045			1.642	4	1.642	3,9	3,9	6.327	5.727
Santa Mónica		81	363	1.751	218		2.414	4	2.414	3,6	3,6	8.580	9.503
Barrio Cristóbal				698	601	136	1.436	3	1.436	3,7	3,7	5.277	5.811
Simón Bolívar					105	2.564	2.668	5	2.668	4,1	4,1	10.813	6.622
Santa Teresita				112	1.124	1.445	2.681	5	2.681	3,8	3,8	10.071	9.077
Calasanz Parte Alta		2.914	251	810	136		4.112	2	4.112	4,1	4,1	16.756	9.541
Total		4.479	4.973	12.572	6.600		28.624	4	28.624	3,8	3,8	108.507	95.839
%		15,6%	17,4%	43,9%	23,1%		100,0%						

Cuadro 6. Ingresos promedio de la población por trabajo según comuna o corregimiento. Medellín. 2004

Comuna o Corregimiento	Total Medellín		Ingresos mensuales por trabajo				
	Total Personas que reciben ingresos por Trabajo	Ingreso Promedio	Total Personas Comuna	No Sabe No responde	No recibe	No aplica	Personas que reciben Ingresos por trabajo
Popular	37.891	302.648	129.806	580		91.336	37.891
Santa Cruz	30.876	346.966	99.381	409		68.096	30.876
Manrique	50.905	360.261	175.448	2.780		121.762	50.905
Aranjuez	50.562	368.350	166.876	5.434		110.881	50.562
Castilla	45.045	445.587	155.689	4.296		106.348	45.045
Doce de Octubre	59.653	382.112	201.730	2.612		139.465	59.653
Robledo	58.994	460.892	181.969	2.950		120.025	58.994
Villa Hermosa	34.121	374.472	118.794	1.184		83.489	34.121
Buenos Aires	46.218	433.825	145.713	1.800		97.695	46.218
La Candelaria	30.597	510.602	89.440	1.355	35	57.454	30.597
Laureles Estadio	40.558	1.132.351	130.897	13.017	625	76.697	40.558
La América	36.219	759.116	108.507	5.209		67.079	36.219
San Javier	40.289	402.726	134.365	863		93.213	40.289
El Poblado	26.111	1.924.146	108.903	19.797	2.802	60.193	26.111
Guayabal	25.490	501.832	86.925	7.255		54.179	25.490
Belén	43.980	696.369	194.189	22.546	2.213	125.450	43.980
Palmitas	2.375	167.496	7.611	100		5.136	2.375
San Cristóbal	9.302	321.554	28.979	218		19.458	9.302
Altavista	1.078	396.436	3.951			2.872	1.078
San Antonio de Prado	22.447	343.630	71.279	1.003		47.829	22.447
Santa Elena	3.427	284.110	9.777	120		6.230	3.427
Total	696.138	536.472	2.350.227	93.527	5.676	1.554.886	696.138

Fuente: Encuesta de Calidad de Vida. Medellín 2004-2005 Expandida
 Procesamiento: DAP. Subdirección Metroinformación. Unidad de Clasificación Socioeconómica y Estratificación

De esta forma, se puede definir que la población ocupante de la comuna 12 de Medellín, tienen un poder adquisitivo medio y su economía está regulada por diversos recursos. En el interior de la misma se llevan a cabo actividades económicas que aparte de ser una fuente generadora de ingresos para sus propietarios, resulta como una de las fuentes de generación de empleo en la comuna.

Otro grupo de compradores potenciales de conservas y pre-elaborados son los negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas distribuidoras de insumos del sector de alimentos. Como ya lo registramos atrás, en la comuna 12 se tiene un estimado de 1.236³⁷ negocios, entre pequeños y medianos, registrados en la Cámara de Comercio de Medellín, a julio de 2008.

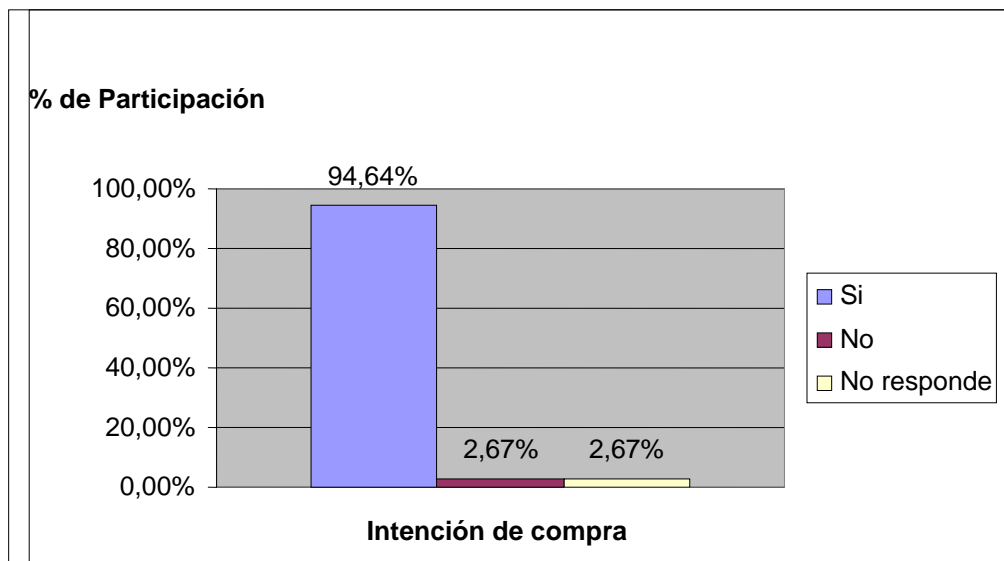
³⁷ Cámara de Comercio de Medellín. Empresas por actividad económica, sectorización por comuna. Medellín 2008.

Para abordar la percepción de los compradores potenciales de los nuevos productos se diseñaron dos encuestas, una dirigida al consumidor final (hogares de la comuna 12) con un total de 112 encuestas, y otra a establecimientos de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de insumos de la comuna 12 y entornos cercanos como San Javier cerca al metro, la carrera 80 y el parque de Belén, con la aplicación de 54 encuestas. La aplicación del instrumento atiende a un muestreo y a una distribución por conveniencia debido a la escasez de recursos y al tiempo disponible para el desarrollo de la investigación. (Véase el Anexo A).

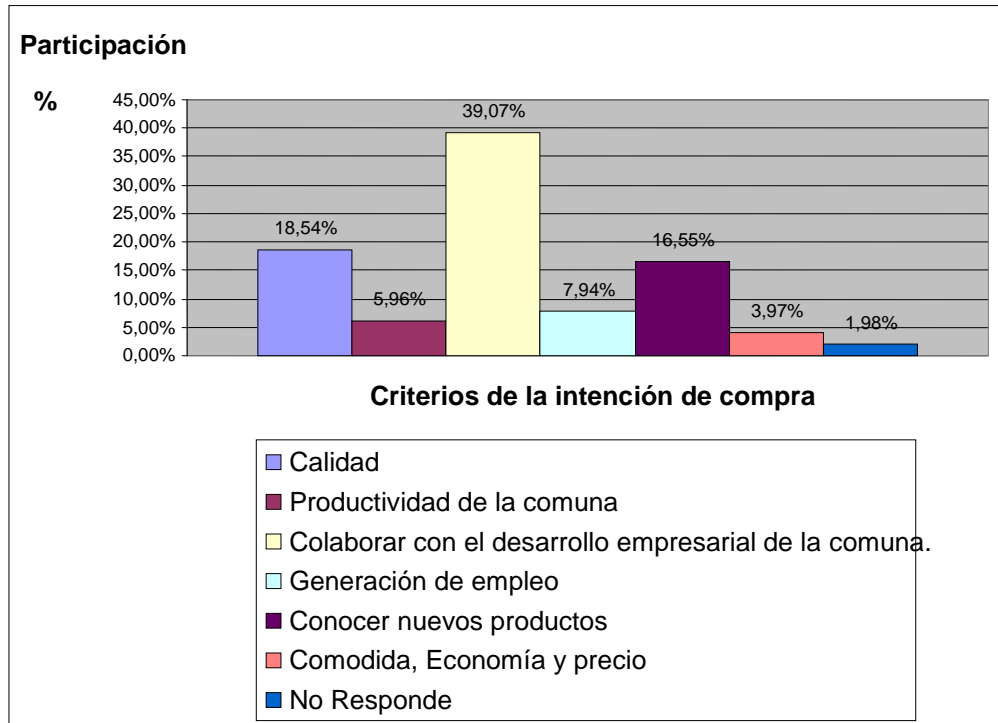
Como resultado de la aplicación de la encuesta en los negocios se identifica el tipo de establecimiento, en donde existe un predominio de un 53,7% de negocios con local arrendado, un 12,96% con puestos en la calle y local propio respectivamente, un 5,55% son puestos desplazables. El 14,85% restante no sabe, no responde.

Según la población encuestada del grupo de consumidores finales, está interesada en comprar conservas y pre-elaborados el 94,6%, y están dispuestos a consumirlos por su calidad un 18,34%, por la productividad de la comuna un 5,06%, por colaborar con el desarrollo empresarial de la comuna un 39,07%, por ser fuente de generación de empleo un 7,94%, por conocer nuevos productos un 16,55%, finalmente por comodidad, economía y precio un 3,97% respectivamente. (Véanse las gráficas 1 y 2).

Gráfica 1. Intención de compra del consumidor final de los productos de la nueva empresa



Gráfica 2. Justificación de la intención de compra del consumidor final

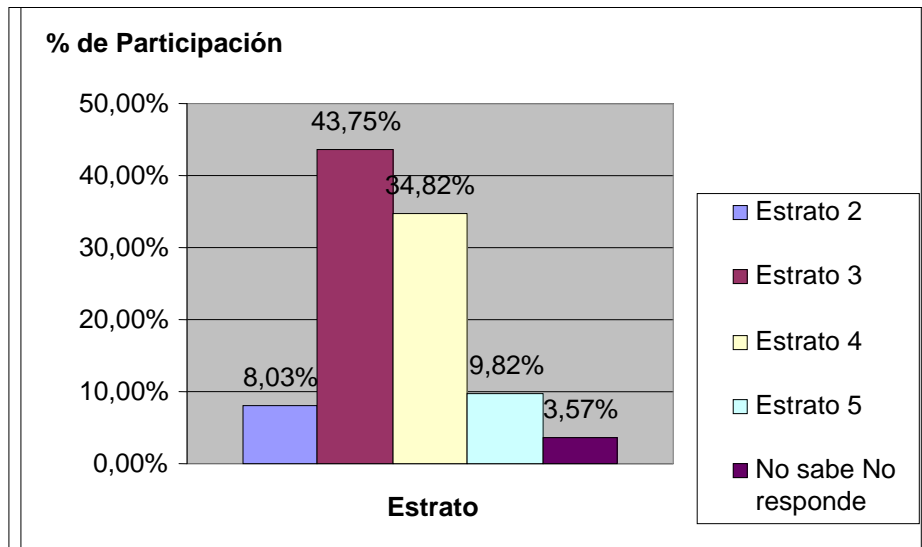


De otro lado, la población encuestada del grupo de negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas distribuidoras de insumos del sector de alimentos, un 96,29% está interesada en comprar conservas y pre-elaborados, y están dispuestos a consumirlos por su precio si es competitivo, un 13,6%, por rapidez en la entrega, servicio a domicilio y presentación un 3% respectivamente, por calidad un 28,7%, por ser generador de empleo en la comuna un 34,8%, por ensayar un 9,09%.

➤ **Localización geográfica de los clientes.**

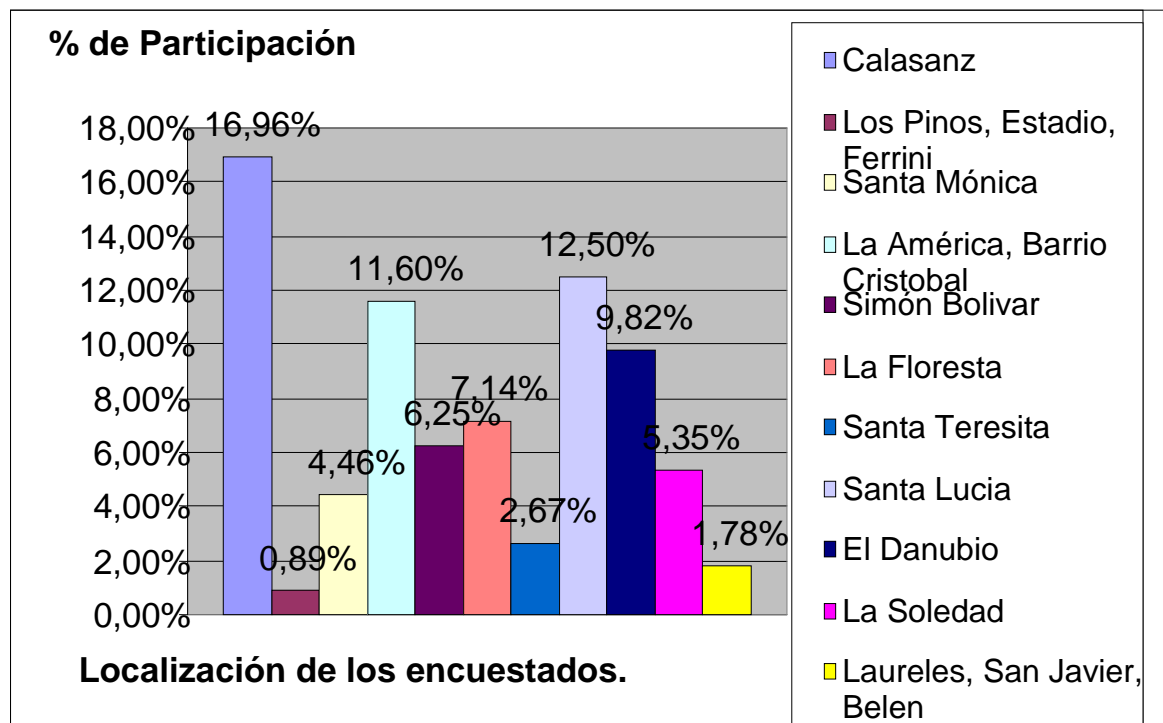
La localización geográfica de estas familias (consumidor final) son la comuna 12 de Medellín, conocida como la América, presentándose a continuación la distribución geográfica de los encuestados (consumidor final), por barrio de residencia dentro de la comuna 12, así como su estratificación. (Véanse las Gráficas 3 y 4)

Gráfica 3. Estratificación del consumidor final



Se aprecia en la grafica anterior un predominio de la población encuestada del estrato 3 y 4, así como un predominio de lugar de residencia de los barrios Calasanz con el 16,96%, La América y Barrio Cristóbal con el 11,60% y Santa Lucia con el 12,50% (Véase la gráfica 4).

Gráfica 4. Distribución por barrios del consumidor final



Mientras que la distribución geográfica de la muestra de los locales y negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de suministros tiene el siguiente comportamiento. (Véase el Cuadro 7).

Cuadro 7. Distribución geográfica de negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de suministros encuestados.

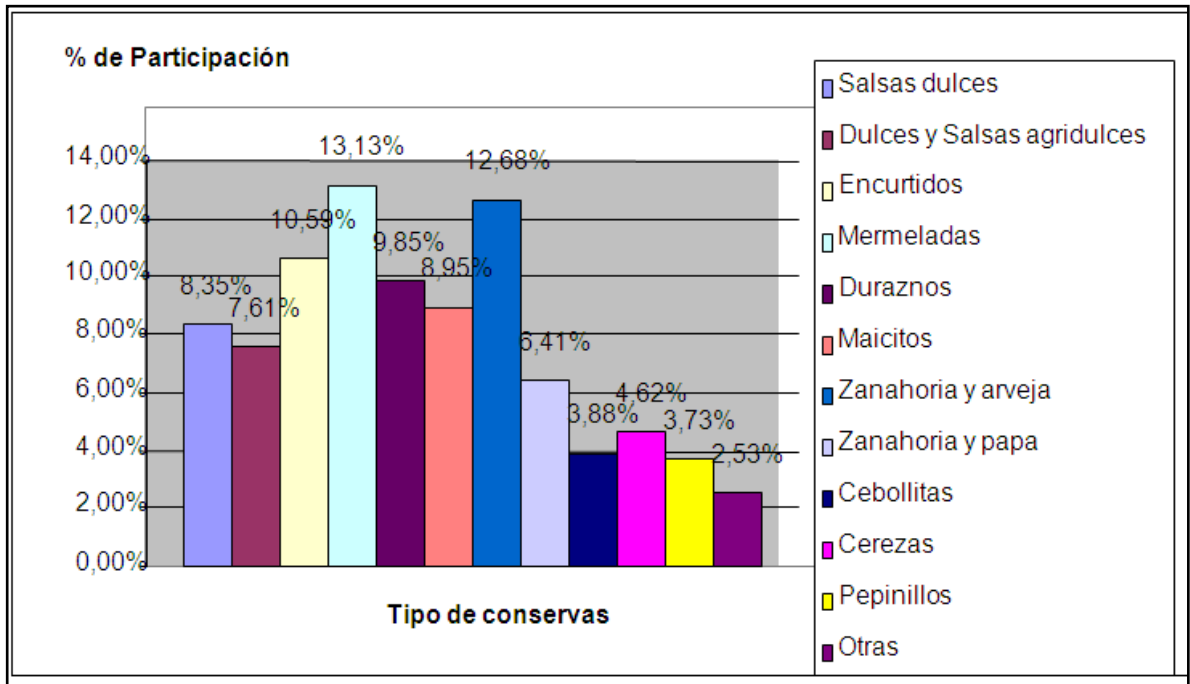
Barrio	% de Participación
Santa Gema, Santa Mónica, La América, y Santa Lucía	3,70% cada uno
Carrera 80	5,50%
La Floresta	12,96%
Santa Mónica	14,81%
Barrio Cristóbal, Simón Bolívar, San Juan	1,85% cada uno
Belén	18,51%
Ferrini	16,66%
La plaza de mercado de la América	7,40%
No Responde	3,70%

En la localización de los negocios encuestados predominan los barrios Ferrini, Santa Mónica y La Floresta, así mismo el predominio de estratificación de acuerdo a la localización por barrio es el 4.

➤ **Qué tipos de productos compran?**

Los productos de conservas de mayor consumo en los hogares son las mermeladas con un 13,13% de participación, seguido de la zanahoria y arveja con un 12,68% de participación, en tercer lugar los encurtidos con el 10,59%, en cuarto lugar los duraznos con el 9,85%. La participación del resto de productos se aprecia en la grafica siguiente. (Véase la gráfica 5).

Gráfica 5. Consumo habitual de conservas (Hogares)



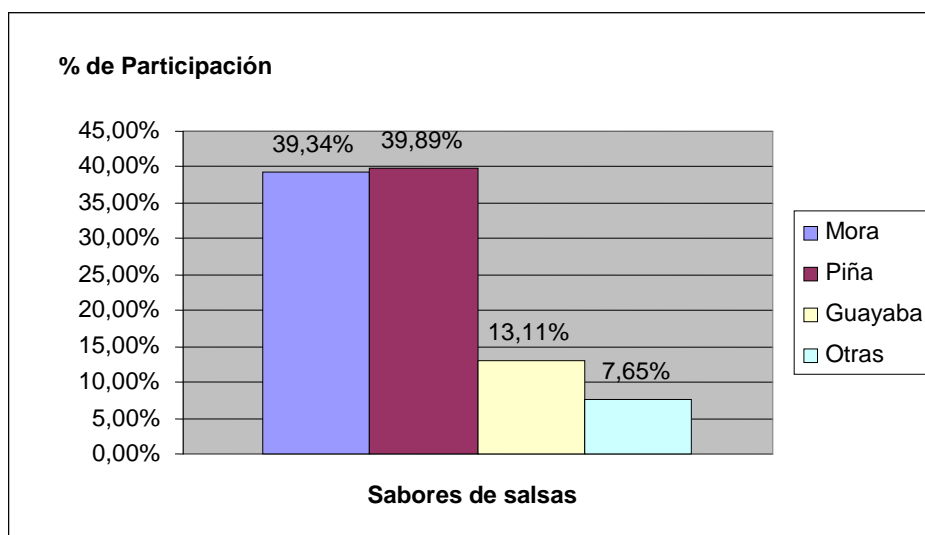
En cuanto a los productos de pre-elaborados más vendidos los negocios se destacan las empanadas con un 12,44% de participación y un promedio de ventas semanales en los negocios de 378 unidades. Seguido de los palos de queso, pasteles de pollo y hamburguesas con un 11% respectivamente y un promedio de unidades vendidas a la semana de 125, 132 y 47, respectivamente. Finalmente es de resaltar la participación en las ventas de los negocios de los perros y panzerotys con un 10,04% y un 9,56 y un promedio de unidades vendidas de 57 y 102 respectivamente. (Véase el Cuadro 8).

Cuadro 8. Productos vendidos en los negocios

Productos	% de Participación	Promedio de unidades vendidas a la semana
1. Empanadas	12,44%	378
2. Palos de queso	11,00%	135
3. Pasteles de pollo	11,00%	122
4. Arepas de queso	8,13%	68
5. "Panzerotys"	9,56%	102
6. Buñuelos	8,13%	809
7. Hamburguesas	11,00%	47
8. Perros	10,04%	57
9. Empanadas chilenas	0,47%	30
10. Tortas de chόcolo	1,91%	87
11. Tortas de carne	5,74%	38
12. Tortas de pescado	2,39%	33
13. Sánduches	2,39%	20
14. Pizza	0,95%	6

Con relación a la preferencia de las salsas consumidas en los hogares, habitualmente se aprecia una sutil preferencia de la salsa de piña frente a la de mora con un 39,89% y 39,34% respectivamente. (Véase la gráfica 6)

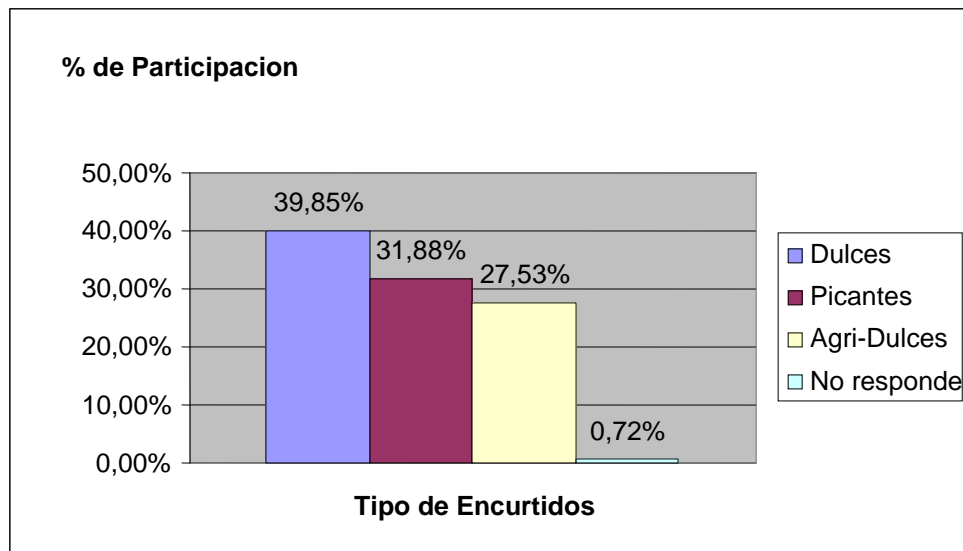
Gráfica 6. Salsas consumidas habitualmente (Hogares)



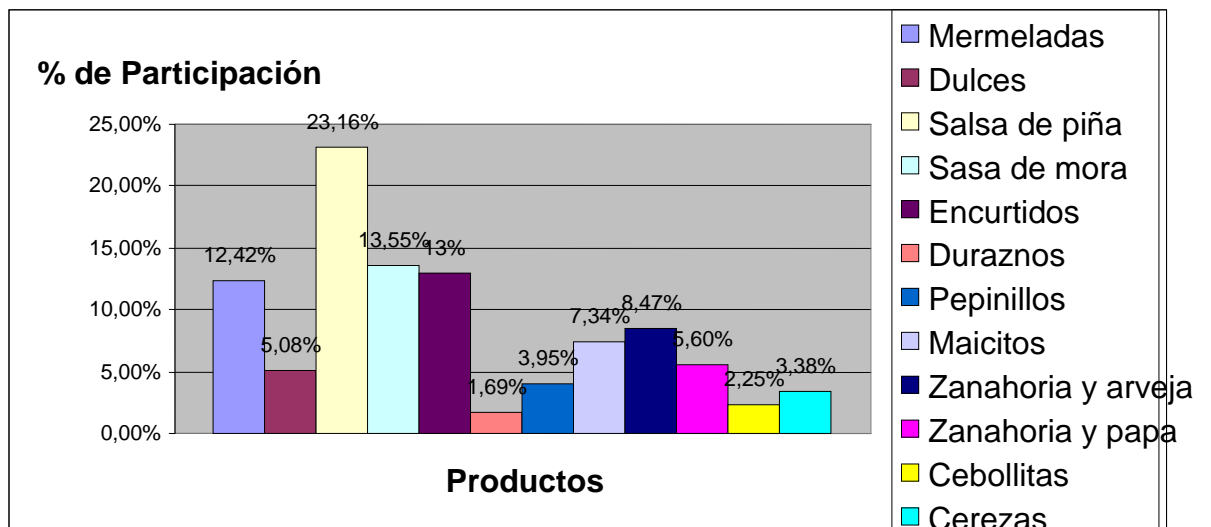
Las preferencias de consumo de encurtidos de los hogares encuestados muestra que prefieren los encurtidos dulces con el 39,85% seguido de los picantes y finalmente con los agridulces. (Véase la gráfica 7).

Los productos de conservas más utilizados en los negocios son la salsa de piña 23,16%, seguida de la salsa de mora con un 13,55%, encurtidos el 13% y las mermeladas con el 12,42%. (Véase la gráfica 8).

Gráfica 7. Preferencias en el consumo de encurtidos (Hogares)

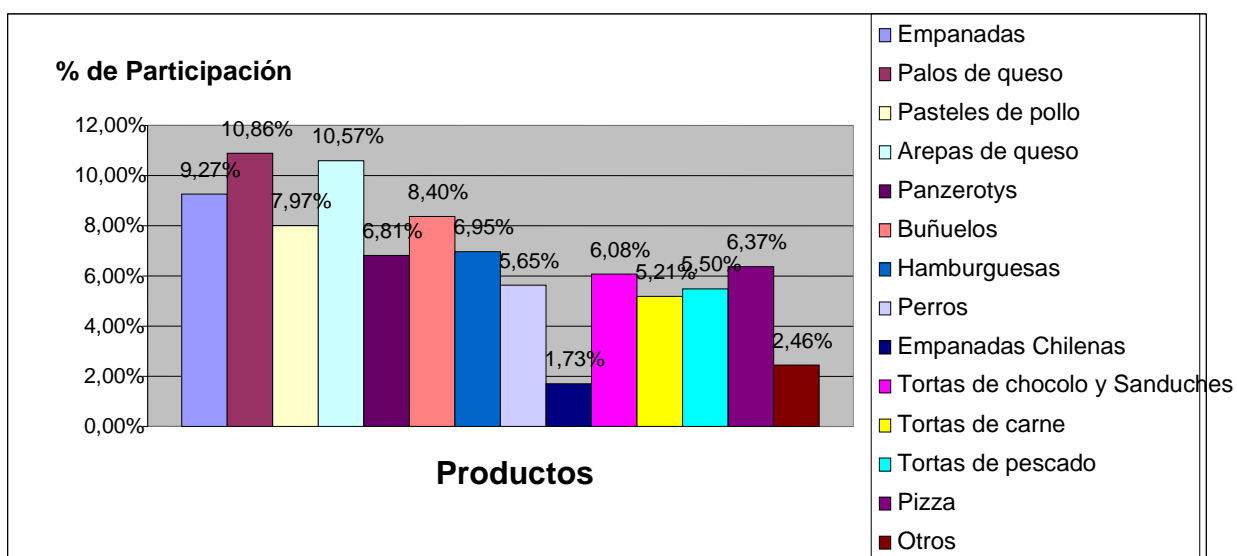


Gráfica 8. Productos más utilizados en los negocios



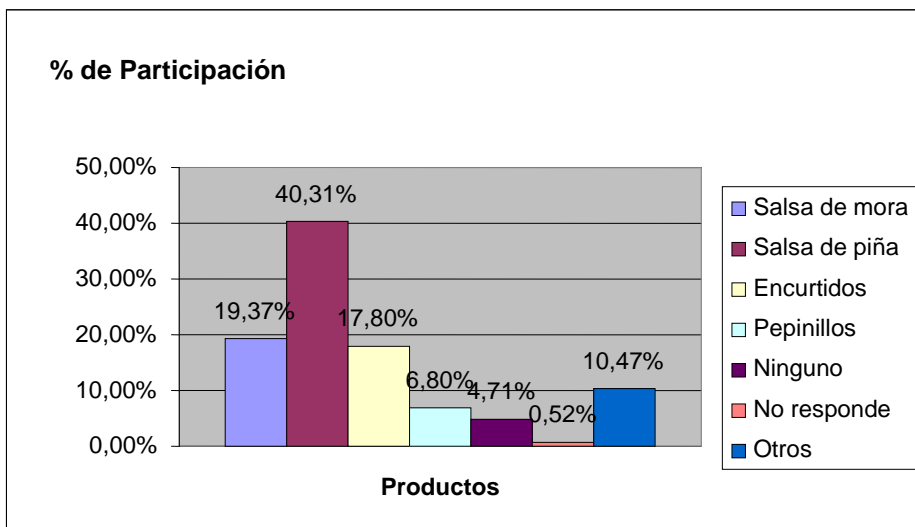
En el comportamiento del consumo de pre-elaborados en el hogar se destacan los palos de queso con un 10,86%, las arepas de queso con un 10,57%, las empanadas con el 9,27%, seguida de los buñuelos con el 8,40%. (Véase la Gráfica 9)

Gráfica 9. Consumo de preelaborados en el hogar



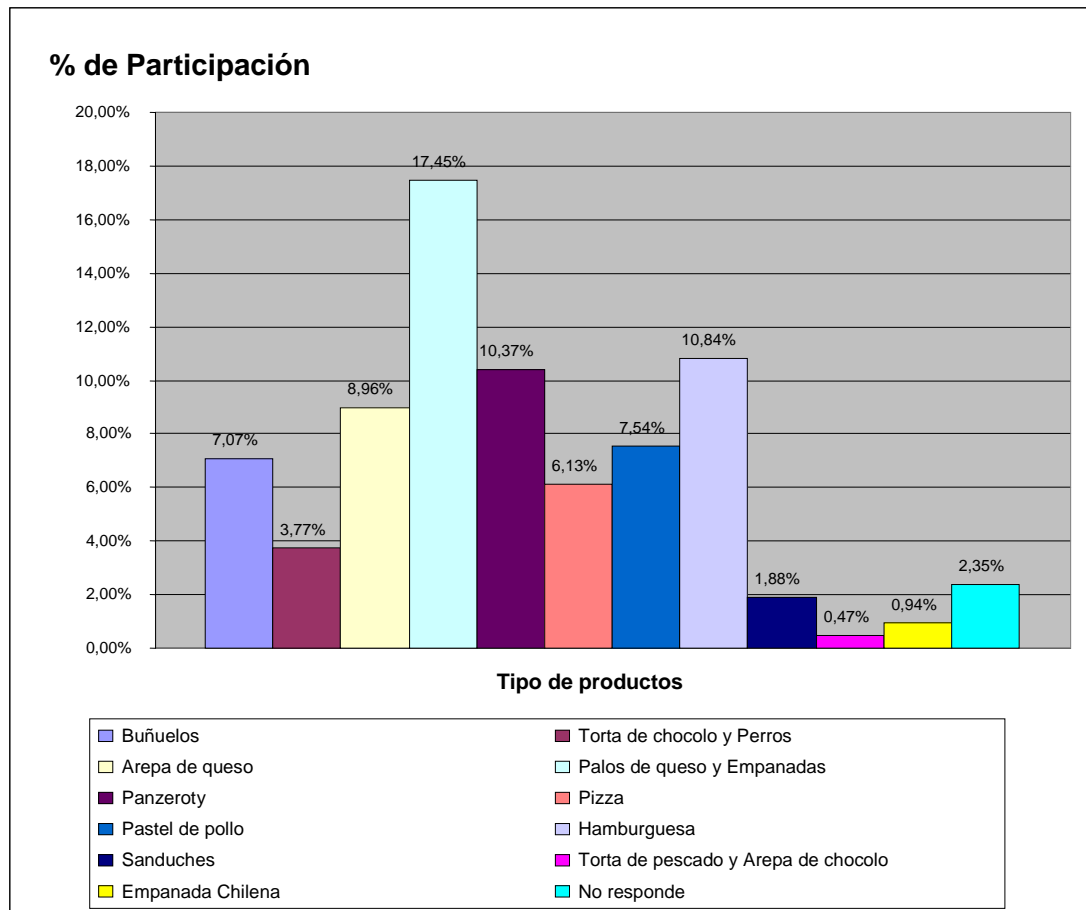
En cuanto a los acompañantes más utilizados para el consumo de pre-elaborados en el hogar se destaca la salsa de piña especialmente con un 40,31%, seguido de la salsa de mora con un 19,37% y los encurtidos con el 17,80%. (Véase la gráfica 10).

Gráfica 10. Acompañantes más utilizados en el consumo de comidas rápidas (Hogar)



A la hora de elegir los dos productos de comidas rápidas preferidos en los hogares, la población encuestada manifiesta que son los palos de queso y las empanadas, seguidos del “panzeroty” y las hamburguesas. (Véase la gráfica 11).

Gráfica 11. Productos de preferencia (Hogares)



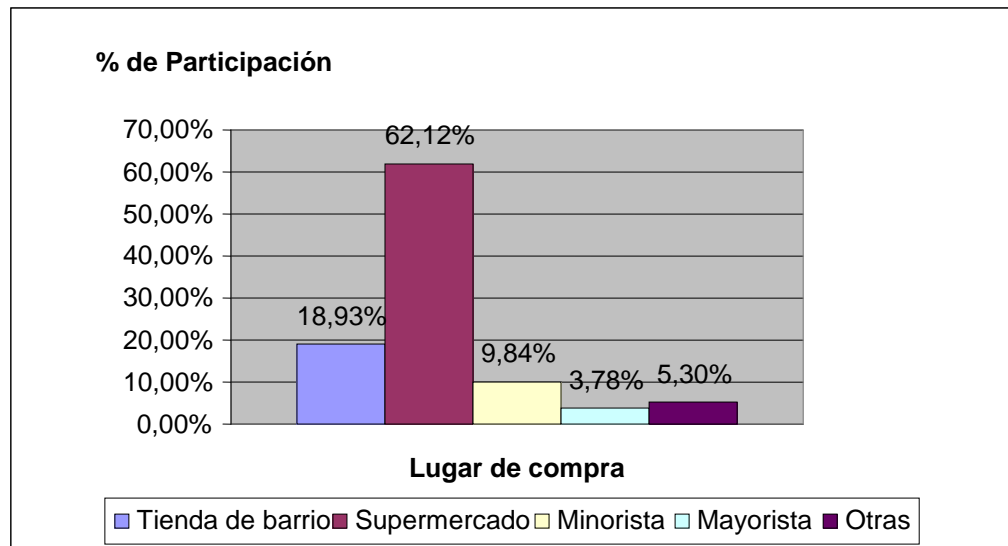
¿Dónde lo compran?

Los lugares preferidos de compra de conservas en los hogares encuestados son los supermercados con un 62,12%, seguido de las tiendas de barrio con un 18,93%, y en tercer lugar los negocios de la minorista con un 9,84%. (Véase la gráfica 12).

Los negocios de alimentos y comidas rápidas en Medellín, en su gran mayoría, 62%, se abastecen directamente del proveedor del producto, seguidamente de

lugares como la Mayorista o la minorista en un 25%, y finalmente de distribuidores locales cercanos a la localización de los negocios en un 13%³⁸.

Gráfica 12. Lugares de compra de las conservas (Hogares)

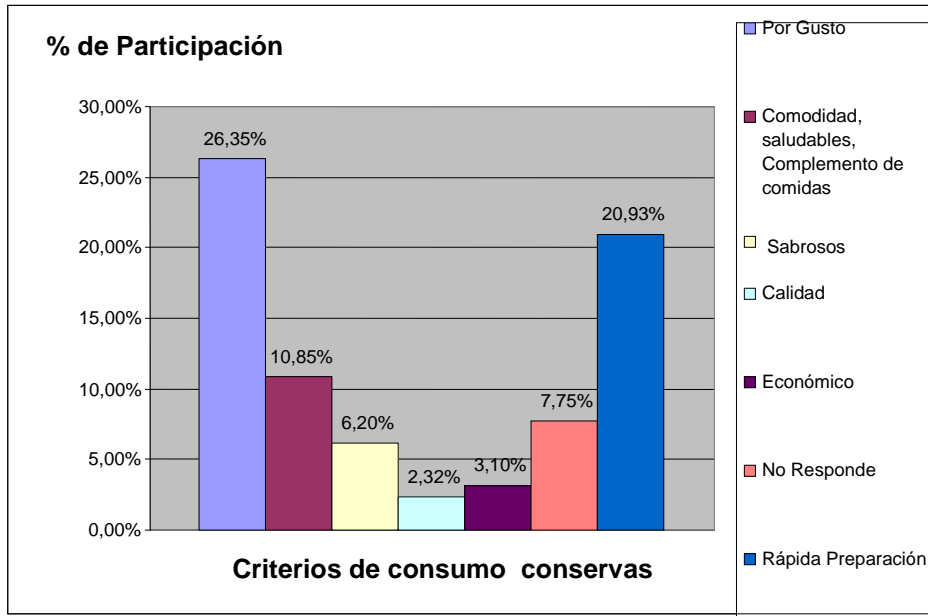


➤ **Por qué lo compran? (precio, calidad, servicio, amistad, política, religión, forma de pago etc.)**

La justificación de compra de conservas en los hogares encuestados, se caracteriza en un 26% por que les gusta consumirlas, seguida de la fácil y rápida preparación con un 20,94% y el tercer criterio de importancia detectado fue la comodidad y lo saludable de las conservas con un 10,5%. Es de resaltar que el criterio de calidad del las conservas tiene la más baja participación del 2,2% lo que supone que inicialmente la calidad no es tan importante. (Véase la Gráfica 13).

³⁸ Generalidades del sector de alimentos. FENALCO. Investigaciones económicas. Ventajas competitivas y franquicias en Colombia. Marzo de 2009.

Gráfica 13. Porqué consume conservas (Hogares)

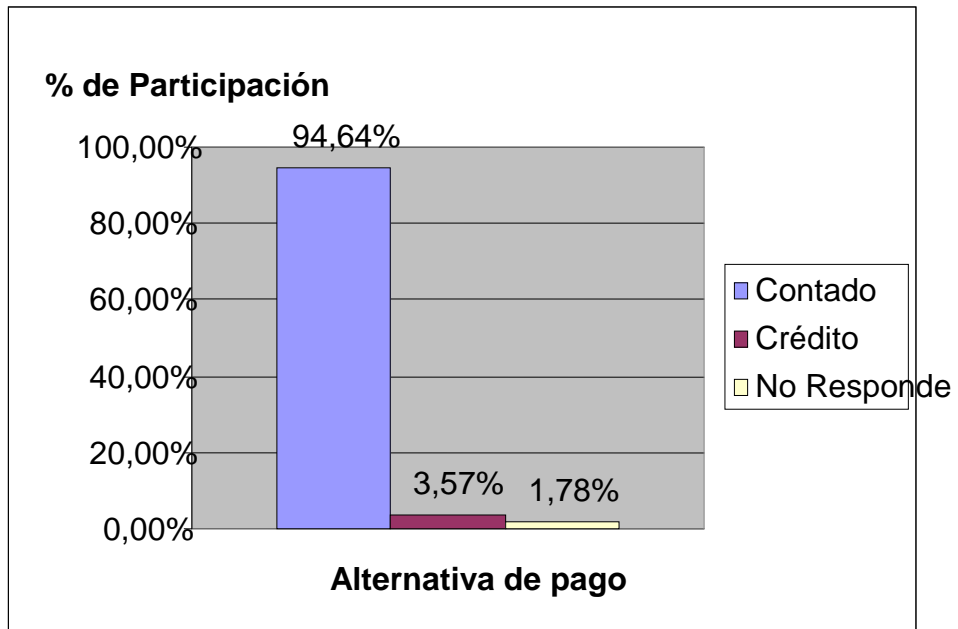


➤ **¿Cómo lo compran? (contado o crédito)**

La forma de pago casi en su totalidad es de contado 94,64% en los hogares, presentándose solamente el 3,57% a crédito que se paga en menos de un mes, así sea con tarjeta en el supermercado o el fiado de la tienda de barrio. (Véase la gráfica 14).

La forma de pago en los negocios es similar un 88,33% paga de contado, mientras el 11,67% lo hace a crédito. Del grupo de negocios que pagan a crédito un 50% paga quincenal, un 30% mensual y el 20% restante paga semanal.

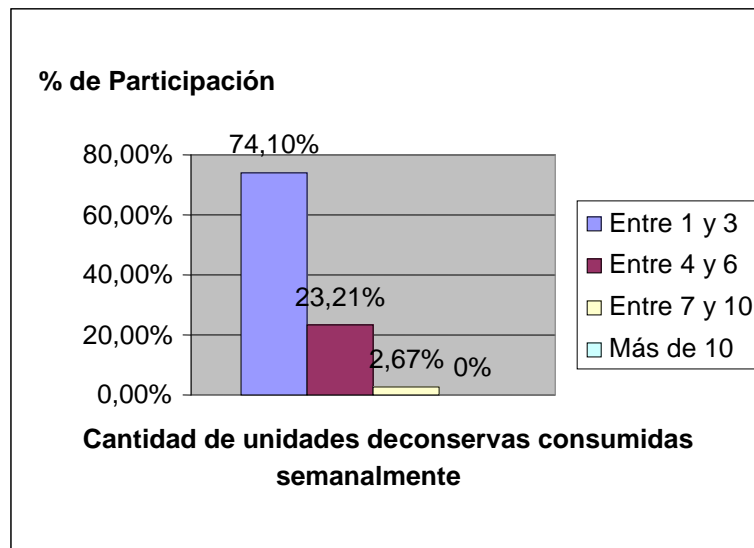
Gráfica 14. Forma de pago (Hogares)



¿Con qué frecuencia lo compran? ¿Y cuánto compran?

Con relación a la frecuencia de compra y la cantidad, se aprecia que el 74,10% de los hogares consumen entre una y tres unidades de conservas a la semana, mientras que el 23,21% consume de cuatro a seis unidades a la semana. (Véase la gráfica 15 y el cuadro 9).

Gráfica 15. Unidades de conservas consumidas a la semana (Hogares)



Cuadro 9. Productos utilizados por los negocios mensualmente y su valor aproximado.

Producto	250 grs	500 grs	1.000 grs	2 kilos	Más de 3 Kilos
1. Mermeladas	70%	15%	15%		
Precio promedio (\$)	1900	2550	3.270		
2. Dulces	50%	50%			
Precio promedio (\$)	1800	2600			
3. Salsa de piña	20%	12.5%	20%	12.5%	35%
Precio promedio (\$)	1300	1900	2350	3950	7500
4. Salsa de mora	10%	30%	30%		30%
Precio promedio (\$)	950	1350	1900		7600
5. Encurtidos		70%	30%		
Precio promedio (\$)		2000	5000		
6. Duraznos		20%	80%		
Precio promedio (\$)		2700	4100		
7. Pepinillos	90%	10%			
Precio promedio (\$)	2900	4700			
8. Maicitos	70%	30%			
Precio promedio (\$)	2400	4500			
9. Zanahoria y arveja	65%	35%			
Precio promedio (\$)	2350	3800			
10. Zanahoria y papa	60%	40%			
Precio promedio (\$)	1700	2900			
11. Cebollitas	100%				
Precio promedio (\$)	3300				
12. Cerezas	100%				
Precio promedio (\$)	2650				

➤ **Identificación del área de mercado**

¿Cuál es el área geográfica que se cubrirá en el corto y mediano plazo? de acuerdo a los resultados de la investigación del mercado. (La comuna, la ciudad, el departamento, el país, el exterior).

En el corto plazo, la comuna 12 y epicentros de comidas rápidas en el entorno cercano, y en el mediano y largo plazo los municipios del Área Metropolitana.

➤ **Cuál es nivel económico del público objetivo?**

El público objetivo son los hogares de la comuna 12 y establecimientos comerciales, comidas rápidas, tiendas, mini-mercados y otros de la comuna 12 y entornos comerciales aledaños.

Ingreso promedio mensual es de \$783.000 en los hogares³⁹ y el ingreso promedio por ventas de los establecimientos comerciales, comidas rápidas, tiendas, mini-mercados en la comuna 12 es de \$2.370.000⁴⁰

➤ **¿Cómo se identificarán los clientes potenciales y como se establecerán los contactos? (encuesta, entrevista, observación, teléfono etc.)**

La identificación de los clientes potenciales depende de la ubicación de su residencia por comuna, siendo los hogares de la comuna 12, los cuales son 28.624 así como los negocios de alimentos de la comuna 12 que son aproximadamente 1.236, negocios del entorno cercano.

Los contactos con los clientes potenciales serán realizados inicialmente con la base de datos de las personas encuestadas que accedieron a suministrar los datos personales, puesto que la empresa de alimentos estará localizada en la comuna 12, (Véase el Anexo C). Del 100% de los hogares encuestados el 84,83% suministraron los datos personales mientras que en los negocios el 96,29% suministraron sus datos.

En total se dispone de una base de datos inicial de 157 contactos.

En el mediano y largo plazo se pretende incrementar esta base de datos vía estrategias de mercadeo y posicionamiento de los nuevos productos.

2.1.4 Análisis de la oferta. En el análisis de la oferta de los productos competidores con los de la nueva empresa se destaca que en los pre-elaborados la marca preferida es muy difusa, puesto que los mayores porcentajes de respuesta en los hogares encuestados manifiestan que cualquiera, elaboración propias, sin marca y no responden. Resaltando la marca Éxito como lo más reconocida entre los hogares encuestados. (Véase la Gráfica 16).

Con relación a la oferta de mermeladas se aprecia que los productos líderes son la mermelada de mora, piña y fresa en las presentaciones de Doy Pack de 200 grs. y frasco de vidrio 315 grs., siendo las marcas de mayor presencia. (Véase el Cuadro 10).

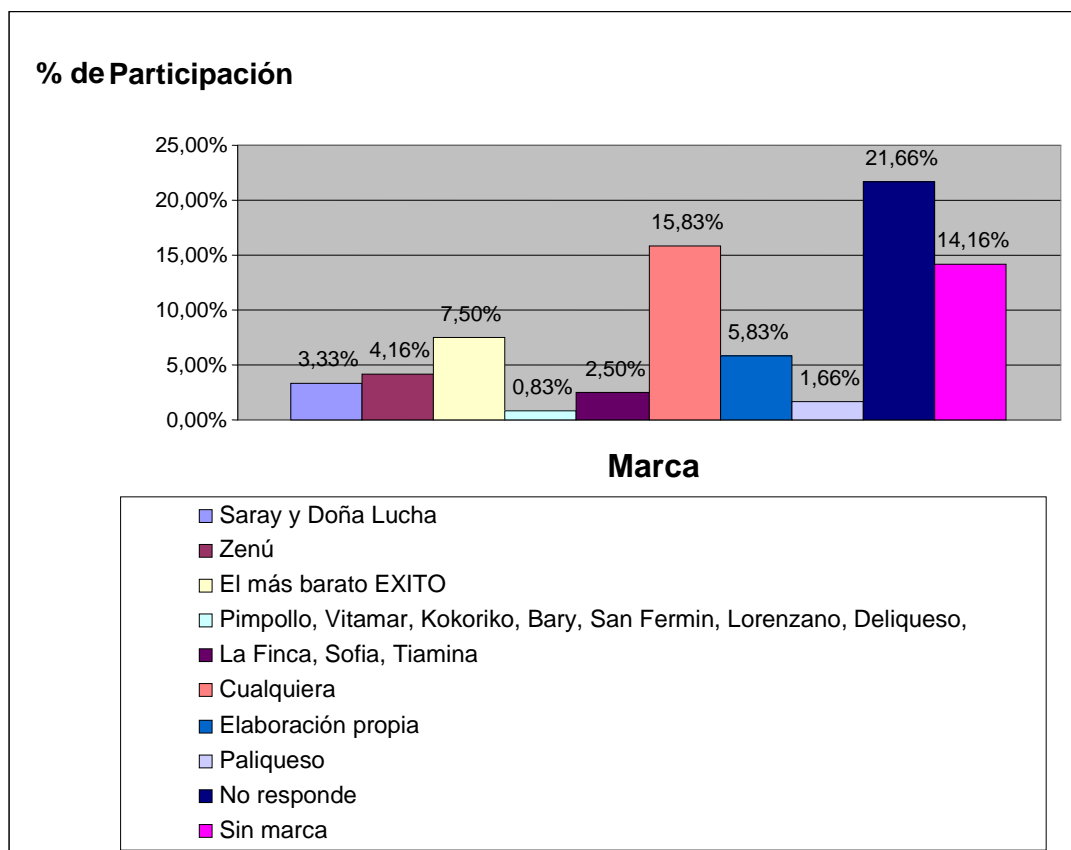
³⁹ Fuente: Encuesta de Calidad de Vida. Medellín 2004- 2005 Expandida. Procesamiento: DAP. Subdirección Metroinformación. Unidad de Clasificación Socioeconómica y Estratificación. Medellín. 2006

⁴⁰ Ibíd.

La oferta de salsa de frutas se caracteriza por una alta presencia de la presentación Doy Pack 1000 grs. en los sabores de mora y piña ofrecidos por empresas nuevas y otras con nichos del mercado institucional como es el caso de Salnat y Chefrut. (Véase el Cuadro 11).

La oferta de los palos de queso está liderada por dos marcas reconocidas y posicionadas en los negocios de comidas como son Paliqueso y Lonchiseda con presentaciones en bandejas de 10 unidades de 850 gras y 900 gras a un precio promedio de 3.100 pesos. (Véase el Cuadro 12 y 13)

Gráfica 16. Marcas de preelaborados preferidos



Cuadro 10. Análisis de la oferta de mermeladas						
Nombre de la Empresa y Localización (Dirección)	Presentación	Tipo de producto o servicio	Precio unitario \$	Políticas de pago	Canales de distribución (Tipos)	Segmento que cubre
Almacenes ÉXITO El más Barato (Varias sucursales)	Doy Pack 310 grs	Mora	2590			
	Doy Pack 310 grs	Piña	2310	Contado y Tarjeta Éxito	productor - mayorista - Supermercados	Todos los estratos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 310 grs	Fresa	3040			
		Precio promedio	2647			
San Jorge	Doy Pack 200 grs	Mora	1790			
	Doy Pack 200 grs	Piña	1790	Contado	Productor - mayorista - minorista - consumidor final	Todos los estratos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 400 grs	Fresa	3270	Crédito a mayoristas		
	Doy Pack 200 grs	Maracuya	1780			
		Precio promedio	2157,5			
FRUCO	Frasco de vidrio 315 grs	Mora	3660	Crédito a mayoristas	Productor - mayorista - minorista	Estratos 3, 4, 5 y niveles de ingresos medio altos.
	Frasco de vidrio 315 grs	Fresa	4480	Contado		
		Precio promedio	4070			
La Constancia	Doy Pack 200 grs	Mora	1850		Productor - mayorista - minorista -	Todos los estratos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 200 grs	Fresa	2020			
	Doy Pack 200 grs	Piña	1890	Contado		

	Frasco de vidrio 260 grs	Mora	2350	Crédito a mayoristas		
	Frasco de vidrio 260 grs	Fresa	2450			
		Precio promedio	2112			
Respín	Doy Pack 200 grs	Fresa	2100		Productor - mayorista - minorista	Todos los estratos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 200 grs	Piña	2000			
	Doy Pack 200 grs	Mora	2100	Contado		
		Precio promedio	2067	Crédito a mayoristas		
La Colina	Doy Pack 200 grs	Durazno	2250		Productor - mayorista - minorista - consumidor final	Todos los estratos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 200 grs	Fresa	2350			
	Doy Pack 200 grs	Piña	2150	Contado		
	Doy Pack 200 grs	Mora	2200	Crédito a mayoristas		
		Precio promedio	2238			
El Fortín	Doy Pack 200 grs	Fresa	1780		Productor - mayorista - minorista -	Todos los estratos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 200 grs	Piña	1300	Contado		
	Doy Pack 200 grs	Mora	1300	Crédito a mayoristas		

Cuadro 11. Análisis de la oferta de Salsas de frutas

Nombre de la Empresa y Localización (Dirección)	Presentación	Tipo de producto o servicio	Precio unitario \$	Políticas de pago	Canales de distribución (Tipos)	Segmento que cubre
	Frasco 210 grs	Salsa Maracuyá	2600			
	Frasco 210 grs	Salsa Mora	2600			
Productos Alimenticios Pepita	Frasco 210 grs	Salsa Piña	2600	Contado y crédito a 15 días mayoristas	Productor mayorista - minorista	Estratos económicos 3,4,5 y niveles de ingresos medio altos
	Frasco 210 grs	Salsa Uchuva	2900			
	Frasco 210 grs	Salsa Ciruela	3100			
Chefrut	Doy Pack 1000 grs	Mora	3800			
		Piña		Contado y crédito a 15 días mayoristas	Productor mayorista - minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 1000 grs		4300			
	Doy Pack 4000 grs	Piña y Mora	10500			
Juanita	Doy Pack 1000 grs	Mora	4500			
					Productor mayorista - minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 1000 grs	Piña	4300	Contado		
	Doy Pack 3000 grs	Piña y Mora	9100			
Frutacol Cil 83 N° 47 – 22 Itagui	Doy Pack 1000 grs	Mora	4500			
				Contado y crédito a 15 días mayoristas	Productor mayorista - minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 1000 grs	Piña	4300			
	Doy Pack 4000 grs	Piña y Mora	9000			
Salnat Cr 45 N° 39-45	Doy Pack 1000 grs	Mora	3900			
				Contado y crédito a 15 días mayoristas	Productor mayorista - minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Doy Pack 1000 grs	Piña	3900			
	Doy Pack 4000 grs	Piña y Mora	11400			

Cuadro 12. Análisis de la oferta de palos de queso

Nombre de la Empresa y Localización (Dirección)	Presentación	Tipo de producto o servicio	Precio unitario \$	Políticas de pago	Canales de distribución (Tipos)	Segmento que cubre (geográfico, por nivel de ingresos etc.)
Paliqeso CII 33 N° 93 E 103	Bandeja 10 unidades x 900 grs	Palos de Queso	3400	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
Lonchiseda	Bandeja 10 unidades x 850 grs	Palos de Queso	2800	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Bandeja 10 unidades x 850 grs	Palos de Queso y bocadillo	3100	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
Multiqueso	Bandeja 10 unidades x 700 grs	Palos de Queso	2600	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Bandeja 20 unidades x 1400 grs	Palos de Queso	5000	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
Pre-elaborados La Isabela CII 106ª N° 64 A -18	Bandeja 12 unidades x 1000 grs	Palos de Queso	4900	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Bandeja 12 unidades x 1000 grs	Palos de Queso y bocadillo	5600	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Bandeja 12 unidades x 1000 grs	Palos de Queso y Jamón	6800	Contado	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Bandeja 24 unidades x 2000 grs	Palos de Queso	9500	Contado y crédito a mayoristas	Productos-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.

Cuadro 13. Análisis de la oferta de encurtidos dulce y picante

Nombre de la Empresa y Localización (Dirección)	Presentación	Tipo de producto o servicio	Precio unitario \$	Políticas de pago	Canales de distribución (Tipos)	Segmento que cubre (geográfico, por nivel de ingresos etc.)
Aderezos CII 84 N° 42 – 104 Itagüí	Frasco 250 grs	Encurtido Dulce	2000	Contado, crédito a mayoristas 1 y 2 mese, minoristas.	Productor-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Frasco 250 grs	Encurtido Picante	1750			
	Frasco 500 grs	Encurtido Dulce	4100			
	Frasco 500 grs	Encurtido Picante	4250			
La Colina Cr 52 N° 79 S-30 La Estrella	Frasco 250 grs	Encurtido Dulce	1610	Contado, crédito a mayoristas 1 y 2 mese, minoristas.	Productor-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Frasco 250 grs	Encurtido Picante	2050			
	Frasco 500 grs	Encurtido Dulce	4000			
	Frasco 500 grs	Encurtido Picante	4000			
Pepita	Frasco 250 grs	Encurtido Dulce	1800	Contado, crédito a mayoristas 1 y 2 mese, minoristas.	Productor-Mayorista-Minorista	Todos los estratos económicos y niveles de ingresos.
	Frasco 250 grs	Encurtido Picante	1850			
	Frasco 500 grs	Encurtido Dulce	3500			
	Frasco 500 grs	Encurtido Picante	3500			
Caseros	Frasco 250 grs	Encurtido Dulce	1300	Contado	Productor- Consumidor final	Estratos 1, 2, 3 y 4, nivel de ingresos medio bajos.
	Frasco 250 grs	Encurtido Picante	1350			
	Frasco 500 grs	Encurtido Dulce	2500			
	Frasco 500 grs	Encurtido Picante	2500			

2.1.5 Caracterización de la competencia.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y FINANCIERA

- Unas de estas empresas son Antioqueñas, otras tiene carácter nacional y también las hay multinacionales.
- Las nacionales y multinacionales tienen alta capacidad financiera y de producción, ya que en su mayoría están dedicadas a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, por lo tanto son plantas que necesariamente tienen alta tecnificación.
- Son empresas que pueden responder fácilmente a las exigencias cambiantes del mercado tanto por solicitudes como por investigaciones de nuevos productos y por lo tanto tienen un apalancamiento financiero alto que permite realizar todo lo anterior.
- La empresa que se va a constituir a través de este plan de negocios inicialmente tendrá algunos limitantes económicos, puesto que el capital inicial es escaso.

ESQUEMAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Estas empresas competidoras tienen estructuras definidas de ventas no solo a nivel institucional sino también de venta directa.

Su política de distribución es estar en las tiendas, supermercados, almacenes de cadena o grandes superficies.

Mueven volúmenes muy altos de producción, por la misma capacidad de producción y financiera que tienen.

IMAGEN ANTE LOS CLIENTES

La gran mayoría de los productos en conservas y salsas están en el mercado tiempo suficiente, lo que les ha permitido tener posicionamiento en la mente del consumidor.

Hacen inversiones muy altas en publicidad especialmente en medios masivos como radio y televisión, esto les acerca masivamente a las mentes de los consumidores.

En la comuna¹² la constancia y Respin son las más posicionadas pero Zenú compete con calidad justificando sus precios altos.

Se tiene una mala imagen de los productos sin marca, que no tienen las reglamentaciones mínimas de calidad, por lo que con frecuencia salen vinagres, mucha agua y esto deteriora la imagen del producto ante la misma comunidad. Por eso el eslogan de muchas de las marcas analizadas de “más fruta y menos agua”.

¿POR QUÉ LES COMPRAN?

- Les compran porque son empresas reconocidas en el mercado.
- Tienen posibilidad de hacer pautas publicitarias que les permite darse a conocer.
- Porque son productos diseñados para optimizar tiempo, son prácticos y ágiles.
- Son compradas básicamente por precio, siendo importante la calidad e higiene tradición.

SEGMENTOS A LOS CUALES ESTÁ DIRIGIDO

Son productos de consumo masivo por lo tanto están a disposición de todos los estratos socioeconómicos, pero su orientación por precio y ubicación es para estratos socioeconómicos del 2 al 6.

Solo que depende mucho el precio para que sean adquiridos, por ejemplo por los compradores de la comuna¹², además, porque este es un mercado que tiene la facilidad económica de desplazarse a dichos almacenes, es un segmento de mercado entre los estratos 2 al 5.

¿POR QUÉ SERÁ FÁCIL O DIFÍCIL COMPETIR CON ELLOS?

- A futuro es muy difícil competir con estas empresas porque como se describe antes tienen una alta capacidad no solo económica sino también financiera para atender los requerimientos del mercado cambiante.
- Existen marcas posicionadas en la mente del consumidor de las comunas como son las mencionadas anteriormente, pero realmente no es tan relevante para competir con ellos, ya que están dispuestos a conocer nuevos productos y en un alto porcentaje tienen una intención de consumo alta para colaborar con el desarrollo de productos de calidad y elevar el nivel de empleo en la comuna.
- Los procesos y estándares de calidad no son tan complejos y está disponible en el mercado la maquinaria y los equipos para desarrollar el proceso. Por lo tanto será fácil entrar a competir con respecto a la calidad cumpliendo con los respectivos requerimientos de INVIMA.

- Otra posibilidad importante de competir, es que la empresa que se está proponiendo, es una empresa seria, legal y con las normas de higiene y de calidad requeridas para el desarrollo de la economía solidaria de la comuna 12.
- Si se garantiza calidad de las conservas y los pre-elaborados, así como su precio competitivo, será viable competir con el mercado global de competidores.
- Por capacidad financiera será difícil competir, no en la comuna, pero si en el mercado global cuando logren entrar a éste, pues los competidores fuera de la comuna son marcas muy reconocidas y con alta capacidad de producción y financiera.
- Los competidores externos a la comuna tienen precios muy estándar comparados con la capacidad de compra que tienen en la comuna 12

Finalmente una ventaja muy grande que se tiene es que el 96,29% de los hogares está dispuesta a comprar estos productos, así como el 94,64% de los negocios, solo por apoyar a la comunidad y a su vez al mejoramiento de la calidad de vida de la misma, sino por conocer nuevos productos de calidad.

COMO RESPONDEN AL CAMBIO DEL ENTORNO

Son empresas que tienen una cultura hacia el cambio permanente, su capacidad tanto económica como tecnológica hacen que sea más fácil dar respuestas a los cambios del mercado y el entorno, además, poseen el área de investigación y desarrollo que permite hacer innovaciones permanentes al producto.

2.1.6 Proyección en ventas

2.1.6.1 Tamaño del mercado global. El mercado global tomado para este plan está enfocado en la comuna 12 de Medellín, que en la actualidad cuenta con aproximadamente 28.624 hogares y un poco más de 108.000 habitantes en todos sus barrios. De los cuales consumen conservas y pre-elaborados 97%, que equivale a 27.765 hogares de la comuna 12.

De las encuestas realizadas se destaca que: (Véase el Cuadro 14)

Consumo total de conservas en los hogares de la comuna 12 por cantidad semanal es:

Cuadro 14. Consumo conservas y pre-elaborados en hogares por cantidad a la semana				
Cantidades semanales	% Participación	No. Hogares	Promedio de unidades semanales	Promedio de unidades Mensuales
Entre 1 y 3	74.10%	21.210	2	169.680
Entre 4 y 6	23.21%	6.644	5	132.880
Entre 7 y 10	2.67%	764	8	24.448
Total unidades				327.008

Del 100% de las unidades de conservas consumidas en los hogares el 8,35% son salsas de piña y mora), lo que equivale a 27.304 unidades mensuales, y un 10,59% de unidades son encurtidos lo que equivales a 34.629 unidades mensuales.

El consumo de conservas y pre-elaborados en los 1.236 negocios de la comuna y aledaños a la semana. (Véase el Cuadro 15)

Cuadro 15. Consumo conservas y pre-elaborados en los negocios por cantidad a la semana					
Productos	Presentación	Cantidades promedio semanales consumidas en cada negocio	% de participación de la demanda	Número de negocios	Cantidades promedio mensuales consumidas en los negocios de la comuna 12
Salsa de Piña	Bolsa de 500 grs	7	23.16%	286	8.008
	Bolsa de 1000 grs	3		286	3.432
Salsa de mora	Bolsa de 500 grs	5	13.55%	167	3.340
	Bolsa de 1000 grs	2		167	1.336
Encurtido Dulce y	Frasco de 250 grs	2	13%	161	1.288
	Frasco de 500 grs	2		161	1.288

2.1.6.2 Tamaño de mi mercado. Por lo tanto el mercado a captar en los próximos cinco años será el siguiente:

Año 1: Se captará el 7% del mercado total de hogares y negocios de la comuna 12, de cada uno de los productos demandados así: (Véase el Cuadro 16).

Se puede llegar perfectamente a la fracción de mercado establecido porque lo que la comunidad busca es calidad, higiene, economía y nutrición. Sin embargo para los competidores será difícil entrar por precio y calidad del producto como resultado de un buen proceso productivo.

Es muy importante contemplar que la comuna está dispuesta a apoyar los nuevos productos, manifestando el 96,29% de los hogares está dispuesto a comprar estos productos, así como el 94,64% de los negocios, por lo tanto será creada esta empresa con una forma jurídica denominada Asociativa; la cual permitirá que sean varios los propietarios y emplear a más personas y mejorar procesos.

De otro lado son muy pocos los productores competidores de encurtidos en la comuna que cumplan con las condiciones técnicas y de calidad para la elaboración de los mismos.

Cuadro 16. Total del mercado de los hogares y negocios captado			
Total del mercado de los negocios captado			
Productos	Presentación	Cantidades mensuales	Cantidades anuales
Salsa de Piña	Bolsa de 500 grs	561	6732
	Bolsa de 1000 grs	240	2880
Salsa de Mora	Bolsa de 500 grs	234	2808
	Bolsa de 1000 grs	94	1128
Encurtido Dulce	Frasco de 250 grs	45	540
Total del mercado de los hogares captado			
Productos	Presentación	Cantidades mensuales	Cantidades anuales
Salsa de Piña	Bolsa de 500 grs	600	7200
	Bolsa de 1000 grs	346	4152
Salsa de Mora	Bolsa de 500 grs	600	7200
	Bolsa de 1000 grs	346	4152
Encurtido Dulce	Frasco de 250 grs	800	9600
Total del mercado de los hogares y negocios captado			
Productos	Presentación	Cantidades mensuales	Cantidades anuales
Salsa de Piña	Bolsa de 500 grs	1161	13932
	Bolsa de 1000 grs	586	7032
Salsa de Mora	Bolsa de 500 grs	834	10008
	Bolsa de 1000 grs	440	5280
Encurtido Dulce	Frasco de 250 grs	845	10140

Para el año 2, 3, 4 y 5: El crecimiento estimado para cada año será del 7% con respecto a las ventas del año anterior. Este incremento de la proyección de la demanda tiene en cuenta la capacidad de planta instalada, y que de acuerdo a las condiciones técnicas puede cumplir con la proyección en ventas estimada. (Véase el cuadro 17).

2.1.6.3 Proyección de la demanda.

Cuadro 17. Proyección de la demanda

Productos	Presentación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salsa de Piña	Bolsa de 500 grs	13.932	14.907	15.951	17.067	18.262
	Bolsa de 1000 grs	7.032	7.524	8.051	8.615	9.218
Salsa de Mora	Bolsa de 500 grs	10008	10.709	11.458	12.260	13.118
	Bolsa de 1000 grs	5280	5.650	6.045	6.468	6.921
Encurtido Dulce	Frasco de 250 grs	10140	10.850	11.609	12.422	13.291

2.1.7 La mezcla de mercadeo. Los objetivos, metas y estrategias de marketing están basados en las 4 principales variables del mercadeo, se estableció con base en la proyección de ventas y los estudios de entorno y mercado (oferta y demanda), los siguientes objetivos y estrategias para el proyecto de conservas y pre-elaborados.

2.1.7.1 Objetivo, metas y estrategias del producto. (Véase el Cuadro 18)

Cuadro 18. Objetivo, metas y estrategias del producto

OBJETIVO	Ser reconocidos en el mercado de las conservas y los pre-elaborados en la comuna 12, como una empresa legalmente constituida que ofrece productos de excelente calidad, con las normas de higiene requeridas, con un enfoque hacia el servicio al cliente, ajustados a las exigencias del mercado y con una orientación netamente social.
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar en el primer año un 1% de los hogares y negocios de la comuna 12 de Medellín. • Incrementar el mercado a partir del año 2 en un 7% sobre las ventas del año anterior.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Crear en primer lugar el buen nombre del producto, entendido como el nombre mercadológico que dará al mismo, a través de cualquier técnica, una de ellas y muy fácil de aplicar es la tormenta o lluvia de ideas, donde los primeros involucrados serán las personas asociadas a la empresa. • Demostrar la calidad en la fabricación del producto a través de programar visitas a la empresa, con mini-mercados y administradores de los diferentes negocios del mercado al cual se va a llegar. • Definir claramente la política de devoluciones, en caso de presentarse. • Desarrollar políticas de asistencia técnica posteriores (Como manipulación y conservación de los productos) a la venta del producto, generando confianza y transparencia en el mercado al que va a llegar. • Evaluar detenidamente a los proveedores de la fruta, materias prima e insumos a utilizar, que con ello se elaboren las mejores salsas de mora y piña, encurtidos y pre-elaborados con excelente calidad y rendimiento. • Determinar las medidas de higiene, seguridad y manipulación, exigidas por el ministerio de la protección social y ambiental, para la producción de conservas y pre-elaborados, que garanticen la tranquilidad y seguridad del consumidor en cuanto a su calidad, eficiencia y salubridad. • Definir que los estilos y empaques utilizados para el producto, generando seguridad y comodidad al consumidor para su utilización y consumo. • Empacar el producto en empaque plástico debidamente marcado, con las condiciones exigidas por la protección del consumidor, que le permita e éste conocer la información adecuada y completa, no solo de los componentes, sino también de las fechas de vencimientos y registro INVIMA. • Generar políticas de producto que permitan que los proveedores en un momento determinado asuman y repongan la fruta que salga mala. • Definir en un corto plazo (a un año) cuales serán los planes de la empresa para el futuro de la misma, con la posibilidad de definir nuevos productos

➤ **Beneficios que tendrán los clientes al utilizar o consumir el producto.**

- La importancia de las frutas y verduras en la alimentación humana ha sido valorada desde la antigüedad. Los antiguos denominaron a las frutas como "la comida de los dioses" y le otorgaban propiedades mágicas o divinas.
- Las frutas constituyen uno de los alimentos más importantes dentro de los alimentos naturales vegetales junto con las hortalizas, proporcionan muchas vitaminas y minerales, por lo tanto son alimentos que deben estar presentes en todas las comidas. Se puede estar seguro que, comiendo frutas y verduras, nunca se tendrán carencias de vitaminas o minerales.
- Componentes de las frutas y hortalizas: minerales, vitaminas, flavonoides, Fibra, Saponinas, Fenoles, carotenoides, isocianatos.
- Todos estos componentes, no solamente ayudan a que el cuerpo se nutra, sino que previenen la aparición de muchas enfermedades, tal como se ha venido demostrando en los estudios realizados en los últimos años.
- Las frutas y vegetales constituyen un grupo especial de alimentos, pues sus nutrientes son de fácil absorción. Este selecto grupo, que se puede disfrutar de forma natural y a cualquier hora del día, aporta al cuerpo los minerales, vitaminas, agua y fibra que requiere para su funcionamiento.
- El consumo de las mismas facilita procesos digestivos, aporta elasticidad a la piel y refuerza el sistema inmunológico. No contienen grasa y aportan azúcares simples que ayudan al cuerpo a generar calorías sanamente. El banano, por ejemplo, tiene un mayor contenido de dulce, por lo cual su consumo es limitado para personas con problemas de diabetes.
- Para mantener las frutas y verduras frescas, es recomendable guardarlas en la nevera, mas no congelarlas. Es recomendable protegerlas con una bolsa plástica y no dejarlas allí por mucho tiempo.

Fortalezas y debilidades del producto frente a los de la competencia

Dentro de las Fortalezas se pueden contemplar las siguientes:

- Empresa basada en grupo asociativos de trabajo en el sector de alimentos con diversos saberes
- Colombia país productor de todas las frutas, hortalizas, verduras e insumos para el proceso productivo.
- Posibilidades de exportación
- Altamente alimenticio y de consumo masivo
- Fácil de preparar para el consumidor

- Insumos y materias primas de primera calidad
- 100% natural
- Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y legislación comercial.

Debilidades establecidas del producto

- Son productos perecederos en el caso de los pre-elaborados.
- Al ser una empresa nueva no se cuenta con la alta tecnología de las empresas competidoras.
- No se cuenta con áreas de investigación y desarrollo que permitan identificar nuevas mezclas de producto y optimización de los mismos.
- Existen altos niveles de preferencia por marcas de tradición.
- En el caso de la oferta de hortalizas, la piña y la mora dependen de las estaciones climáticas según la época del año.

➤ **Nombre comercial del producto. (Véase la Figura 6)**

Figura 6. Etiqueta de los productos



2.1.7.2 Objetivo, metas y estrategias del precio. (Véase el cuadro 19)

Cuadro 19. Objetivo, metas y estrategias del precio

OBJETIVO	Entrar en el mercado de las comunas doce a través de la venta de conservas y pre-elaborados con precios competitivos, que permitan a la empresa tener liquidez, incrementar sus utilidades y disminuir sus costos a través de procesos que lo permitan.
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los costos establecidos dentro del plan de negocio para el primer año se cumplan dentro de lo estipulado. • Evaluar a partir del segundo año una meta de reducción partiendo del reconocimiento de marca y el crecimiento de las ventas.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una estrategia de precios es tan importante como definir las estrategias de Producto, Promoción y Plaza; esta debe estar basada en la demanda del consumidor y en los precios de la competencia. • Identificar los proveedores más reconocidos de piña, mora y hortalizas, a través de Asociaciones, Cooperativas o Comercializadoras a granel de frutas y verduras y productos de panadería que existente en la ciudad, con las cuales se convengan precios especiales y descuentos de compra por volumen y además, que permitan la selección de la fruta, para comprar fruta calificada como de primera calidad. • Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que apunten a disminuir los costos de los insumos y materiales, necesarios para el funcionamiento de la empresa. • Desarrollar políticas de precios para con los clientes, y políticas de pago para los proveedores, tales como: fecha de pago, forma de pago, intereses por mora, vencimientos, descuentos comerciales y financieros, entre otras. • Cuidar siempre los costos de fabricación y mantener el punto de equilibrio.

2.1.7.3 Objetivo, meta y estrategias de promoción. (Véase el cuadro 20)

Cuadro 20. Objetivo, meta y estrategias de promoción.

OBJETIVO	Establecer a través de una efectiva comunicación la credibilidad y tranquilidad a todas las familias de la comuna ¹² al consumir los productos, que generará empleos directos, que mejorará la calidad de vida, que garantizará productos de excelente calidad, confiabilidad en su consumo, logrando con ello el cumplimiento de las ventas.
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar para el primer año como mínimo el 10% de la población de la comuna 12. • Incrementar de acuerdo con los resultados del año anterior un número de hogares mayor al primer año.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un asesor comercial o vendedor que posea una motocicleta, el cual será contratado con un salario mínimo mensual vigente y sus respectivas prestaciones sociales, con un auxilio de motocicleta mensual, para que se encargue de hacer la labor de promoción y venta en la comuna 12, la empresa contará con un administrador con la capacidad de ser también vendedor en el punto de venta directo. • Preparar una estrategia de enfoque cooperativo, es decir, aquella que le permita con sus proveedores ofrecer publicidad o regalos para ayudarse mutuamente y así dar a conocer y rotar más sus productos. • Acudir a medios masivos de información como el directorio telefónico de la ciudad de Medellín, que en promociones especiales se puede pautar en las secciones de conservas y comidas rápidas, con el nombre de la empresa, dirección y números de contacto, por una tarifa especial, que dependiendo del estrato socioeconómico donde esté ubicado el negocio, oscila entre \$220.000 y \$250.000 el año, para Microempresarios de la ciudad y con formas de pago a través de la facturación de los servicios públicos. • Elaborar una lista de datos de todos los clientes, desde el primer día de ventas al Público para crear paulatinamente la base de datos de clientes que le permitirá diseñar estrategias para llegar directamente a ciertos nichos de mercado con correos directos, entre otros. • Analizar con sus clientes actuales y potenciales, cual es para ellos el medio de comunicación más efectivo, y así, cuando se desarrollen las futuras estrategias para promover y vender los productos, sean medios más efectivos y así el dinero invertido en ésta no se perderá. • Hacer pruebas de producto a campo abierto por barrio, por medio de un stand y algún material publicitario como pendones, brindando degustaciones del producto. • Buscar patrocinadores para la realización de diferentes eventos. • Participar en ferias de alimentos y/o agroindustria que se realizan comúnmente en la ciudad de Medellín en el Palacio de Exposiciones o en el Centro Plaza Mayor, o en entidades como el SENA y ACTUAR FAMIEMPRESAS, lo cual no solo les permite darse a conocer, sino también adquirir datos de proveedores y posibles clientes y/o comercializadores, para que puedan incursionar en nuevos mercados Nacionales o Internacionales. • Crear desde el centro de producción un punto de venta propio, que permita, la comercialización del producto directamente. • Evaluar los diferentes eventos que realizan en la comuna¹² desde las diferentes microempresas y organizaciones sociales, como parroquias, casas de la cultura, bibliotecas, eventos deportivos, entre otros, donde se pueda vincular la empresa como PATROCINADOR con camisetas, invitaciones, pendones o refrigerios (incluyendo allí sus productos)).

2.1.7.4 Objetivo, meta y estrategias de plaza (Distribución) (Véase el cuadro 21)

Cuadro 21. Objetivo, meta y estrategias de plaza (Distribución)

OBJETIVO	Garantizar que las pulpas de fruta, estén en los hogares, tiendas y supermercados de la comuna 12 oportunamente, en las cantidades solicitadas, sin daños en el empaque, evitando el deterioro en la calidad y características ofrecidas del producto.
METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar como mínimo para el primer año al 1% de los hogares y de locales y negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de suministros de la comuna 12. • Llegar a las Asociaciones y Corporaciones de la comuna 12, como distribuidores del producto, entre sus asociados y zona de influencia. • Penetrar el mercado de las tiendas y supermercados de la comuna, por lo menos en un 80%, entre los años 2 al 5.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una estrategia de distribución que permita colocar el producto donde el consumidor potencial lo encuentre muy fácil y que no tenga que desviarse para comprarlo, si esto sucede, preferirá comprar otra marca con tal de no tener que hacerlo. • Realizar un convenio con transportadores de la comuna para que realicen el transporte a domicilio de las pulpas de fruta a los diferentes hogares, con el fin de generarles recursos adicionales y mejoramiento de la calidad de vida dentro de la misma comunidad. Eso sí, deben estar éstos preparados para saber lo más que puedan del producto, son ellos en el momento de la entrega, los representantes, “la Cara” de la empresa frente al cliente. • Garantizar la entrega del producto final a los clientes generando seriedad por la oportunidad en la entrega y cantidades solicitadas. • Definir un proceso logístico que permita agilizar los posibles contratiempos o problemas de embarque, permitiendo así agilizar las entregas y saber qué hacer cuando se presenten averías y demoras en el camino. • Definir las políticas de protección y seguridad del producto tanto en las instalaciones de la empresa como en el traslado de las mismas. • Establecer con los proveedores convenios de compra de la materia prima e insumos, para que ésta sea entregada de acuerdo a la necesidad de producción mensual y con ello lograr descuentos por volúmenes y valores agregados para el almacenamiento. • Determinar un proceso logístico que permita un adecuado recibo, almacenamiento, control de inventarios, manejos de materias primas e insumos, proceso de materias primas, empaque y control de costos.

POLÍTICAS DE SERVICIO

Términos de garantía:

- Se reconocerá a los canales de distribución los daños que se generen durante el transporte de la fruta, previa revisión de la misma al momento de la entrega.
- Se compra fruta seleccionada y de primera calidad que garantice la calidad de la salsa de mora y piña así como las hortalizas para lo encurtidos.
- El producto se entregará con buen margen de tiempo antes de su fecha de vencimiento, lo cual permite que sea comercializado con toda confianza.
- Se garantiza la inocuidad de los productos en términos de higiene y manipulación.
- Se adquieren las mejores materias primas que garanticen la calidad, nutrición y otros beneficios.
- De acuerdo a las políticas que se establezcan de venta con los diferentes canales y comercializadores se podrá garantizar el cumplimiento de las mismas.

Tipo de servicio al cliente

- Servicio de entrega de los productos en el lugar indicado previamente con el canal.
- Asesoría en la manipulación de las pulpas de frutas y hortalizas, para garantizar la asepsia y rendimiento.
- Brindar respuestas oportunas a las observaciones realizadas por los clientes.
- Llegar a acuerdos con los clientes sobre las sugerencias que hagan para mejorar no solo el servicio, sino la calidad del producto.
- Personal calificado para la producción y la atención al cliente, no solo telefónica sino también personalizada.
- Posibilidades de conocer de primera mano la producción, lo que permitirá a la comunidad, creer en una empresa legalmente constituida y con normas de higiene.
- En el punto de venta propio, ofrecer la entrega de los productos a domicilio.

Mecanismos de atención al cliente

- Se deberá tener disposición para atender por teléfono las sugerencias y/o reclamos que hagan los consumidores de las conservas y pre-elaborados.
- Se instalará un buzón de sugerencias para el recibo de las quejas, reclamos o felicitaciones de los clientes.
- Capacitar permanentemente a los líderes comunitarios de las diferentes corporaciones y asociaciones, tenderos, y personal de supermercados, sobre el manejo adecuado del producto y sus ventajas competitivas.

TÁCTICAS DE VENTA

Solo se contará con un asesor de ventas propio, que será el mismo gerente, el cual visitara los mini-mercados de la comuna 12.

Entregar producto en consignación, inicialmente a los mini-mercados, permitiendo así un impulso directo del producto con los clientes del mismo.

2.1.7.5 Presupuesto estrategias de mercadeo. A continuación se presentan los diferentes medios utilizados para la ejecución de las estrategias de mercadeo y su respectivo valor.

Prensa: Avisos clasificados en el colombiano tres días a la semana (Viernes, Sábado y Domingo) dos veces al mes. Valor anual **\$800.000**

Portafolio del producto: Tiraje de 50 portafolios en carpeta para presentar en los Minimercados de la comuna y distribuidoras de insumos. Valor anual **\$200.000**

Directorio páginas amarillas de Publicar: Se registra la empresa con su logo y su información de contacto en la sección de salsas de frutas y aderezos. Valor anual **\$ 230.000**

Volantes: Se elabora 5.000 volantes mostrando los productos, marca, calidad e información de contacto para ser distribuidas en los entornos comerciales. Valor Anual **\$300.000**

Visitas personales: Se visitaran los Minimercados de la comuna 12 y distribuidoras de insumos para negocios de comidas rápidas que son clientes potenciales donde el gerente vendedor contactara una cita con la gerencia para presentar el portafolio de productos. Valor anual **\$ 800.000**

Stand: Elaboración de un stand en madera con 3 pendones que muestran la marca del producto y sus características, obsequiando 3.000 degustaciones al año. Valor anual **\$1.200.000**

Internet: Se aloja el portafolio de productos en un buscador de internet. Valor Anual **\$ 190.000**

Valor total estrategias de mercadeo: \$3.720.000

2.1.8 Fijación de precios competitivos. (Véase el cuadro 22)

Cuadro 22. Fijación de precios competitivos

Productos	Presentación	Precio promedio de la competencia (\$)	Precio propuesto para el negocio	Políticas de pago/plazos	Descuentos
Salsa de Piña	Bolsa de 500 grs	2500	2400	Contado, y no más del 30% del pedido a crédito pagaderos a un mes	Por cantidad y pronto pago
	Bolsa de 1000 grs	4200	3900	Contado, y no más del 30% del pedido a crédito pagaderos a un mes	Por cantidad y pronto pago
Salsa de Mora	Bolsa de 500 grs	2800	2600	Contado, y no más del 30% del pedido a crédito pagaderos a un mes	Por cantidad y pronto pago
	Bolsa de 1000 grs	4500	4100	Contado, y no más del 30% del pedido a crédito pagaderos a un mes	Por cantidad y pronto pago
Encurtido Dulce	Frasco de 250 grs	2200	2000	Contado, y no más del 30% del pedido a crédito pagaderos a un mes	Por cantidad y pronto pago

2.1.9 Ingresos por ventas

- Las ventas se proyectan con un incremento del 5% para el primer año, incrementándose el 2% adicional cada año
- Los precios se ajustan a la inflación proyectada según fuentes de DANE, DNP, Banco de la República y LaNota.com. (Véase el cuadro 23)

Cuadro 23. Ingresos por ventas.

INGRESOS OPERATIVOS (Ventas del producto)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2011	2012	2013	2014	2015
FACTOR CRECIMIENTO UNIDADES		5,00%	7,00%	9,00%	11,00%	13,00%
FACTOR INCREMENTO PRECIOS		3,10%	3,40%	3,80%	4,00%	4,10%
Salsa Piña Bolsa 500 grs	Cantidades	13.932	14.907	16.249	18.036	20.381
	Precio unitario	2.400	2.482	2.576	2.679	2.789
		33.436.800	36.993.807	41.855.533	48.318.027	56.837.945
Salsa Piña Bolsa 1000 grs	Cantidades	7.032	7.524	8.201	9.104	10.287
	Precio unitario	3.900	4.033	4.186	4.353	4.532
		27.424.800	30.342.250	34.329.829	39.630.354	46.618.375
Salsa de Mora Bolsa 500 grs	Cantidades	10.008	10.709	11.672	12.956	14.641
	Precio unitario	2.600	2.688	2.791	2.902	3.021
		26.020.800	28.788.893	32.572.329	37.601.497	44.231.768
salsa de Mora Bolsa 1000 grs	Cantidades	5.280	5.650	6.158	6.835	7.724
	Precio unitario	4.100	4.239	4.400	4.577	4.764
		21.648.000	23.950.914	27.098.543	31.282.558	36.798.612
Encurtido Dulce Frasco 250 grs	Cantidades	10.140	10.850	11.826	13.127	14.834
	Precio unitario	2.000	2.068	2.147	2.232	2.324
		20.280.000	22.437.386	25.386.108	29.305.723	34.473.201
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS		128.810.400	142.513.250	161.242.342	186.138.159	218.959.901

2.2 ASPECTOS TÉCNICOS DEL PLAN DE NEGOCIO

2.2.1 Localización. Se requiere analizar las diferentes alternativas de ubicación de la unidad productiva utilizando criterios de mínimo costo (ya sea para arrendamiento o adquisición) verificando que se tengan las adecuadas posibilidades de acceso, la infraestructura de servicios (agua, luz, teléfono etc.) y se cumpla con la normatividad exigida por planeación y la Secretaría de Medio Ambiente para autorizar la ubicación de la unidad productiva o de prestación de servicios.

2.2.1.1 Macrolocalización. La planta productora de conservas y pre-elaborados estará localizada en Colombia, departamento de Antioquia, municipio de Medellín, Zona 3, Comuna 12, barrio La América. (Véase el Mapa 1)

Mapa 1. Macro-localización.



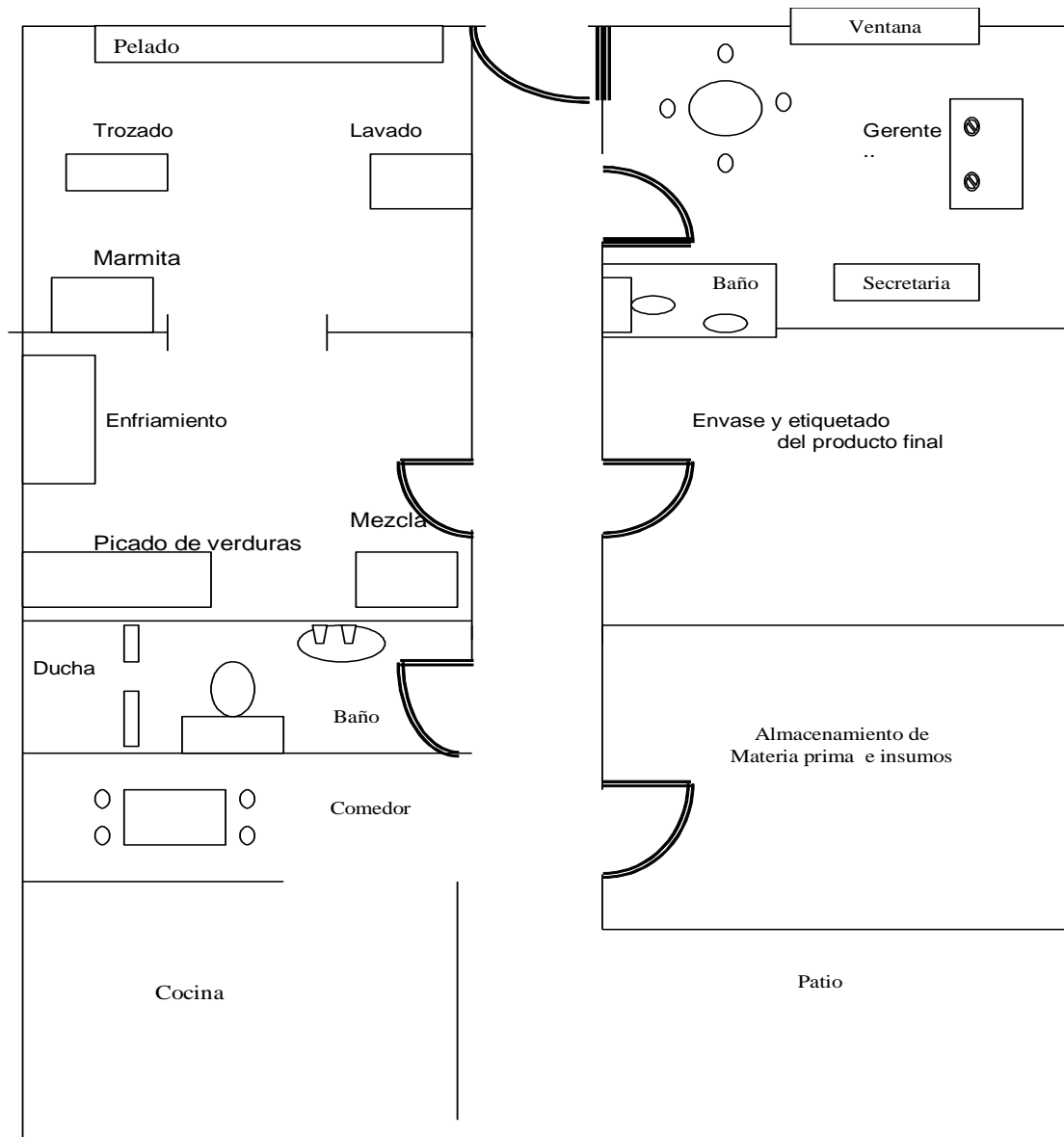
Fuente: DNP. Departamento Nacional de Planeación. Medellín. 2007

2.2.1.2 Micro-localización. La ubicación de la planta de producción será en la comuna 12, sector La América, en una casa cuyo canon de arrendamiento es de aproximadamente \$600.000. La comuna cuenta con todos los servicios públicos necesarios para su buen funcionamiento, como agua, energía, gas y teléfono, además, cuentan con el servicio de recolección de basuras.

2.2.2 Tamaño o capacidad de producción. La planta procesadora de frutas y hortalizas tendrá capacidad para producir 480 unidades de salsas de frutas al

día, y 300 frascos diarios de encurtidos. De la anterior capacidad instalada de la planta se utilizará inicialmente el 40% (capacidad utilizada), la cual se incrementará anualmente de acuerdo a la proyección de la demanda futura y al posicionamiento en el mercado de los nuevos productos. Es necesario aclarar que la planta procesadora necesita como mínimo 40 m². A continuación se presenta la propuesta para la distribución en planta, de acuerdo a los espacios disponibles de la casa en alquiler. (Véase la Figura 7)

Figura 7. Distribución en planta



Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Análisis de mercado de proveedores. (Véase el cuadro 24)

Cuadro 24. Análisis de mercado de proveedores

Materia prima tipo (por producto)	Precio unitario en \$	Nombre proveedor	Localización	Políticas de pago
Piña segundas escogidas	\$700 kg	Madaseal Ltda.	Central Mayorista Bl. 27 L 976 Itagüí	Contado
Mora	\$1000 Kg	Distribuidora J.B.F	Central Mayorista Bl. 15 L 29 Itagüí	Contado
Vinagre (E-260)	\$650 de 1000 ml	Pacardil	Central Mayorista Bl. 10 L 45 Itagüí	Contado
Almidón	\$2700 de 500 grs	Pacardil	Central Mayorista Bl. 10 L 45 Itagüí	Contado
Azúcar	\$1300 Kg	Pacardil	Central Mayorista Bl. 10 L 45 Itagüí	
Cebolla rama	\$900 kg	Comercializadora de legumbres Ferney Ortiz	Central Mayorista Bl. 29 L 9 Itagüí	Contado
Cebolla huevo	\$1300 kg	Comercializadora de legumbres Ferney Ortiz	Central Mayorista Bl. 29 L 9 Itagüí	Contado
Pimentón	\$1600 kg	Comercializadora de legumbres Ferney Ortiz	Central Mayorista Bl. 29 L 9 Itagüí	Contado
Cilantro	\$ 3900 kg	Comercializadora de legumbres Ferney Ortiz	Central Mayorista Bl. 29 L 9 Itagüí	Contado
Ácido ascórbico (Antioxidante)	\$20.300 kg	ProtoKimica	Cra. 52 No. 6 sur 35	Contado
Sorbato de potasio (Preservante)	\$10.700 kg	ProtoKimica	Cra. 52 No. 6 sur 35	Contado
Sal	\$900 kg	Pacardil	Central Mayorista Bl. 10 L 45 Itagüí	Contado
Empaque duo pack (Bolsa transparente)	500 grs \$210 1000 grs \$ 297	Alico	Calle 10 Sur N° 50 FF – 63	Contado
Frascos vidrio	250 grs \$295 500 grs\$345	Distribuidora Córdoba Ltda.	Calle 12 Sur N° 50 GG - 16	Contado
Etiquetas adhesivas	100	Litodomicilios		Contado

2.2.4 Proceso de producción por producto. (Véase el cuadro 25)

Cuadro 25. Proceso de producción por producto

Producto	Actividades	Tiempo de duración
	Selección y compra de piña y mora	1 hora
	Recibo de las frutas en la planta	15 minutos
	Pelado	40 minutos
Salsa de frutas	Lavado	15 minutos
	Trozado	15 minutos
	Licuada de la fruta	15 minutos
	Mezcla azúcar y agua	15 minutos
	Calentamiento de los jugos en marmita	25 minutos
	Adición preservante y antioxidante	5 minutos
	Preparación del empaque esterilizado	40 minutos
	Congelado, para terminar la pasteurización	1 hora
	Envasado	1 hora
	Etiquetado	1 hora
	Almacenamiento	25 minutos
	Selección y compra de hortalizas	1 hora
	Recibo de hortalizas en la planta	15 minutos
	Pelado	1 hora
	Lavado	15 minutos
Encurtidos	Trozado	1 hora
	Picado (procesador de hortalizas)	1 hora
	Mezclado	15 minutos
	Homogenizado	40 minutos
	Esterilizado	40 minutos
	Empaque	1 hora
	Etiquetado	1 hora
	Almacenamiento	25 minutos

2.2.5 Relación de maquinaria y equipo/muebles y enseres/otros. (Véase el cuadro 26)

Cuadro 26. Relación de maquinaria y equipo/muebles y enseres/otros					
Descripción	Cantidad	Proveedor	Valor Unitario	Valor Total	Vida útil (años)
Marmita 20 galones	1	MUNDIAL DE REMATES	\$ 7.590.000	\$ 7.590.000	10
Mesa en acero 140*75*90	2	MUNDIAL DE REMATES	\$ 240.000	\$ 480.000	10
Picadora de verduras para encurtidos	1	MUNDIAL DE REMATES	\$ 3.600.000	\$ 3.600.100	10
Estantería 30-90 por 5 entrepaños	5	MUNDIAL DE REMATES	\$ 75.000	\$ 375.000	10
Licuada de 15 litros	1	MUNDIAL DE REMATES	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	10
Bascula electrónica de 5 kg	1	MUNDIAL DE REMATES	\$ 480.000	\$ 480.000	10
Peachimetro	1	MUNDIAL DE REMATES	\$ 210.000	\$ 210.000	10
Congelador 2 tapas en acero inoxidable y nevera 13 pies	1	Frio - Norte	\$ 4.115.000	\$ 4.115.000	10
Selladora de líquidos	1	C.I. Talsa	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	10
Juego 5 cuchillos Acero Inoxidable	1	C.I. Talsa	\$ 100.000	\$ 100.000	10
Valdes 5 lts	4	Industrias Estra S.A.	\$ 10.000	\$ 40.000	10
Canecas Plasticas	2	Industrias Estra S.A.	\$ 30.000	\$ 60.000	10
Colador metálico	2	C.I. Talsa	\$ 35.000	\$ 70.000	10
Vasijas plásticas	6	Industrias Estra S.A.	\$ 20.000	\$ 120.000	10
Juego de cucharas plásticas	1	Industrias Estra S.A.	\$ 35.000	\$ 35.000	10
Olla a presión 25 litro	1	C.I. Talsa	\$ 250.000	\$ 250.000	10
Quemador a gas completo de tres puestos	1	Exhibiciones la Rebaja	\$ 800.000	\$ 800.000	10
Olla aluminio 20 litros	2	Exhibiciones la Rebaja	\$ 80.000	\$ 160.000	10
Moto AKT 125	1	Exito	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	5
Trailer aluminio tapado para moto	1	Remolques s.a	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	5
Computador con impresora	1	PC Madrigal	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	3
Licencia Office	1	PC Madrigal	\$ 300.000	\$ 300.000	3
Mueble de computo	1	Carrefour	\$ 150.000	\$ 150.000	5
Escritorio con archivador	1	Carrefour	\$ 230.000	\$ 230.000	5
Silla escritorio	1	Carrefour	\$ 70.000	\$ 70.000	5
Sillas plásticas	5	Rimax	\$ 20.000	\$ 100.000	5
Mesa auxiliar plástica	1	Carrefour	\$ 35.000	\$ 35.000	5
Fax	1	Carrefour	\$ 325.000	\$ 325.000	5
Extintores multiuso	2	Extintores Álvarez	\$ 120.000	\$ 240.000	10
Teléfono extensión	1	Carrefour	\$ 30.000	\$ 30.000	
Total				\$ 29.315.100	

2.2.6 Requerimientos de instalación y montaje (Inversiones pre-operativas). Al momento de alquilar el local es necesario realizarle las adecuaciones como las siguientes. (Véase el cuadro 27)

- Requiere de paredes debidamente adoquinadas, es decir con baldosín, superficies lisas, para evitar la acumulación de polvo y contaminación.
- Piso completamente en baldosa
- Cielo raso liso
- Ventanas enmalladas, para evitar intrusos como mosquitos, ratas.
- Ningún implemento debe ser de madera
- El cableado de la energía debe estar en su respectiva tubería

Cuadro 27. Requerimientos de instalación y montaje (costos pre-operativos)			
Detalle	Ubicación	Costo \$	Forma de pago
Baldosinada planta	Medellín	1.350.000	50 % al inicio y el resto a la entrega de la obra
Adecuación mayas en la ventana y puertas	Medellín	300.000	50 % al inicio y el resto a la entrega de la obra
Instalaciones eléctricas	Medellín	350.000	50 % al inicio y el resto a la entrega de la obra
Iluminación	Medellín	300.000	50 % al inicio y el resto a la entrega de la obra
Total adecuaciones		\$2.300.000	

2.2.7 Consumos unitarios por producto. A continuación se establecen los consumos unitarios y su valor para la elaboración de las pulpas de fruta, para ello se realizó investigaciones con los líderes de los proyectos y expertos en el tema. De lo cual resulta: (Véanse los cuadros 28 y 29)

Cuadro 28. Consumos unitarios por producto.

Consumos unitarios de materias primas e insumos por unidad de 500 grs y 1000 grs de salsa de Piña				
	ITEM	UNIDAD	CANTIDAD 500 grs	CANTIDAD 1000 grs
Materias Primas	Piña (fruta limpia)	Gramos	222	444
	Almidón	Gramos	27	54
	Azúcar	Gramos	79	158
	Ácido Ascórbico (Antioxidante)	Gramos	0,5	1
	Sorbato de Potasio (Preservante)	Gramos	0,175	0,350
Servicios	Agua	m ³ /segundo	0,00005	0,00010
	Energía	Kw/Hora	0,0025	0,0050
Insumos	Bolsa Plástica Duo-Pack	1	1	1
	Etiquetas	1	1	1
Consumos unitarios de materias primas e insumos por unidad de 500 grs y 1000 grs de salsa de Mora				
	ITEM	UNIDAD	CANTIDAD 500 grs	CANTIDAD 1000 grs
Materias Primas	Mora de primera	Gramos	220	440
	Almidón	Gramos	27	54
	Azúcar	Gramos	79	158
	Ácido Ascórbico (Antioxidante)	Gramos	0,5	1
	Sorbato de Potasio (Preservante)	Gramos	0,175	0,350
Servicios	Agua	m ³ /segundo	0,00005	0,00010
	Energía	Kw/Hora	0,0025	0,0050
Insumos	Bolsa Plástica Duo-Pack	1	1	1
	Etiquetas	1	1	1
Consumos unitarios de materias primas e insumos por unidad de 250 grs de Encurtidos dulce				
	ITEM	UNIDAD	CANTIDAD 250 grs	
Materias Primas	Vinagre (E-260)	Mililitros	70	
	Cebolla Rama	Gramos	50	
	Cebolla Huevo	Gramos	50	
	Pimentón	Gramos	100	
	Cilantro	Gramos	10	
	Sal	Gramos	1	
Servicios	Agua	m ³ /segundo	0,00005	
	Energía	Kw/Hora	0,0025	
Insumos	Fracos vidrio	1	1	
	Etiquetas	1	1	

Cuadro 29. Valor de los consumos unitarios

Consumos unitarios de materias primas e insumos por unidad de 500 grs y 1000 grs de salsa de Piña					
	ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	Valor 500 grs	Valor 1000 grs
			500 grs		
Materias Primas	Piña (fruta limpia)	Gramos	222	155,4	310,8
	Almidón	Gramos	27	125,8	251,6
	Azúcar	Gramos	79	100	200
	Ácido Ascórbico (Antioxidante)	Gramos	0,5	6,3	12,6
	Sorbato de Potasio (Preservante)	Gramos	0,175	2,34	4,68
Servicios	Agua	m ³ /segundo	0,00005	1,6	3,2
	Energía	Kw/Hora	0,0025	2,7	5,4
Insumos	Bolsa Plástica Duo-Pack	1	1	210	290
	Etiquetas	1	1	100	100
Total				704,14	1178,28
Consumos unitarios de materias primas e insumos por unidad de 500 grs y 1000 grs de salsa de Mora					
	ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	Valor 500 grs	Valor 1000 grs
			500 grs		
Materias Primas	Mora	Gramos	220	220	440
	Almidón	Gramos	27	125,8	251,6
	Azúcar	Gramos	79	100	200
	Ácido Ascórbico (Antioxidante)	Gramos	0,5	2,34	4,68
	Sorbato de Potasio (Preservante)	Gramos	0,175	1,6	3,2
Servicios	Agua	m ³ /segundo	0,00005	1,6	3,2
	Energía	Kw/Hora	0,0025	2,7	5,4
Insumos	Bolsa Plástica Duo-Pack	1	1	210	297
	Etiquetas	1	1	100	100
Total				764,04	1.305,08
Consumos unitarios de materias primas e insumos por unidad de 250 grs y 500 grs de Encurtidos dulce					
	ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	Valor \$	
			250 grs	250 grs	
Materias Primas	Vinagre (E-260)	Mililitros	70	77	
	Cebolla Rama	Gramos	50	45	
	Cebolla Huevo	Gramos	50	65	
	Pimentón	Gramos	100	160	
	Cilantro	Gramos	10	28	
	Sal	Gramos	1	0,9	
Servicios	Agua	m ³ /segundo	0,00005	1,6	
	Energía	Kw/Hora	0,0025	2,7	
Insumos	Fracos vidrio	1	1	295	
	Etiquetas	1	1	100	
Total				775,2	

2.2.8 Personal requerido para su manejo y producción.

- Para la producción de conservas de frutas y hortalizas se requieren inicialmente 5 personas en total; una (1) persona para la parte administrativa y ventas directas, dos (2) personas para producción y empaque, una (1) secretaria, y un (1) asesor comercial o vendedor motorizado
- Estas personas deberán estar capacitadas no solo en temas administrativos (administración, manejo de personal, liquidación de nomina, costos, contabilidad, entre otros) y de producción (compra y venta de materias primas, almacenamiento, inventarios, tiempos y movimientos, etc.), sino también en temas relacionados con la inocuidad y conservación de los alimentos, entre ellos manipulación de alimentos.
- Las empresas con las cuales se pueden formar de manera gratuita son el SENA y a través de éstos con ACTUAR FAMIEMPRESAS.
- Para cursar los estudios, estas personas, mínimo, deben saber leer y escribir, haber cursado por lo menos hasta 5º de primaria y preferiblemente ser bachilleres académicos.

A continuación, se presenta en valor salarial de los empleados involucrados en el proceso para incluirlos más adelante en los costos totales unitarios de producción. (Véase el cuadro 30).

Cuadro 30. Personal requerido para la empresa y escala salarial

Cantidad	CARGOS	Salario - mes	Factor prestacional 52%	Valor total mensual \$	Valor total anual \$
1	Administrador – Vendedor	900.000	468.000	1.368.000	16.416.000
2	Auxiliares de Producción	550.000	286.000	1.672.000	20.064.000
1	Asesor comercial/ Vendedor Motorizado	600.000	312.000	912.000	10.944.000
1	Secretaria	570.000	296.400	866.400	10.396.800
				4.818.400	57.820.800

2.2.9 Plan de consumo. Se tuvo en cuenta para la elaboración del plan de consumo la proyección de ventas, la cual se multiplica por la cantidad requerida de materia prima, servicios e Insumos. Es necesario aclarar que de acuerdo con los cálculos de producción existe un desperdicio de la piña. (Véanse los cuadros 31, 32 y 33)

Cuadro 31. Desperdicio de las frutas, hortalizas y cantidad real

FRUTA	Unidad compra en gr.	% Desperdicio	M.P real gr.	M.P para la proyección de ventas en kgs	Unidades reales a comprar en kilos para el primer año
Piña segundas escogidas	1.000	40%	600	6215	8701
Mora de primera	1.000	3%	970	4529	4665
Cebolla rama	1.000	25%	750	507	634
Cebolla huevo	1.000	10%	900	507	558
Pimentón	1.000	15%	850	1014	1166
Cilantro	1.000	20%	800	101,4	122

Cuadro 32. Consumo de materias primas e insumos al año

Materia prima tipo	Cantidad año 1	Precio unitario en \$	Valor total anual \$
Piña segundas escogidas	8.358 kg	\$600 kg	5.014.800
Mora	4.665 Kg	\$1000 Kg	4.665.000
Vinagre (E-260)	709.8 litros	\$650 de 1000 ml	461.370
Almidón	979 Kg	\$3.200 kg	3.132.800
Azúcar	2.428 Kg	\$1300 Kg	3.156.400
Cebolla rama	634kg	\$900 kg	570.600
Cebolla huevo	558 Kg	\$1300 kg	725.400
Pimentón	1.166 Kg	\$1600 kg	1.865.600
Cilantro	122 Kg	\$ 2800 kg	3.900
Ácido Ascórbico (Antioxidante)	24.3 Kg	\$20.300 kg	493.290
Sorbato de Potasio (Preservante)	8.5 Kg	\$10.700 kg	90.950
Sal	32 Kg	\$900 kg	28.800
Empaque Duo Pack (Bolsa Transparente)	500 grs - 23.940	500 grs \$210	5.027.400
	1000 grs 12.312	1000 grs \$ 297	3.656.664
Frascos Vidrios	250 grs 10.140	250 grs \$295	2.991.300
Etiquetas Adhesivas	46.392	100	4.639.200
Total anual			36.523.474

Cuadro 33. Costos de producción unitarios

Costos	Costo unitario	Valor mano de	Costo total
Productos	Materias primas e insumos \$	obra \$	unitario \$
salsa de Piña 500 grs	704,14	432,47	1.136,6
salsa de Piña 1000 grs	1178,28	432,26	1.610,5
Salsa de Mora 500 grs	764,04	432,43	1.196,5
Salsa de Mora 1000 grs	1.305,08	432,43	1.737,5
Encurtido dulce 250 grs	775,2	332,3	1.107,5

2.2.10 Generalidades y otras especificaciones de la Piña y la Mora. A continuación se describen generalidades y otras especificaciones de la piña y la mora como las principales materias primas para las salsas de frutas:

2.2.10.1 Piña (Ananas comosus)

Generalidades. La producción en Colombia se basa en tres variedades: Perolera, Cayena lisa y Manzana, aún cuando existen otras en cultivos o áreas específicas y con mercados muy localizados como De Clavo y Piamba, éstas son: Dagua, Cambray, Hortona o Pan de Azúcar y Huitoto entre otras.

En Antioquia se ha cultivado tradicionalmente la Piña Perolera en los municipios de Barbosa, Cocorná, San Francisco, Mutatá, Tarazá, Vegachí y Yalí. Hace pocos años se introdujeron variedades tales como: Manzana y Cayena Lisa, las cuales han registrado un excelente comportamiento para su producción en varias regiones del departamento.

Variedades

- **Variedad Perolera.** Posee hijos sin espinas, el fruto cuando madura es de color amarillo naranja, con ojos profundos, corona única y forma cilíndrica cuando pesan alrededor de 2Kg. La pulpa es amarilla, recomendable para su uso en fresco.
- Es una variedad muy apetecida por su sabor y calidad. Es la más cultivada y es bastante resistente al transporte. Tiene contenido medio de fibra y forma cónica.
- **Variedad Manzana.** Es una mutación de la variedad Perolera, seleccionada y multiplicada de cultivos de Cerritos, (Risaralda). Al igual que la Perolera, sus hojas no presentan espinas en los bordes. El fruto es de color rojo intenso cuando madura, de ahí su nombre, tiene ojos menos profundos que la Perolera; presenta un número alto de bulbitos en la corona lo cual dificulta su manejo y mercadeo. Los colinos tanto de

la corona como basales, axiales e hijuelos, presentan coloración cobriza, lo que permite diferenciarlos fácilmente de la Perolera. La pulpa de la fruta es de color rosado pálido. Presenta poca resistencia a la manipulación.

- **Variedad Cayena Lisa.** Las hojas tienen los bordes lisos, fruto alargado y cilíndrico con un peso promedio de 2.4Kg. poco contenido de fibra y alto porcentaje de jugo. Cáscara lisa y pulpa blanco- amarillenta.

Su cultivo en Colombia es escaso y limitado para el Valle del Cauca y el Viejo Caldas, donde se cultiva con miras a la exportación y a la agroindustria, principalmente. Sus hojas presentan espinas en la parte superior y algunas en la base.

Su fruto es de color amarillo oro cuando está madura y presenta corona sencilla, aún cuando es común encontrar coronas múltiples y fasciadas. Su pulpa es de color amarillo brillante, con un alto contenido de sólidos solubles y de ojos muy profundos. Al igual que la piña Manzana presenta poca resistencia a la manipulación⁴¹.

Véase también el cuadro 34

Cuadro 34. Características físicas y químicas del fruto de tres variedades de piña cultivada bajo condiciones del valle del cauca

CARACTERÍSTICA	Cayena Lisa	Manzana	Perolera
Peso (Kg.)	1.97	1,95	2,02
Diámetro: Apical (cm)	9.68	10.08	10.68
Medio (cm)	13.13	13.35	14.28
Basal (cm)	10.43	11.93	11.08
Longitud (cm)	16.58	16.93	15.30
Longitud Corona (cm)	1.68	20.21	16.28
Profundidad ojos (cm.)	0.95	0.93	1.23
Diámetro Central (cm.)	3.33	3.70	3.55
Porcentaje Pulpa	65.93	67.30	61.89
Porcentaje Corteza	31.88	29.55	34.05
Porcentaje Jugo	50.13	52.78	49.60
Sólidos Solubles (%Brix)	15.95	13.83	13.25
Acidez (%)	0.58	0.56	0.52
SS/A	27.50	24.70	25.48
Fibra (%)	0.49	0.51	0.56
Color Pulpa	Amarillo Brillante	Rosado Pálido	Rosado Pálido

Fuente: Primer simposio Internacional de Piñicultura. Memorias, 1993. Cali. Valle.

⁴¹ EL CULTIVO DE LA PIÑA. Bogotá 2009. [Documento en línea] Disponible en internet en: http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/pina.htm. (Con acceso el 20 de julio de 2010)

Criterios de Calidad: “El producto debe presentarse fresco y sano, sin elementos extraños, en estado pintón y textura firme; sin deformaciones y con una sola corona. El pedúnculo debe tener entre 2 y 3cm.”⁴²

Empaque: En Colombia el empaque es realizado en las fincas directamente por el productor, utilizando guacales y costales de cabuya.

Almacenamiento: “Se realiza entre 7° y 13°C a humedad relativa del 90 a 95% para conservar la fruta en óptimas condiciones por 2 a 4 semanas. La piña es muy susceptible al daño por frío; por debajo de 6°C la corteza se torna de color pardo, la pulpa se ablanda y la corona se marchita y desprende, la fruta pierde sabor.”⁴³

2.2.10.2 Mora de castilla (*Rubus glaucus*). La mora en Colombia es un producto que no presenta consumo como fruta fresca (en la mesa), normalmente es consumida por los hogares pero para la elaboración de jugos y dulces. La mora es utilizada también por la industria procesadora de fruta para la elaboración de jugos, néctares, pulpas y concentrados, además se utiliza en pastelería

Generalidades. La mora de castilla es una fruta que se cultiva en las regiones frías, tiene gran aceptación para el consumo en fresco y procesado por su exquisito sabor y la facilidad de la agro-industrialización.

La mora es una fruta muy apetecida, rica en minerales y vitaminas, es muy perecedera, por lo tanto requiere de especiales cuidados durante la cosecha y el transporte.

Variedades. La mora de castilla es una planta de porte arbustivo, semi-erecta y de naturaleza trepadora, perteneciente a la familia de las rosáceas; los tallos son redondeados y espinosos; hojas trifoliadas con bordes aserrados, de color verde oscuro el haz y blanquecino el envés.

En Colombia existen aproximadamente 44 especies de la familia de las rosáceas, de las cuales sólo 9 son comestibles y el resto se consideran malezas. Se incluyen la zarzamora, frambuesa, ciertas especies ornamentales y plantas silvestres. La mora de castilla es la más importante comercialmente y la más cultivada en el país, probablemente esta es una selección de plantas silvestres.

La mora pajarita es muy similar a la de castilla, se diferencia porque los frutos son más pequeños y redondeados. Esta especie tiene menor productividad pero

⁴² El beneficio de la piña. Manual práctico. Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Medellín. Editorial universitaria. 2005. Pág. 35

⁴³ *Ibíd.*, El beneficio de la piña. Manual práctico. 2005. Pág. 37

presenta mayores niveles de resistencia al ataque de las plagas, enfermedades y manipuleo.⁴⁴

Calidad. Las moras se pueden clasificar en tres grados:

El extra es el grado más alto, y requiere que el producto tenga características de variedad similares y un color típico rojo vino-tinto o morado oscuro, prácticamente uniforme, prácticamente sin defectos; que posea un buen carácter, y sabor y olor normales.

El estándar también debe tener características que posean un buen color prácticamente uniforme; estar razonablemente libre de defectos; poseer un carácter razonablemente bueno, y tener un sabor y olor normales.

El "substandard" es el de las bayas que no cumplen con los requisitos de las anteriores clasificaciones

Tamaño del mercado. En el año de 2008 el consumo per cápita de mora se estimó 1,78 kilogramos lo que equivaldría a 48.000 toneladas aproximadamente al año. Proyectando el mismo consumo per cápita a la fecha, estaríamos en el orden de las 60.000 toneladas aproximadamente. Se debe tener en cuenta que la mora sigue siendo un producto escaso durante la mayor parte del año, lo que significa que existe un amplio margen de demanda insatisfecha.⁴⁵

Es importante anotar además, que el consumo de mora por parte de la industria de los jugos crecerá por los próximos años el 10% anual. Actualmente este mercado consume 3.600 toneladas de mora /año. En resumen el mercado nacional en fresco requiere de 33.500 toneladas adicionales aproximadamente (3.350 hectáreas) y la industria nacional de jugos requiere 3.600 toneladas/año (360 hectáreas).⁴⁶

- Entre junio y agosto los precios son bajos debido a que hay mucha cosecha.
- Los mejores precios se presentan entre marzo – mayo y noviembre – enero.
- Se estima que Bogotá consume aproximadamente el 75% del total del total de las tres plazas (Bogotá, Cali, Medellín).
- La mora es una fruta muy apetecida en el mercado nacional, rica en vitamina C, vitaminas del complejo B, hierro, calcio y fósforo.
- Existen las zonas de producción adecuadas y cercanas a los puertos de exportación y centros de consumo
- La demanda interna es alta y es un producto altamente consumido en fresco y en algunos procesados.
- Se produce con niveles altos de tecnología

⁴⁴ Tecnificación cultivo de la mora. Cultivos promisorios. UMATA. Municipio de Rionegro, Antioquia. 2009. Pág.67.

⁴⁵ *Ibíd.*, pág. 69

⁴⁶ *Ibíd.*, pág. 70

- La mora de castilla es la especie más difundida debido a su mayor capacidad de producción, tamaño, sabor y aroma.
- La calidad de la fruta producida en Colombia, en cuanto a sabor y acidez, no es la que se prefiere en los mercados internacionales⁴⁷.

2.2.11 Flujograma del proceso productivo. Se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general teniendo en cuenta que es una procesadora de conservas de frutas y hortalizas, Sin embargo, éste puede ser similar para otros productos, si el proceso productivo es homogéneo, o para variantes del mismo, al respecto, se debe evaluar en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y el equipo considerado, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar. (Véase la figura 8).

Operaciones básicas incluidas en el diagrama de flujo⁴⁸

A continuación se enumeran y definen brevemente las operaciones que están incluidas en los diagramas de flujo que considera la tecnología del procesamiento de frutas y hortalizas a pequeña escala. Obviamente, no serán consideradas todas las operaciones existentes, sino aquellas que tienen un carácter de aplicación general, es decir que se incluyen en todos los procesos.

- **Recepción:** Esta es una operación que reviste una importancia grande en cualquier actividad productiva de la empresa agroindustrial. Consiste en recibir del proveedor la materia prima requerida, de acuerdo a las especificaciones entregadas de antemano por la empresa. *El hecho de recibir implica la aceptación de lo entregado, es decir, la aceptación de que la condición del material está de acuerdo con las exigencias de la empresa y su proceso. Esta operación implica el compromiso de un pago por lo recibido y debe tenerse el cuidado de especificar claramente si lo que cumple con los requisitos es el todo o parte del lote que se recibe, en orden de fijar el monto a pagar por el mismo.*⁴⁹

⁴⁷ Producción hortofrutícola en Colombia. Medellín. 2008. Corpoica. Ediciones agropecuarias. Fondo Nacional del Café, IDEA. Pág. 12.

⁴⁸ Procesamiento de frutas y hortalizas. U de A. Medellín. 2007. Editorial U de A. Medellín, marzo de 2008. Pag 40

⁴⁹ *Ibíd.*, Procesamiento de frutas y hortalizas. U de A. 2007. Pág. 23

Figura 8. Flujograma de proceso



Pesado: Esta es una de las operaciones de mayor significación comercial en las actividades de la empresa, pues implica la cuantificación de varios aspectos, entre los cuales se cuenta, el volumen comprado, el volumen de la calidad adecuada para el proceso, los datos sobre el volumen para la cuantificación del rendimiento y, por último, lo más importante, el volumen por pagar al proveedor y el volumen que ha de ingresar al proceso.

- **Lavado:** La limpieza de las materias primas, la eliminación de residuos de tierra, restos de contaminantes del cultivo, restos de plaguicidas, es una operación que debe realizarse en prácticamente todas las materias primas. Excepto algunas bayas, la mayoría de las frutas y hortalizas deben ser sometidas a un lavado y una sanitización mediante la inmersión en solución acuosa como el cloro. La cantidad de agua debe ser suficiente para remover la suciedad, sin agregar exceso de agua o producir una lixiviación o lavado de elementos nutritivos o de composición de la materia prima.⁵⁰

⁵⁰ Ibíd., Procesamiento de frutas y hortalizas. U de A. 2007. Pág. 24

- **Selección y clasificación.** Estas operaciones implican una separación. La selección corresponde a una separación bajo el criterio de "pasa o no pasa", es decir de aceptación o rechazo de un material cualquiera. La clasificación, por su parte, corresponde a un ordenamiento del material en categorías, asumiendo que todo el material por clasificar ha sido previamente seleccionado y aceptado. La selección normalmente se realiza de acuerdo a criterios de tamaño, madurez, daños mecánicos, daños fitopatológicos, u otras características físicas como color, textura, etc.
- **Pelado:** Es la operación que consiste en eliminar la piel de una materia prima, mediante medios mecánicos o químicos. Normalmente en una operación de pequeña escala, se aconseja no utilizar medios químicos y por lo tanto, se prefiere el uso de un pelado manual con cuchillos. Se debe tener cuidado especial al realizar esta operación por su incidencia en el rendimiento, es decir, qué porcentaje de pulpa se remueve al sacar la piel.
- **Esterilización comercial:** Esta es la operación central en la mayoría de los procesos, en cuanto a la conservación de los productos. Corresponde al tratamiento térmico el disminuir el número de microorganismos hasta niveles de seguridad. En un proceso de pequeña escala, normalmente la temperatura es cercana a la ebullición del agua, es decir a los 100 °C a nivel del mar. El período de tratamiento dependerá de la naturaleza del producto, pero, en general, para productos ácidos o acidificados se usan tiempos cercanos a 20 minutos a 100 °C. Para productos de acidez más baja, en el orden próximo a un pH 4,5, el tiempo de tratamiento a 100 °C deberá ser de 30-40 minutos. Una operación a pequeña escala difícilmente podrá contar con sistemas de esterilización a presión, especialmente para frascos de vidrio que requieren una contrapresión para mantener las tapas herméticas.⁵¹
- **Importancia de la altura en el punto de ebullición del agua:** En este sentido, es importante tener en cuenta que la altura del lugar donde se realiza el proceso, respecto del nivel del mar, tiene una incidencia relevante sobre el punto de ebullición del agua. Esto quiere decir que el agua hierve a distinta temperatura dependiendo de la altura sobre el nivel del mar a que se encuentre la planta de procesamiento.

Conservación de los alimentos⁵²

La primera técnica desarrollada por el hombre primitivo fue probablemente la desecación y la deshidratación.

Otro gran descubrimiento fue el de los efectos del calor (cocidos, asados).

El calor deshidrata, pero tiene además otros efectos, tanto por el humo como por las transformaciones que induce en los alimentos.

La conservación por frío también data de la prehistoria y se ha ido progresando hasta conseguir la congelación gracias a las cámaras de refrigeración.

⁵¹ Ibíd., Procesamiento de frutas y hortalizas. U de A. 2007. Pág. 26

⁵² Conservación de alimentos. 2007. [Documento en línea] Disponible en internet en: <http://www.alimentacionsana.com.ar/informaciones/novedades/conservacion.htm>

Existen 2 técnicas principales de conservación de los alimentos:

Conservación por calor, conservación por frío. Existen otras técnicas como: la liofilización, la deshidratación y la irradiación.

Liofilización. Es un método de conservación de alimentos en el cual se deseca mediante el vacío, alimentos. Este procedimiento se utiliza sobre todo en la leche infantil, sopas, café, infusiones.

Después de una rehidratación, su valor nutritivo y sus cualidades organolépticas son prácticamente las mismas que las del alimento fresco. El alimento liofilizado sólo tiene un 2% de agua.

Deshidratación. Consiste en eliminar al máximo el agua que contiene el alimento, bien de una forma natural (cereales, legumbres) o bien por la acción de la mano del hombre en la que se ejecuta la transformación por desecación simple al sol (pescado, frutas...) o por medio de una corriente a gran velocidad de aire caliente (productos de disolución instantánea, como leche, café, té, chocolate...).

Conservación por calor. Su fin es la destrucción total de gérmenes patógenos y sus esporas. Las técnicas utilizadas para ello son: La Pasteurización y la Esterilización o uperización.

Pasteurización. Consiste en calentar el alimento a 72° C durante 15 ó 20 segundos y enfriarlo rápidamente a 4° C. Este tipo de procedimiento se utiliza sobre todo en la leche y en bebidas aromatizadas con leche, así como en zumos de frutas, cervezas, y algunas pastas de queso. Estos productos se envasan en cartón parafinado o plastificado y en botellas de vidrio.

Los alimentos pasteurizados se conservan sólo unos días ya que aunque los gérmenes patógenos se destruyen, se siguen produciendo modificaciones físicas y bacteriológicas.

Esterilización. Consiste en colocar el alimento en recipiente cerrado y someterlo a elevada temperatura durante bastante tiempo, para asegurar la destrucción de todos los gérmenes y enzimas. Cuanto más alta sea la temperatura de esterilización menor será el tiempo. A 140° C el proceso dura solamente unos segundos.

El valor nutritivo de las conservas, debido a las condiciones de fabricación y el reducido tiempo de calor, es bastante óptimo, ya que no existe alteración de proteínas, carbohidratos ni lípidos. La vitamina C de las verduras se conserva en más del 50% y en el 95% en las frutas y zumos de frutas.

Las vitaminas del grupo B se preservan en un 80% y las vitaminas liposolubles A, D, E y K, sensibles a la luz y al aire, quedan protegidas en los recipientes opacos y herméticos (los envases de vidrio, debido a que dejan pasar los rayos ultravioletas, perjudican a las vitaminas en su conjunto).

Uperización. En la uperización o procedimiento UHT, la temperatura sube hasta 150° C por inyección de vapor saturado o seco durante 1 ó 2 segundos produciendo la destrucción total de bacterias y sus esporas. Después pasa por un proceso de fuerte enfriamiento a 4° C, el líquido esterilizado se puede conservar, teóricamente durante un largo periodo de tiempo. La fecha límite de

uso es de meses, ya que se pueden producir alteraciones en el interior del embalaje. Este método se utiliza sobre todo con la leche natural.

Las pérdidas vitamínicas son mínimas: menos del 10% para las vitaminas C y B1 y menos del 20% para la vitamina B2. El valor biológico de las proteínas no disminuye.

Conservas. Es un mecanismo de conservación indirecto en el que se usa como envase el vidrio o la hojalata fundamentalmente y permite aislar el alimento para preservarlo de la contaminación y evitar fenómenos oxidativos⁵³.

Cómo se deben utilizar las conservas. Se debe evitar el aclarado de los alimentos en conserva, ya que esto conlleva una pérdida de los minerales que hay en el líquido de conserva.

El líquido de la conserva contiene sales minerales y vitaminas. Salvo contraindicación, se puede añadir a una salsa o sopa.

No se debe recocer un alimento en conserva, es suficiente recalentarlo poco tiempo.

Una conserva abierta se estropea rápidamente como cualquier alimento ya cocido, es necesario consumirla pronto.

Cuando no se utiliza todo el producto, se transvasará el resto a otro recipiente y se guardará en lugar fresco, tapado y al abrigo de la luz.

Las conservas envasadas en vidrio, no son de mejor calidad (aunque si suelen ser más caras) ya que están empobrecidas en vitaminas por estar alteradas por la luz.

Las conservas deben guardarse en lugar fresco. La cantidad de vitamina B disminuye rápidamente si la leche se guarda a temperatura ambiente.

No deben comprarse latas oxidadas o abolladas: pueden tener fisuras o contaminación interna.

Limpia la tapa de las latas antes de abrir y también el abrelatas. El sonido que se produce al abrirlas, como un soplido, es normal, ya que se han llenado calientes al vacío, y al abrirlas, el vacío aspira el aire.

Las semiconservas, de conservación limitada, deben llevar en la etiqueta "guardar en frío" y la fecha de consumo preferente expresada por el mes y el año. Se trata de algunas cremas o pastas para untar, mantequilla, margarina, etc.

⁵³ Técnicas de conservación de los alimentos
http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnicas_de_conservaci%C3%B3n_de_los_alimentos

La refrigeración. Consiste en conservar los alimentos a baja temperatura, pero superior a 0° C. A ésta temperatura el desarrollo de microorganismos disminuye o no se produce pero los gérmenes están vivos y empiezan a multiplicarse desde que se calienta el alimento.

La refrigeración es sistemática en la leche y frecuente en verduras y frutas (durante las 24 horas siguientes a su recolección), las frutas y verduras se almacenan a temperaturas que oscilan entre los 0° C y 12° C. La carne se guarda en cámara fría durante 5 días por lo menos.⁵⁴

La refrigeración doméstica se hace a temperaturas que van desde 2° C (parte superior del refrigerador) a 8° C (caja de verduras y contrapuerta).

La conservación es limitada, según los productos y el embalaje por ejemplo:

Pescado fresco = 1 día.

Pescado cocido, carne cocida y restos varios = de 1 a 2 días.

Leche pasteurizada o esterilizada, previamente abierta, verdura cocida y postres caseros = de 2 a 3 días.

Carne cruda = de 4 a 5 días.

Verdura cruda = 1 semana.

Huevos = 3 semana.

Nata fresca, yogur, queso fresco, margarina, mantequilla, llevan generalmente fecha de caducidad (día y mes).

Los alimentos más delicados, como carne o pescado se deben conservar en la parte alta del refrigerador.

Congelación. Consiste en bajar la temperatura a – 20° C en el núcleo del alimento, para que no pueda haber posibilidad de desarrollo microbiano y limitar la acción de la mayoría de las reacciones químicas y enzimáticas.⁵⁵

La temperatura con la que se congela el alimento oscila entre –40° C y –50° C, seguidamente se almacena a –18° C, temperatura que se debe mantener hasta el momento de cocción.

La congelación se considera como una de las mejores técnicas de conservación.

Si el alimento fresco está en buen estado y el escaldado (introducir en agua hirviendo el alimento a temperatura superior o igual a 100°C) se ha hecho en

⁵⁴ Proceso de conservación de alimentos. México. 2008. [Documento en línea] Disponible en internet en:

http://www.saludalia.com/Saludalia/web_saludalia/vivir_sano/doc/nutricion/doc/proceso_conservacion.html. 357 kb. Doc. (Con acceso en junio 25 de 2010)

⁵⁵ *Ibíd.*, Proceso de conservación de alimentos. México. 2008

buenas condiciones, el producto congelado será de buena calidad siempre que se conserve durante un tiempo razonable a temperatura adecuada.

Si el alimento pasa varios meses en el congelador, el contenido en vitaminas tiende a disminuir y las grasas a hacerse rancias.

Para que no se modifique el valor nutricional del alimento congelado, es muy importante que la descongelación se haga adecuadamente, es decir, debe ser muy rápida (el microondas garantiza al máximo este proceso) y siempre que sea posible, se debe cocer el alimento sin descongelar o bien descongelar en la nevera.

Para descongelar piezas grandes de carne o pescado que necesitan horas, se debe poner el alimento en una rejilla para evitar el contacto con el líquido que suelta ya que es un excelente caldo de cultivo para los microorganismos.

2.3 ASPECTOS LEGALES

2.3.1 Tipo de Sociedad

Tipo de sociedad: Se ha determinado la figura de una empresa de carácter limitada.

2.3.2 Requisitos legales

Pasos a seguir para la conformación de la empresa. En la siguiente información encuentran los pasos que se deben seguir para la conformación de la empresa a nivel legal⁵⁶.

VERIFIQUE EL NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.

- En el puesto de información de cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio, puede solicitar un volante para la consulta de nombres.
- Diligencie el formulario con los nombres que desea consultar y la actividad a la que se va a dedicar.
- Cancele el valor de la consulta la cual cuesta \$1.500.

⁵⁶ Cámara de comercio de Medellín. Requisitos para crear una empresa. 2009. [Documento en línea] Disponible desde internet en: <http://www.camaramedellin.com.co/Afiliase/Requisitosytarifas/tabid/90/Default.aspx>. [Con acceso el 1-5-2009]. .

- Presente el formulario diligenciado en las ventanillas de Cámara de Comercio y el empleado le indicará cuando reclamarlo, con el fin de saber si puede usar dicho nombre o no debido a que ya existe o hay alguno similar.

Una vez aprobado el nombre pase a hacer lo siguiente:

ELABORE LA MINUTA CON EL SIGUIENTE CONTENIDO BÁSICO:

- Los datos de los socios constituyentes: nombres completos, cédulas, nacionalidad, estado civil y domicilio.
-
- La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma.
- El domicilio de la sociedad y de las sucursales que se establezcan.
- El negocio de la sociedad (objeto social), enunciando en forma clara y completa las actividades principales.
- El capital social pagado por cada socio. Si es una sociedad por acciones se deberá expresar el capital suscrito y pagado, la forma como se cancelarán las cuotas y el valor nominal de las acciones representativas del capital. (ver paso uno).
- Se debe expresar como se administrará la sociedad, las facultades de los administradores, las asambleas y juntas de los socios, según lo establecido legalmente para cada tipo de sociedad (para mayor información vea el código de comercio).
- Los días y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios ya sea de manera ordinaria o extraordinaria, y la forma como se decidirá en un determinado asunto.
- Las fechas en que se deben hacer los balances generales y como se distribuirán las utilidades, así como también la reserva legal.
- La duración de la empresa y sus causales para disolverla, y la forma de liquidarla.
- Establecer el representante legal de la sociedad con su domicilio, sus facultades y obligaciones.

Modelo de minuta de una sociedad limitada:

En la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia, a primero de julio de mil novecientos noventa y ocho, los señores Elkin Hernández Arboleda y Ana Yadira Mustafá, mayores de edad, con domicilio en Medellín, identificados con las cédulas de ciudadanía números. Obrando en nombre propio, manifestaron que constituirán una sociedad de responsabilidad limitada la cual se regirá por las normas establecidas en el código de comercio y en especial por los siguientes estatutos:

Artículo 1: Nombre o razón social: la sociedad se denominará “XY Limitada”.

Artículo 2: Domicilio: el domicilio principal será en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia, sin embargo la sociedad puede establecer sucursales, en otras ciudades del país como en el exterior.

Artículo 3: Objeto social: la compañía tiene por objeto social: diseño, producción y comercialización de productos y servicios de publicidad gráfica y compra y venta de materias primas. En el desarrollo y cumplimiento de tal objeto puede hacer en su propio nombre o por cuenta de terceros o con participación de ellos, toda clase de operaciones comercial, sobre bienes muebles o inmuebles y construir cualquier clase de gravamen, celebrar contratos con personas naturales o jurídicas, efectuar operaciones de préstamos, cambio, descuento, cuentas corrientes, dar o recibir garantías y endosar, adquirir y negociar títulos valores.

Artículo 4: Duración de la sociedad: se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

Artículo 5: el capital de la sociedad es la suma de \$10.000.000.

Artículo 6: cuotas: El capital social se divide en diez cuotas o acciones de un valor nominal de un millón de pesos, capital y cuotas que se encuentran pagadas en su totalidad de la siguiente forma: El socio Elkin Hernández Arboleda, suscribe el ochenta por ciento en ocho cuotas de valor nominal y paga en efectivo el valor de \$8.000.000. La socia Ana Yadira Mustafá suscribe el veinte por ciento y paga en efectivo el valor de \$2.000.000. Así los aportes han sido pagados íntegramente a la sociedad.

Artículo 7: Responsabilidades: la responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

Artículo 8: Aumento del capital: el capital de los socios puede ser aumentando por nuevos aportes de los socios, por la admisión de nuevos socios o por la acumulación que se hicieron de utilidades por determinación de común acuerdo de los socios.

Artículo 9: Cesión de cuotas: las cuotas correspondientes al interés social de cada uno de los socios no están representadas por títulos, ni son negociables en el mercado, pero sí pueden cederse. La cesión implicará una reforma estatutaria y la correspondiente escritura será otorgada por el representante legal, el cedente y el cesionario.

Artículo 10: Administración: la administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón

social se someta al gerente, cuando los estatutos así lo exijan, según la voluntad de los socios.

Requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones: 1. Disponer de una parte de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades.

Artículo 11: Reuniones: la junta de socios se reunirá ordinariamente una vez por año, el primer día de Marzo a las 10:00 de la mañana en las oficinas del domicilio de la compañía.

Artículo 12: Votos: en todas las reuniones de la junta de socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomarán por número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halla dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con estos estatutos se requiera unanimidad.

Artículo 13: La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos elegidos por la junta de socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones (enumere todas aquellas que considere pertinente).

Artículo 14: Inventarios y Balances: mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de diciembre se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se formará el Balance de la junta de socios.

Artículo 15: Reserva Legal: aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un 10% de reserva legal.

Artículo 16: La sociedad se disolverá por: 1. La expedición del plazo señalado para su duración. 2. La pérdida de un 50% del capital aportado. 3. Por acuerdo unánime de los socios. 4. Cuando el número de socios exceda de veinticinco. 5. Por demás causales señaladas en la ley.

Artículo 17: Liquidación: disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el gerente salvo que la junta de socios resuelva designar uno o más liquidadores con sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberán registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio de la ciudad.

De esta manera se debe detallar toda la información referente a la sociedad con da uno de los aspectos mencionados en el contenido básico.

Nota:

Los artículos de los estatutos, deben ser normas de carácter permanente y general, deben constituir reglas estables que No requieran de ajustes.

En cuanto al diseño de los estatutos puede redactarse todos los artículos que le convengan a la organización, pero teniendo presente no establecer artículos para los estatutos que se conviertan en un limitante para el desarrollo de la empresa en lo relativo a operaciones comerciales o administrativas.

IR A LA NOTARÍA:

- Le transcribirán su minuta conformando así la Escritura Pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los socios con la cédula y sus huellas.

REALIZAR EL PAGO DEL IMPUESTO DE REGISTRO SOBRE LA ESCRITURA:

Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas Departamentales, edificio Antioquia en la avenida Primero de Mayo con Palacé en Medellín o en los estancos oficiales.

ADQUIRIR EL FORMULARIO DE MATRÍCULA MERCANTIL:

Adquirir en la Cámara de Comercio el formulario de Matrícula Mercantil “Sociedades Comerciales”, el cual tiene un costo de \$2.000, posteriormente debe presentar en la ventanilla de la Cámara de Comercio lo siguiente:

- El formulario de matrícula mercantil diligenciando, junto con el volante de “consulta de nombres” aprobado.
- Dos copias autenticadas de la escritura pública de constitución de la sociedad, en la que debe aparecer el nombramiento del representante legal. En el caso de ser empresa unipersonal, el documento privado sino se constituyó por escritura pública.
- Recibo de pago del impuesto de Registro expedido por Rentas Departamentales.
- Carta de cada una de las personas nombradas, como: representantes legales, junta directiva y revisor fiscal cuando sea el caso.
- Documento de identificación del representante legal.
- Permiso de funcionamiento de la sociedad, en caso de hallarse sujeta a vigilancia estatal.
- En caso de aporte de inmuebles al capital social, acreditar el pago del impuesto de anotación y registro (boleta de rentas).
- Solicitar en la taquilla de la Cámara de Comercio el valor de la liquidación de los derechos de matrícula.
- Cancelar los derechos de matrícula. Al momento del pago le entregarán un recibo con el cual podrá reclamar el certificado de su matrícula, así como las copias de los formularios, las escrituras y las cartas de aceptación. Según nuestro ejemplo para un capital de \$10.000.000 se debe cancelar \$176.000.

- Obtener copia del certificado de existencia y representación legal de la sociedad.
- Luego de haber realizado la inscripción, usted podrá solicitar a la Cámara de Comercio, el certificado de existencia y representación, es un documento que le permite al comerciante o sociedad realizar algunos trámites (inscripción ante la administración de impuestos, industria y comercio, etc.) o simplemente acreditar su matrícula en el registro mercantil.

REGISTRO DE LIBROS DE COMERCIO:

Están compuestos por los libros de contabilidad, libros de actas, libros de registro de aportes, comprobantes de las cuentas, los soportes de contabilidad y la correspondencia relacionada con sus operaciones.

Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el formulario de solicitud respectivo. Los libros son los siguientes:

- Libro auxiliar: se lleva para registrar detalladamente en orden cronológico las cuentas principales, totalizando débitos, créditos y saldo que pasa al final de cada período al libro diario y al libro mayor, este libro no requiere ser registrado en la Cámara de Comercio.
- Libro caja – diario: en este libro se pasan las operaciones contables en orden cronológico, en forma individual o por resúmenes que no excedan de un mes.
- Libro mayor: en este libro se pasan las operaciones por cuentas utilizando el sistema de partida doble; permitiendo establecer el resumen mensual de todas las operaciones para cada cuenta.
- Libro inventario y balance: se debe hacer un inventario y un balance general al iniciar sus actividades y por lo menos una vez cada año para conocer en forma clara y completa la situación del patrimonio.
- Libro de accionistas: en él se escriben las acciones, anotando el título, el número y la fecha de inscripción, al igual que los cambios de propietario.
- Libro de actas: los libros de actas pueden ser de dos clases: libros de actas de asamblea de socios y libro de acta de junta directiva. El primero lo deben llevar todas las sociedades, el segundo solo en las que posean junta directiva. En los libros de actas, deben anotarse en orden cronológico las actas de las reuniones, las cuales deberán ser firmadas por el secretario y presidente de la reunión.

La primera hoja de cada libro debe presentarse rotulados (marcados) a lápiz en la parte superior con el nombre de la sociedad y la destinación que se dará a cada libro, así como numerarse consecutivamente y no tener ningún registro contable.

Los pasos a seguir en la Cámara de Comercio:

- Llevar el formato, la carta y los libros en cualquier taquilla de la Cámara de Comercio.

- Pagar los derechos de inscripción de los libros. Al momento de cancelar le entregarán el recibo de pago con el cual podrá reclamar los libros registrados, en la fecha que allí se indica. Actualmente cada libro tiene un costo de \$15.000.
- Cuando le entreguen los libros, verifique que la primera página de cada libro registrado este sellado por la Cámara de Comercio y rubricadas todas las demás.

IR A LA DIAN:

Ir a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para que obtenga el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales. Para este número de identificación, el cual es expedido en una tarjeta, se debe realizar el trámite correspondiente en la DIAN, que se encuentre en el municipio donde se está domiciliado. Pasos a seguir:

- Con el certificado de existencia y representación que solicite en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (Registro Único Tributario), por medio del cual se puede realizar los siguientes trámites, entre otros:
 - Asignación de NIT
 - Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA.
- Una vez adquirido y diligenciado el formulario, preséntese ante la DIAN, con los siguientes documentos:
 - Formulario de RUT diligenciado en original y dos copias.
 - Copia de la escritura pública de constitución.
 - Certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio, con fecha no mayor a tres meses antes de su presentación.
 - Fotocopia de la cédula del representante legal.

El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirir directamente en la DIAN.

Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, usted puede solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio.

AFILIACIÓN A LA ASEGURADORA DE RIESGOS PROFESIONALES (ARP):

Una vez elegida la ARP, el empleador debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales, la cual es

suministrada sin ningún costo por la ARP, dependiendo el grado y la clase de riesgo de las actividades de la empresa, ellos establecen la tarifa de riesgo la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por el empleador, dicho valor se debe pagar cada mes.

Adicionalmente debe vincular a cada trabajador, llenando la solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales.

RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL

El formulario de afiliación del trabajador deberá diligenciarse en original y dos copias, el original es para la EPS, una copia para el empleador y la otra para el trabajador.

El porcentaje total de aportes a salud es de un 12% del salario devengado por el trabajador. El valor resultante se divide en tres partes iguales, de las cuales el trabajador debe pagar una y el empleador las dos restantes.

FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS

Ya vinculado se debe pagar mensualmente el 13,5% del salario devengado por el trabajador, dicho valor se divide en cuatro y de estas el empleador paga tres y una el trabajador.

APORTES PARAFISCALES

Para realizar la respectiva inscripción, se debe adquirir un formulario en la Caja donde desea afiliarse (Comfama o Confenalco), donde le entregarán adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

Los pasos para la afiliación de la empresa son:

- Presentar solicitud escrita, suministrada por la Caja de Compensación Familiar, donde conste: domicilio, NIT, información sobre si estaba afiliado o no a alguna caja de compensación familiar. A la solicitud se le debe anexar lo siguiente:
 - Fotocopia de la cédula si es persona natural
 - Certificado de existencia y representación legal vigente si es persona jurídica.
 - Relación de trabajadores indicando para cada uno: número de cédula, nombre completo y salario actual.
 - Formulario diligenciado de afiliación a la empresa.
 - Formulario de afiliación del trabajador y de las personas a cargo.
- Para afiliar al trabajador debe:
 - Presentar el formulario de inscripción del trabajador debidamente diligenciado.

- Adjuntar los documentos necesarios para inscribir las personas que tengan a cargo trabajadores.
- Una vez esté en la Caja de Compensación Familiar elegida, debe pagar durante los primeros diez días del mes, el valor correspondiente al 9% del total devengado en la nómina mensual, los cuales deberán ser asumidos por el empleador. La distribución del 9% es la siguiente:
 - 2% para el SENA.
 - 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
 - 4% para la Caja de Compensación Familiar.

2.3.3 Gastos de constitución. Los gastos de constitución de la empresa se aprecian a continuación. (Véase el cuadro 35)

Cuadro 35. Gastos de constitución.

Tipo de registro	Áreas manejadas	Tipos de contrato
Cámara de Comercio	Registro Cámara de Comercio	\$ 160.000
Impuesto de Industria y Comercio	Registro ante la Industria y Comercio	\$140.000
Licencias de funcionamiento	Registros Municipio	130.000
Registros notariales de escritura pública (estatutos)	Protocolo notarial	\$ 150.000
RUT – NIT DIAN	Registro único tributario	30.000
Personería jurídica		Asesoría
Otros	Honorarios gestor	100.000
TOTAL		\$ 710.000

2.4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

2.4.1 Direccionamiento de la empresa

VISIÓN

La empresa Productos Alimenticios KINOFRUIT La Doce, será en el 2.012 una empresa de carácter nacional, generadora de empleo en la comuna doce de Medellín, con sentido social, produciendo y comercializando conservas de frutas y hortalizas.

MISIÓN

Somos una pre-cooperativa de trabajo con sentido social, que busca mejorar la calidad de vida de todos sus asociados, a través de la generación de empleo y entregándoles todas las garantías laborales y de seguridad social que requieren.

Empresa que garantiza las buenas prácticas de manufactura e inocuidad de las conservas que produce y comercializa, a través de la buena elección y formación de sus proveedores y empleados.

VALORES

- **HONESTIDAD:** Es un compromiso que se asume con toda la comunidad y sus asociados para garantizar que los productos y el servicio es de lo mejor, manteniendo la coherencia entre el pensar, el decir y el actuar.
- **RESPECTO:** Se concibe como la capacidad que tendrán todos sus integrantes para escuchar y comunicarse con el otro (clientes, asociados, comunidad), donde se valorarán sus ideas y aportes en beneficio de la gente y su entorno.
- **VOCACIÓN SOCIAL:** Nuestra visión está totalmente enfocada en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sus familias y el entorno que rodea la empresa, aportando empleo, educación y crecimiento personal.
- **CONFIANZA:** Construimos credibilidad y seguridad para nuestros clientes, cumpliendo con productos y servicios de la mejor calidad.
- **SOLIDARIDAD:** Buscando beneficios con filosofía GANA-GANA dentro de la comunidad, sus asociados y cliente, aportando al crecimiento y calidad de vida en los barrios que conforman la comuna doce
- **RESPONSABILIDAD:** Es la función y obligación de la ETA fomentar siempre el cumplimiento de sus metas, obrando con seriedad y compromiso ante sus asociados, clientes y en el entorno en su comuna.
- **IGUALDAD:** Capacidad que se tendrá para garantizarle a todos los asociados de la empresa que sus derechos serán respetados tanto en lo laboral, personal, familiar y social.

2.4.2 Reclutamiento. Inicialmente se indaga en el entorno quienes tienen experiencia en el procesamiento y conservación de frutas y hortalizas.

Luego se realiza un contacto por parte del gerente para evaluar la disponibilidad de los interesados de acuerdo a las jornadas y labores a realizar, así como los requisitos exigidos para la vinculación.

Se solicitan las respectivas referencias laborales y acreditación de experiencia.

2.4.3 Selección

1. Identificación de la lista de vacantes
2. Elaboración del perfil del cargo orientado a las habilidades y destrezas en el procesamiento de frutas y hortalizas
3. Análisis de las hojas de vida
4. Entrevista con el coordinador de producción
5. Se toma la decisión de los seleccionados y se les avisa a los no seleccionados.
6. Verificación de las referencias personales, laborales y recomendaciones
7. Se solicitan los exámenes médicos pertinentes
8. Contratación con la respectiva documentación de seguridad social, caja de compensación, riesgos profesionales.
9. Entrega del contrato con copia a nomina.

2.4.4 Inducción. Presentación de los integrantes de la empresa por parte del director administrativo

Presentación de la misión, visión y principios

Presentación del conducto regular para la solución de problemas

Presentación del reglamento interno de trabajo.

Familiarización con el proceso productivo

Entrenamiento en el manejo de las herramientas utilizadas

Capacitación con una charla de 2 horas sobre manipulación de alimentos

Explicación y prevenciones sobre el uso de desinfectantes

Capacitación en el manejo del la mora y piña

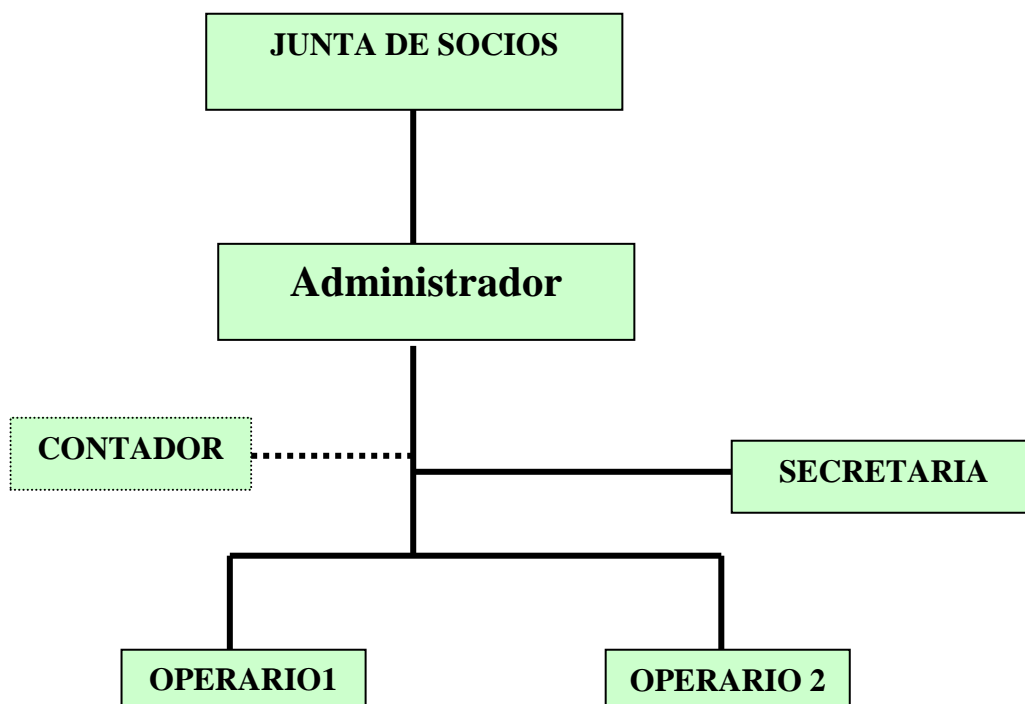
Aclaraciones sobre el cuidado y aseo de las herramientas y puestos de trabajo.

2.4.5 Contratación. (Véase el Cuadro 36)

Cuadro 36. Formación y funciones a realizar		
Personal calificado (Cantidad)	Áreas manejadas	Tipos de contrato (por obra, definido, indefinido, honorarios, prestación de servicios)
1	Administrador	Termino fijo inferior a un año
1	Secretaria	Termino fijo inferior a un año
2	Producción	Termino fijo inferior a un año
1	Mensajero con conocimiento en ventas y conducción de moto.	Termino fijo inferior a un año
1	Contador	Por honorarios mensuales

2.4.6 Organigrama y Manuales de funciones. (Véanse los cuadros 37 al 40 y la figura 9)

Figura 9. Organigrama



Cuadro 37. Descripción del cargo de Operario	
Denominación del Cargo:	Operario.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Dos (2).
FUNCIONES	
<p>Cumplir con el horario asignado.</p> <p>Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).</p> <p>Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.</p> <p>Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.</p> <p>Responder por los implementos de trabajo asignados.</p> <p>Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo.</p> <p>Velar por el orden y aseo del lugar.</p> <p>Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción.</p> <p>Dentro de las funciones a realizar se encuentran: Recepción y compra de materias primas, pesajes, bodegajes, transportes (materias primas, insumos y productos terminados), manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes, revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.</p>	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Carné certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud, excelente capacidad de trabajo en equipo.

Cuadro 38. Descripción del cargo de Secretaria	
Denominación del Cargo:	Secretaria.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.</p> <p>Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes.</p> <p>Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentaos a su cargo.</p> <p>Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.</p> <p>Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio.</p> <p>Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos.</p> <p>Verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.</p> <p>Archivar diariamente la documentación contable.</p> <p>Llevar manualmente el libro de bancos, retención den la fuente y libro de personal.</p> <p>Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor.</p> <p>Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno.</p> <p>Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.</p>	
Requisitos de Educación:	Título de Secretaria Ejecutiva egresada del SENA, o auxiliar contable
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal

Cuadro 39. Descripción del cargo de Gerente	
Denominación del Cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Junta de Socios
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa.</p> <p>Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.</p> <p>Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad. Elaborar plan de mercadeo para los vendedores. Controlar la administración de mercadeo.</p> <p>Autorizar y ordenar los respectivos pagos.</p> <p>Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente.</p> <p>Elaborar presupuestos de ventas mensuales. Presentar políticas de incentivo para los vendedores.</p> <p>Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores.</p> <p>Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.</p>	
Requisitos de Educación:	Tecnólogo en alimentos o afines. Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal; carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

Cuadro 40. Mensajero vendedor	
Denominación del Cargo:	Mensajero vendedor
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1).
FUNCIONES	
Cumplir con el horario asignado.	
Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).	
Realizar las transportaciones necesarias, ya sean de personal, materias primas, producto terminado, etc.	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud, licencia de conducción de 5º categoría. Y de moto

2.4.7 Escala salarial. A continuación retomamos la escala salarial propuesta en el estudio técnico para la parte administrativa. (Véase el cuadro 41)

Cuadro 41. Remuneración salarial

Cantidad	CARGOS	Salario mes	Factor prestacional 52%	Valor total mensual	total anual \$
1	Administrador – Vendedor	900.000	468.000	1.368.000	16.416.000
1	Asesor comercial/ Vendedor Motorizado	600.000	312.000	912.000	10.944.000
1	Secretaria	570.000	296.400	866.400	10.396.800
1	Contador			100.000	1.200.000
Total				3.246.400	38.956.800

2.5 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

2.5.1 Información inicial del proyecto. A continuación se presenta en un solo cuadro la información inicial del proyecto que son los que permiten la construcción de los estados financieros. (Véase el Cuadro 42)

Cuadro 42. Información inicial del proyecto

1. INFORMACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2011	2012	2013	2014	2015
IPC PROYECTADO	3,10%	3,40%	3,80%	4,00%	4,10%
FACTOR PRESTACIONAL	52%				
TASA DE INTERÉS PROYECTADA	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Tasa de crecimiento en ventas	5,00%	7,00%	9,00%	11,00%	13,00%

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

NÚMERO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5	
	1	Salsa Piña Bolsa 500 grs
	2	Salsa Piña Bolsa 1000 grs
	3	Salsa de Mora Bolsa 500 grs
	4	salsa de Mora Bolsa 1000 grs
	5	Encurtido Dulce Frasco 250 grs

2. INFORMACIÓN PLAN DE MERCADEO						
INGRESOS POR VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2011	2012	2013	2014	2015
FACTOR CRECIMIENTO UNIDADES		5,00%	7,00%	9,00%	11,00%	13,00%
FACTOR INCREMENTO PRECIOS		3,10%	3,40%	3,80%	4,00%	4,10%
Salsa Piña Bolsa 500 grs	Cantidades	13.932	14.907	16.249	18.036	20.381
	Precio unitario	2.400	2.482	2.576	2.679	2.789
		33.436.800	36.993.807	41.855.533	48.318.027	56.837.945
Salsa Piña Bolsa 1000 grs	Cantidades	7.032	7.524	8.201	9.104	10.287
	Precio unitario	3.900	4.033	4.186	4.353	4.532
		27.424.800	30.342.250	34.329.829	39.630.354	46.618.375
Salsa de Mora Bolsa 500 grs	Cantidades	10.008	10.709	11.672	12.956	14.641
	Precio unitario	2.600	2.688	2.791	2.902	3.021
		26.020.800	28.788.893	32.572.329	37.601.497	44.231.768
salsa de Mora Bolsa 1000 grs	Cantidades	5.280	5.650	6.158	6.835	7.724
	Precio unitario	4.100	4.239	4.400	4.577	4.764
		21.648.000	23.950.914	27.098.543	31.282.558	36.798.612
Encurtido Dulce Frasco 250 grs	Cantidades	10.140	10.850	11.826	13.127	14.834
	Precio unitario	2.000	2.068	2.147	2.232	2.324
		20.280.000	22.437.386	25.386.108	29.305.723	34.473.201
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS		128.810.400	142.513.250	161.242.342	186.138.159	218.959.901

ESTRATEGIAS DE MERCADEO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2011	2012	2013	2014	2015
Valor Estrategias de mercadeo	3.720.000	3.846.480	3.992.646	4.152.352	4.322.599

TOTAL COSTOS ESTRATEGIAS	3.720.000	3.846.480	3.992.646	4.152.352	4.322.599
---------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

3. INFORMACIÓN PLAN OPERATIVO

COSTOS VARIABLES		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2011	2012	2013	2014	2015
FACTOR INCREMENTO COSTO VBLE		3,10%	3,40%	3,80%	4,00%	4,10%
Salsa Piña Bolsa 500 grs	Cantidades	13.932	14.907	16.249	18.036	20.381
	Costo unitario	1.136,60	1.175	1.220	1.269	1.321
		15.835.111	17.519.650	19.822.083	22.882.612	26.917.503
Salsa Piña Bolsa 1000 grs	Cantidades	7.032	7.524	8.201	9.104	10.287
	Costo unitario	1.610,50	1.665	1.729	1.798	1.871
		11.325.036	12.529.793	14.176.459	16.365.304	19.250.998
Salsa de Mora Bolsa 500 grs	Cantidades	10.008	10.709	11.672	12.956	14.641
	Costo unitario	1.196,50	1.237	1.284	1.336	1.390
		11.974.572	13.248.427	14.989.535	17.303.919	20.355.120
salsa de Mora Bolsa 1000 grs	Cantidades	5.280	5.650	6.158	6.835	7.724
	Costo unitario	1.737,50	1.797	1.865	1.939	2.019
		9.174.000	10.149.930	11.483.834	13.256.938	15.594.534
Encurtido Dulce Frasco 250 grs	Cantidades	10.140	10.850	11.826	13.127	14.834
	Costo unitario	1.107,50	1.145	1.189	1.236	1.287
		11.230.050	12.424.703	14.057.557	16.228.044	19.089.535
TOTAL COSTOS VARIABLES		59.538.769	65.872.503	74.529.468	86.036.818	101.207.690

COSTOS FIJOS		2011	2012	2013	2014	2015
FACTOR INCREMENTO COSTOS FIJOS	Valor mes	3,10%	3,40%	3,80%	4,00%	4,10%
Mantenimiento y aseo	80.000	960.000	992.640	1.030.360	1.071.575	1.115.509
TOTAL COSTOS FIJOS		960.000	992.640	1.030.360	1.071.575	1.115.509

GASTOS OPERATIVOS	2011	2012	2013	2014	2015
--------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

FACTOR INCREMENTO GASTOS OPER.	Valor mes	3,10%	3,40%	3,80%	4,00%	4,10%
---------------------------------------	-----------	-------	-------	-------	-------	-------

Arrendamiento	600.000	7.200.000	7.444.800	7.727.702	8.036.810	8.366.320
Servicios Públicos	700.000	8.400.000	8.685.600	9.015.653	9.376.279	9.760.706
Elementos de aseo y cafetería	80.000	960.000	992.640	1.030.360	1.071.575	1.115.509
implementos de seguridad	30.000	360.000	372.240	386.385	401.841	418.316
Gastos de papelería	40.000	480.000	496.320	515.180	535.787	557.755
Gastos de transporte (Auxilio moto)	100.000	1.200.000	1.240.800	1.287.950	1.339.468	1.394.387

SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS		18.600.000	19.232.400	19.963.231	20.761.760	21.612.993
-----------------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Gasto por depreciación		2.987.843	2.987.843	2.987.843	2.554.510	2.554.510
Gasto por amortización		602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
Gasto por impuestos		316.395	1.632.494	1.807.225	2.043.904	2.357.126
Gasto por publicidad		3.720.000	3.846.480	3.992.646	4.152.352	4.322.599
Gasto por salarios		37.756.800	39.040.531	40.524.071	42.145.034	43.872.981

TOTAL GASTOS OPERATIVOS		63.983.038	67.341.749	69.877.017	72.259.561	75.322.208
--------------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES, ENSERES Y EQ. OFICINA			
Mueble de computo	\$ 150.000	Vida útil años	5
Escritorio con archivador	\$ 230.000		
Silla escritorio	\$ 70.000	Vr. Salvamento	0
Sillas plásticas	\$ 100.000		
Mesa auxiliar plástica	\$ 35.000	Dep. Anual	236.000
Fax	\$ 325.000		
Extintores multiuso	\$ 240.000		
Teléfono extensión	\$ 30.000		
	1.180.000		
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Marmita 20 galones	\$ 7.590.000	Vida útil años	10
Mesa en acero 140*75*90	\$ 480.000		
Picadora de verduras para encurtidos	\$ 3.600.100	Vr. Salvamento	5.000.000
Estantería 30-90 por 5 entrepaños	\$ 375.000		
Licuada de 15 litros	\$ 1.500.000		
Bascula electrónica de 5 kg	\$ 480.000		
Peachimetro	\$ 210.000		
Congelador 2 tapas en acero inoxidable y nevera 13 pies	\$ 4.115.000		
Selladora de líquidos	\$ 2.300.000		
Juego 5 cuchillos Acero Inoxidable	\$ 100.000		
Valdes 5 lts	\$ 40.000		
Canecas Plásticas	\$ 60.000		
Colador metálico	\$ 70.000		
Vasijas plásticas	\$ 120.000		
Juego de cucharas plásticas	\$ 35.000		
Olla a presión 25 litro	\$ 250.000		
Quemador a gas completo de tres puestos	\$ 800.000		
Olla aluminio 20 litros	\$ 160.000	Dep. Anual	1.728.510
	22.285.100		

VEHICULOS

Moto AKT 125	\$ 2.600.000
Tráiler aluminio tapado para moto	\$ 1.350.000

Vida útil años	5
-----------------------	---

Vr. Salvamento	1.000.000
Dep. Anual	590.000

3.950.000**EQUIPO DE COMPUTO**

Computador con impresora	\$ 1.600.000
Licencia Office	\$ 300.000

Vida útil años	3
-----------------------	---

Vr. Salvamento	600.000
Dep. Anual	433.333

1.900.000**INVERSIONES DIFERIDAS**

Adecuaciones locativas	2.300.000
Gastos legales	710.000

Años amortización	5
--------------------------	---

Amortización	602.000
---------------------	----------------

3.010.000

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total activos fijos invertidos	32.325.100					
TOTAL INVERSIÓN	32.325.100	0	0	0	0	0
TOTAL DEPRECIACIÓN		2.987.843	2.987.843	2.987.843	2.554.510	2.554.510
TOTAL AMORTIZACIÓN		602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
OTROS EGRESOS		2011	2012	2013	2014	2015
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	1,00%		1.288.104	1.425.133	1.612.423	1.861.382
IMPUESTO TRANSACCION FINANCIERA	0,40%	316.395	344.390	382.092	431.481	495.745

4. PLAN ADMINISTRATIVO						
SALARIOS		2011	2012	2013	2014	2015
FACTOR INCREMENTO SALARIOS	Valor mes	3,10%	3,40%	3,80%	4,00%	4,10%
Administrador – Vendedor	1.368.000	16.416.000	16.974.144	17.619.161	18.323.928	19.075.209
Asesor comercial/ Vendedor Motorizado	912.000	10.944.000	11.316.096	11.746.108	12.215.952	12.716.806
Secretaria	866.400	10.396.800	10.750.291	11.158.802	11.605.154	12.080.966
Contador	70.000	840.000	868.560	901.565	937.628	976.071
TOTAL NOMINA		38.596.800	39.909.091	41.425.637	43.082.662	44.849.051

5. OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA

CAPITAL DE TRABAJO		2011	2012	2013	2014	2015
Meses de capital de trabajo al inicio	2	10.365.533				
Días de existencia de inventarios	15	5.367.100				
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		15.732.633				

TOTAL INVERSIÓN	48.057.733
------------------------	-------------------

FINANCIACIÓN						
Recursos propios	30.000.000					
Crédito con terceros	18.057.733		Vr. Cuota mes	445.546		
Plazo del crédito en meses	60					
Tasa de interés proyectada crédito	18,00%	1,389%				
Tasa de impuestos	33,00%					
Días de cartera	8					
Días de inventarios	15					
Días de proveedores	8					
Saldo mínimo en caja	2.000.000					
Cuentas por cobrar		2.862.453	3.166.961	3.583.163	4.136.404	4.865.776
Inventario mercancías		2.480.782	2.744.688	3.105.394	3.584.867	4.216.987
Proveedores		1.323.084	1.463.833	1.656.210	1.911.929	2.249.060
Ventas de contado		125.947.947	139.346.289	157.659.179	182.001.756	214.094.125
Compras de contado		58.215.685	64.408.670	72.873.257	84.124.888	98.958.630

2.5.2 Presupuesto de ingresos. (Véase el Cuadro 43)

Cuadro 43. Ingresos					
	2011	2012	2013	2014	2015
Salsa Piña Bolsa 500 grs	33.436.800	36.993.807	41.855.533	48.318.027	56.837.945
Salsa Piña Bolsa 1000 grs	27.424.800	30.342.250	34.329.829	39.630.354	46.618.375
Salsa de Mora Bolsa 500 grs	26.020.800	28.788.893	32.572.329	37.601.497	44.231.768
salsa de Mora Bolsa 1000 grs	21.648.000	23.950.914	27.098.543	31.282.558	36.798.612
Encurtido Dulce Frasco 250 grs	20.280.000	22.437.386	25.386.108	29.305.723	34.473.201
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	128.810.400	142.513.250	161.242.342	186.138.159	218.959.901
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	128.810.400	142.513.250	161.242.342	186.138.159	218.959.901
Análisis vertical año 1					
Salsa Piña Bolsa 500 grs	26%	Distribución porcentual de los ingresos respecto al total			
Salsa Piña Bolsa 1000 grs	21%				
Salsa de Mora Bolsa 500 grs	20%				
salsa de Mora Bolsa 1000 grs	17%				
Encurtido Dulce Frasco 250 grs	16%				
Análisis horizontal ingresos					
2011		Crecimiento anual			
2012	11%				
2013	13%				
2014	15%				
2015	18%				

2.5.3 Egresos. (Véase el Cuadro 44)

Cuadro 44. Egresos

	2011	2012	2013	2014	2015
Costos variables	59.538.769	65.872.503	74.529.468	86.036.818	101.207.690
Costos fijos	960.000	992.640	1.030.360	1.071.575	1.115.509
Mantenimiento y aseo	960.000	992.640	1.030.360	1.071.575	1.115.509
TOTAL COSTOS	60.498.769	66.865.143	75.559.828	87.108.392	102.323.199
Gastos operativos	64.823.038	68.210.309	70.778.582	73.197.189	76.298.279
Arrendamiento	7.200.000	7.444.800	7.727.702	8.036.810	8.366.320
Servicios Públicos	8.400.000	8.685.600	9.015.653	9.376.279	9.760.706
Elementos de aseo y cafetería	960.000	992.640	1.030.360	1.071.575	1.115.509
implementos de seguridad	360.000	372.240	386.385	401.841	418.316
Gastos de papelería	480.000	496.320	515.180	535.787	557.755
Gastos de transporte (Auxilio moto)	1.200.000	1.240.800	1.287.950	1.339.468	1.394.387
Gasto por depreciación	2.987.843	2.987.843	2.987.843	2.554.510	2.554.510
Gasto por amortización	602.000	602.000	602.000	602.000	602.000
Gasto por impuestos	316.395	1.632.494	1.807.225	2.043.904	2.357.126
Gasto por publicidad	3.720.000	3.846.480	3.992.646	4.152.352	4.322.599
Gasto por salarios	38.596.800	39.909.091	41.425.637	43.082.662	44.849.051
Gastos financieros	2.822.477	2.368.145	1.832.032	1.199.419	452.936

TOTAL GASTOS	67.645.516	70.578.453	72.610.614	74.396.608	76.751.215
TOTAL EGRESOS	128.144.285	137.443.597	148.170.442	161.505.000	179.074.414

Análisis vertical año 1		
Costos variables	46%	Distribución del total egresos en cada concepto
Costos fijos	1%	
Gastos administrativos	51%	
Gastos financieros	2%	

Análisis horizontal egresos		
2011		Crecimiento anual
2012	7%	
2013	8%	
2014	9%	
2015	11%	

2.5.4 Plan de amortización. (Véase el Cuadro 45)

Cuadro 45. Plan de amortización

VALOR PRESTAMO	18.057.733
PLAZO	60
TASA	1,389%
CUOTA MES	445.546

CUOTA	INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO
1	18.057.733	250.794	194.752	17.862.980
2	17.862.980	248.089	197.457	17.665.523
3	17.665.523	245.346	200.199	17.465.324
4	17.465.324	242.566	202.980	17.262.344
5	17.262.344	239.747	205.799	17.056.546
6	17.056.546	236.889	208.657	16.847.889
7	16.847.889	233.991	211.555	16.636.334
8	16.636.334	231.053	214.493	16.421.840
9	16.421.840	228.074	217.472	16.204.368
10	16.204.368	225.053	220.492	15.983.876
11	15.983.876	221.991	223.555	15.760.321
12	15.760.321	218.886	226.660	15.533.662
año 1		2.822.477	2.524.071	
13	15.533.662	215.738	229.808	15.303.854
14	15.303.854	212.547	232.999	15.070.855
15	15.070.855	209.311	236.235	14.834.620
16	14.834.620	206.030	239.516	14.595.104
17	14.595.104	202.703	242.843	14.352.261
18	14.352.261	199.330	246.215	14.106.046
19	14.106.046	195.911	249.635	13.856.411
20	13.856.411	192.444	253.102	13.603.309
21	13.603.309	188.929	256.617	13.346.692
22	13.346.692	185.365	260.181	13.086.511
23	13.086.511	181.751	263.795	12.822.716
24	12.822.716	178.087	267.458	12.555.258
Año 2		2.368.145	2.978.404	
25	12.555.258	174.373	271.173	12.284.085
26	12.284.085	170.607	274.939	12.009.146

27	12.009.146	166.788	278.757	11.730.389
28	11.730.389	162.917	282.629	11.447.760
29	11.447.760	158.991	286.554	11.161.205
30	11.161.205	155.012	290.534	10.870.671
31	10.870.671	150.977	294.569	10.576.102
32	10.576.102	146.885	298.660	10.277.442
33	10.277.442	142.738	302.808	9.974.634
34	9.974.634	138.532	307.014	9.667.620
35	9.667.620	134.268	311.278	9.356.342
36	9.356.342	129.945	315.601	9.040.742
Año 3		1.832.032	3.514.516	
37	9.040.742	125.562	319.984	8.720.758
38	8.720.758	121.118	324.428	8.396.330
39	8.396.330	116.612	328.934	8.067.396
40	8.067.396	112.043	333.502	7.733.894
41	7.733.894	107.412	338.134	7.395.760
42	7.395.760	102.715	342.830	7.052.929
43	7.052.929	97.954	347.592	6.705.338
44	6.705.338	93.127	352.419	6.352.919
45	6.352.919	88.232	357.314	5.995.605
46	5.995.605	83.270	362.276	5.633.329
47	5.633.329	78.238	367.308	5.266.021
48	5.266.021	73.137	372.409	4.893.612
Año 4		1.199.419	4.147.129	
49	4.893.612	67.965	377.581	4.516.031
50	4.516.031	62.721	382.825	4.133.206
51	4.133.206	57.404	388.142	3.745.064
52	3.745.064	52.013	393.533	3.351.532
53	3.351.532	46.548	398.998	2.952.534
54	2.952.534	41.006	404.540	2.547.994
55	2.547.994	35.388	410.158	2.137.836
56	2.137.836	29.691	415.855	1.721.981
57	1.721.981	23.916	421.630	1.300.351
58	1.300.351	18.060	427.486	872.865
59	872.865	12.123	433.423	439.443
60	439.443	6.103	439.443	
Año 5		452.936	4.893.612	

2.5.5 Estado de resultados. (Véase el Cuadro 46)

Cuadro 46. Estado de resultados					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	128.810.400	142.513.250	161.242.342	186.138.159	218.959.901
Costos	60.498.769	66.865.143	75.559.828	87.108.392	102.323.199
Utilidad Bruta	68.311.631	75.648.107	85.682.514	99.029.767	116.636.702
Gastos operativos	64.823.038	68.210.309	70.778.582	73.197.189	76.298.279
Utilidad antes de impuestos e intereses	3.488.592	7.437.798	14.903.931	25.832.578	40.338.423
Gastos financieros	2.822.477	2.368.145	1.832.032	1.199.419	452.936
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	666.115	5.069.654	13.071.899	24.633.159	39.885.487
Impuestos	219.818	1.672.986	4.313.727	8.128.943	13.162.211
Utilidad neta	446.297	3.396.668	8.758.173	16.504.217	26.723.276

2.5.6 Flujo de efectivo. (Véase el Cuadro 47)

Cuadro 47. Flujo de efectivo						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SALDO INICIAL	0	10.365.533	13.444.368	18.477.980	29.367.689	47.919.508
FUENTES DE EFECTIVO:						
Ventas de contado		125.947.947	139.346.289	157.659.179	182.001.756	214.094.125
Recuperación de cartera			2.862.453	3.166.961	3.583.163	4.136.404
Adquisición de préstamos	18.057.733					
Aportes de capital	30.000.000					
Rendimientos financieros			0	0	0	0
Venta de activos fijos						
TOTAL FUENTES	48.057.733	125.947.947	142.208.743	160.826.140	185.584.919	218.230.529
USOS DE EFECTIVO						
Costos operativos		56.289.367	65.665.216	74.264.325	85.675.936	100.706.259
Gastos operativos		64.823.038	68.210.309	70.778.582	73.197.189	76.298.279
Pago de proveedores			1.323.084	1.463.833	1.656.210	1.911.929
Inversión en activos fijos e inventarios	37.692.200					
Servicio de la deuda		2.524.071	2.978.404	3.514.516	4.147.129	4.893.612
Intereses		2.822.477	2.368.145	1.832.032	1.199.419	452.936
Impuestos			219.818	1.672.986	4.313.727	8.128.943
Dividendos						
Depreciación y amortización (-)		-3.589.843	-3.589.843	-3.589.843	-3.156.510	-3.156.510
TOTAL USOS	37.692.200	122.869.111	137.175.131	149.936.431	167.033.100	189.235.448
EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTIVO	10.365.533	3.078.836	5.033.612	10.889.709	18.551.819	28.995.081
SALDO FINAL DE EFECTIVO	10.365.533	13.444.368	18.477.980	29.367.689	47.919.508	76.914.589

2.5.7 Balance General. (Véase el Cuadro 48)

Cuadro 48. Balance general						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<u>Activos corrientes</u>						
Disponible	10.365.533	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Inversiones temporales		11.444.368	16.477.980	27.367.689	45.919.508	74.914.589
Deudores (cuentas por cobrar)		2.862.453	3.166.961	3.583.163	4.136.404	4.865.776
Inventarios	5.367.100	2.480.782	2.744.688	3.105.394	3.584.867	4.216.987
Otros activos						
Total activo corriente	15.732.633	18.787.604	24.389.629	36.056.246	55.640.778	85.997.351
<u>Activos de largo plazo</u>						
Muebles y enseres	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000
Maquinaria y equipo	22.285.100	22.285.100	22.285.100	22.285.100	22.285.100	22.285.100
Vehículos	3.950.000	3.950.000	3.950.000	3.950.000	3.950.000	3.950.000
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000
Depreciación acumulada	0	(2.987.843)	(5.975.687)	(8.963.530)	(11.518.040)	(14.072.550)
Software	3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000
Amortización acumulada	0	(602.000)	(1.204.000)	(1.806.000)	(2.408.000)	(3.010.000)

Total activos no corrientes	32.325.100	28.735.257	25.145.413	21.555.570	18.399.060	15.242.550
Total activos	48.057.733	47.522.860	49.535.042	57.611.816	74.039.838	101.239.901
Pasivos corrientes						
Proveedores	0	1.323.084	1.463.833	1.656.210	1.911.929	2.249.060
Impuesto por pagar		219.818	1.672.986	4.313.727	8.128.943	13.162.211
Obligaciones financieras corrientes	2.524.071	2.978.404	3.514.516	4.147.129	4.893.612	0
Total pasivos corrientes	2.524.071	4.521.305	6.651.335	10.117.066	14.934.484	15.411.271
Pasivos no corrientes						
Obligaciones financieras no corrientes	15.533.662	12.555.258	9.040.742	4.893.612	(0)	(0)
Total pasivos no corrientes	15.533.662	12.555.258	9.040.742	4.893.612	(0)	(0)
Total pasivos	18.057.733	17.076.563	15.692.077	15.010.679	14.934.484	15.411.271
Patrimonio						
Capital	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Reserva Legal	0	0	44.630	384.296	1.260.114	2.910.535
Utilidades retenidas	0	0	401.667	3.458.668	11.341.024	26.194.819
Utilidad del periodo	0	446.297	3.396.668	8.758.173	16.504.217	26.723.276
Total patrimonio	30.000.000	30.446.297	33.842.965	42.601.138	59.105.354	85.828.631
Total pasivo y patrimonio	48.057.733	47.522.860	49.535.042	57.611.816	74.039.838	101.239.901

2.5.8 Flujo de caja del proyecto (Véase el Cuadro 49)

Cuadro 49. Flujo de caja del proyecto

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	128.810.400	142.513.250	161.242.342	186.138.159	218.959.901
Costos	60.498.769	66.865.143	75.559.828	87.108.392	102.323.199
Gastos operativos	64.823.038	68.210.309	70.778.582	73.197.189	76.298.279
Utilidad operativa	3.488.592	7.437.798	14.903.931	25.832.578	40.338.423
Impuesto de renta operativo	1.151.235	2.454.473	4.918.297	8.524.751	13.311.680
Beneficio fiscal financiero	-931.418	-781.488	-604.571	-395.808	-149.469
Utilidad operativa despues de impuestos	3.268.774	5.764.812	10.590.205	17.703.636	27.176.212
Depreciación y amortización	3.589.843	3.589.843	3.589.843	3.156.510	3.156.510
Flujo de caja bruto operativo	6.858.618	9.354.656	14.180.048	20.860.146	30.332.722

TIR DEL PROYECTO	16%
VPN DEL PROYECTO	25.376.594

Servicio de la deuda	2.524.071	2.978.404	3.514.516	4.147.129	4.893.612
Gastos financieros	2.822.477	2.368.145	1.832.032	1.199.419	452.936
Flujo de caja libre del inversionista	1.512.070	4.008.108	8.833.500	15.513.597	24.986.174

TIR DEL INVERSIONISTA	16%
VPN	24.853.448

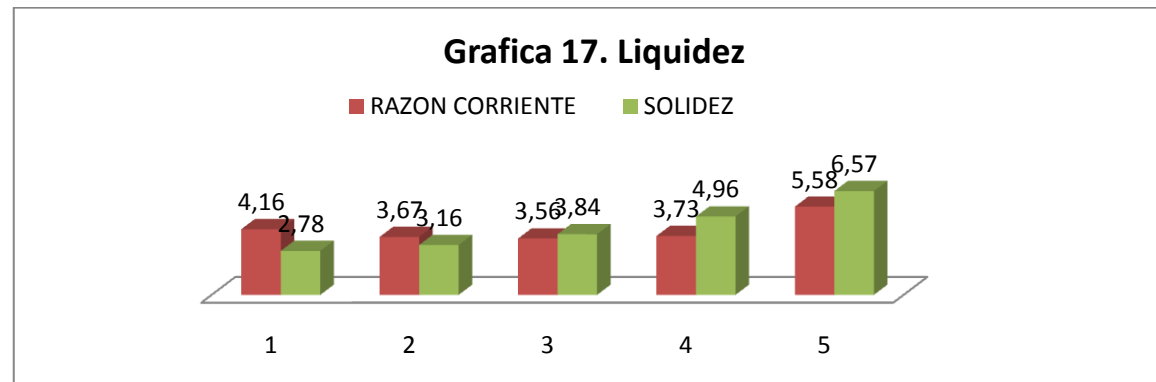
2.5.9 Punto de equilibrio. (Véase el Cuadro 50)

Cuadro 50. Punto de equilibrio - primer año

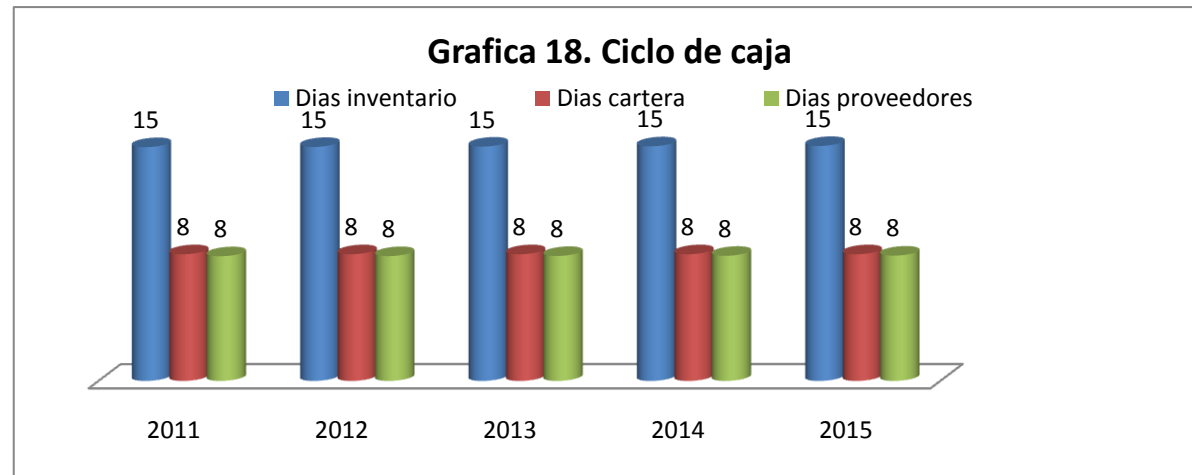
COSTOS FIJOS:	2011	PRECIO DE VENTA	2011
		Precio de venta promedio	2.777
Costos fijos	960.000		
Gastos operativos	64.823.038	PRECIO DE VENTA UNITARIO	2.777
Gastos financieros	2.822.477		
Impuestos	219.818	PUNTO DE EQUILIBRIO	2011
TOTAL COSTOS FIJOS	68.825.334	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	46.093
COSTOS VARIABLES	2011	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	3.841
Costo variable promedio	1.283	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	127.980.512
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.283	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	10.665.043

2.5.10 Indicadores financieros de liquidez y actividad. (Véase el Cuadro 51 y las Graficas 17 y 18)

Cuadro 51. Indicadores financieros de liquidez y actividad						
LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2011	2012	2013	2014	2015
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	4,16	3,67	3,56	3,73	5,58
PRUEBA ACIDA Aplica para empresas con inventarios	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	3,61	3,25	3,26	3,49	5,31
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	2,78	3,16	3,84	4,96	6,57
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	14.266.298	17.738.293	25.939.180	40.706.294	70.586.081



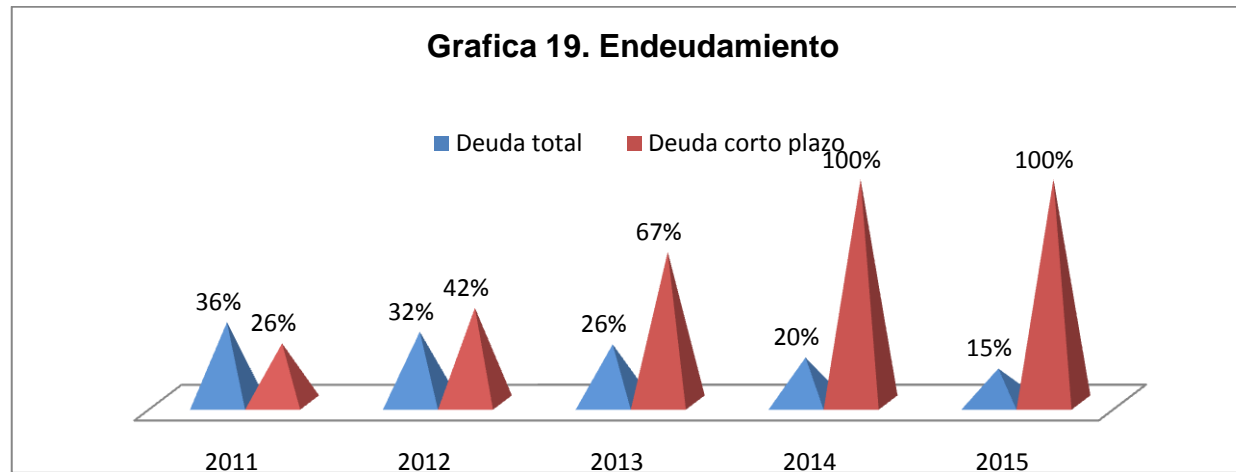
ACTIVIDAD	FORMULA DE CALCULO	2011	2012	2013	2014	2015
ROTACION DE INVENTARIO EN DÍAS	$\frac{\text{DIAS}}{\text{ROTACION INVENTARIO}}$	15	15	15	15	15
ROTACIÓN DE CARTERA EN DIAS	$\frac{\text{DIAS}}{\% \text{ DE ROTACIÓN DE CARTERA}}$	8	8	8	8	8
ROTACION PROVEEDORES	$\frac{\text{DIAS}}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR}}$	8	8	8	8	8
CICLO DE CAJA NETO	$\frac{\text{DIAS INVENTARIO} + \text{DIAS CARTERA}}{- \text{DIAS PROVEEDORES}}$	15	15	15	15	15



2.5.11 Indicadores financieros de endeudamiento. (Véase el Cuadro 52 y la Grafica 19))

Cuadro 52. Indicadores financieros de endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2011	2012	2013	2014	2015
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL	35,93%	31,68%	26,05%	20,17%	15,22%
	ACTIVO TOTAL					
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE	26,48%	42,39%	67,40%	100,00%	100,00%
	PASIVO TOTAL (o Activo Total)					
PATRIMONIO A PASIVOS	PATRIMONIO	1,78	2,16	2,84	3,96	5,57
	PASIVO TOTAL					

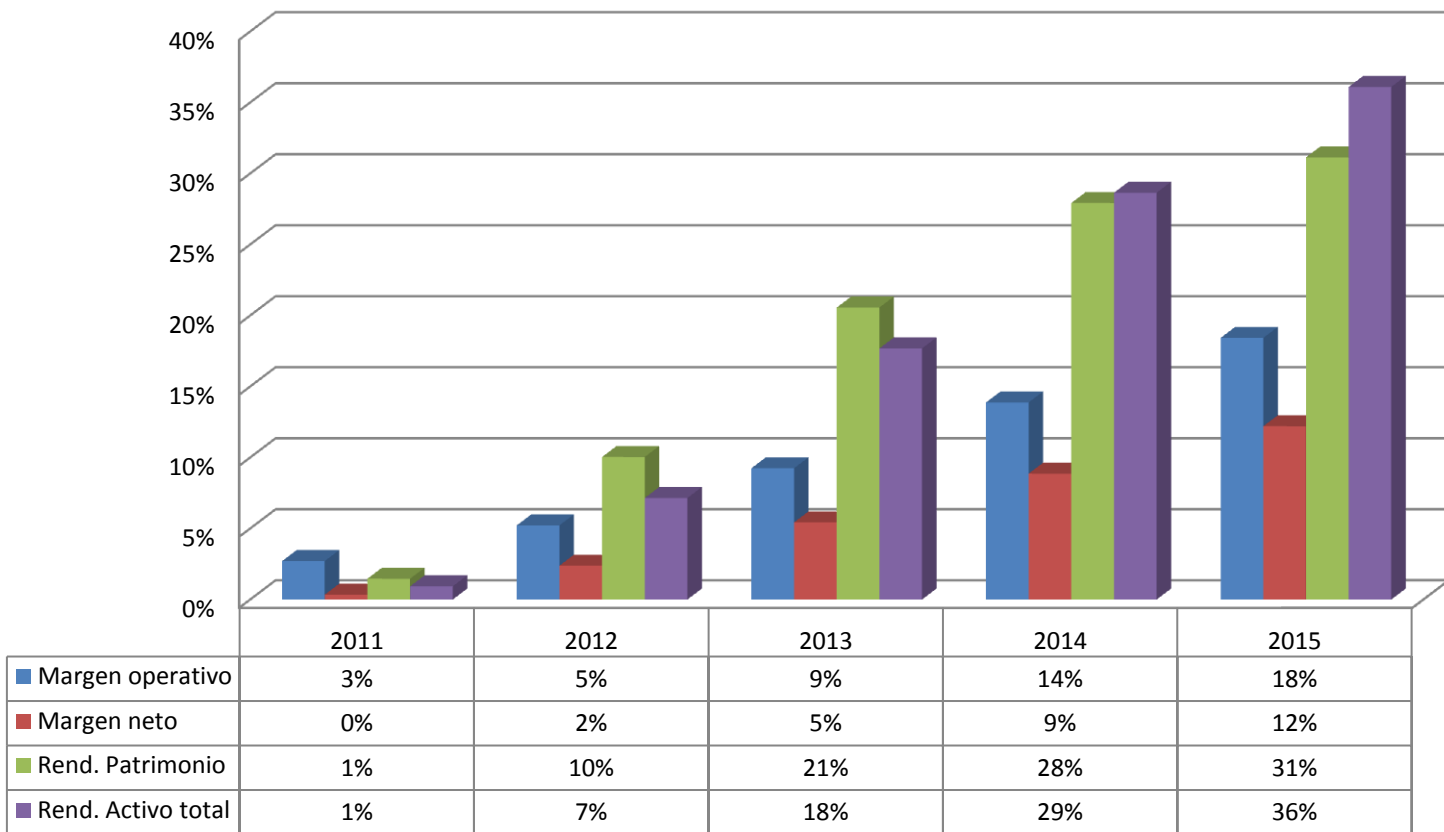


2.5.12 Indicadores de rentabilidad. (Véase el Cuadro 53 y la Grafica 20)

Cuadro 53. Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2011	2012	2013	2014	2015
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	53%	53%	53%	53%	53%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	3%	5%	9%	14%	18%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	0%	2%	5%	9%	12%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	1%	10%	21%	28%	31%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	1%	7%	18%	29%	36%

Grafica 20. Indicadores de rentabilidad

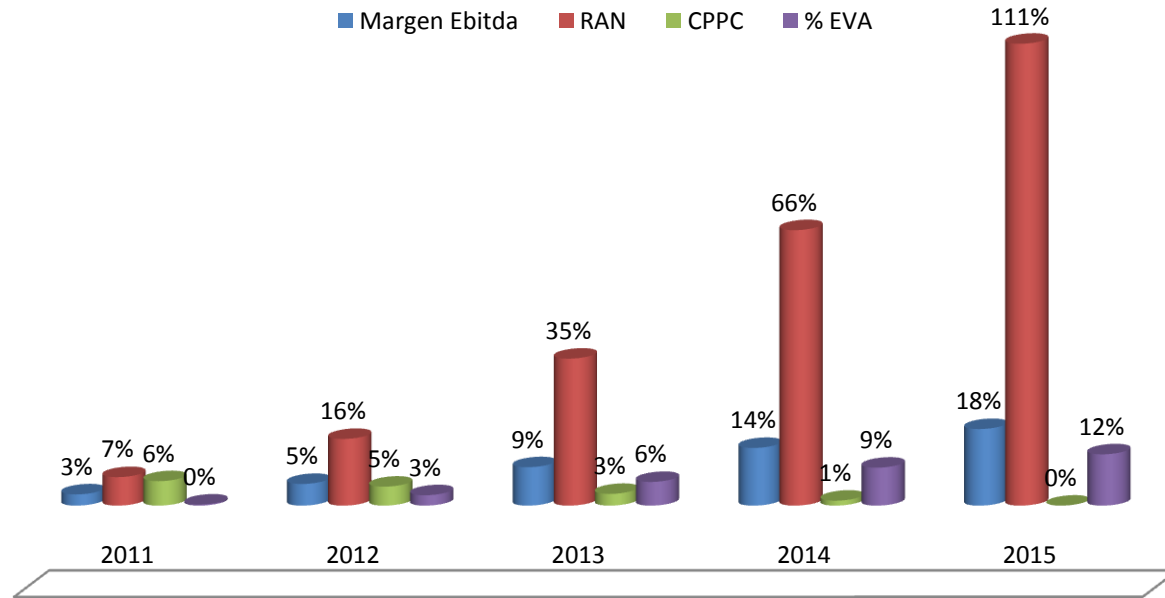


2.5.13 Indicadores de generación de valor. (Véase el Cuadro 54 y la Grafica 21)

Cuadro 54. Indicadores de generación de valor

INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2011	2012	2013	2014	2015
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	4.020.152	4.447.815	5.032.347	5.809.342	6.833.703
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	3,12%	3,12%	3,12%	3,12%	3,12%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	10,24%	23,95%	52,77%	98,90%	165,83%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	2,19%	14,98%	30,68%	41,68%	46,47%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	2,71%	5,22%	9,24%	13,88%	18,42%
PALANCA DE CRECIMIENTO	$\frac{\text{MARGEN EBITDA}}{\text{PKT}}$	0,87	1,67	2,96	4,45	5,90
COSTO PROMEDIO PONDERADO		5,88%	4,56%	2,82%	1,19%	0,00%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	6,86%	16,05%	35,35%	66,26%	111,11%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	332.312	3.566.403	9.187.836	16.997.074	27.026.743
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	332.312	3.566.403	9.187.836	16.997.074	27.026.743
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	0,26%	2,50%	5,70%	9,13%	12,34%

Grafica 21. Indicadores de generación de valor



2.5.14 Análisis de riesgo. (Véase el Cuadro 55)

Cuadro 55. Análisis de Riesgo.

Riesgo	Incremento de la competencia directa
Descripción del riesgo	Para la empresa el incremento de la competencia es un factor de riesgo, dado que existen en estudio diferentes proyectos de inversión en el sector de alimentos procesados y en especial el de conservas.
Estrategias	<p>Para minimizar el impacto que se pueda presentar, se tienen planteadas las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con los estándares de calidad exigidos y ser persistente en su cumplimiento a mediano y largo plazo. ▪ Obtener datos del mercado y de la competencia, para tener una información actualizada del comportamiento de los productos producidos por la empresa. ▪ Investigar sobre la posibilidad de nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado. ▪ Identificación de mejores formas de producción que mejoren los productos y disminuya los costos. ▪ Estimar semestralmente la demanda de los productos, previa una estricta segmentación del mercado. ▪ Definir estrategias basadas en la comunicación efectiva con el cliente de los beneficios de la empresa asociativa de atrabajo
Riesgo	Alta rotación del personal
Descripción del riesgo	Las empresas procesadoras de frutas y hortalizas tienen una alta rotación de trabajadores debido a la estacionalidad en muchos casos de la materia prima, esto gracias principalmente a la gran oferta de la mano de obra barata, lo que produce inestabilidad laboral para los operarios vinculados. Así mismo, en las épocas de mayor demanda los trabajadores buscan emplearse en lugares donde reciben una mejor remuneración por su labor.
Estrategias	<p>Para contrarrestar el impacto que se pueda presentar, se tienen planteadas las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilizar a las personas que trabajan en la empresa, haciéndoles entender que ellos no son un componente

	<p>primordial de la empresa, generando sentido de pertenecía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar estrategias de mercado que le permitan a la empresa brindar a sus empleados una mayor estabilidad laboral y mejorar su calidad de vida.
Riesgo	Escasez de las materias primas e insumos.
Descripción del riesgo	En el caso de la piña y la mora existe un riesgo para el abastecimiento de las mismas, puesto que depende de la estacionalidad de los cultivos y al periodo climático imperante, lo que condiciona la disponibilidad del mercado
Estrategia	<p>Para contrarrestar el impacto que se pueda presentar, se tienen planteadas las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entablar contactos con diferentes proveedores de materias primas e insumos locales, así como a nivel regional según los epicentros productivos en los municipios cercanos. ▪ Tener en cuenta la programación de producción para planear la compra anticipada de las materias primas según la disponibilidad del mercado y lógicamente el periodo máximo de almacenamiento de las materias primas que me permita cumplir con la calidad necesaria para el proceso productivo.

2.5.15 Organismos de apoyo. (Véase el Cuadro 56)

Cuadro 56. Organismos de apoyo

Institución	SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
Forma de apoyo	<p>El SENA ofrece diversos mecanismos de apoyo a los emprendedores, con el objetivo de hacer un aprovechamiento de los recursos que se están ofreciendo nuestra iniciativa se vinculará:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en los programas de formación en emprendimiento. - Vinculación a convocatorias para la obtención de recursos del Fondo Emprender o los que ofrece la Ley 344/96 - Solicitud de la asesoría que se brinda en las unidades de emprendimiento del SENA.
Institución	Universidad De Antioquia
Forma de apoyo	<p>La Universidad de Antioquia ofrece programas de formación a través de los cuales apoyan a los emprendedores en sus proyectos. Así mismo, a través del Centro de Investigaciones y Consultorías Administrativas CICA (Departamento de Ciencias Administrativas) brinda acompañamiento a las unidades productivas.</p>

Institución	Alcaldía De Medellín
Forma de apoyo	<p>La alcaldía de Medellín a través del mecanismo de participación social “Presupuesto Participativo” permite que la población conozca qué es presupuesto municipal y decida sobre él, participe sobre cómo se recauda, sepan y puedan elegir cómo se gasta, intervengan en las prioridades y, al final, controlen su ejecución.</p> <p>A través de este mecanismo y específicamente por medio de la línea 4 Medellín Productiva, Competitiva y Solidaria se puede acceder a recursos que fortalezcan las distintas formas de asociatividad y economía solidaria.</p>
Institución	Centro De Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO)
Forma de apoyo	<p>El CEDEZO, es un sistema de apoyo al desarrollo económico, basado en la promoción del empresarismo y la consolidación y/o desarrollo de empresas de sectores estratégicos.</p> <p>Son espacios físicos ubicados en diferentes comunas de la ciudad entre ellos en la biblioteca temática de San Javier, desde el que se pueden recibir servicios integrales tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en áreas administrativas y técnica. - Conferencias, charlas, seminarios, etc. - Ruedas de negocios. - Asesorías especializadas. - Espacios físicos para eventos, reuniones, etc. - Red de micro-crédito - Servicios auxiliares compartidos, tales: como secretariado, fotocopiado, acceso telefónico local, nacional e internacional, servicio de fax, acceso a Internet, sala de reunión (atención para clientes y proveedores), servicio de correo, etc. - Salones de proveedores.

3. CONCLUSIONES

La Tasa Interna de Retorno TIR generada por el proyecto, es del 16% efectiva anual, y el VPN de los flujos de caja proyectados da como resultado un valor positivo de \$ 25.376.594, lo que indica que este proyecto es rentable y supera las expectativas de generación de ganancias, representadas por la Tasa de Rendimiento esperada de la Inversión del 10% efectiva anual. Por lo tanto es recomendable invertir en el proyecto.

El proyecto como alternativa económica de inversión es atractivo puesto que genera rendimientos que superen la tasa de rendimiento esperada, y desde lo social traería beneficios como: la creación de empleo, lo que a la vez repercutirá en el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores del entorno cercano y de los inversionistas del proyecto, así mismo hay unos beneficios sociales, los cuales están orientados a brindar una nueva alternativa de consumo de frutas y hortalizas procesadas en conservas.

Es muy importante que al momento de su implementación se escojan las personas adecuadas en las diferentes áreas que se requieren, así como cumplir con el nivel de venta estimada y para garantizar su permanencia en el mercado.

Se requiere de una suma importante de capital de trabajo para el primer mes y el segundo, puesto que se dispone con el 62.42% de los recursos, por lo tanto se debe buscar la financiación del resto de la inversión a través del Municipio de Medellín o las entidades como SENA, FNG (Fondo Nacional de Garantías), Microempresas de Antioquia, el fondo Emprender, entre otras.

La posibilidad que el negocio salga adelante dependerá de la capacidad que tengan sus gestores en dárselo a conocer a toda la comunidad de la Comuna doce por medio de la calidad de sus productos, haciendo énfasis en lo que esta representará para todos en cuanto a generación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida, reducir índices de violencia y en general oportunidades de vida.

FUENTES

BERLIN, Challenger. Diccionario enciclopédico. Tomo II. Barcelona: Plaza y Janes, 1999. 250 p.

BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Pearson educación de Colombia Ltda, 2008. 261 p.

CABREJOS D, Belisario G. Investigación de mercadeo. 2 ed. Medellín: Centro de publicaciones universidad EAFIT, 1989. 468 p.

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones. Medellín: Centro de publicaciones universidad EAFIT, 1991. 433.p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. NTC 1486 sexta actualización. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC, 2001. 58 p.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercado: Análisis, planeación, implementación y control. 8 ed. México: Prentice Hall, 1998. 783 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Santa Fe de Bogotá: Ed McGraw Hill, 2009. 170 p.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Proyectos factibles. 3 ed. Bogotá: Nueva Colombia industrial, 1996. 530 p.

MONTOYA PALACIOS, Alberto. Conceptos modernos de administración de compras. Medellín: Asidua, 1992. 164 p.

NASSIR Y REINALDO, Sapag Chain. Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1986. 223 p..

TAMAYO TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. 3ra Edición. México: editorial Limusa grupo noriega editores, 1995. 231 p.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Producción, transformación y comercialización de pulpas de frutas tropicales. Facultad de química farmacéutica. 2002.

www. Comportamiento del mercado de frutas tropicales en Colombia. Producto, mercadeo, cosecha de jugos. Octubre de 2008

ZULETA JARAMILLO, Luis Alberto. Proyectos agroproductivos de impacto. Colección de documentos IICA. Serie competitividad No. 10. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia. Marzo de 2001. 402 p.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para establecimientos comerciales – comidas rápidas – tiendas – Mini-mercados.

Fecha: _____
Barrio: _____
Estrato: _____

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:
 Investigar el mercado de conservas y pre-elaborados en la Comuna 12 y sectores aledaños, identificando los clientes potenciales, expectativas, disposición de compra, hábitos de consumo, posicionamiento de la competencia, satisfacción de sus clientes, entre otros.

1. ¿Cuál de estos productos vende usted en su negocio y qué cantidad? (seleccione el producto con una x, y el número de unidades vendidas)

Productos	Unidades vendidas a la semana	Productos	Unidades vendidas a la semana
1. Empanadas		8. Perros	
2. Palos de queso		9. Empanadas chilenas	
3. Pasteles de pollo		10. Tortas de Chócolo	
4. Arepas de queso		11. Tortas de carne	
5. Panzerotys		12. Tortas de pescado	
6. buñuelos		13. Sánduches	
7. Hamburguesas		14. Pizza	

2. Si selecciona los productos 1, 2, 3 y 4 (Los resaltados) favor contestar los siguientes aspectos:

Producto	Marca o Empresa	Presentación	Precio
1. Empanadas			
2. Palos de queso			
3. Pasteles de pollo			
4. Arepas de queso			

3. Cuál de los siguientes productos utiliza en su negocio, en qué cantidad al mes y su valor aproximado:

Producto	250 grs	500 grs	1.000 grs	2 kilos	Más de 3 Kilos	Valor
1. Mermeladas						
2. Dulces						
3. Salsa de piña						
4. Salsa de mora						
5. Encurtidos						
6. Duraznos						
7. Pepinillos						
8. Maicitos						
9. Zanahoria y arveja						
10. Zanahoria y papa						
11. Cebollitas						
12. Cerezas						

4. Tipo de establecimiento:

- a. Local propio _____ b. Local arrendado _____
 c. Puesto en la calle fijo _____ d. Puesto desplazable _____

5. De los anteriores productos cuáles son sus proveedores?

Producto	Marca o Empresa	Presentación	Precio

6. A la hora de usted comprar sus insumos y materias primas tiene en cuenta?

(Solicite que califique 5 aspectos, siendo 1 el más importante y 5 el último en importancia. Mostrar formulario al cliente y califique).

1.El precio		7. Los ingredientes del producto	
2. La marca del producto		8. Las promociones	
3. La calidad del producto		9. La publicidad	
4. Variedad de productos del proveedor		10. La garantía en devoluciones	
5. Los descuentos		11. Otro, cuál?	
6. La presentación del producto			

7. ¿Cuándo usted compra conservas de frutas u hortalizas y pre-elaborados, como los paga?

a. Contado _____ b. Crédito _____

Si es a crédito, cada cuanto paga:

a. Semanal _____ b. Quincenal _____ e. Mensual _____ f. Otra _____ ¿Cuál?

8. ¿Si Usted se da cuenta de que hay una empresa que genera empleo a las personas de la Comuna 12, con productos de alta calidad, les comprarían Usted las conservas de frutas, hortalizas y pre-elaborados a ellos?

a. SI _____ b. NO _____

¿Por qué?

Estaría usted de acuerdo en suministrar sus datos de clasificación? si está de acuerdo favor diligenciar la siguiente información.

Nombre y Apellidos:	
Teléfono:	
Dirección:	
Nombre del Establecimiento:	

5. ¿Qué sabores de salsas consume habitualmente?

a. Mora____ b. Piña____ c. Guayaba____ d. otra____
¿Cuál?_____

6. Cuándo consume encurtidos, los prefiere:

a. Dulces____ b. Picantes____ c. Agri-dulces____ d. Otro____
¿Cuál?_____

7. ¿Cuál (es) marca (s) compra usualmente en conservas?_____

¿Por qué consume esa marca?_____

8. ¿Cuál de los siguientes productos (pre-elaborados) consume usted habitualmente en su hogar?

1. Empanadas		8. Perros	
2. Palos de queso		9. Empanadas chilenas	
3. Pasteles de pollo		10. Tortas de Chocolo	
4. Arepas de queso		11. Tortas de carne	
5. Panzerotys		12. Tortas de pescado	
6 Buñuelos		13. Sánduches	
7. Hamburguesas		14. Pizza	

¿Otros?
_____Cuál?_____

9. ¿Cuál (es) marca (s) compra usualmente en pre-elaborados?_____

10. Si tuviera la decisión de escoger 2 productos de los anteriores en orden de preferencia ¿cuáles escogería?

a. _____ b. _____

11. ¿Con qué tipo de conservas acompañaría los anteriores productos?

a. Salsa de mora____ b. Salsa de piña____ c. Encurtidos____ d. Pepinillos____

¿Otro?____ ¿Cuál?_____

12. Si usted tiene la oportunidad de comprar otra marca en conservas y pre-elaborados, de excelente calidad y producida en la Comuna 12 ¿los compraría?

a. SI ____ b. NO ____

¿Por qué? _____

13. ¿Cuándo usted compra cualquiera de los productos nombrados, como los paga?

a. Contado ____ b. Crédito ____

12. ¿A cuál de los siguientes factores le da más importancia en el momento de comprar?

1. El precio		6. La presentación del producto	
2. La marca del producto		7. El contenido nutricional	
3. La calidad del producto		8. Las promociones	
4. Variedad de productos del proveedor		9. La publicidad	
5. Los descuentos		10. Otro ¿Cuál?	

Estaría usted de acuerdo en suministrar sus datos de clasificación? si está de acuerdo favor diligenciar la siguiente información.

Nombre y Apellidos:	
Teléfono:	
Dirección:	
Nombre del Establecimiento:	

Anexo C. Base de datos hogares y negocios encuestados

NOMBRE Y APELLIDOS	Ignacio Vélez
TELÉFONO	493 2580
DIRECCIÓN	Cra. 90 N° 40 - 31
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Esquina Azul
NOMBRE Y APELLIDOS	Jaime Saldarriaga
TELÉFONO	253 1371
DIRECCIÓN	Cra. 94 N° 35 B1 - 32
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Tienda la Sombra
NOMBRE Y APELLIDOS	Diego Zapata
TELÉFONO	279 7045
DIRECCIÓN	Cra. 81 N° 45 - 243
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	
NOMBRE Y APELLIDOS	José Zuluaga
TELÉFONO	412 6803
DIRECCIÓN	Cl 86 N° 45 B 60
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Granero La Sirena
NOMBRE Y APELLIDOS	Natalia Rodríguez
TELÉFONO	413 9075
DIRECCIÓN	Cl. 34N° 80 C 10
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Bocatas
NOMBRE Y APELLIDOS	Héctor Castañeda
TELÉFONO	250 0046
DIRECCIÓN	Cl. 33 N° 81 - 54
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Supermercado Olímpico Santa Gema
NOMBRE Y APELLIDOS	Martha Cecilia Ramírez
TELÉFONO	493 3118
DIRECCIÓN	Cra. 90 N° 39 A 23
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Granero Mixto Federal
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria del Pilar Betancur
TELÉFONO	253 8281
DIRECCIÓN	Cl 42 C N° 86 A 88
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Pizar y Sabor Restaurante

NOMBRE Y APELLIDOS	Jairo Álvarez
TELÉFONO	253 4380
DIRECCIÓN	Cra. 92 N° 34 E 112
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Salsamentaria Barril 92
NOMBRE Y APELLIDOS	Aníbal Pérez Restrepo
TELÉFONO	253 5063
DIRECCIÓN	Cra. 92 N° 35 B 45
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Slsamentaria Anile
NOMBRE Y APELLIDOS	Claudia Noreña
TELÉFONO	253 2937
DIRECCIÓN	Cra. 92 N° 91 A 30 Sta. Mónica
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Piña Madura Supermercado
NOMBRE Y APELLIDOS	Leonidas Vásquez
TELÉFONO	252 3053
DIRECCIÓN	Cl. 35 N° 91 - 44
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Granero El Paraíso

NOMBRE Y APELLIDOS	Biley Quiceno
TELÉFONO	491 2906
DIRECCIÓN	Cr. 81 A con Cl. 34 A
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Las Delicias

NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Victoria González
TELÉFONO	250 2313
DIRECCIÓN	Cr. 81 N° 40 - 34
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Mi Buñuelo

NOMBRE Y APELLIDOS	Alexander de Jesús García Mesa
TELÉFONO	250 2217
DIRECCIÓN	Cr. 83 N° 42 – 129
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Comidas Rápidas El Gordo y La Flaca

NOMBRE Y APELLIDOS	Fabio León García
TELÉFONO	491 0555 - 496 8049
DIRECCIÓN	Cl. 44 Cr. 89 N° 44 - 01
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Restaurante Rancho Pan

NOMBRE Y APELLIDOS	Fernando González
TELÉFONO	413 6268
DIRECCIÓN	Cr. 81 N° 36 - 04
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Panadería y Restaurante Exipan

NOMBRE Y APELLIDOS	Gloria Yaneth Martínez
TELÉFONO	253 5238
DIRECCIÓN	Cl. 38 N° 90 - 20
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Charcutería San Juan

NOMBRE Y APELLIDOS	Nora Arboleda
TELÉFONO	250 9812
DIRECCIÓN	Cl. 44 N° 82 - 83
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	El Machetico

NOMBRE Y APELLIDOS	Doris Mejia
TELÉFONO	342 4644
DIRECCIÓN	Cl 31 A N° 75 - 45
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Empanadas la Locura

NOMBRE Y APELLIDOS	Sofía Cortés
TELÉFONO	354 3904
DIRECCIÓN	Cr. 78 N° 30 – 52
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Charcutería Sofis

NOMBRE Y APELLIDOS	Isai Rojas
TELÉFONO	238 5767
DIRECCIÓN	Cl. 31 N° 77 – 53
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Supermark

NOMBRE Y APELLIDOS	Abelardo Duarte
TELÉFONO	238 6349
DIRECCIÓN	Cr. 76 N° 31 – 05
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Panadería Trigo Feliz

NOMBRE Y APELLIDOS	Jorge Velásquez
TELÉFONO	343 4490
DIRECCIÓN	Cr. 73 N° 24 – 48
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Panadería La Juvenil

NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Feniber Tirado
TELÉFONO	253 6365
DIRECCIÓN	Parque Belén
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	

NOMBRE Y APELLIDOS	Claudia Patricia Pimienta
TELÉFONO	256 1704
DIRECCIÓN	Cr. 75 N° 31 – 07
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Novapan

NOMBRE Y APELLIDOS	David Arboleda
TELÉFONO	235 0539
DIRECCIÓN	Diag. 74 B N° 32 – 46
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Mi Buñuelo

NOMBRE Y APELLIDOS	Cristina Ramírez
TELÉFONO	256 9804
DIRECCIÓN	Cr. 77 N° 28 – 62
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Salamba

NOMBRE Y APELLIDOS	John Jairo Arteaga E. (encargado)
TELÉFONO	234 1803
DIRECCIÓN	Los Colores
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Mi Buñuelo

NOMBRE Y APELLIDOS	Enrique Guzmán
TELÉFONO	315 2471137
DIRECCIÓN	Al frente de la iglesia de Emaus
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Panzeroti de Bart y Liza

NOMBRE Y APELLIDOS	Yudith (empleada los jueves)
TELÉFONO	437 1492
DIRECCIÓN	Al frente de Mercados Madrid
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Súper Palitos

NOMBRE Y APELLIDOS	Blanca Luz posada E.
TELÉFONO	230 8508
DIRECCIÓN	Obelisco
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Luz E. Posada

NOMBRE Y APELLIDOS	Dionne Mejia (empleada)
TELÉFONO	234 4746
DIRECCIÓN	Mol Mediterráneo
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	El Punto Italiano

NOMBRE Y APELLIDOS	Nelson Aransaso
TELÉFONO	421 5226
DIRECCIÓN	Mol Mediterráneo
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Comidas Rápidas

NOMBRE Y APELLIDOS	Empleado
TELÉFONO	-
DIRECCIÓN	Al frente de la iglesia de Emaus
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Mercadona

NOMBRE Y APELLIDOS	Empleado
TELÉFONO	----
DIRECCIÓN	-----
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Carrito de comidas rápidas

NOMBRE Y APELLIDOS	Empleada
TELÉFONO	230 3806
DIRECCIÓN	Obelisco centro comercial
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	CICR

NOMBRE Y APELLIDOS	Rubén Uribe
TELÉFONO	250 01 24
DIRECCIÓN	Plaza
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Puesto Nº 78

NOMBRE Y APELLIDOS	Alba Luz Marín
TELÉFONO	411 0197
DIRECCIÓN	Cl. 45 Nº 79 A 7
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Lácteos Analime

NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Marina Henao
TELÉFONO	250 0424
DIRECCIÓN	Plaza
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Salsamentaria Los Alpinos

NOMBRE Y APELLIDOS	Fernando Pérez
TELÉFONO	411 8080
DIRECCIÓN	Cl. 44 A Nº 79 – 121
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Cola y Pola Salsamentaria

NOMBRE Y APELLIDOS	Erika Álvarez
TELÉFONO	253 3123
DIRECCIÓN	Cl. 37 Nº 90 – 03
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Proveedor La 35

NOMBRE Y APELLIDOS	Diego Valencia
TELÉFONO	414 1443
DIRECCIÓN	Transv. 45 Nº 81 – 43
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Mercados El Ángel

NOMBRE Y APELLIDOS	Héctor Suescun
TELÉFONO	412 4227
DIRECCIÓN	Cl. 82 N° 45 C 158
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Panadería Trigo Dorado

NOMBRE Y APELLIDOS	Jaime Higuita
TELÉFONO	413 3645
DIRECCIÓN	Transv. 45 C N° 85 – 33
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Buñuelería Única

NOMBRE Y APELLIDOS	Víctor Andrés Botero Bedoya
TELÉFONO	264 9621
DIRECCIÓN	Cr. 89 B N° 49 A 50
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	-----

NOMBRE Y APELLIDOS	Sidalía Tamayo
TELÉFONO	234 2171
DIRECCIÓN	Cr. 93 N° 49 B13
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Sin nombre

NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Cecilia Ocampo
TELÉFONO	414 3690
DIRECCIÓN	Cl. 45 N° 82 – 31
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Desplazable

NOMBRE Y APELLIDOS	Luz E. Ospina
TELÉFONO	412 6262
DIRECCIÓN	Floresta
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	La Momia

NOMBRE Y APELLIDOS	Julio Cesar -----
TELÉFONO	492 5124
DIRECCIÓN	Calle San Jun Cr. la -----
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Bocaito Paisa

NOMBRE Y APELLIDOS	Clara Cecilia Cárdenas
TELÉFONO	250 7604
DIRECCIÓN	Cl. 33 N° 81 – 95
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Intermezzo

NOMBRE Y APELLIDOS	Diana Restrepo Mejía
TELÉFONO	413 2310
DIRECCIÓN	Plaza
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	Salsamentaria El Vaivén

NOMBRE Y APELLIDOS	
TELÉFONO	
DIRECCIÓN	
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	

NOMBRE Y APELLIDOS	
TELÉFONO	
DIRECCIÓN	
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	

NOMBRE Y APELLIDOS	
TELÉFONO	
DIRECCIÓN	
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	

ENCUESTA CONSUMIDOR FINAL

NOMBRE Y APELLIDOS	Evangelina Torres
TELÉFONO	
DIRECCIÓN	Cl 42 C N° 86 A 83

NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Marina Orozco
TELÉFONO	252 9796
DIRECCIÓN	Cl. 42 C N° 86 - 44

NOMBRE Y APELLIDOS	Ángela Maria Quintero Restrepo
TELÉFONO	25 8171
DIRECCIÓN	Cr. 92 A N° 44 A 13

NOMBRE Y APELLIDOS	Consuelo Sánchez
TELÉFONO	253 6867
DIRECCIÓN	Cl. 44 B N° 91 - 53

NOMBRE Y APELLIDOS	Diana Vélez
TELÉFONO	491 2215
DIRECCIÓN	Cl. 44 A N° 92 A 19

NOMBRE Y APELLIDOS	Francisco Vélez
TELÉFONO	253 2023
DIRECCIÓN	Cra. 92 A N° 44 - 31

NOMBRE Y APELLIDOS	Patricia Valencia
TELÉFONO	252 9182
DIRECCIÓN	Cl. 44 N° 90 A 61

NOMBRE Y APELLIDOS	Paula Andrea Álvarez Valencia
TELÉFONO	253 5545
DIRECCIÓN	Cr. 95 N° 43 - 57

NOMBRE Y APELLIDOS	Martha Elena Ruiz
TELÉFONO	493 1851
DIRECCIÓN	Cr. 90 A N° 44 A 18
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Gladis Tobon Pérez
TELÉFONO	492 1293
DIRECCIÓN	Cr. 89 A N° 44 B 140 Apt. 301
NOMBRE Y APELLIDOS	Gloria Aristizabal E.
TELÉFONO	496 8706
DIRECCIÓN	Cl. 44 C N° 91 - 13
NOMBRE Y APELLIDOS	Alba Mery Ospina
TELÉFONO	496 1531
DIRECCIÓN	Cl. 44 B N° 92 - 30
NOMBRE Y APELLIDOS	Flor Echeverri
TELÉFONO	234 6768
DIRECCIÓN	Cl 48 D N° 95 - 02
NOMBRE Y APELLIDOS	Fernando González
TELÉFONO	411 1152
DIRECCIÓN	Plaza local 135
NOMBRE Y APELLIDOS	Marta Lucero Bermúdez
TELÉFONO	250 2184
DIRECCIÓN	Cra. 103 B N° 48 A 53 Plaza local 182
NOMBRE Y APELLIDOS	Marco Antonio Mazo
TELÉFONO	411 1152
DIRECCIÓN	Cl. 45 A N° 79 A 100 Plaza local 132
NOMBRE Y APELLIDOS	Sara Patricia Yépez
TELÉFONO	238 9512
DIRECCIÓN	Belén plaza
NOMBRE Y APELLIDOS	Marina Roman Yépez
TELÉFONO	253 8218
DIRECCIÓN	Cra. 86 A N° 42 C 8 plaza
NOMBRE Y APELLIDOS	Liliana Mejia Muñoz
TELÉFONO	493 1350
DIRECCIÓN	Cl. 43 N° 115 a 67 plaza
NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Marina Zuluaga
TELÉFONO	253 3066
DIRECCIÓN	Terminal Floresta plaza
NOMBRE Y APELLIDOS	Gloria Suárez
TELÉFONO	416 7099
DIRECCIÓN	Cl. 44 A N° 79 – 78 plaza

NOMBRE Y APELLIDOS	Gloria Elena Becerra Restrepo
TELÉFONO	437 2364
DIRECCIÓN	Cl. 50 A N° 86 – 445 Torre 3 Apt. 1112
NOMBRE Y APELLIDOS	Isabel Clavijo
TELÉFONO	234 7915
DIRECCIÓN	Cra. 81 N° 51 B 43
NOMBRE Y APELLIDOS	Martha Fanny Clavijo
TELÉFONO	421 1568
DIRECCIÓN	Cra. 81 B N° 57 - 15
NOMBRE Y APELLIDOS	Hna. Luz marina (Gertrudis Palacios)
TELÉFONO	234 1060
DIRECCIÓN	Cra. 82 N° 49 E 111 Refugio Santa Ana
NOMBRE Y APELLIDOS	Ligia B. Clavijo de López
TELÉFONO	234 8718
DIRECCIÓN	Cl. 48 B N° 82 - 66
NOMBRE Y APELLIDOS	Matilde Vélez
TELÉFONO	413 5858
DIRECCIÓN	La América
NOMBRE Y APELLIDOS	Nubia Penagos
TELÉFONO	253 9145
DIRECCIÓN	Cl. 46 N° 87 C 20
NOMBRE Y APELLIDOS	Carmen Amparo Marín Vargas
TELÉFONO	413 7353
DIRECCIÓN	Transv. 45 B N° 82 – 10 Apt. 210
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Clemencia Gutiérrez
TELÉFONO	253 0481
DIRECCIÓN	Cl. 42 C N° 92 - 51
NOMBRE Y APELLIDOS	Ángela Maria Taborda
TELÉFONO	250 2793
DIRECCIÓN	Cl 35 N° 85- 46 interior 120
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Isabel Restrepo
TELÉFONO	-----
DIRECCIÓN	Cra. 84 N° 34 B 108
NOMBRE Y APELLIDOS	Rene Reina
TELÉFONO	250 6448
DIRECCIÓN	Cr. 84 N° 34 - 15
NOMBRE Y APELLIDOS	Claudia Fontesha
TELÉFONO	492 5707
DIRECCIÓN	Cl. 38 N° 88 – 89 Apt. 101

NOMBRE Y APELLIDOS	Ángela García
TELÉFONO	422 3299
DIRECCIÓN	Cl 53 A N° 80 – 16 Apt. 201
NOMBRE Y APELLIDOS	Alba Ruth Gómez
TELÉFONO	234 4220
DIRECCIÓN	Cra. 79 N° 48 B 14 Apt. 701
NOMBRE Y APELLIDOS	Guillermo Zuluaga
TELÉFONO	474 6268
DIRECCIÓN	Cra. 81 N° 49 A 37
NOMBRE Y APELLIDOS	Margarita
TELÉFONO	232 0684
DIRECCIÓN	Cra. 82 con 49
NOMBRE Y APELLIDOS	Consuelo Ángel
TELÉFONO	412 4399
DIRECCIÓN	Transv. 45 N° 82 – 42
NOMBRE Y APELLIDOS	German Arturo Rendón Peláez
TELÉFONO	234 5006
DIRECCIÓN	Cra. 82 N° 49 - 18
NOMBRE Y APELLIDOS	Gabriela Gómez
TELÉFONO	253 2597
DIRECCIÓN	Cl. 39 N° 89 - 49
NOMBRE Y APELLIDOS	Margarita Maria Espinosa C.
TELÉFONO	493 1458
DIRECCIÓN	Cl. 43 N° 90 A 80 Edif. Rivadavia Apt. 201
NOMBRE Y APELLIDOS	Rocío Montoya de Tirado
TELÉFONO	253 2537
DIRECCIÓN	Cl. 39 N° 89 -
NOMBRE Y APELLIDOS	Carmen Lucia Tobon
TELÉFONO	252 2441
DIRECCIÓN	
NOMBRE Y APELLIDOS	Celina González L.
TELÉFONO	412 7298
DIRECCIÓN	
NOMBRE Y APELLIDOS	German Darío Tobon
TELÉFONO	234 1077
DIRECCIÓN	Cr. 81 C N° 49 – 30 Apt. 101
NOMBRE Y APELLIDOS	Emilse Buritica
TELÉFONO	421 1839
DIRECCIÓN	Cra. 82 N ° -----

NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Elena Rendón de P.
TELÉFONO	413 7254
DIRECCIÓN	Cra. 79 BB N° 45 –49 Apt. 401 bloque 8
NOMBRE Y APELLIDOS	Margarita Maria Vergara Agudelo
TELÉFONO	421 2298
DIRECCIÓN	Cl. 50 A N° 83 A 32
NOMBRE Y APELLIDOS	Gladis del Socorro Jiménez Dávila
TELÉFONO	264 0154
DIRECCIÓN	Cra. 82 N° 53 AB 22
NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Estela Álvarez
TELÉFONO	234 7521
DIRECCIÓN	Cl. 53 A A N° 82 - 119
NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Marina Toro Osorio
TELÉFONO	491 2839
DIRECCIÓN	Cra. 90 N° 44 – 14 Apt. 401 Danubio
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Istmenia Ossa Saraz
TELÉFONO	234 7150
DIRECCIÓN	Cra. 86 N° 49 A 91
NOMBRE Y APELLIDOS	Marcela González
TELÉFONO	253 4697
DIRECCIÓN	Cra. 86 A N° 39 - 41
NOMBRE Y APELLIDOS	Mireya Gómez López
TELÉFONO	493 1268
DIRECCIÓN	Cra. 86 A N° 38 - 25
NOMBRE Y APELLIDOS	Clara Maria Henao Hernández
TELÉFONO	253 7109
DIRECCIÓN	Cl. 39 N° 86 A 16
NOMBRE Y APELLIDOS	Ana Judith Castañeda
TELÉFONO	253 8769
DIRECCIÓN	Cl. 39 N° 86 A 26
NOMBRE Y APELLIDOS	Beatriz Elena
TELÉFONO	492 9074
DIRECCIÓN	Cra. 94 N° 38 - 275
NOMBRE Y APELLIDOS	Luis Fernando García Yépez
TELÉFONO	422 2186
DIRECCIÓN	Cl. 47 DD N° 88 – 38 piso 3
NOMBRE Y APELLIDOS	Diana Loaiza B.
TELÉFONO	413 3712
DIRECCIÓN	Transv. 45 B N° 84 – 28

NOMBRE Y APELLIDOS	Ana Maria Jiménez Restrepo
TELÉFONO	253 7069
DIRECCIÓN	Cra. 88 N° 40 – 52 Apt. 9 piso
NOMBRE Y APELLIDOS	Yudith Salazar Gómez
TELÉFONO	492 2708
DIRECCIÓN	Cra. 86 A N° 39 – 53 Apt. 201
NOMBRE Y APELLIDOS	Amanda Bustamante
TELÉFONO	253 8009
DIRECCIÓN	Cl. 39 N° 86 - 10
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Elena Ospina
TELÉFONO	253 8228
DIRECCIÓN	Cl. 40 N° 86 A 07
NOMBRE Y APELLIDOS	Alba Lucia Giraldo
TELÉFONO	482 3108 - 310 7190880
DIRECCIÓN	Cra. 86 B N° -----
NOMBRE Y APELLIDOS	Gloria Mery Chica
TELÉFONO	421 4786
DIRECCIÓN	Cra. 85 A N° 48 A 19
NOMBRE Y APELLIDOS	Edilma Chica
TELÉFONO	437 2868
DIRECCIÓN	Cl. 49 A N° 81 - 29
NOMBRE Y APELLIDOS	Albaneida Castaño Sánchez
TELÉFONO	234 9161
DIRECCIÓN	Cl. 50 A N° 86 - 445
NOMBRE Y APELLIDOS	Carlos Andrés Florez Monsalve
TELÉFONO	264 1085
DIRECCIÓN	Cl. 53 B N° 85 E 31
NOMBRE Y APELLIDOS	Marina López Yépez
TELÉFONO	264 1170
DIRECCIÓN	Cra. 82 A N° 50 A 14
NOMBRE Y APELLIDOS	Estela Ortiz Hernández
TELÉFONO	493 3018
DIRECCIÓN	Cra. 86 A N° 39 – 19 Apt. 201
NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Dary Morales
TELÉFONO	496 20 99
DIRECCIÓN	Cra. 88 N° 40 - 12
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Enelia
TELÉFONO	253 1816
DIRECCIÓN	Cl. 44 B N° 87 - 28

NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Mery Bolívar V.
TELÉFONO	413 7243
DIRECCIÓN	Cra. 84 N° 45 A A 32
NOMBRE Y APELLIDOS	Jorge Enrique Ospina
TELÉFONO	421 6377
DIRECCIÓN	Cra. 90 N° 47 A 42
NOMBRE Y APELLIDOS	Anna Cecilia Muñoz
TELÉFONO	492 7010
DIRECCIÓN	Cra. 87 N° 44 B 7
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Lucia Ruiz Rivillas
TELÉFONO	252 7115
DIRECCIÓN	Cra. 90 N° 44 B 12
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Angélica Correa de Ríos
TELÉFONO	253 5346
DIRECCIÓN	Cra. 90 N° 44 B 18
NOMBRE Y APELLIDOS	Orlanda Correa
TELÉFONO	253 6883
DIRECCIÓN	Cra. 90 A N° 44 - 53
NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Elena Bermúdez
TELÉFONO	-----
DIRECCIÓN	Cra. 86 A N° 44 B 19
NOMBRE Y APELLIDOS	Ruth Marina Munera
TELÉFONO	421 2059
DIRECCIÓN	Cra. 92 A N° 47 A 65 Sta. Lucia
NOMBRE Y APELLIDOS	Héctor Arbelaez Muñoz
TELÉFONO	234 2631
DIRECCIÓN	Cra. 22 A N° 47 A 64 Sta. Lucia
NOMBRE Y APELLIDOS	Luz Dary Gómez Rendón
TELÉFONO	264 4645
DIRECCIÓN	Cra. 94 N° 48 A 36 Sta. Lucia
NOMBRE Y APELLIDOS	Gloria Patricia Rodríguez
TELÉFONO	496 0023
DIRECCIÓN	Cra. 88 N° 44 – 45 Apt. 302
NOMBRE Y APELLIDOS	Beatriz Elena Fernández Muñoz
TELÉFONO	412 9381
DIRECCIÓN	Cra. 80 N° 44 – 61 Apt. 201 torre 2
NOMBRE Y APELLIDOS	Farnelly Arroyave
TELÉFONO	234 7869
DIRECCIÓN	Cra. 92 A N° 47 B 57 Sta. Lucia

NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Elvira Castro Toro
TELÉFONO	234 2401
DIRECCIÓN	Cra. 90 N° 47 A 43 Sta. Lucia
NOMBRE Y APELLIDOS	Maria Marleny Saldarriaga Álvarez
TELÉFONO	474 6889
DIRECCIÓN	Cl. 53 A A N° 82 – 127 int. 205
NOMBRE Y APELLIDOS	Cecilia Reyes
TELÉFONO	446 0411
DIRECCIÓN	Cra. 83 N° 53 A A 18
NOMBRE Y APELLIDOS	Julia Margarita Gómez
TELÉFONO	234 3237
DIRECCIÓN	Cra. 82 N° 53 A A 33
NOMBRE Y APELLIDOS	Martha Ligia Restrepo
TELÉFONO	421 3506
DIRECCIÓN	Cra. 82 N° 53 A 47 int. 201
NOMBRE Y APELLIDOS	Gladis Arboleda Arboleda
TELÉFONO	421 0140
DIRECCIÓN	Cra. 80 N° 53 A 31 int. 119
NOMBRE Y APELLIDOS	Maritza Maya Benítez
TELÉFONO	234 3164
DIRECCIÓN	Cl. 52 B B N° 82 - 130
NOMBRE Y APELLIDOS	Lina Maria Uribe Buriticá
TELÉFONO	474 6543
DIRECCIÓN	Cl. 51 N° 84 – 199 casa 146
NOMBRE Y APELLIDOS	Marta Elena Buriticá Agudelo
TELÉFONO	4372829
DIRECCIÓN	Cl 53 D N° 85 E 46 Bloque 3 Apt. 228