



**Plan de negocio para la producción y
comercialización de mermelada natural de frutas en
el Municipio de Anapoima**

Elizabeth Castiblanco Casallas

Universidad EAN
Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas en el Municipio de Anapoima

Elizabeth Castiblanco Casallas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director :
William Zuluaga Muñoz

Modalidad:
Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

El proyecto que se presenta, es parte de experiencias personales y empresariales, aportes de valor y el ánimo de un grupo de socios que desean crear un modelo de negocio sostenible, teniendo en cuenta la evolución de los mercados de alimentos y, sobre todo, la demanda creciente de productos de origen natural, con bajo contenido de calorías, preservantes y edulcorantes, siendo este último, el plus de emprendimiento cimentado en el enfoque Slow Food.

El plan de negocio presentado expone una empresa con capital privado, llamada “Industrias Castillo Blanco SAS.”, caracterizada por su línea de mermeladas saludables en virtud de su bajo contenido calórico y sin preservantes; uso de materias primas frescas producidas por pequeños cultivadores de la región del Tequendama.

Para presentar esta idea se expone un documento conformado por la naturaleza de negocio, análisis del sector económico, el estudio piloto de mercado, la estrategia y plan de introducción de mercado, aspectos técnicos, aspectos organizacionales y legales, aspectos financieros, aspectos financieros y el enfoque de sostenibilidad.

Esta estructura permite exponer la viabilidad y la factibilidad del proyecto empresarial, vislumbrando su notable aporte a la sociedad y la rentabilidad de una idea de emprendimiento que gira en torno a la producción de mermelada saludable.

Palabras clave: Mermeladas, producción, salud, alimentos saludables.

Abstract

The project that is presented is part of personal and business experiences, contributions of value and the encouragement of a group of partners who wish to create a sustainable business model, taking into account the evolution of the food markets and, above all, the growing demand for products of natural origin, with low calorie content, preservatives and sweeteners, the latter being the plus of entrepreneurship based on the Slow Food approach.

The business plan presented exposes a company with private capital, called "Industrias Castillo Blanco SAS.", Characterized by its line of healthy jams by virtue of its low caloric content and without preservatives; use of fresh raw materials produced by small growers in the Tequendama region.

To present this idea, a document consisting of the nature of the business, analysis of the economic sector, the pilot study of the market, the strategy and market introduction plan, technical aspects, organizational and legal aspects, financial aspects, financial aspects and the sustainability approach.

This structure allows to expose the viability and feasibility of the business project, glimpsing its remarkable contribution to society and the profitability of an entrepreneurial idea that revolves around the production of healthy jam.

Keywords: Jams, production, health, healthy food.

Tabla de contenido

1.	Introducción	11
2.	Objetivos	12
2.1.	Objetivo general.....	12
2.2.	Objetivos específicos:	13
3.	Descripción de la idea de negocio.....	14
4.	Justificación y antecedentes	16
5.	Objetivos empresariales	18
6.	Naturaleza del proyecto.....	20
6.1.	Estado actual del negocio.....	20
6.2.	Descripción del producto	22
6.3.	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	24
6.4.	Potencial del mercado en cifras	25
6.4.1.	Producción Nacional de frutas	25
6.4.2.	Mercado de Mermelada en Colombia.....	31
6.5.	Ventajas competitivas del producto	32
6.6.	Resumen de las inversiones requeridas.....	33
6.7.	Proyecciones de ventas y rentabilidad	36
6.8.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	37
6.9.	Equipo de trabajo	37
7.	Análisis del sector	37

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



7.1.	Análisis Pestel.....	37
7.2.	Análisis del Entorno del negocio (Cinco Fuerzas de Porter).....	39
7.2.1.	Análisis de la amenaza de nuevos entrantes	39
7.2.2.	Análisis del poder de negociación de los proveedores	40
7.2.3.	Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos	40
7.2.4.	Análisis del poder de negociación de los compradores	41
7.2.5.	Análisis de la rivalidad entre los compradores existentes	41
7.3.	Análisis de oportunidades y amenazas	42
7.4.	Conclusiones sobre la viabilidad del sector	42
8.	Estudio piloto de mercado.....	43
8.1.	Análisis y estudio de mercado	43
8.1.1.	Análisis del mercado.....	44
8.1.2.	Tendencias del mercado.....	44
8.2.	Segmentación de mercado objetivo	47
8.2.1.	Descripción de los consumidores.....	50
8.2.2.	Tamaño del mercado.....	51
8.2.3.	Riesgos y oportunidades de mercado.....	52
8.3.	Diseño de las herramientas de investigación	53
8.3.1.	Objetivo.....	54
8.3.2.	Cálculo de la muestra.....	54
8.3.3.	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	55
8.3.4.	Metodología de análisis de los competidores	56
8.4.	Resultados	56
8.4.1.	Resultados del análisis de la competencia	56
8.4.2.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	62
8.5.	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	71

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



8.6.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	72
9.	Estrategia y plan de Introducción de Mercado.....	72
9.1.	Objetivos mercadológicos.....	73
9.2.	La estrategia de mercadeo.....	74
9.2.1.	Definición mercadológica del producto.....	74
9.2.2.	Tamaño de mercado.....	74
9.2.3.	Estructura de mercado.....	74
9.3.	Comportamiento de compra.....	75
9.3.1.	Market share.....	75
9.3.2.	Presupuesto de ventas.....	75
9.3.3.	Presupuesto de marketing.....	76
9.4.	Estrategias de producto y servicio.....	77
9.5.	Estrategias de distribución.....	77
9.6.	Estrategias de precio.....	77
9.7.	Estrategias de comunicación y promoción.....	78
9.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	78
10.	Aspectos técnicos.....	79
10.1.	Objetivos de producción.....	79
10.2.	Ficha técnica de producto o servicio.....	79
10.3.	Descripción del proceso.....	80
10.3.1.	Mango.....	80
10.3.2.	Guanábana.....	84
10.4.	Necesidades y requerimientos.....	88
10.5.	Características de la tecnología.....	90

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



10.6.	Materias primas y suministros	90
10.7.	Procesamiento de órdenes y control de inventarios	90
10.8.	Capacidad de producción	91
10.9.	Modelo de gestión integral del proceso productivo	91
10.10.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio	91
10.11.	Procesos de investigación y desarrollo	92
10.12.	Requerimientos de inversión.....	92
10.13.	Costos de producción	92
10.14.	Infraestructura	93
10.15.	Recurso Humano.....	94
10.16.	Costes administrativos	95
10.18.	Inversiones de puesta en marcha.....	97
11.	Aspectos organizacionales y legales	98
11.1.	Análisis Estratégico	98
11.2.	Análisis DOFA.....	98
11.3.	Estructura Organizacional.....	101
11.4.	Esquema de contratación y remuneración	103
11.5.	Esquema de gobierno corporativo	103
11.6.	Aspectos Legales	105
11.6.1.	Estructura Jurídica y tipo de sociedad	105
11.6.2.	Registro Invima.....	105
11.6.3.	Organismos de Apoyo.....	106

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



12. Aspectos financieros	106
12.1. Periodo de arranque e improductivo	106
12.2. Proyección de ingresos.....	107
12.3. Proyección de costos.....	107
12.4. Proyección de gastos.....	108
12.5. Inversiones	108
12.6. Capital de trabajo	109
12.7. Fuentes de financiación.....	109
12.8. Punto de Equilibrio	109
12.9. Evaluación financiera.....	110
12.10. Evaluación de los indicadores económicos.....	113
13. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	116
13.1. Dimensión social.....	116
13.2. Dimensión ambiental	118
13.3. Dimensión económica.....	119
13.4. Dimensión de gobernanza.....	120
Conclusiones	122
Referencias.....	124
Anexos.....	128

Lista de tablas

Tabla 1. Proyecciones 2021-2025	20
Tabla 2. Características Químicas de los Frutos	23
Tabla 3. Distribución de la producción nacional frutícola. Principales Departamentos..	28
Tabla 4. Producción de frutas en el Departamento de Cundinamarca. Año 2018	29
Tabla 5. Infraestructura -Maquinarias y Equipos de planta de producción	34
Tabla 6. Equipos de cómputo- Muebles y enseres.....	34
Tabla 7. Gastos Preoperativos.....	35
Tabla 8. Capital de Trabajo.....	35
Tabla 9. Total Inversión	36
Tabla 10. Proyección de Unidades anuales de Mermelada naturales	36
Tabla 11. Análisis Pestel.....	38
Tabla 12. Población Bogotá año 2019 por género	48
Tabla 13. Población Bogotá año 2019 por rango de edad	49
Tabla 14. Población de Bogotá por localidad	51
Tabla 15. Empresa nacionales de la industria de productos alimenticios.....	57
Tabla 16. Competidores analizados	58
Tabla 17. Análisis de la competencia.....	61
Tabla 18. Distribución de muestra por género, rango de edad e hijos.....	63
Tabla 19. Distribución de muestra por estado civil, estrato y habitantes por unidad	64
Tabla 20. Distribución de muestra según decisor y periodicidad de mercado.....	65
Tabla 21. Distribución según periodicidad de compra on line y de conservas dulces.....	65
Tabla 22. Percepciones productos respecto de la salud	66
Tabla 23. Percepciones acerca de las características de productos.....	67
Tabla 24. Percepción comparada respecto de industriales e importados.....	68
Tabla 25. Apreciación de rasgos	69
Tabla 26. Predisposición de pagos según tipo de envase.....	70
Tabla 27. Uso dado a las conservas dulces	71
Tabla 28. Oportunidades y riesgos de mercado	72

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 29. Ficha técnica del producto	79
Tabla 31. Plan de producción.....	88
Tabla 30. Formato de cursograma analítico. Mermeladas naturales.....	89
Tabla 32. Materiales e Insumos	90
Tabla 33. Costos de producción para el año 1.	93
Tabla 34. Infraestructura	94
Tabla 35. Requerimientos de Recurso Humano.....	95
Tabla 36. Presupuesto primer año de operaciones.....	96
Tabla 37. Valor mensual de Salarios de Producción	97
Tabla 38. Valor mensual de Salarios de Administración y comercialización	97
Tabla 39. Análisis DOFA.....	98
Tabla 40. Acciones previstas frente al DOFA	100
Tabla 41. Perfiles y funciones de talento humano	101
Tabla 42. Ingresos proyectados del negocio	107
Tabla 43. Proyección de costos de producción a 5 años.....	107
Tabla 44. Proyección de Gastos de operación y comercialización a 5 años	108
Tabla 45. Estado de resultados proyectado	111
Tabla 46. Proyección del Flujo de caja libre.....	112
Tabla 47. Flujo de caja libre de la empresa.....	114
Tabla 48. Flujo de caja libre del Inversionista	115

Lista de Figuras

Figura 1. Objetivos empresariales.....	19
Figura 2. Árbol de Problemas proyecto	21
Figura 3. Frasco de mermelada presentación inicial.....	24
Figura 4. Logo.....	25
Figura 5. Etiqueta.....	25
Figura 6. Área sembrada de mango y chirimoya Municipio de Anapoima.....	30
Figura 7. Ingredientes y tendencias de comida en Colombia	46
Figura 8. Municipio de Bogotá	47
Figura 9. Participación por ingreso y Marca, competencia tradicional.	58
Figura 10. Competencia con mayor presencia en la Web.....	62
Figura 11. Teaser de muestra	76
Figura 12. Trozos de mango	81
Figura 13. Cocinado de la fruta de Mango	81
Figura 14. Esterilizado de envase de vidrio	82
Figura 15. Envase de la mermelada de Mango	82
Figura 16. Sellamiento al vacío	83
Figura 17. Enfriamiento	83
Figura 18. Pelado y despepado la Guanábana	84
Figura 19. Licuado pulpa de guanábana.	85
Figura 20. Cocinado de la pulpa de Guanábana	85
Figura 21. Mermelada de Guanábana	86
Figura 22. Envase de la mermelada de Guanábana	86
Figura 23. Sellado al vacío y enfriamiento mermelada Guanábana	87
Figura 24. Estructura orgánica de Conservas el Castillo Blanco.....	103

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



1. Introducción

Hoy en día, los nidos de emprendimiento empresariales giran en torno a dos grandes premisas que generan impacto mundial, por un lado, dar respuesta a una necesidad de salud integral que dé respuesta a una problemática poblacional (Blanco, Martínez y Sanagustín, 2020) y, por otro lado, cumplir con el concepto de responsabilidad social empresarial y compromiso con el pacto Global (Marín y Cano, 2018).

Es así, como las nuevas iniciativas empresariales y la tendencia Slow Food han encontrado en los nuevos hábitos de consumo con alimentos saludables siendo una importante tendencia de negocio que dan respuestas a estas inferencias; dado que los hábitos de vida saludable se están adoptando una buena parte de la sociedad y ya son parte de una necesidad de consumo de alimentos sanos y de producción artesanales.

Lo anteriormente expuesto, soporta la iniciativa empresarial basada en la nueva tendencia de alimentación saludable, que da respuesta a las estrategias globales, que giran en torno al régimen alimentario, la actividad física y la salud expuesto por la Organización Mundial de salud (OMS) en el año 2013a; en la cual, hace un llamado a los gobiernos, los asociados internacionales, el sector privado y la sociedad civil de promover la alimentación sana.

Hoy en día las empresas del sector alimentario deben centran sus intereses en encontrar excelentes materias primas, procesos de transformación óptima y productos de primera calidad que provean a la sociedad productos que soporte sus nuevos hábitos de vida saludable en respuesta a su filosofía de alimentación.

En la actualidad, ofrecer alimentos saludables en los que se limite el consumo de azúcar y la ingesta calórica total, hace una ventaja frente a las nuevas tendencias empresariales, pues se da respuesta al Plan de acción mundial de la OMS en el 2013 para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles en la propuesta 2013-2020, dado que se apunta a detener el aumento de la diabetes y la obesidad. Es por ello que brindar un producto de consumo

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



alimenticio que permita variedad, equilibrio y salud y que tenga en cuenta el contexto cultural y alimentos disponibles en el lugar y los hábitos de alimenticios generan gran demanda y adhesión.

Al analizar esta nueva tendencia de negocio, anclada en evitar dietas insalubres, disminuir las muertes por enfermedades crónicas no transmisibles y soportado en lo encontrado por Dahl, Hernández y Diaz en el año 2017, en su análisis de mercado de comida saludable en Bogotá, las mermeladas saludables de bajo contenido calórico y sin preservantes, sería una excelente oferta al consumidor de hoy, el cual está interesado en mejorar su estilo de vida ya que comprenden la importancia de una buena nutrición.

Es así, como la presentación de un plan de negocio donde se produzcan mermeladas saludables de origen natural, con bajo contenido de calorías, preservantes y edulcorantes, y se use materia prima fresca, que se pueda en distintas comidas a lo largo del día (desayunos, meriendas y postres entre otros). De antemano sería de gran beneficio para los pequeños cultivadores de la región del Tequendama, en la adquisición de sus productos y la iniciativa de un emprendimiento idóneo para las necesidades integrales actuales de la sociedad.

Este plan de negocio se llama “Industrias Castillo Blanco” empresa que brindara medios y oportunidades para alcanzar un desarrollo social y bienestar a partir de la gestión de recursos y actividades productivas de forma eficiente, ética y socialmente responsable; que, en articulación permanente y eficaz con los grupos de interés locales, las líneas de acción acorde con realidades regionales y nacionales, se puede sacar adelante el desarrollo de este proyecto.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Realizar un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de mermelada natural de frutas naturales en el municipio de Anapoima.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



2.2. Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de sector frutícola que sirva de marco referencial sobre la naturaleza de la agroindustria alimentaria y la caracterización de las posibilidades de creación de negocios de emprendimiento.
- Realizar un estudio de mercado coherente con el análisis del sector y el tipo de productos, que muestre los competidores, las tendencias, la calidad, consumo, oferta, demanda, precio en el plan de mercadeo.
- Establecer estrategia y un plan de Introducción de Mercado de los productos a comercializar.
- Construir un estudio técnico, donde se detallen los aspectos técnicos del producto, rendimiento y calidad, análisis comparativo con los productos competidores actuales, descripción de procesos y actividades, sistemas de producción, detalles operativos e implementación del suministro del producto como estrategia de valor.
- Indagar sobre los aspectos legales para la creación de la empresa y el funcionamiento correcto del sector en que se va a desarrollar el negocio.
- Proponer un estudio administrativo y legal, donde se consideren aspectos organizacionales y legales, para la construcción de la estrategia, estructura organizacional e implicaciones legales de la idea de negocio.
- Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permitan la correcta evaluación financiera de la idea de negocio y verificar la viabilidad económica y sostenibilidad del negocio en el tiempo.
- Analizar la sostenibilidad de la idea de negocio, considerando aspectos sociales, ambientales, económicos, y de gobernanza que se generaría en la región.



3. Descripción de la idea de negocio

La creación de nuevas empresas que generen un valor agregado diferencial se ha convertido en la piedra angular del emprendimiento actual (Montiel, 2014), y para ello es importante la descripción del producto, la problemática o problema a resolver, la propuesta valor y visualización del cliente.

Para este caso, la oportunidad de negocio surge en el año 2002 como idea propia que, a partir de la observación de las necesidades nutricionales de familiares con sobrepeso, se quiso desarrollar productos de bajo contenido de calorífico y de azúcar. Por ello, se desarrolló una mermelada de frutas con unas características especiales, destacando los beneficios de su preparación, sin conservantes, ni colorantes y con los beneficios de un producto sano y natural.

Esta mermelada se elabora con frutas naturales y se prepara buscando la conservación del alimento sin comprometer su sabor ni su inocuidad. Lo anterior ofrece un producto natural como propuesta de valor aportando a la salud de la población colombiana; en especial en la capital del país, sin distinción de edad o género, respondiendo a las premisas de la OMS y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS,)efinidos por Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Por lo anterior, la actividad económica de la negocio, se ubica en el sector industrial de transformación de alimentos, donde se ofrece al mercado una preparación semi-artesanal de frutas especiales, en forma de mermelada, preservando su valor nutritivo y vitamínico, pero con un bajo contenido calórico, apostando por los efectos saludables y terapéuticos que logran transformar la vida del consumidor en hábitos salubres que requiere, siendo esto la nueva tendencia de consumo de alimentos sanos.

El enfoque Slow Food, sustenta la propuesta de valor de esta idea de negocio, asociado directamente a su tesis principal, la cual profesa que toda persona tiene el derecho inalienable a

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



una alimentación buena, limpia y justa, de acuerdo a su Declaración de Chengdu del 2017 (Velasco, 2020).

Este enfoque se asocia a brindar alimentos frescos, sabrosos y de temporada que estimulan y satisfacen los sentidos y forman parte de la cultura gastronómica local. Limpio, se relaciona a la producción y consumo de alimentos sin contaminar el medio ambiente y sin causar daños a las personas, la naturaleza o los animales; y justo, se correlaciona con un precio asequible para los consumidores y condiciones de pago justo para los pequeños productores.

Para el desarrollo de esta idea de negocio, se tienen varios aliados estratégicos los cuales ayudaran a ejecutar la idea, y por ello también se pensó es este proyecto que ayudaran a garantizar en gran medida el logro de metas; como en el caso la materia prima se tiene a los cultivadores de las fincas del municipio de Anapoima como son la Familia Ramírez, La familia Cano, El Sr. Carlos Ramírez, El Sr Mario Díaz y el Sr Alvaro Prieto siendo proveedores de mayor confianza, que en sus fincan cultivan productos como Mango, Guayaba, Guanábana, chirimoya, entre otros de calidad, que brindaran alternativas sustentables , contribuyendo al fortalecimiento directo de la economía de estas familias, las comunidades y regiones productoras de frutas de la región.

Las entidades de fomento como Bancolombia y Cooptenjo, ayudara al proyecto con créditos a tasas de intereses favorables a unos plazos flexibles, que serán necesarios para la realización de inversiones, capital de trabajo y puesta en marcha de las operaciones, mientras se estabiliza la actividad. También esta incluidas la alcaldía de Anapoima, el Ica y la Cooperativa de Fruticultores de Anapoima (COOFRUTANA), siendo parte de relevante que con sus asesorías apoyaran en el desarrollo del negocio.

Dada la situación de aislamiento físico y restricción de acceso a los establecimientos de comercio como supermercados y tiendas por la problemática de salud pública desencadenada por la pandemia del Covid-19, el canal que se contempla y de fácil comercialización es el directo por medio de comercio online con la estrategia E-commerce dedicado. En cuanto al comercio online Castro (2017), expone que a los consumidores les resulta más fácil y sencillo comprar a través

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



de canal online, pues perciben un ambiente igual de atractivo y amigable al comprar en una tienda física como la virtual, y por el tema del Covid-19, es el medio más seguro para los cliente y la empresa como distribuidora.

Se mantendrá conversaciones al principio y es una forma de no perder la interrelación con el cliente, siendo una forma muy práctica de ofertar los productos y como medio para captar mercado y reconocimiento de marca.

4. Justificación y antecedentes

Las sociedades de consumos en la actualidad contemplan la salud como unos de los principales motivadores frente a la selección de sus productos de compra, donde los alimentos no son ajenos a estas premisas, los consumidor poco a poco ha ido modificado sus gustos y orientando hacia un consumo de alimentos más sanos, que se rige por los principios de una dieta óptima y saludable (Álvarez y Álvarez, 2009).

La salud, hoy en día, es una preocupación de primer orden en las sociedades desarrolladas, generando un creciente interés por la nutrición y los hábitos alimentarios saludables. Se podría decir, que, en el momento de la selección de los productos de consumo diario, la salud es uno de los principales motivos que se tienen en cuenta para la elección de los alimentos, por tanto, esto genera una necesidad real de presentar constantemente al comercio productos sanos y salubres.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define un estilo de vida saludable como el resultado de una serie de hábitos que permiten “un estado de completo bienestar físico, mental y social”, dentro de esta definición, la comida se contempla como un elemento significativo y diferenciador frente a cumplimiento de dicho objetivo, dado que es contemplada como parte importante del estilo de vida y por consiguiente una categoría que también permite entender y anticipar la conducta alimentaria (Holzman, 2006), y de allí se deriva que realizar lo contrario, puede traer complicaciones, lesiones y problemas derivados de la mala implementación de una alimentación no saludable.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Una enfermedad frecuente, creciente y derivada de una alimentación no saludable en todas las edades es el sobre peso. En Colombia de acuerdo con la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) en 2010, el 51,2 % de la población colombiana presentaba sobre peso y en 2015, esta misma medición confirmó que el 56,4% padecida de sobrepeso u obesidad, a partir de diferentes factores como genéticos o psicológicos, pero en especial por un estilo de vida sedentario y el consumo de alimentos poco saludables (Ministerio de Salud (Minsalud), 2017).

Por lo anterior, la industria alimentaria, tiene una responsabilidad de promocionar alimentos saludables. Según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO) y otras organizaciones en el informe de Panorama de Seguridad Alimentaria y Nutricional del año 2019, conduce a la importancia de las industrias de alimentos de reducir el contenido de grasas, azúcar y sal de los alimentos elaborados, y deberían asegurar que todos los consumidores puedan acceder a alimentos sanos y nutritivos, tanto de forma física como económicamente y garantizar la disponibilidad de alimentos sanos.

La preparación de mermeladas naturales artesanales es una forma de aprovechamiento de las frutas, donde el valor nutritivo y vitamínico no se disipa, por el contrario, se resalta la conservación de los alimentos sin comprometer su sabor ni su inocuidad, brindando seguridad alimentaria. El uso de frutas tropicales permite un alto beneficios para la salud, dado que es una rica fuente de vitaminas y minerales, asociado esto a su alto contenido en vitamina A, C y E, calcio, hierro, potasio y magnesio, además, soportan los procesos antioxidantes para evitar el envejecimiento celular (Notimérica, 2016).

Otro valor agregado frente a la selección de frutas tropicales es que son de naturaleza dulce, bajo contenido calórico y gran aporte de agua, por tanto, se le atribuye ser un alimento hidratante, rico en fibra, por tanto, es un gran regulador del tránsito intestinal y de la saciedad, haciendo que se recomiende su consumo frente a la prevención de enfermedades cardiovasculares y trastornos digestivos (Notimérica, 2016).

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Por otro lado, al mirar el mercado, y basados en el estudio de factibilidad desarrollado por Canesto, Condori y Chaparro, en el 2018, mencionan que la demanda de mermelada en Colombia en los años 2004 al 2014, ha tenido un crecimiento cada año en promedio del 10% y al finalizar el periodo 2014 registra ventas \$156.000 millones al año, siendo bastante en ese periodo. También menciona los autores que estudios elaborados por la Cámara de Comercio de Bogotá del año 2015, con relación a la situación de la mermelada en Colombia, demuestran que el consumo per cápita asciende a US\$ 1,4, mientras que en el resto de Latinoamérica es de US\$2,1, por lo que se puede concluir que en el mercado colombiano el consumo de este producto ha crecido.

5. Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales del negocio se pueden observar en la figura 1, donde se plasman cada objetivo y el tiempo cumplimiento. Los objetivos a corto plazo están en un lapso de un año, los objetivos a mediano plazo están en un lapso de dos a tres años y los objetivos a largo plazo están en un lapso de cuatro a cinco años.

En el objetivo 1 se espera como meta alcanzar una producción de 15.382 unidades de frascos de Mermelada de 350 gr y el Objetivo 3, la captación de mercado, se tuvo en cuenta el mercado al que se puede participar y la capacidad de la planta, como se explica en los epígrafes 7.5 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado; y el 9.8. Capacidad de producción.

En Objetivo 6, se espera llegar a la meta de ingresos de \$231 millones, se tuvo en cuenta las ventas de unidades estimadas del primer año y el precio establecido para este periodo explicado en el epígrafe 8.6.Estrategias de precio.

El Objetivo 11, durante los periodos 3 y 5 se realiza reposición de activos con relación a los utensilios de cocina que se determina cuales será necesario de reponer y su costo se incrementa con la inflación proyectada, explicado en el epígrafe 11.5.Inversiones.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Figura 1.Objetivos empresariales

OBJETIVOS EMPRESARIALES /TRIMESTRES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Realizar una producción inicial de 15.382 unidades, Mermeladas de los sabores de Mango y Guanabana																				
2.Promocionar la línea de mermeladas de frutas, en redes sociales y páginas de internet.																				
comenzar a entregar de forma continua y sostenida, productos a sus clientes con periodicidad semanal en su lugar de residencia																				
3.Llegar al primer año a captar un mercado de consumo familiar del 0,5% de las unidades familiares de la ciudad de Bogotá																				
5.Lograr acuerdos de suministros con cultivadores de la región estimando cantidades y calidades que aseguren la producción estimada.																				
6. Alcanzar una meta de ventas inicial cercana a los \$231millones.																				
7. Al cuarto año lanzar la producción de mermelada de Chirimoya																				
8.Aumentar el crecimiento en ventas del 10% en los dos años siguientes operación.																				
9. Al cuarto año lanzar la producción de mermelada de Chirimoya																				
10. Al cuarto año lanzar la producción de mermelada de Chirimoya																				
11. Realizar reposición de activos fijos de utensilios para cocina por valor de \$13.824.928 y para el 5 año de \$10.727.288																				
12. Alcanza en el año cinco (5) niveles de rentabilidad superiores al 13%.																				

Fuente. Elaboración propia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Los planes previos permiten visualizar un escenario de indicadores económicos que se tendrá en el negocio según la tabla 1.

Tabla 1. Proyecciones 2021-2025

	2021	2022	2023	2024	2025
IPC (py)	3,60%	3,60%	3,95%	3,95%	4,00%
Incremento precios	IPC	IPC+1	IPC+2	IPC+2	IPC+3
	3,60%	4,6%	5,60%	5,60%	6,6%
Crecimiento ventas	5%	10%	10%	5%	5%
Crecimiento costes	IPC	IPC+1	IPC+2	IPC+2	IPC+2
	3,60%	4,6%	5,6%	5,6%	5,5%
Crecimiento gastos	IPC	IPC	IPC	IPC	IPC
Crecimiento gastos de Personal	3,6%	3,6%	3,6%	6%	6%
Portafolio (Variedades)	2	2	3	3	4
Mercado	Bogotá	Bogotá	Altiplano	Centro y Oriente	Nacional

Fuente. Elaboración propia.

6. Naturaleza del proyecto

6.1. Estado actual del negocio

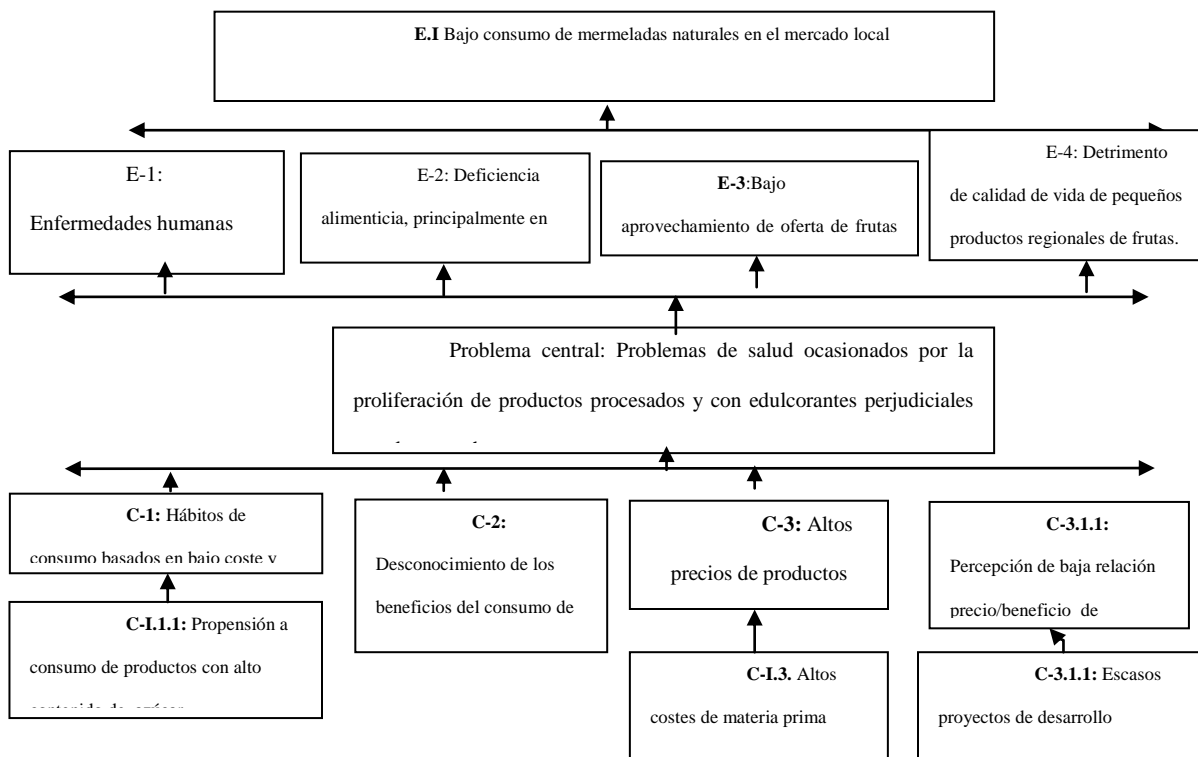
Mediante la realización del árbol del problema se identifica la situación actual del negocio, buscando el problema central, las posibles causas que los generan y los efectos que pueden crear del problema propuesto.

Al identificar cada una de las consecuencias, da una orientación a posibles soluciones que se pueden establecer en el negocio, y mediante acciones y objetivos se puede emprender las diferentes estrategias que ayudara al desarrollo de la actividad comercial. A continuación, en la figura 2, se presenta el árbol del problema del proyecto:

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Figura 2. Árbol de Problemas proyecto



Fuente: Elaboración propia

En esta investigación, se estable como problema central: Problemas de salud ocasionados por la proliferación de productos procesados y con edulcorantes perjudiciales para los seres humanos.

Se puede presentar por diferentes causas, asociados a temas culturales, hábitos de consumo, preferencia de productos de alta contenido de azúcar, desconocimiento de los beneficios de consumo de productos más naturales, precio en venta de producto naturales e insumos de materiales que los encarecen; y poco incentivo e impulso en proyecto agroindustriales.

Lo anterior genera efectos negativos asociados a la salud, el desaprovechamiento de consumo de productos más sanos para todas las edades en especial la infantil. Colombia siendo

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



un país productor de frutas se está perdiendo la oportunidad de ofrecer productos en otras presentaciones, que pueden ayudar a comunidades con nuevos proyectos agroindustriales que podrían mejorar la calidad de vida; y esto puede generar el bajo consumo de productos procesados a base de frutas naturales, siendo uno de ellos la mermelada.

La confluencia de factores que se observa en el árbol de problemas anterior hace ver una oportunidad para crear un negocio productivo agroindustrial de una planta de producción de mermelada a base de frutas naturales en el Municipio de Anapoima, con aprovisionamiento local de los municipios del Tequendama, representando una valiosa opción para ayudar a organizar una comunidad en grupos de trabajo productivos.

6.2. Descripción del producto

Como productos iniciales se ofrecerá mermeladas a base de frutas con sabores **Mango, chirimoya, guayaba y guanábana**, con preparación sin conservantes, ni colorantes, obteniendo un producto sano y natural, que permite ofrecer un producto con un contenido calórico menor es sus diferentes versiones.





La presentación que se va a ofrecer en el mercado inicialmente es de 350 grs, de acuerdo los requerimientos del mercado. Por razones de conservación del contenido, se empacarán la mermelada en frascos de vidrio, lo que permitirá visualizar el color de la fruta, observándose una imagen de fresca y de empaque reutilizable o el reciclaje.

Este producto tiene una conservación estimada de 4 meses a 6 meses de acuerdo a la oxidación de la fruta, y después de abierto de 15 días. Se debe mantener refrigerado o a temperatura no mayor a 12 grados.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 2. Características Químicas de los Frutos

Valor Nutricional (100 gr)	Mango	Guayaba	Guanábana	Chirimoya
Imagen				
Calorías Kcal	70	57	53	81
Grasas totales (g)	0	0,6	0,3	0,4
Colesterol (mg)	0	0	0	0
Fibra (g)	1,9	5,4	3,3	1,9
Potasio (mg)	190	290	278	264
Hidratos de carbono (g)	14,5	11,9	14,6	20
Proteínas (g)	0,7	0,82	1	1,3
Vitaminas	C	B6, C, E y K	C y B6	B6, C y E
Azúcares (g)	13,66	8,92	13,54	12,87

Fuente. Elaboración propia con información Eroski Consumer (2020)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Figura 3. Frasco de mermelada presentación inicial



Fuente. Elaboración propia.

6.3. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El nombre de la empresa proviene de varias fuentes personales como el apellido, historia de la familia, que se hacen inspiración para proyectar una imagen favorable, atractiva y comercial. De esta forma, tomando en cuenta el sabor de las frutas tropicales, el trabajo de los productores fruticultores y la naturaleza que les alberga, surge como nombre de la organización **Industrias Castillo Blanco** lo cual da origen a la línea de productos de mermeladas que, en la primera fase viene a constituir el portafolio: **Manjares del Castillo** que, a su vez, y dada la variedad permiten identificar los sabores: **Mango, chirimoya, guayaba y guanábana.**

La unidad productiva a crear se considera, en su etapa de iniciación, una microempresa, con base en la ley 905 de 2004 y en la ley 590 de 2000, en razón al personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

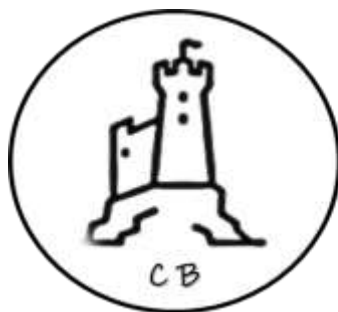
Teniendo como naturaleza jurídica una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) (Ley 1258 de 2008). El capital social proviene de dos inversionistas privados, que se deriva composición accionaria con participaciones igualitarias. Se escoge el municipio de Anapoima como centro de

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



producción por encontrarse la materia prima, y se hará también la comercialización que por su cercanía será a la ciudad de Bogotá se puede hacer más fácil la distribución de los productos.

Figura 4. Logo



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Etiqueta



Fuente: Elaboración propia

6.4. Potencial del mercado en cifras

6.4.1. Producción Nacional de frutas

Colombia es uno de los países con más diversidad de frutos exóticos, siendo un sector de gran participación del sector agrícola colombiano. Asociación Hortifrutícola de Colombia (Asofrucol), en el Plan Nacional de Fomento de Hortifrutícola del fase 2018, Colombia es el tercer país de América Latina en número de hectáreas destinadas a la producción de frutas con una participación de 10,9% equivalente a 850.231 ha en el 2018, siendo además el tercer

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



productor de la región con 7,6% equivalente a 10,8 millones de toneladas sabiendo posicionarse en el mercado internacional, situando a Colombia en el noveno puesto entre los países que proveen al mundo de frutas exóticas.

En el mismo informe menciona que el sector sigue creciendo y fortaleciéndose, que al cierre del año 2018 el balance fue positivo, de acuerdo con las estimaciones, su producción creció en un 1.1 % con respecto al año anterior, obteniendo 10.841.540 toneladas aproximadamente, lo cual representa alrededor del 20% de la participación de la producción agrícola nacional. Las frutas y vegetales producidos en Colombia comparados con aquellos de otros países subtropicales, en centro y sur América, son mejores en calidad física en relación con las características organolépticas como color, sabor, aroma, mayor contenido de sólidos solubles y grados de Brix (Asohofrucol, 2019) .

“Las nuevas áreas sembradas y mejoramiento de las existentes: las exportaciones de frutas y vegetales frescos, bajo tratados de libre comercio a Estados Unidos, Asia y la Unión Europea, han sido de un gran reto y oportunidad” (Sepúlveda, 2019, p.16) . “El mercado asiático también representa una gran oportunidad, teniendo acceso preferencial a 10 mercados de importación de frutas y verduras más importantes, los cuales concentran casi el 60% de las compras globales” (Sarria, 2015, p. 20).

El Gerente de la entidad de Asofrucol, el Dr. Palacios en el informe de análisis del año 2018 expone que se “han realizado inversiones durante el último año, de \$15.214 millones, para la ejecutaron proyectos en la capacitación, transferencia de tecnología, asistencia técnica integral, investigación, manejo fitosanitario de plagas y enfermedades, eventos, promoción al consumo de frutas y hortalizas, asociatividad, entre otros”; especialmente dirigido a” los productores de diferentes regiones del país, enseñándoles a hacer un manejo integral de agronegocios, no sólo en la parte técnica, sino también complementando este componente con formación para la empresarización de sus unidades productivas y fomento a la asociatividad” (Asohofrucol, 2019, p. 5)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



A pesar de presentar un informe positivo y visión optimista del sector, también se requiere que se fortalezca con inversión y modernización permanente de la capacidad interna de producción y comercialización de frutas frescas; al igual que los alimentos procesados; ayudando así, a ofertar los productos en otra forma de consumir y que los diferentes productos puedan competir en los mercados internos y externos.

La Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) (2019), en su documento *Fruta procesada colombiana para el mundo: una oportunidad para el sector*, explica que el sector frutícola ha encontrado grandes oportunidades en las exportaciones, teniendo un panorama es muy alentador; y según fuente de Euromonitor para el año 2017, la producción nacional de la fruta procesada ha aumentado, igual que las importaciones de estos productos en el mundo, que alcanzaron a llegar a US\$50.898 millones de pesos.

Colombia ha exportado fruta procesada a más de 46 países, siendo Estados Unidos el país a que más se exporta con una participación del 51,1%, seguido de Reino Unido (7,4%) y Alemania (5,1%) (SAC, 2019).

También en su informe, menciona que para el año 2018, se exportó US\$92,75 millones en fruta procesada, compitiendo fuertemente en el mercado agroindustrial; esto se debió a la implementación de nuevas tecnologías de algunas empresas colombianas, y la adopción de políticas de calidad integral que promueven la innovación en términos de producto, empaque, inocuidad y trazabilidad.

Por lo anterior, es importante la inversión y modernización en este sector, ya que la fruticultura del país se caracteriza por pequeñas unidades de producción, sin especialización y en su mayoría como un complemento de otros ingresos como es la ganadería o agricultura, para poder subsistir; al mejorar los procesos de producción y la modernización de estas unidades de negocio se puede abastecer el consumo interno; el mercado externo que va en aumento en especial la fruta procesada.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



A pesar de la gran variedad de frutos y la presentación de proyectos existente, aún sigue siendo limitada la disponibilidad de recursos de inversión tanto pública como privada, pero el gobierno ha creado incentivos y proyectos de inversión, y en trabajo con empresas privadas proponer un portafolio de proyectos productivos, con los fruticultores, promocionarlos y crear incentivos a nuevas empresas, la existentes que invierta en innovación tecnológica y productiva (SAC, 2019).

Para abastecer la demanda local, con frutas y producto procesados a precios competitivos frente a las importaciones, se debe continuar con los esfuerzos en el mercado externo, aumentando las exportaciones y la expansión de la canasta de productos exportados. Para obtener resultados, es importante fortalecer las zonas que presenten el mayor potencial de desarrollo frutícola, como son los departamentos que sobresalen son Antioquia, Santander, Valle del Cauca y Cundinamarca, donde se concentra el 36% de la producción total frutícola y modernizar los canales de comercialización, como los supermercados e hipermercados (Agronet.gov.co, 2018)

Tabla 3. Distribución de la producción nacional frutícola. Principales Departamentos.

Departamento	Producción (ton)Año 2018	%
Antioquia	264.028.965	18,30%
Santander	129.997.689	9,00%
Valle del Cauca	71.795.240	5,00%
Cundinamarca	54.363.810	3,80%
Córdoba	20.216.262	1,40%
Otros Departamentos	904.558.321	62,60%
Total Departamentos	1.444.960.286	100%

Fuente: Adaptado de Agronet (agronet.gov.co) (2018)

En el departamento de Cundinamarca, es uno de los principales departamentos que genera el 10,45% de la producción Frutícola del país, con 54.363.810 toneladas en al año. Los frutos que se cultivan en el departamento se pueden destacar, el mango, la naranja, la piña, el limón, el aguacate y otros frutos de menor producción que son cultivados por darse en la región.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



De acuerdo al informe final del Plan de Competitividad Provincial del Tequendama de la Universidad del Rosario (2011), indica que esta región es la segunda del departamento con más extensiones de tierra dedicadas a la producción agrícola, con 33.261 hectáreas cosechadas en el 2009. Los datos encontrados en la página de Agronet, los municipios más productivos Municipios como Viotá (30%), La Mesa (13%), Quipile (12%), Cachipay, Anapoima (11%) y el Colegio 10%, cultivando un total de 84.645 hectáreas, de las cuales el 12% fue para cultivos transitorios como el maíz, el tomate y la habichuela, el 98,7% fue para permanentes como los cítricos, el plátano y el mango y otros frutos que se dan en la región.

Tabla 4. Producción de frutas en el Departamento de Cundinamarca. Año 2018

Producto	Area (ha)	Produccion (ton)	Rendimiento (ha/ton)
BANANO	617.421,60	5.758.200,36	9,33
DURAZNO	24.353,28	290.397,60	11,92
FRESA	144.270,72	7.908.062,40	54,81
GRANADILLA	73.800,00	837.576,00	11,35
MANDARINA	241.560,00	1.753.971,84	7,26
MARACUYA	24.105,60	255.283,20	10,59
MORA	462.787,20	4.897.432,80	10,58
PAPAYA	15.336,00	439.848,00	28,68
PAPAYUELA	2.160,00	47.520,00	22,00
PITAHAYA	3.888,00	38.880,00	10,00
TOMATE DE ARBOL	402.177,60	5.738.940,00	14,27
ARANDANO	1.347,50	10.241,00	7,60
GUANABANA	16.004,16	70.640,64	4,41
MANZANA	86,40	259,20	3,00
MELON	338,00	174,95	0,52
UCHUVA	66.470,40	741.456,00	11,15
CHIRIMOYA	7.704,00	120.384,00	15,63
CIRUELA	1.540,80	9.685,44	6,29
FEIJOA	7.876,80	51.526,08	6,54
FRUTALES VARIOS	4.032,00	24.192,00	6,00
GUAYABA	47.088,00	264.366,00	5,61
LULO	24.638,40	219.816,00	8,92
NARANJA	723.655,87	5.187.301,63	7,17
FRAMBUESA	162,00	1.944,00	12,00
GULUPA	23.472,00	365.112,00	15,56
MANGO	1.259.265,60	14.097.441,60	11,19
PATILLA	169,00	1.229,70	7,28
PIÑA	31.377,60	1.113.552,00	35,49
CITRICOS	154.684,80	988.374,24	6,39
CURUBA	9.028,80	135.086,40	14,96
LIMA	3.808,80	73.843,20	19,39
LIMON	188.832,96	1.457.579,52	7,72
AGUACATE	216.813,60	1.463.492,16	6,75

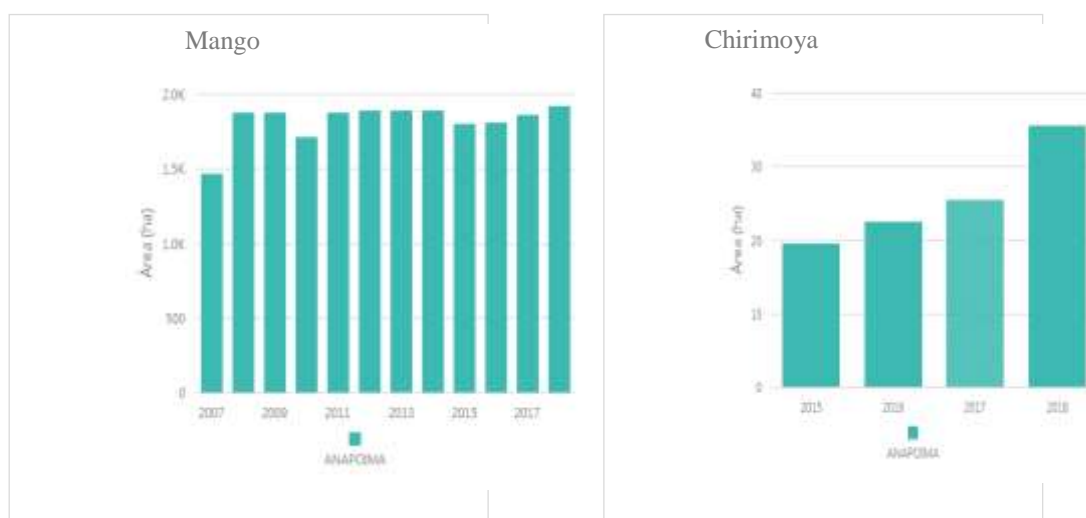
Fuente: Adaptado de Agronet (agronet.gov.co) (2018)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Según datos del portal Agronet (agronet.gov.co), el Municipio de Anapoima, participa del 30% de las áreas cultivadas del Mango del departamento de Cundinamarca, que para el año 2018, alcanzo 1803,70 ha cultivadas, con un rendimiento de 9 toneladas por hectárea, siendo el fruto líder de producción en la región. La chirimoya, tiene una participación del 20% al 30% de las áreas cultivadas en el departamento, creciendo considerablemente al pasar en el año 2017 de 25.5 ha 35,5 ha en el municipio, con un rendimiento de 8 toneladas por hectárea. La guanaba y la guayaba participan en promedio 10% de las áreas cultivadas, siendo menor en el departamento.

Figura 6. Área sembrada de mango y chirimoya Municipio de Anapoima



Fuente. Adaptado de Agronet (agronet.gov.co) (2018)

Se puede observar la gran ventaja competitiva que tiene la región y el país por tener diversidad de cultivos permanentes y transitorios con buenos niveles de producción y diversificación, pero se ve la necesidad de incursionar en procesos de generación de valor agregado y de diversificación de los diferentes productos asociados a los cultivos de mayor potencial en cada región; mediante proyectos que permitan mejorar los estándares de tecnificación y capacitación de los productores, así como estrategias de gestión para la comercialización y mercadeo de sus productos en grandes mercados regionales, nacionales e internacionales.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



6.4.2. Mercado de Mermelada en Colombia

Cadena de producción hortifruticultura

Colombia ha alcanzado a ocupar el noveno puesto dentro del grupo de países proveedores de frutas exóticas, tanto procesadas como en estado natural, llevando a una cifra de US\$92,75 millones en 2018 a 46 países, con predominio de Estados Unidos (SAC, 2019).

Del lado local, sin embargo, las cifras hacen ver un mercado con alto potencial de crecimiento. Las mermeladas represente el 2,5% de participación del valor de la producción de bienes manufacturados por la industria hortofrutícola en la cual dominan los jugos, las salsas, la pulpa de frutas y los concentrados, de forma que hace parte del portafolio de productos que elaboran los afiliados a la ANDI (Asociación Nacional de Industriales (ANDI), 2018).

La producción hortifruticultura es un sector dinámico y en el que las empresas que le componen han realizado implementaciones de nuevas tecnologías, adopción de políticas de calidad integral como innovación en producto, empaque, inocuidad y trazabilidad, para ofrecer al mercado productos con variedad y de calidad. (SAC, 2019).

La cadena productiva es amplia y diversa, pues abarca procesos como: a) Conservería, b) Deshidratación, c) Elaboración de jugos clarificados concentrados, d) Elaboración de pulpas y mermeladas, e) Congelación, y f) Sulfitado y confitado. Es entonces que la producción de mermelada trasciende la transformación básica abarcar un proceso que se conforma de: 1) Selección, 2) Pesado, 3) Lavado, 4) Pelado, 5) Pulpeado, 6) Precocción, 7) Cocción, 8) Punto de gelificación, 9) Transvase, 10) Envase, 11) Enfriado, y 12) Almacenamiento (CCB, 2015).

En la cadena de Valor desde la postcosecha a la zona de producción, existen dificultades y problemas del eslabón de transformación en la cadena productiva de frutas frescas, las cuales sobresalen la limitada capacidad de procesamiento, el bajo grado de implementación de tecnologías apropiadas y el escaso desarrollo de productos con mayor valor agregado y de

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



calidad. También se ejerce presión en la actividad a la cual se exige cumplir con instalaciones que cumplan con condiciones específicas en cuanto a: a) Pisos, paredes y cielos rasos, b) Materiales de construcción, c) Iluminación, d) Ventilación, e) Servicios básicos de calidad, f) Baños, y g) Entorno (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1979).

Cifras de consumo de mermelada en Colombia.

En Colombia el consumo per cápita de mermelada es muy bajo, con apenas US\$1.4, inferior al promedio de Latinoamérica de USD\$2,1 (Vasco, 2015). Sin embargo, la industria para comercialización de mermelada está en un constante crecimiento. Pese a esto, se presenta un crecimiento y consumo durante el 2005 al 2013, pasando de \$59.800 millones a \$156.000 millones en las diferentes marcas del mercado (Vasco, 2015).

Las empresas grandes como Levapan, San Jorge, Nestlé, California y Comapán ubicadas en las ciudades grandes, son las productoras de mermeladas en Colombia, la cual, Bogotá siendo la capital de Colombia es donde concentra la mayor parte de la producción nacional de mermelada. También empresas como La Constancia, y Unilever, que comercializa la marca Fruco ubicadas en el Valle del Cauca (Vasco, 2015).

Una empresa muy importante que es Dolce Fruta empresa de la Ciudad de Medellín, con producción de importante de frutas procesadas a nivel nacional.

6.5. Ventajas competitivas del producto

Los productos que hacen parte del portafolio de mermeladas del negocio, sobresalen por ser elaborados de forma semi-artesanal y con materias primas frescas y naturales; esto permite suponer que los consumidores se inclinen a su compra, por ser saludables para el organismo y ayudar a mejorar su calidad de vida.

La mermelada, por ser un producto de consumo masivo y con alto contenido calórico, tiene gran acogida en todos los segmentos de mercado, pues es un alimento nutritivo apto y apetecido por todos, tanto niños como adultos. Adicional proporciona beneficios como el

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



mejoramiento cardiovascular, aumento de la producción de glóbulos rojos, desinflamación de las articulaciones, disminución de los niveles de colesterol y estabilización del nivel de glucosa. (Bernacer, 2020).

Las mermeladas son de tipo natural, elaborado a base de frutas con una consistencia viscosa o gelatinosa, obtenida por cocción y concentración de frutas sanas adecuadamente preparadas, con o sin adición de agua. La fruta puede ir entera, en trozos, tiras o partículas finas y dispersas uniformemente en todo el producto.

Adquiere especial valor para la empresa, vincular la producción con productores agrícolas con bajos volúmenes de producción y métodos de cultivo y cosecha artesanales, lo cual converge en ventajas únicas como disponibilidad de los frutos y la calidad, sumado al aporte a la solución de problemas sociales y económicas de familias productoras; reducción de desperdicios y mayor aprovechamiento de frutas locales.

6.6. Resumen de las inversiones requeridas

Para determinar los costos de inversión, se realizan estimativos de costos de compra de equipos, adecuación física, materia prima, mano de obra, otros costos del negocio. La información de características de equipos y precios, fueron suministrados por diferentes proveedores, como se observan en el anexo 1.

En las tablas 5 al 9 se describe las cantidades y precios requeridos de las inversiones fijas y diferidas del negocio.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 5. Infraestructura -Maquinarias y Equipos de planta de producción

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor	Valor
			Unitario*	Total
Infraestructura y Adecuaciones	Adecuación planta	1	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
	Cocina industrial	1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
	Mesones acero inoxidable	2	\$ 650.000	\$ 1.300.000
Maquinaria y Equipo	Peladora	2	\$ 2.990.000	\$ 5.980.000
	Licuada industrial	1	\$ 1.549.000	\$ 1.549.000
	Balanzas electrónicas	2	\$ 959.000	\$ 1.918.000
	Termómetro	3	\$ 104.900	\$ 314.700
	Neveras	1	\$ 11.900.000	\$ 11.900.000
	Utensilios Varios		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrador por proveedores

Tabla 6. Equipos de cómputo- Muebles y enseres

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor	Valor
			Unitario*	Total
Equipos de cómputo y comunicaciones	Computadores	3	\$ 1.250.000	\$ 3.750.000
	Impresoras	1	\$ 699.000	\$ 699.000
	Celulares	2	\$ 350.000	\$ 700.000
	Teléfono	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Muebles y enseres	Escritorios	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
	Sillas ejecutivas	3	\$ 250.000	\$ 750.000
	Archivador	2	\$ 421.000	\$ 842.000

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrador por proveedores

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 7. Gastos Preoperativos

Gastos preoperativos	Valor Total
Permisos funcionamiento	\$ 2.500.000
Acta de Constitución	\$ 400.000
Publicidad y Marketing	\$ 33.723.000
Cámara y Cio	\$ 470.000
Registro Invima	\$ 8.544.256
Total	\$ 45.637.256

Fuente: Elaboración propia.

En la determinación de los salarios, el equipo de trabajo inicial con 7 personas, entre operarios y administrativos. Cada uno tendrá su asignación salarial de acuerdo al cargo, y se le cancelara las prestaciones y parafiscales de ley. En la tabla 34, del epígrafe 9.15, se menciona los cargos establecidos y salarios asignados. El total de la nómina administrativa en el mes es de \$4.327.016 y la de producción es de \$4.391,011. Es importante aclarar que parte del personal de administración se contratará a partir del segundo mes de operaciones y el personal de producción su contratación será durante el tercer mes cuando se inicia la producción.

Tabla 8. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Valor Total
Salarios (3 meses iniciales del proyecto)	\$ 15.432.982
Compra de materias primas e Insumos (1 mes)	\$ 4.116.458
Costos y Gastos de Comercialización (3 mes)	\$ 9.091.483
Total Capital de Trabajo	\$ 28.640.923

Fuente: Elaboración propia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 9. Total Inversión

Concepto	Valor Total
Activos Fijos	\$ 53.202.700
Activos Diferidos	\$ 80.637.256
Capital de Trabajo	\$ 28.640.923
Total Inversión	\$ 162.480.879

Fuente: Elaboración propia

6.7. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Los ingresos de la compañía están reflejados por las ventas de las mermeladas naturales. De acuerdo con el mercado objetivo, de los hogares capitalinos se estima que al menos el 76.57% de los que consumen mermelada y la compran por medio virtual, y de ellos adquieran estos productos al menos 3 veces en el año; siendo un total de 795,601 familias bogotanas. Para el negocio y no sobre estimar la demanda se espera captar 0,5% de esta población en la cual se espera que al menos 4 veces en el año adquieran una mermelada natural. Se puede apreciar en la Tabla 10 la proyección de estas unidades en los cinco años de evaluación.

La rentabilidad al final del 5 año de la evaluación del plan de negocio se espera que sea alrededor del 13%

Tabla 10. Proyección de Unidades anuales de Mermelada naturales

Proyección de Unidades de Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Frascos de 350 grs	15.832	20.898	22.988	25.287	26.551

Fuente: Elaboración Propia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



6.8. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

En el desarrollo del proyecto, las cifras presentan resultados favorables respecto de flujos de fondos y excedentes o utilidades de cada ejercicio. Las utilidades del negocio comienzan a partir del año 2 con un valor de \$12.4 millones y ascienden a \$64,5 millones en el año 5, representando ello márgenes de 3,9% al 13,8%, respectivamente.

6.9. Equipo de trabajo

Inicialmente el equipo humano está conformado por un total de siete (7) personas en el cual se conforma de personas de la región de Anapoima y de Bogotá. Así, se tiene: dos (2) operarios de planta, un (1) ingeniero en alimento, un (1) contador, un (1) gerente general, un (1) asistente y un (1) asistente comercial en manejo de redes sociales.

7. Análisis del sector

7.1. Análisis Pestel

En la siguiente tabla No.11, se determinan los factores macro ambientales del negocio, mediante la realización de un análisis externo para tener una visión general de los factores que se deben tener en cuenta a la hora de implementar una estrategia dirigida a la producción y comercialización de mermeladas de frutas naturales.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 11. Análisis Pestel

Grupo de variables	Descripción
Políticas	<p>Cambios normativos: Cambios por parte del Ministerio de Salud en lo relativo a medidas fitosanitarias y de licencias Invima, y en del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo respecto de comercialización de productos y fomento a la microempresa y el emprendimiento.</p> <p>Inspección del Estado: Interés del Estado por implementar y vigilar el cumplimiento de normas sanitarias.</p> <p>Normatividad Cambiante: Cambios frecuentes en normas de salud y producción de alimentos, principalmente, aquellos que propenden por alimentos saludables</p>
Económicas	<p>Variación de costes de materias primas: Dados los cambios climáticos de tiene efectos directos sobre el inventario de materias primas y sus precios de venta. En caso de un incremento se perjudica el costo del producto pues se hace complejo transferir incrementos a los consumidores.</p>
Sociales	<p>Cambios en el consumo: Ajustes en la demanda de productos tendiente a consumir productos naturales y saludables.</p> <p>Aumento de enfermedades: Se presenta el incremento de algunas enfermedades como la obesidad, diabetes, hipoglicemia tanto en adultos como en jóvenes e infantes.</p>
Tecnológicas	<p>Sociedad de la información: Sistemas de información abundantes, complejos y dispersos en el ciberespacio.</p> <p>Sistematización de procesos artesanales: Tendencia a integrar sistemas automatizados en cadenas productivas artesanales.</p> <p>Comercio electrónico: Alta demanda de soluciones para comprar, pagar y anunciar en línea.</p> <p>Redes sociales: Alta influencia de redes sociales y grupos cerrados para promover productos.</p>

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Ambientales	<p>Cambio climático: Proveniente de ajustes planetarios frente al calentamiento global.</p> <p>Desastres ambientales: Ocasionados por temporadas prolongadas de lluvias y sequías.</p>
Legales	<p>Normas de protección al consumidor: Disposiciones para garantizar derechos de consumidores.</p> <p>Leyes de protección al consumidor infantil: Iniciativas como Red Papaz y las que rechazan la denominada comida chatarra.</p> <p>Normas laborales: Marcos para garantizar condiciones más dignas a trabajadores y a sus familias.</p>

Fuente: Elaboración propia

7.2. Análisis del Entorno del negocio (Cinco Fuerzas de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, se considera una herramienta de análisis para conocer el nivel de competencia dentro de una industria para desarrollar la estrategia de negocio. En esta se desarrolla integrando las cinco fuerzas para conocer la intensidad de competencia, rivalidad y cual es tan atractiva la relación a oportunidades de inversión y de rentabilidad (Correa, 2009).

7.2.1. Análisis de la amenaza de nuevos entrantes

Se puede considerar una amenaza alta. Una empresa ya formalizada con una infraestructura buena puede realizar fuertes inversiones para entrar al mercado; y los permisos de funcionamiento son accesibles; pero en el caso de nuestro negocio, somos jóvenes en el sector por lo que se pueden presentar inconvenientes en una fácil penetración en el mercado por desconocimiento del sector y capital.

En el mercado, los consumidores buscan productos saludables, con propiedades regenerativas y con alta calidad; proporcionando al organismo de los consumidores, que les ayude a mejorar su calidad de vida, siendo de gran importancia para poder generar estrategias como empresas para suplir esa necesidad.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



La mermelada que se ofrecerá, por ser un producto natural y de consumo masivo, tiene gran acogida dentro de todos los mercados, pues es un alimento nutritivo apto y apetecido por todos desde niños y adultos, y puede ser una fortaleza para competir frente a este mercado.

7.2.2. Análisis del poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es de nivel medio. La materia prima se provee de las fincas productoras de frutas de los diferentes municipios, dedicadas a los cultivos de mango, guanaba, chirimoya, guayaba y otros. Algunos de ellos tendrán una mayor área cultivada de frutos por las condiciones climáticas y de suelos, siendo cada municipio un centro principal de abastecimiento, y se tendrá que negociar con los productores para garantizar el abastecimiento constante de frutas, teniendo en cuenta el cambio de precio en la disponibilidad del producto.

Dentro de la negociación de la materia prima, como son las frutas se establecerán las entregas en lotes pequeños de acuerdo con los requerimientos de producción. Igual, en época de cosecha se recibirá mayores cantidades y se congelará para la época de escases. Esto tendrá relación directamente con los requerimientos de producción, costos de producción y precio de venta.

7.2.3. Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos

La entrada de productos sustitutos es alta, que puede llegar al limitar el precio de las mermeladas, ya pueden los consumidores optar por la compra de producto más económicos como son la gelatina, mantequilla, queso crema, y arequipe.

Los consumidores pueden tender a elegir productos sustitutos, pero algunos de estos pueden tener efectos negativos a largo plazo en la salud ya que contienen un grado elevado de calorías y de azúcares. Esto constituye para el negocio una ventaja competitiva, ofreciendo al mercado un producto natural con menor contenido de calorías que van a ser beneficiosos para la salud de los consumidores.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



7.2.4. *Análisis del poder de negociación de los compradores*

Los compradores tienen un mayor poder de negociación frente a los proveedores. Las estrategias están dirigidas a obtener el mayor número de clientes y obtener la mayor fidelización y lealtad, para esto se buscará canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos.

El canal a utilizar es el directo, por medio de compras online; ofreciendo en el mercado un portafolio de productos naturales, de fácil adquisición para los consumidores finales. Poco a poco se irá ampliando el mercado en diferentes regiones del país, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

7.2.5. *Análisis de la rivalidad entre los compradores existentes*

Se analizan las empresas que compiten directamente en una misma industria, y permite comparar las estrategias o ventajas competitivas del negocio con las de otras empresas rivales. En la de la región de Tequendama se encuentran registradas tres empresas con características similares:

- Comercializadora Agrícola de San Antonio del Tequendama (Comersan Eat), del municipio de San Antonio de Tequendama, dedicada a la producción de pulpa de fruta.
- Procesadora de frutas la Provincia, del municipio de Tena, dedicada a la producción de pulpa de fruta.
- Pulpas y frutas Manantial del Tequendama (Fruteq) del municipio de Tena, dedicadas a la producción de pulpa de fruta.

Estas empresas podrían ser competencia al ofertar un producto similar, pero no se tiene conocimiento que produzca mermelada siendo una rivalidad media.

En el caso de empresa que oferta el producto por medio de online, se identificaron empresas en las ciudades de Bogotá y Medellín, como son Comercializadora María José, De muerte lenta, Dulces de Manou y Conservas del bosque que pueden ofertar productos de las mismas características, siendo una rivalidad alta, pero por su alto costo y limitantes de productos,

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



la empresa puede contrarrestar por el precio y diversidad de producto, siendo un producto 100% natural, que lo hace llamativo y favorable ante la competencia.

7.3. Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades

Se pueden mencionar como oportunidades del negocio:

- Alta demanda de productos naturales
- Crecimiento de la cultura fitness, con tendencia a una alimentación saludable
- Cercanía con los productores
- Altos precios de la competencia
- Tendencias de gran impacto que combaten las comidas con altos volúmenes de preservantes
- Nichos de mercado caracterizados por su fidelidad.

Amenazas

Se menciona las siguientes amenazas para el negocio:

- Mal estado de las Vías de acceso a las fincas
- Cambio climático que pueden afectar los frutos
- Inestabilidad de la producción
- Cambios abruptos de precio en materias primas e insumos por escases
- Entrada creciente de productos importados más económicos que el mercado nacional

7.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Se concluye, que el factor motivacional en la compra y consumo de productos naturales, los consumidores lo asocian en temas de salud, nutrición y bienestar. Durante la investigación preliminares permiten identificar tres perfiles de consumidores que valoran el consumo de estos productos: i) Valor emocional: Grupo de consumidores de productos naturales que están preocupados por aspectos asociados a la salud, por lo consumen productos que le ayuden a cuidar a salud, con características nutricionales y beneficios que brindan este tipo de producto, ii) Valor sensorial: Grupo de consumidores de productos naturales que su decisión de compra en

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



propiedades de la mermelada natural como el olor, color, sabor, dulzor, textura y apariencia general. Las principales personas que valoran este aspecto son los padres que, quienes compran este producto para el desayuno de sus hijos, y iii) Valor económico: Grupo de consumidores de mermelada natural se enfocan en el precio, siendo un aspecto relevante para evaluar la decisión de compra del producto, donde buscan los diferentes canales que lo ofertan como son los supermercados, tiendas especializadas, On-line para comparar calidades y precios; puestos que estos lugares se tiene la disponibilidad de producto y se brinda un mayor valor a la calidad.

Teniendo cuenta estos atributos, se puede tomar diferentes elementos que atribuyen un factor diferencial en la comercialización de mermeladas naturales en la ciudad de Bogotá; siendo para esta propuesta de negocio tiene muy presente estos factores valorados por los consumidores de productos naturales.

El de ventajas está dado más allá de clientes; también se deben a los proveedores, es decir los cultivadores a los cuales se les darán oportunidades para mantener sus cultivos y fortalecer la cadena productiva del sector. Mediante la capacitación permanente en los procesos de cultivo y mantenimiento de los mismos, con apoyo de las alcaldías y entidades de fomento como el ICA, es viable lograr productos con los requerimientos solicitados y que cumplan con los más altos estándares de calidad, algo que es parte importante del proyecto pues se pretende ayudar a este gremio en la región del Tequendama.

8. Estudio piloto de mercado

8.1. Análisis y estudio de mercado

Uno de los aspectos importantes en un plan de negocios, es el análisis del mercado en donde se va a ofrecer el producto, ya que, con un conocimiento adecuado, permite evaluar las posibilidades de ofertarlo el producto o no.

El análisis que se presenta en este apartado ayudará a la toma de decisiones respecto del producto y conociendo el ámbito comercial al que se enfrentará la Empresa al momento de iniciar y dar continuidad a las operaciones.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



8.1.1. Tendencias del mercado

Uno de los aspectos importantes en un plan de negocios, es el análisis del mercado en donde se va a ofrecer el producto, ya que, con un conocimiento adecuado, permite evaluar las posibilidades de ofertarlo el producto o no.

Para Gates & MacDaniel (2016) “*la investigación de mercado es un medio clave para conocer el entorno*”. Ayuda las crear las diferentes estrategias de mezcla de marketing y aprovechar las oportunidades del mercado.

El análisis que se presenta en este apartado ayudará a la toma de decisiones respecto del producto y conociendo el ámbito comercial al que se enfrentará la Empresa al momento de iniciar y dar continuidad a las operaciones.

8.1.2. Tendencias del mercado

En el caso de los consumidores, existe una creciente demanda de productos naturales, con bajo contenido de preservantes y con procesos productivos amigables con el medio ambiente (ALSEC, 2019). Las frutas y verduras son aquellos considerados saludables con base en contenidos calóricos moderados o muy bajos, alta carga de nutrientes y con complementos vitamínicos. Al hablar de productos amigables, es reducir la cantidad de desechos generados y el desperdicio, por las industrias en el procesamiento de alimentos, con disposiciones finales adecuadas que no genere alguna afectación al ambiente.

Los hábitos creados de una alimentación sana conllevan a la prevención de problemas de salud (hipoglicemia, diabetes, incrementos de colesterol LDL, entre otros). La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), luego de un estudio realizado en varias poblaciones del mundo y habiendo encontrado que la mala alimentación, reflejada en el alto consumo de azúcares libres, junto con la falta de ejercicio físico son factores de riesgo de enfermedades no transmisibles; recomienda un consumo reducido de azúcares libres a lo largo de toda la vida y reducir el consumo de estos azúcares a menos del 10% de la ingesta calórica, tanto en adultos

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



como en niños, a la vez que sugiere que se reduzca el consumo de los mismos a menos del 5% de la ingesta calórica total.

En Colombia según los resultados de la Encuesta Nacional de Situación Alimentaria y Nutricional (ENSIN) entre 2010 y 2015, se observó un aumento significativo en el exceso de peso en todas las etapas de la vida explicado ello en comportamientos de los colombianos como: i) 1 de cada 7 no consumen huevos o carne, ii) 1 de cada 3 no consumen frutas, iii) 5 de cada 7 no consumen verduras, iv) 1 de cada 4 consumen golosinas y dulces a diario, v) 1 de cada 4 come comidas rápidas una vez a la semana, vi) 1 de cada 7 come alimentos de paquete a diario, con una mayor relevancia en el rango de 9 a 13 años, y vii) 7% come embutidos a diario (Ministerio de la Protección Social, 2016).

Según Melos y Livo (2018), el mercado los productos procesados de bajo de azúcar o sin ella, han experimentaron un rápido crecimiento, siendo productos naturalmente sanos, que por sus beneficios para la salud los fabricantes han respondido y están ofreciendo productos más naturales, artesanales a base de frutas y cereales. El 80% de los colombianos selecciona alimentos que los ayuden a prevenir enfermedades, siendo la prioridad para el consumidor el tema de la obesidad, sobrepeso y problemas como la hipertensión, enfermedades cardiovasculares y la diabetes, generados a veces por una mala alimentación. (Melos y Livo 2018).

La categoría de alimentación saludable en Colombia representa un 20% del gasto total de la canasta familiar (alimentos y bebidas), y crece un 10% anual. En la figura siguiente cada vez son más los consumidores que modifican sus hábitos alimenticios, motivados de mantenerse saludables o por convicciones personales.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Figura 7. Ingredientes y tendencias de comida en Colombia



Fuente: Melos y Livo (2018)

Para Melos y Livo (2018), el alcance de productos procesados naturales en su mayoría es para clases altas en todos los países y en Colombia no es la excepción, siendo un limitante de estos productos a los estratos bajos del país. El principal motivo son los precios elevados de los productos saludables que llegan al mercado, y estos han aumentado de manera significativa en los últimos años, por la tendencia que ha crecido en el mercado de productos “light”.

Los compradores Colombianos quieren encontrar características diferenciadas en los productos como, por ejemplo que contengan algunas funcionalidades o atributos, que se puedan ligar a salud o mayor bienestar como por ejemplo con menos sodio, azúcar o gluten; siendo saludables, producidos lo más naturalmente, que no tengan ningún aditivo artificial y que además sea bajo o no contengan azúcares artificiales (Melos y Livo 2018).

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



8.2. Segmentación de mercado objetivo

La decisión de segmentar proviene de varias variables que permite identificar los diferentes clientes que se desea hacer llegar el producto.

Respecto del ámbito geográfico se tiene en cuenta la ubicación del público objetivo. Se selecciona la ciudad de Bogotá, caracterizada por su amplia población y cercanía al Municipio de Anapoima. Al municipio tiene distancia de 87 km en la ruta Anapoima-Bogotá-Anapoima, representando un promedio de 1,5 horas por trayecto transitando vías en muy buen estado y sectores de doble calzada, con costes promedio viaje de \$60.000. También se puede tener acceso a Bogotá por la vía Salto Tequendama – Mesitas, el Colegio- Anapoima, siendo rutas alternativas que incrementan levemente el kilometraje y los costos.

Figura 8. Municipio de Bogotá



Fuente: Adaptado de Bogotá por Localidades (Imagen), por Secretaría Distrital de Planeación Bogotá, 2021, (www.sdp.gov.co)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Estas condiciones permiten transportar el producto terminado (Mermelada natural) en un tiempo adecuado sin poner en riesgo su calidad y su inocuidad que genera costos bajos, que tendrá efecto sobre los precios de venta. De esta forma, es viable cumplir la promesa de valor centrada en frescura, sabor y origen natural de los productos, algo que exigen los consumidores.

Los aspectos demográficos, para el tipo de producto, se tiene en cuenta variables en edad, género, estado civil, dedicación laboral, educación, cultura, gentilicio y situaciones social y económica. Esto permite ver las familias de la ciudad de Bogotá, de todas las localidades que para el año 2019 está en 2.514.482 hogares.

Del lado de la población por género en la tabla 12, se presenta una mayor población de mujeres (51,52%), siendo ello más notable en las localidades de Fontibón y Usaquén. A su vez, las mayores concentraciones, en general, se observan en Suba, Kennedy, y Engativá.

Tabla 12. Población Bogotá año 2019 por género

Localidad	Hombres	Mujeres
Antonio Nariño	53.823	55.281
Barrios Unidos	138.503	134.893
Bosa	378.186	398.177
Candelaria	11.891	10.150
Chapinero	60.592	65.158
Ciudad Bolívar	371.732	390.452
Engativá	427.470	460.416
Fontibón	204.903	229.543
Kennedy	611.659	640.355
Los Mártires	47.189	45.566
Puente Aranda	107.562	107.629
Rafael Uribe Uribe	168.858	176.132
San Cristóbal	189.378	200.567
Santafé	46.763	45.727
Suba	643.049	705.323
Sumapaz	3.939	3.772
Teusaquillo	66.684	73.092
Tunjuelito	91.695	93.048
Usaquén	221.576	254.608
Usme	168.989	176.700
Total	4.014.441	4.266.589

Fuente: Adaptado de Secretaria de Desarrollo Económico (2020)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Como se puede ver en la Tabla 13. La mayor concentración, respecto del rango de edad, en 0-9 años (14,68%), 10-19 años (14,82%), 20-29 años (16,19%), y 30-39 años (15,65%).

Tabla 13. Población Bogotá año 2019 por rango de edad

	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	Más 80	Total
Antonio Nariño	15.174	15.640	16.102	16.036	13.897	13.326	10.923	5.577	2.429	109.104
Barrios Unidos	27.170	31.883	37.412	41.837	37.754	39.188	31.450	19.617	7.085	273.396
Bosa	136.936	127.625	136.723	120.545	100.656	81.789	45.665	20.439	5.985	776.363
Candelaria	2.184	2.838	3.270	3.769	3.003	2.889	2.293	1.348	447	22.041
Chapinero	9.992	14.156	17.223	22.533	19.052	16.565	14.335	8.272	3.622	125.750
Ciudad Bolívar	144.732	132.501	133.851	114.519	92.637	74.673	44.182	19.214	5.875	762.184
Engativá	114.016	121.566	138.153	141.366	124.948	114.078	78.223	40.118	15.418	887.886
Fontibón	58.895	60.875	70.259	69.914	63.531	53.803	34.359	16.795	6.015	434.446
Kennedy	190.231	190.376	206.923	196.353	174.444	144.843	91.660	43.585	13.599	1.252.014
Los Mártires	11.152	12.511	13.516	14.392	12.825	11.856	9.607	5.057	1.839	92.755
Puente Aranda	25.219	28.536	32.623	34.686	29.549	27.543	20.354	11.325	5.356	215.191
Rafael Uribe Uribe	53.444	53.188	56.162	52.817	44.103	39.784	26.957	13.510	5.025	344.990
San Cristóbal	65.045	62.679	65.373	58.848	47.992	42.957	27.621	14.056	5.374	389.945
Santafé	13.280	13.713	14.458	13.915	11.760	10.742	8.260	4.446	1.916	92.490
Suba	189.094	193.760	218.640	214.342	192.695	164.648	107.226	50.347	17.620	1.348.372
Sumapaz	1.440	1.234	1.282	990	873	884	569	303	136	7.711
Teusaquillo	11.121	14.975	18.566	23.785	20.596	19.824	16.958	9.574	4.377	139.776
Tunjuelito	26.931	27.652	29.521	29.009	23.609	21.539	15.477	7.737	3.268	184.743
Usaquén	53.998	60.653	70.336	74.965	68.866	63.873	48.033	25.653	9.807	476.184
Usme	65.915	60.739	60.626	51.700	40.967	34.065	20.677	8.383	2.617	345.689
Total	1.215.969	1.227.100	1.341.019	1.296.321	1.123.757	978.869	654.829	325.356	117.810	8.281.030

Fuente: Adaptado de Secretaria de Desarrollo Económico (2020)

El segmento a que se quiere hacer llegar el producto final son los hogares capitalinos de estratos socioeconómicos 3 al 6. Se escogen por tener un nivel de ingresos medio- alto para la compra del producto, que sus características son de un valor medio. Los estratos 3 al 6 representan el 65.20% del total, según la estratificación de la capital; es decir 1.639.442 hogares.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



La Secretaria General de Planeación (2018) para el año 2017 en la Encuesta Multipropósito 2017 los hogares en Bogotá, el tamaño de los hogares lo integran en promedio de tres personas.

A nivel de ingresos, el segmento seleccionado, ha tenido un cambio alimentario acelerado a la demanda de productos más costosos como el pescado, los productos hortícolas y frutícolas, los forestales (por ejemplo especias) y envasados pueden adquirir, para ayudar a la dieta y por ser de fácil preparación (Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud), 2014); ya que por su nivel de ingreso estos hogares que tienen ingresos que oscila \$2.900.000 estratos medio hasta \$10.000.000 más en estratos alto (Portafolio, 2019).

Finalmente, en cuanto a los elementos psicográficos, aunque se tienen grandes limitaciones para conocer rasgos psicológicos y de personalidad del mercado objetivo, pero se pueden enfocar a clase media, media alta y alta por su nivel de ingresos; personas que les gusten los productos saludables, naturales y de buen sabor, de acuerdo con estilo de vida, algunos de sus valores y actitudes, permitir hacer ajustes en el portafolio para lograr una mayor afinidad oferta-demanda.

En la Segmentación Uso/consumo por lo general en los hogares capitalinos compran mermelada de diferentes sabores en su mercado, siendo su frecuencia de uso diario en desayunos, onces o comida.

8.2.1. Descripción de los consumidores

Para el proyecto, los grupos de consumidores de los productos, se describe de la siguiente manera:

- i) Abarcan desde niños de dos años hasta adultos, mujeres y hombres, y con unidad familiar conformada, de forma que se logra, incluir a los padres y/o jefes de familia/hogar que, además de ser elegibles como ser consumidores, se hacen compradores, decisores e influenciadores,
- ii) En caso de que se tengan hogares unipersonales, cada persona es elegible para ser quien decide, adquiere y consume el producto,

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



- iii) Se localizan en cualquier localidad de Bogotá pues se hace posible llegar con el mensaje por medio de canales digitales y con el producto vía proveedores de encomienda,
- iv) Pertenecen a los estratos socioeconómicos del 3 al 6, dado que se consideran productos asequibles para este nivel económico.
- v) Incluyen gran variedad de profesiones, estados laborales y hábitos de consumo.

8.2.2. *Tamaño del mercado*

A considerar que, según la población de Bogotá, al año 2019, Secretaría de Desarrollo Económico (2020) de 8.281.030 de habitantes, se logra un mercado de aproximadamente 2,5 millones de hogares residentes en las 20 localidades de la ciudad. En este grupo se tiene que la mayor concentración población se ubica en Suba (16,28%) y la menor en Sumapaz (0,09%) como se visualiza en la Tabla 14.

Tabla 14. Población de Bogotá por localidad

Suba	16.28%
Kennedy	15.12%
Engativá	10.72%
Bosa	9.38%
Ciudad Bolívar	9.20%
Usaquén	5.75%
Fontibón	5.25%
San Cristóbal	4.71%
Usme	4.17%
Rafael Uribe Uribe	4.17%
Barrios Unidos	3.30%
Puente Aranda	2.60%
Tunjuelito	2.23%
Teusaquillo	1.69%
Chapinero	1.52%
Antonio Nariño	1.32%
Los Mártires	1.12%
Santa Fe	1.12%

Fuente: Adaptado de Secretaria de Desarrollo Económico (2020)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Al interior de esta población se hace pertinente resaltar un rasgo que, en gran medida, tiene estrecha relación con el producto: El 87,27% se sitúa en el rango de edad 5-69 años, teniendo una alta concentración en el segmento 30-49 años en el cual representa el 28,87%.

8.2.3. Riesgos y oportunidades de mercado

Se detectan de forma preliminar algunos riesgos del mercado relacionados, en mayor medida con la demografía y cambios sociales. Uno de los riesgos, muy recientemente detectados que, incluso, ya ha pasado a ser una materialización, se identifica en el impacto directo del Covid-19 pues ha de generar desempleo, menor propensión a la compra de golosinas o alimentos procesados.

A esto se suma la creciente migración de personas hacia la capital, en gran parte, ocasionado por el aún persistente problema de orden público y que hace que familias enteras nacionales huyan y busquen más seguridad en ésta, y en menor medida, ciudadanos venezolanos. Si bien esta masa representa un público objetivo de consumo, es evidente que su capacidad adquisitiva es marginal.

Otro de los riesgos latentes se ubica en la creciente entrada de productos importados con alta diversidad de precios, presentaciones y calidades lo cual termina por persuadir a los consumidores.

Complementa este escenario las cadenas de *hard discount* (ejemplo D1) que ofrecen productos afines tanto nacionales como importados a precios más bajos y de buena calidad; lo cual ha generado una migración de consumidores de todos los estratos socioeconómicos.

Sin embargo, existes oportunidades para esta iniciativa. La primera es por creciente demanda de productos naturales, los cuales se caracterizan por precios superiores. Frente a esto, la comparación hecha sitúa el portafolio en un lugar favorable, pues es viable entrar con estrategia de diferenciación en presentación, calidad y precio, sin que este último sea el más determinante.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Vinculado con el Covid-19 y las nuevas tendencias, sobresale el *e-commerce* como alternativa de valor. En lo primero porque la restricción de ingreso a los locales comerciales y las cuarentenas obligatorias y condicionadas han venido a crear costumbres de compras a domicilio; la mayor parte, realizadas y motivadas por medios digitales como las redes sociales y otros medios web. Esto, en gran medida coincide con los hábitos de compra que han venido variando en la medida de acceder a los medios web para, más que comprar, identificar y comparar productos naturales, diversificados y saludables.

Es importante mencionar las recientes generaciones, denominadas *millennians* y *centennials* que, además de representar más del 59% de población laboral, sobresalen por hábitos alimenticios saludables, alto consumo de ofertas en redes sociales y reticencia a todo aquello que cause daño ambiental o perjudique a los seres vivos (Observatorio RRHH, s.f.).

Otra oportunidad, se tiene que la presentación y el origen de los productos y su envase reutilizable y reciclable se presentan como aspectos de ventaja competitiva.

8.3. Diseño de las herramientas de investigación

Se utiliza herramientas de investigación diseñada con base en la población objetivo y las finalidades del estudio. Se propone un modelo de encuesta dirigida a los consumidores y en línea compuesta por seis secciones y con preguntas de opción múltiple con selección simple, soportada por medios web, herramientas de productividad y el software estadístico para procesar datos y argumentar resultados.

En cuanto a competidores se revisa, el Registro Único Empresarial y Social (RUES) como fuente de datos base para identificar una muestra representativa de proveedores en el país. En ésta se configuran campos de análisis como ciudad/municipios, estado de matrícula, naturaleza jurídica. A este se agregan componentes identificados en medios web con limitaciones dado que no todas las empresas o comerciantes formales anuncian o tranzan en medios *on line*.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



8.3.1. *Objetivo*

El estudio que se realiza tiene por objetivo principal identificar comportamiento de los consumidores del mercado al que se dirige el proyecto, dentro de lo cual se busca identificar preferencias, hábitos, percepciones de consumidores junto con una oferta potencial, con el fin de definir líneas de acción.

8.3.2. *Cálculo de la muestra*

Habiendo identificado el grupo de interés, considerada población finita (menos de 100.000 elementos), se procede con el cálculo de una muestra aleatoria significativa que permita tener un conjunto adecuado de individuos representantes de su unidad familiar u hogar, con características de interés calculadas así:

$$n = (9 * P * Q * N) / (N - 1) e^2 + 9 * P * Q$$

Donde

- P= Probabilidad de ocurrencia
- Q = 1 - P
- e = Error máximo admisible determinado para el muestreo
- 9 = Valor estimado para tres desviaciones típicas o 99.5 de la población.
- N = Población

De forma que:

- P= 99,00%
- Q = 1%
- e = 3%
- 9 = Tres desviaciones típicas o 99.5 de la población.
- N = 1.639.442 hogares
- n= 99

Esto conduce a concluir una muestra de 99 individuos los cuales deben ser mayores de edad y representar sólo a una unidad familiar/hogar.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



8.3.3. *Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes*

Tipo de encuesta

La herramienta diseñada para clientes se describe en base en secciones así:

1. **Presentación:** Tiene como finalidad presentar el estudio y sensibilizar acerca de la idea de emprendimiento.
2. **Perfil:** Se plantea con el fin de establecer e identificar los principales rasgos de la persona entrevistada o participante. Estos rasgos apuntan a aspectos como grupo etario, conformación de unidad familiar, etc.
3. **Hábitos:** Se propone con la finalidad de identificar costumbres en compra genérica de alimentos relacionados con el producto del proyecto. Se hace una evidencia clara de consumo según el testimonio de cada persona.
4. **Percepciones:** Se postula como elemento de validación de la idea respecto de lo que cada persona percibe acerca de aspectos como calidades, contenidos y precios. Esto brinda señales previas y se hace valioso para hacer ajustes en la oferta a presentar.
5. **Usos y preferencias:** Se concibe como elemento básico para identificar cómo se utilizan los productos que se adquieren y cuáles se hacen preferencias en elementos como envase, presentación y aspectos.
6. **Consentimiento informado:** Dado como elemento formal con el que cada participante aprueba el uso de los datos y las condiciones del estudio en cuanto al manejo de la información, los fines académicos y la dinámica de los resultados.

La encuesta se dispuso en Google Forms ® <https://forms.gle/ikttiNGgs1tE7MGT8>, durante cuatro semanas continuas en las cuales se asignó acceso abierto a todos los participantes.

Al instrumento previo se agregan los medios web, herramientas de productividad y el software estadístico para procesar datos y argumentar resultados.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



8.3.4. Metodología de análisis de los competidores

El RUES, por ser herramienta de datos pública, se hace elemento vital de análisis y fuente de datos confiable. En el análisis de trabajo con analogías basadas en nombres de empresa; y actividad lo cual se fortalece con búsquedas web acerca de las organizaciones o comerciantes que ofrecen sus productos por medio on line, para conocer los portafolios de los productos. Como delimitación sólo se analizan empresas o unidades productivas formalizadas, es decir registradas en Cámara de Comercio con matrícula mercantil renovada y vigente al año 2020.

8.4.Resultados

8.4.1. Resultados del análisis de la competencia

Según los datos del RUES, en el país se identifican 10.820 empresas de las cuales, luego de depurar por estado de matrícula vigentes, domicilio en Bogotá, y actividad económica de procesamiento y/ comercialización de productos afines, se reduce a un total de 170 unidades en lo que las Sociedades por Acciones Simplificadas (52% del total), los establecimientos de comercio (41% del total), seguidas por Sociedades Anónimas y las Sociedades Limitadas que representan el 2% y el 5%, respectivamente.

En cuanto a la oferta, se encontró, con base en una muestra simple analizada de empresas con presencia en la web y portafolios de conservas y alimentos 79 empresas (Empresite, 2020), sólo el 12% ofrece mermeladas como su único producto o como aquel que es más representativo. El 88% restante complementa su oferta con productos como mayonesa, salsas, aderezos e, incluso, té. La competencia se caracteriza por localizarse en las categorías de establecimientos de comercio y SAS.

Las principales empresas que se pueden identificar en el mercado nacional con una producto de marca, son Conservas Conservas Colombia SA la Constancia, Unilever Colombia SCC S.A.S, Levapan, Empresa Agroindustrial California y Compañía Manufacturera de Pan – Comapan.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Se investiga cuanto genera en ingresos totales, cada una de estas empresas en el año 2018, para conocer su participación en ingresos en el mercado en la industria de productos alimenticios, para darnos una idea de la solidez y fuerte participación que tiene en la industria.

Tabla 15. Empresas nacionales de la industria de productos alimenticios.

EMPRESA	VENTAS ANUALES 2018 (Cifras en Miles de pesos)	PARTICIPACIÓN	LINEA
Conservas Colombia SA la Constancia	\$ 521.075	0,28%	Mermelada la Constancia
Unilever Colombia SCC S.A.S.	\$ 7.901.023	4,31%	Memelada Fruco
Levapan	\$ 55.067.026	30,02%	Mermelada San Jorge
Empresa Agroindustrial California	\$ 20.131.540	10,98%	Mermelada California
Compañía Manufacturera de Pan - Comapan	\$ 99.799.000	54,41%	Memelada Comapan
Total Ingresos Empresas Nacionales	\$ 183.419.664	100,00%	

Fuente: Adaptado de Bursitia (2020)

Se puede observar en la tabla 15, Comapan es una de la empresa que genera mayores ingresos en el año 2018 con una participación del 54,41%, con ingresos de \$99,799 mill, seguido de Levapan con una participación de 30,02%, con ingresos totales de \$55.067 mill. En menor participación se puede observar Conservas Colombiana SA, que solo participade 0,28% de este mercado con ingresos de \$521.075 mill. Unilever Colombia SCCS y la empresa Agroindutrial California tiene el mercado el 15,28%.

Al analizar la empresa por participación de marca, en la figura 9. Conserva la Constancia, es una de las mermelada más preferidas por los colombianos con una participación del 19.3%, seguida de mermelada Fruco, con el 16,70%. La empresa Dolce Fruta con su línea de mermelada participa con el 13% siendo una empresa de industria nacional, siendo las marcas de mermelada de mayor consumo.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima

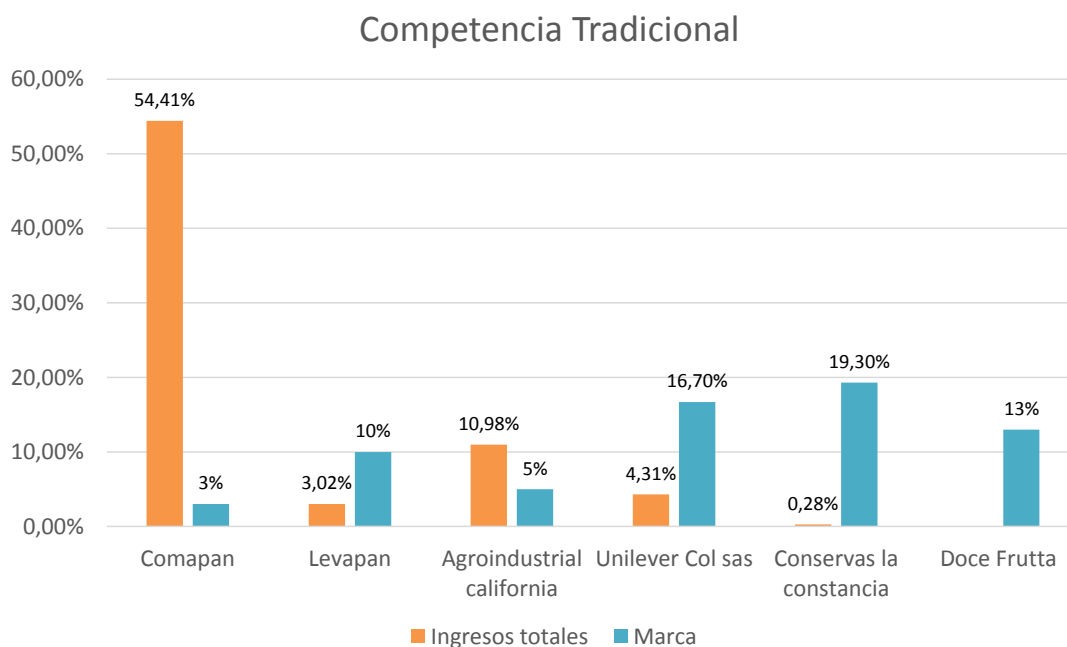


Figura 9. Participación por ingreso y Marca, competencia tradicional.

Al analizar empresas con presencia web, se logra identificar que sólo el 10% de las empresas elegibles como competencia directa cuenta con página y dominio web, un 40% ofrece en páginas de la red social Facebook, y el restante aparece sólo en directorios en internet como Portafolio, Guía Colombia, o Cívico, entre otros. Esto permitió identificar parcialmente ocho (8) empresas los portafolios de productos, presentados en la tabla 16 y análisis de la competencia en la tabla 17.a

Tabla 16. Competidores analizados

Empresa	Webpage	Portafolio	Precios
Comercializadora María José	http://www.comercializadoramariajose.com.co/ 	Frutos secos, enlatados, deshidratados y en paquete	No disponibles



Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



De muerte lenta	https://www.demuertelenta.co/ 	<p>Mermeladas en presentaciones de frasco de vidrio de 250 ml y en sabores de lulo, maracuyá, guanábana, uchuva, ciruela criolla, tomate de árbol, guayaba, feijoa, mango, piña, tamarindo, frutos, rojos, frutos cítricos.</p> <p>-Paquetes con sabores variados</p> <p>-Miel de abejas en frascos de vidrio de 250ml y 450 ml</p>	<p>\$16.000</p> <p>Entre \$16.000 y \$66.130</p> <p>\$20.500 y \$37.200</p>
Dulces de Manou	https://www.dulcesdemano.com 	<p>14 recetas diferentes de mermeladas y jaleas en frasco de 130 ml con sabores de piña, tomate de árbol, guanábana, fresa, mora, mango, banano y frambuesa.</p>	<p>\$10.000</p>
Conservas del bosque	https://www.conservasdelbosque.com/ 	<p>Concentrados, encurtidos, frutas en almíbar, vinagre, salsas, vainillas y vinagres</p> <p>Mermeladas en presentación de 300 ml de sabores a mora y durazno</p>	<p>No disponibles</p>
Vermeladas	https://www.vermeladas.com/ 	<p>Mermeladas en presentaciones de 125 g y 230 g con sabores de berenjena asada, uchuvas, manzana albahaca, remolacha, zanahoria.</p>	<p>No disponible. Venta por comercializadoras.</p>
YMCA	https://ymcabogota.org/tienda-mermeladas-conservas/	<p>Mermelada y conservas en presentaciones</p>	<p>Entre \$4.300 y \$4.800</p>

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



		de 250 gs en sabores de brevas, mango, pera, uchuvas, papayuela, piña, durazno, mora, guayaba, y fresa	
Diety	www.diety.com.co 	Mermeladas sin azúcar en presentaciones de 230 grs con sabores de mora, mango, fresa, piña, guayaba,	Entre \$7.900 y \$10.000
Productos del Bosque Seco	https://www.productosdelbosqueseco.com/ 	Mermeladas (Mermieladas) en presentaciones de 34 grs, 135 grs y 280 grs con sabores a maracuyá, mora, uchuva, uva,	34 grs \$4.000 135 grs \$7.600 280 grs \$13.600

Fuente: Adaptado de páginas de competencia y RUES (2020)

A continuación, se realiza una descripción de las empresas que se encuentran en primeras posiciones en el internet en la selección de búsqueda y describe sus mayores atributos en los productos que ofrece:

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 17. Análisis de la competencia

Descripción	De muerte lenta	YMCA	Diety	Productos del Bosque Seco
Localización	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá
Productos y servicios (atributos)	Mermeladas y dulces artesanales y con presentaciones atractivas	Mermeladas y dulces artesanales y con un enfoque social basado en la YMCA	Amplia gama de mermeladas y conservas con rasgos light y trozos de fruta.	Conservas dulces imagen de artesanía y nostalgia.
Precios	Entre \$16.000 y 19.000 en presentación individual, con oferta por paquetes con precios más bajos.	Entre \$4.200 y \$4.800 en presentación individual	Entre \$7.900 y \$10.000 en presentación individual	Entre \$4.000 y \$13.900 en presentación individual
Logística de distribución	Venta on line y entrega a domicilio con coste	Venta on line y entrega a domicilio sin coste	Venta on grandes superficies	Venta on line y entrega a domicilio con coste
Otros, ¿cuál? <u>participación</u>	Participación creciente y enfocada en público joven. Presencia en redes sociales.	Participación estable con escasa publicidad en redes y medios masivos.	Alta participación en almacenes de cadena y tiendas especializadas. Posicionamiento fuerte.	Participación estable con escasa publicidad en redes y medios masivos.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla 17. las cuatro empresas que tiene una mayor presencia en la web, como son de Muerte Lenta, YMCA, Diety, Productos del Bosque seco presentando sus diferentes productos, precios y logística de distribución . Y analizando por seguidores o me gusta en las redes en la figura 10, se identifica la empresa Muerte Lenta con más seguidores y me gusta, seguida de YMCA, Vermeladas y Productos secos del Bosque.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima

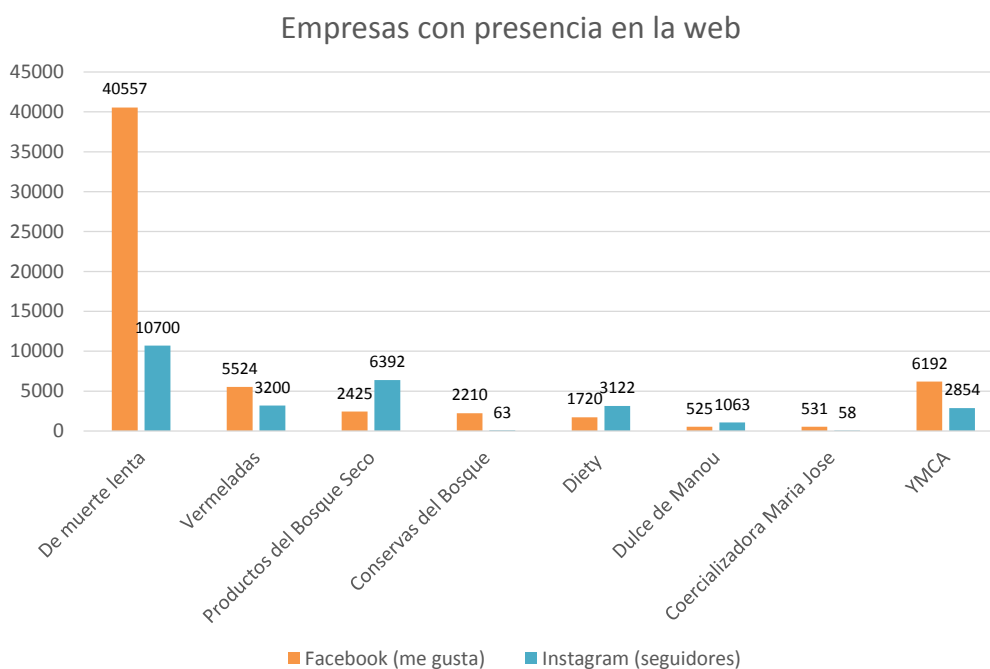


Figura 10. Competencia con mayor presencia en la Web.

8.4.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Perfil

En la recolección de datos se logró capturar 111 registros, los cuales superan la muestra calculada y se localiza en el 55% del total de convocados de forma directa y por redes sociales. A continuación, rasgos principales:

Del lado del género, se logró establecer que el 58,56% se vincula con el femenino y el restante 41,44% del masculino. La edad de las personas tiende a la concentración en los rangos 31-40 años (31,53%), 51-60 años (22,52%) y 41-50 años (21,62%).

Tomando en cuenta la variable de cantidad de hijos sobresale la alta proporción de personas que manifiesta ausencia de estos en su unidad familiar/hogar (33%). Del lado de quienes indican presencia, es evidente la tendencia a un número reducido: 1 = 27,93%; 2 = 26,13%. El restante se distribuye en las cifras de 3, 4 y 5, como de observa en la Tabla 18.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 18. Distribución de muestra por género, rango de edad e hijos

Edad	Hijos	Genero		Total
		Femenino	Masculino	
Entre 21 y 30 años	1	4	1	5
	2	1		1
	Sin hijos	6	7	13
Entre 31 y 40 años	1	5	5	10
	2	5	3	8
	3	1	3	4
	4	1	1	2
	Sin hijos	5	6	11
Entre 41 y 50 años	1	6	5	11
	2	4	2	6
	3	2	1	3
	Sin hijos	3	1	4
Entre 51 y 60 años	1	2	2	4
	2	6	7	13
	3		1	1
	4	1		1
	Sin hijos	5	1	6
Má de 60 años	2	1		1
	3	2		2
	5	1		1
Menos de 20 años	1	1		1
	Sin hijos	3		3
Total		65	46	111

Fuente: Elaboración propia

Por lo que al estado civil refiere, la distribución hace en parte similar a la de género por cuanto el 59,46% se reporta en estado matrimonio y el restante en soltería. La concentración de personas por unidad familiar u hogar tiende a una media de dos personas. De esta forma se tiene que hogares con tres habitantes representan el 27,03% como se observa en la Tabla 19, a lo que le siguen aquellos con dos (27,03%). En cuanto a la clasificación según estrato socioeconómico se encontró una alta representación de los estratos 3 y 4, con 36,94% y 37,84%, respectivamente.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 19. Distribución de muestra por estado civil, estrato y habitantes por unidad

PersonasHogar	Estrato	EstadoCivil		Total
		Matrimonio	Soltería	
- 1	3	2	5	7
	4	1	4	5
	5	3		3
	6	1		1
- 2	2	3	1	4
	3	3	5	8
	4	10	1	11
	5	2		2
- 3	6	4	1	5
	2	1		1
	3	5	4	9
	4	9	3	12
- 4	5	2		2
	6	2	1	3
	3	2	7	9
	4	2	6	8
- Más de 4	5	1	2	3
	6	1		1
	2	1	1	2
	3	6	2	8
	4	4	2	6
	5	1		1
	6	1		1
Total		66	45	111

Fuente: Elaboración propia

Hábitos

Al abordar el rasgo de toma de decisión de la compra (Pregunta *Decido sobre los alimentos que se compran en mi hogar*), en la Tabla 20, las personas encuestadas citan que con frecuencia deciden acerca de la compra, que representan el 41,44%. Sólo el 3,60% manifiesta nunca hacer parte de esta dinámica. Por lo que la frecuencia de compra de mercado (Pregunta *En mi hogar hacemos mercado de alimentos*), las unidades familiares desarrollan esta actividad cada quince días predominan (42,34%) a lo que le siguen las de periodicidad mensual (24,32%). Los segmentos de semana y cada vez que sea necesario representan el 19,82% y el 13,51%, respectivamente.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 20. Distribución de muestra según decisor y periodicidad de mercado

Períodicidad de Mercado	Decide Compra				Total
	Con frecuencia	Nunca	Ocasionalmente	Siempre	
Cada mes	12	2	5	8	27
Cada quince días	19	1	1	26	47
Cada semana	11		5	6	22
Cada vez que sea necesario	4	1	4	6	15
Total	46	4	15	46	111

Fuente: Elaboración propia

Acerca de la periodicidad de compra de conservas de frutas dulces (Pregunta *En la lista de alimentos que compramos en casa incluimos conservas de frutas dulces*) se tiene que una alta proporción de las unidades se sitúa en lo ocasional (60,36%) contrastando ello aquellas que lo hacen siempre en las que se clasifica sólo el 8,11%, como se muestra en la Tabla 21. Finalmente, y en lo que a hábitos se refiere, las compras online se hacen un elemento aún por desarrollar pues sólo el 1,80% de las unidades indica siempre, y, en contraste, el 54,05% reportar Ocasionalmente. .

Tabla 21. Distribución según periodicidad de compra on line y de conservas dulces

Compra conservas dulces	Compra OnLine				Total
	Con frecuencia	Nunca	Ocasionalmente	Siempre	
Con frecuencia	6	2	12		20
Nunca	4	5	6		15
Ocasionalmente	10	18	38	1	67
Siempre	3	1	4	1	9
Total	23	26	60	2	111

Fuente: Elaboración propia

Percepciones

En este punto se abordan aspectos de interés como la aceptación de conservas dulces como parte de la dieta hasta envases y presentación. Se utiliza escala de Likert con valores posibles de 1 a 4, para indicar aceptación: 1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo; 3: De

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



acuerdo; 4: Muy de acuerdo. Un primer grupo de análisis se ha organizado en torno de la forma como se perciben las conservas de frutas dulces y en relación con la salud. Así, se tiene su inclusión en la dieta familiar, su calidad como alimento saludable en general, para niños y como golosinas.

En cuanto a la afirmación “*Las conservas de frutas dulces (Ej. Jaleas, mermeladas, etc.) deben hacer parte de la dieta familiar*”, se logró identificar un alto grado de acuerdo (63,06% de acuerdo), aunque el 29,73% indica estar en desacuerdo.

Para identificar en el entrevistado su percepción de salud, se pregunta que “*Cuando pienso en alimentos dulces saludables, vienen a la mente las conservas de frutas*”. Al respecto se tiene una menor propensión hacia los productos de la empresa, puesto que la proporción de respuestas de acuerdo disminuye a 51,35% y aquella en desacuerdo asciende a 35,14% dejando los extremos con menores valores relativos.

Un cambio leve se presenta al momento de proponer que “*Las conservas de frutas dulces son alimentos saludables para los niños*” en razón que el grado de acuerdo migra al 54,05% y en desacuerdo desciende a 30,63%.

Respecto de la pregunta de “*Las conservas de frutas dulces son golosinas saludables*”, sobresale cómo los participantes de la muestra se manifiestan levemente superior al 50% de acuerdo (52,25%) en tanto que aquellos en desacuerdo suben al 35,14%.

El análisis se puede evidenciar los resultados en la Tabla 22.

Tabla 22. Percepciones productos respecto de la salud

	De acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Las conservas de frutas dulces (Ej. Jaleas, mermeladas, etc) deben hacer parte de la dieta familiar	63.06%	29.73%	6.31%	0.90%
Cuando pienso en alimentos dulces saludables, vienen a la mente las conservas de frutas.	51.35%	35.14%	10.81%	2.70%
Las conservas de frutas dulces son alimentos saludables para los niños	54.05%	30.63%	9.01%	6.31%
Las conservas de frutas dulces son golosinas saludables	52.25%	35.14%	9.01%	3.60%

Fuente: Elaboración propia

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Un segundo grupo se compone de aquellas percepciones acerca de las características principales de alimentos naturales en lo que se evalúan aspecto de origen, frescura, presencia de preservantes, y trozos de frutas, datos consolidados en la Tabla 23. Al momento de evaluar la percepción respecto a *“las conservas de frutas dulces lo que más se aprecia es su origen natural”*, se logra identificar que una gran parte se inclina hacia un alto acuerdo: Muy de acuerdo llega a ocupar el 54,95% y De acuerdo, el 36,04%. Relacionado con esta pregunta, la siguiente conduce a proponer que *“las conservas de frutas dulces deben caracterizarse por bajos contenidos de aditivos y preservantes”*, en lo que se obtiene un acuerdo aún mayor que el anterior toda vez que el valor Muy de acuerdo asciende a 68,47% seguido por De acuerdo, con 27,93%.

A fin de evaluar la frescura que se espera de estos alimentos se propone que *“Las conservas de frutas dulces deben caracterizarse por ser frescas”*, el Muy de acuerdo se calcula en 61,26% y el De acuerdo en 36,04%. Finalmente, al preguntar que *“lo mejor de una conserva de frutas dulces es que tenga trozos de fruta”*, se obtiene una alta aprobación en la medida que el 60,36% De acuerdo y el 38,74% Muy de acuerdo.

Tabla 23. Percepciones acerca de las características de productos

	De acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
De las conservas de frutas dulces lo que más se aprecia es su origen natural	36.04%	7.21%	54.95%	1.80%
Las conservas de frutas dulces deben caracterizarse por bajos contenidos de aditivos y preservantes	27.93%	3.60%	68.47%	0.00%
Las conservas de frutas dulces deben caracterizarse por ser frescas	36.04%	2.70%	61.26%	0.00%
Lo mejor de una conserva de frutas dulces es que tenga trozos de fruta	60.36%	0.90%	38.74%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Se analiza la percepción de los elementos de precio frente a productos industriales y la calidad respecto de los procesados importados en la Tabla 24. A la pregunta que *“Una conserva de frutas dulce natural artesanal es, por lo general, más costosa que una industrial”*, se observa una respuesta De acuerdo su calcula en 72,07% y Muy de acuerdo en 17,12%. A la pregunta de

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



“Las mejores conservas de frutas dulces son de origen importado”, la percepción se inclina más hacia en Desacuerdo (49,55%) a lo que le sigue De acuerdo (28,83%).

Tabla 24. Percepción comparada respecto de industriales e importados

	De acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Una conserva de frutas dulce natural artesanal es, por lo general, más costosa que una industrial.	72.07%	10.81%	17.12%	0.00%
Las mejores conservas de frutas dulces son de origen importado	28.83%	49.55%	9.01%	12.61%

Fuente: Elaboración propia

Un último grupo se ha organizado para categorizar la forma como se aprecian ciertas características de los productos del proyecto y en lo que se evalúan el envase, el color, la oferta en paquetes, los sitios de expendio y la posibilidad de reutilizar el envase, como se observa en la Tabla 25. A la pregunta que “*De las conservas de frutas dulces lo que más llama la atención es el envase*”, los entrevistados se inclinan hacia una aceptación (De acuerdo y Muy de acuerdo) del 63,07%. A la pregunta “*De las conservas de frutas dulces lo que más llama la atención es su color*” se logra un mayor grado de acuerdo ya que en el mismo rango se localiza el 81,99%.

En relación con la presentación se pregunta que “*Al momento de comprar conservas de frutas dulces, es mejor decidir por paquetes con variados sabores*”, sigue dándose un alto grado de acuerdo puesto que 71,89% se inclina por acoger esta idea.

Al momento de proponer el lugar de expendio de los productos; para ello se pregunta “*Las conservas de frutas dulces son alimentos que deben comprarse en lugares especializados*” frente a lo que identifica un alto grado de aceptación, que se calcula en 74,78%. Para cerrar el grupo se plantea que “*el envase de las conservas de frutas dulces deber ser reutilizable*”, buscando con ello alguna relación con este elemento, acerca de lo cual se tiene un alto grado de acuerdo y que se sitúa en 82,89%. Ver tabla 22.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 25. Apreciación de rasgos

	De acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
De las conservas de frutas dulces lo que más llama la atención es el envase	47.75%	35.14%	15.32%	1.80%
De las conservas de frutas dulces lo que más llama la atención es su color	66.67%	17.12%	15.32%	0.90%
Al momento de comprar conservas de frutas dulces, es mejor decidir por paquetes con variados sabores	65.77%	16.22%	17.12%	0.90%
Las conservas de frutas dulces son alimentos que deben comprarse en lugares especializados.	55.86%	22.52%	18.92%	2.70%
El envase de las conservas de frutas dulces debe ser reutilizable	45.95%	15.32%	36.94%	1.80%

Fuente: Elaboración propia

Usos y preferencias

En este apartado se evalúan aspectos de usos habituales de los consumidores y la forma como prefieren que los productos les sean enviados o presentados. En la Tabla 26, el primer aspecto a evaluar refiere al contenido por unidad tomando en cuenta los rangos i) Entre 135 gramos y 280 gramos, ii) Entre 285 gramos y 350 gramos, iii) Entre 350 gramos y 500 gramos, y iv) Entre 80 gramos y 135 gramos. Frente a la propuesta los entrevistados se inclinan en gran parte por presentaciones inferiores a los 350 gramos: El 35,04% prefiere el rango inferior y el 27,03% por el siguiente. Ver tabla 25.

Complementario con lo previo, se indaga acerca de la preferencia de tipo de envase tomando en cuenta: i) Frasco de vidrio, ii) Sachet, iii) Tetrapak, y iv) Tubo plástico. Para este elemento se identifica una alta preferencia por el frasco de vidrio en lo cual se localiza el 78,38% de los entrevistados lo cual contrasta con el tubo plástico (1,80%) y el sachet (3,60%).

Tomando en cuenta, de forma compuesta, contenido y envase, se plantea una escala de precios a fin de identificar en los entrevistados su propensión hacia a cifra monetaria adecuada. Se tiene por cifras: i) Entre \$14.600 y \$19.200, ii) Entre \$19.200 y \$22.300, y iii) Entre \$22.300 y \$28.500. En este sentido, de forma intencional se reduce el contenido a las presentaciones 280-350 gramos y 350-500 gramos.

Al momento de indagar acerca de frasco de vidrio 280-350 gramos un 53,15% sugiere el primer rango (Entre \$14.600 y \$19.200) de precios, el 16,22% el siguiente (Entre \$19.200 y

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



\$22.300) y 1,80% el más alto (Entre \$22.300 y \$28.500) y el 28,83% se abstiene de proponer un precio. Respecto de la siguiente escala (350-500 gramos) se identifica una clara inclinación a no proponer precio alguno (40,54%) siendo ello superior al rango inferior (26,13%) y el siguiente (22,52%).

Aplicando mismo criterio al envase de tipo tubo de plástico/sachet de 280-350 gramos se tiene que una alta proporción declina proponer precio alguno (58,56%) a lo que le sigue el rango inferior (38,74%). Algo similar ocurre con la presentación 350-500 gramos y en la cual la proporción que opta por no proponer se eleva a 63,96% lo que, de forma directa, afecta al rango inferior (23,42%) y el siguiente (10,81%).

Finalmente, el *Tetrapak* se evalúa con similares criterios en lo que se obtiene que, para la presentación 280-350 gramos la preferencia parece no ser absoluta pues el 33,33% se inclina por el rango de menor precio y el 58,56% declina proponer cifra alguna. En cuanto a al contenido 350-500 gramos la reticencia se hace mayor respecto de proponer valor alguno ya que se observa un ascenso al 61,26% dejando un 26,93% para el rango de Entre \$14.600 y \$19.200. Ver tabla 26

Tabla 26. Predisposición de pagos según tipo de envase

	Entre \$14.600 y \$19.200	Entre \$19.200 y \$22.300	Entre \$22.300 y \$28.500	Declina opinar
Vidrio 280-350 grs	53.15%	16.22%	1.80%	28.83%
Vidrio 350-500 grs	53.15%	16.22%	1.80%	28.83%
Sachet/Tubo 280-350 grs.	38.74%	1.80%	0.90%	58.56%
Sachet/Tubo 350-500 grs.	23.42%	10.81%	1.80%	63.96%
Tetrapack 285-350 grs.	33.33%	7.21%	0.90%	58.56%
Tetrapack 350-500 grs.	27.93%	4.50%	6.31%	61.26%

Fuente: Elaboración propia

En el cierre del análisis sobre los usos que los encuestados a dar a los productos similares a los del proyecto, los usa más como acompañantes (47,83%), como aderezos (20,87%) y el 11,30% como golosina, como se aprecia en la Tabla 27.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 27. Uso dado a las conservas dulces

Uso	Peso
Acompañantes	47.83%
Aderezos	20.87%
Bases	2.61%
Dips	3.48%
Golosinas	11.30%
Helados	6.96%
Otros	2.61%
Postres	4.35%
Total	100.00%

Fuente: Elaboración propia

8.5. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Con base a los resultados arrojados de la encuesta, se hace viable con el mercado potencial, proyectar una demanda y una participación en el mercado. Es así que tomando en cuenta el mercado potencial de Bogotá de los estratos 3, 4, 5 y 6 al cual se piensa hacer llegar los productos, calculado preliminarmente que es de 1.639.442 de familias y en virtud de la aceptación de las conservas de frutas dulces (Ej. Jaleas, mermeladas, etc) deben hacer parte de la dieta familiar, se obtuvo un 60,36% de acuerdo, esta cifra puede reducirse a 1.033.832 familias que pueden adquirir este producto; y con la percepción de la compra online de los encuestados si lo realizan por este medio el 76,56% lo realizaría, esto reduce la demanda a 791.605 familias.

Para el proyecto, se puede establecer que la demanda, al menos compren el producto el 0,5%, con una frecuencia ocasional de al menos 4 veces en el año, al inicio del proyecto con unas ventas de 15.382 unidades, que poco a poco el volumen aumentará, lo cual implica formular planes de crecimiento según etapas de la empresa y su grado de madurez en el tiempo y con base en la experiencia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



8.6. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

En la investigación realizada, se puede apreciar la viabilidad de concebir escenarios de oportunidades y riesgos, presentados de la siguiente forma en la Tabla 28.

Tabla 28. Oportunidades y riesgos de mercado

Oportunidad	Riesgo
Alta aceptación de productos naturales	Ingreso de productos europeos de misma naturaleza
Alta demanda de productos saludables	Renuncia al consumo o cambio a productos industriales, dado el precio más y la crisis mundial,
Acceso a consumidores por medio de e-commerce	División digital de parte de la población de estratos socioeconómicos menos favorecidos pues no acceden o no compran por medios web
Acogida de envases reciclables o reutilizables	Escasez de envases de vidrio
Aceptación de las mermeladas para diferentes usos	Surgimiento de productos multiuso
Tendencia a compras a domicilio	Alza en precios de servicios de Courier o empresas de domicilios.

Fuente: Elaboración propia.

9. Estrategia y plan de Introducción de Mercado

Con base en los datos del estudio de mercado y de las aspiraciones empresariales, se parte de los siguientes aspectos:

- Existe mercado potencial para atender tanto en lo geográfico como en lo demográfico,

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



- Se presenta aceptación de los bienes a producir y comercializar,
- Se percibe acogida en los diferenciadores de los productos,
- Se tiene una oferta considerable que compite con precios y variedad

Lo anterior, el plan de mercado se concentrarán acciones para lograr reconocimiento, retorno de inversiones y proyección de marca.

9.1. Objetivos mercadológicos

Del lado de los objetivos que se plantean, esto se definen con base en una marca nueva y portafolio de productos nuevos, de forma que los esfuerzos se centran en:

- Introducir la empresa en el mercado objetivo de Bogotá :Las acciones de comunicación y promoción se diseñan para lograr que la empresa ingrese al mercado de la ciudad considerando los aspectos de los órdenes cultural y socioeconómico, los hábitos de consumo y la percepción de producto parte de los cual se identificó en el estudio piloto de mercado.
- Lanzar el portafolio de producto: Se planea centrar acciones en hacer conocer en los clientes el portafolio de productos, al ser empresa nueva y producto nuevo, una gran parte del plan de mercadeo demanda recursos y esfuerzos en lograr que el público objetivo conozca, reconozca y adquiera los productos por sobre otros o, comience a consumir.
- Recordación de la marca en el mercado: Junto con hacer conocer los productos se trata de hacer que el público conozca la marca, la recuerde y la relacione con el portafolio de productos.
- Captar masa de clientes: Partiendo de un mercado objetivo del proyecto de 795.605 hogares de la cual se espera captar el 0,5%, creciendo cada año, en donde se centran las acciones del plan de mercadeo en, mínimo, un 10% más del mismo. Esto significa aprovechar los rasgos identificados para comunicar de forma contundente y atractiva la promesa de valor.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



- Ganar fidelidad de clientes: Una vez captada una cifra determinada de clientes, se concibe pertinente adelantar acciones para lograr que estos consuman de forma reiterada y amplíe su gama de productos a adquirir.
- Lograr un favorable retorno sobre la inversión: Todos los esfuerzos de marketing deben, por definición, generar retornos monetarios sobre las inversiones realizadas. Se trata, entonces, de calcular qué tanto se obtiene de ventas a partir de las inversiones en mercadeo.

9.2. La estrategia de mercadeo

9.2.1. Definición mercadológica del producto

A partir de los hallazgos se determina posicionar el producto de mermelada natural de frutas, sin azúcar añadida, en envase reutilizable de vidrio de 350 ml, y en cuatro sabores. Este producto será el objeto de los anuncios y las campañas de promoción. Se ha visto que la propuesta tiene aceptación en el mercado analizado.

9.2.2. Tamaño de mercado

A partir de 1,033,832 millones de hogares se tiene por objetivo impactar a un total de 791,605 de estos por medio de campañas de divulgación en redes sociales. De este total se espera captar 3.968 clientes, que al menos compre en el año una cifra de más de 15.382 unidades, productos de diferentes sabores.

9.2.3. Estructura de mercado

El grupo de clientes se distribuye en las localidades de Bogotá de los estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6.

De acuerdo con lo analizado, la presencia de empresas y productores individuales, junto con fundaciones, se caracterizan por una amplia gama de productos y precios competitivos respecto de la propuesta del proyecto.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



En cuanto a los canales de distribución, si bien se tiene que los compradores, históricamente y por razones sociales, han acudido a distribuidores físicos y a venta directa en canales tradicionales, se presenta oportuna la tendencia hacia los domicilios dada a partir de la pandemia. Se suma a esto la alta penetración de los medios digitales que, en formas de redes sociales, portales de e-commerce y sitios de grandes superficies, han logrado captar la atención de todos los públicos, con mayor relevancia en generaciones adulta de las edades de 30 a 49 años, de manera que antes de desplazarse a un local físico se usan buscadores y comunidades para explorar ofertas y conocer comentarios sobre productos y experiencias.

9.3. Comportamiento de compra

Se identificó que los clientes acostumbran a adquirir conservas dulces de frutas, por lo menos una vez al mes sin preferir las compras online. Este hábito se caracteriza por un favoritismo sobre contenidos entre 280 gr y 350 gr por los cuales disponen pagar entre \$14.600 y \$19.200. Sobresale, sin embargo, en este comportamiento una preferencia por productos saludables, en envases de vidrio a partir frutas frescas que pueden tener similares ventajas que las importadas y que se expenden en grandes superficies.

9.3.1. Market share

Con base en lo anterior se propone una venta total al primer año de 15.382 unidades, lo cual representa una cuota de mercado cercana al 0,5% para el primer año, si adquieren el producto 4 veces en el año.

9.3.2. Presupuesto de ventas

Con base en lo anterior se propone una venta total al primer año de 15,382 unidades que representan un ingreso bruto de \$231,1 millones, donde expone ampliamente en el epígrafe 10.8. Capacidad de producción; que en este periodo no se tiene utilidad por ser el periodo de inversiones, bajo volumen de ventas y reconocimiento en el mercado, esperando en el segundo periodo tener un crecimiento de ventas se estima en 10%, con fuertes campañas promocionales, creciendo durante los siguientes años y alcanzar una utilidad al menos del 13% en el año 5 de

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



operaciones. Las ventas se atenderán por medio de entrega directa a utilizando servicios domiciliarios o personal propio de la empresa.

9.3.3. Presupuesto de marketing

Se proyecta una inversión promedio de 15% de los ingresos para el primer año, lo cual significa un total de \$42.7 millones los cuales se invertirán en campañas en redes sociales, degustaciones, material impreso, e-Mail marketing y sitio web.

Figura 11. Teaser de muestra

Conservas el Castillo Blanco
Sabor y naturaleza en un frasco

La chirimoya se volvió mermelada
Presentamos a las familias colombianas nuestra mermelada de **chirimoya**, una fruta exótica tropical agradable y saludable

Le damos la bienvenida al nuevo mundo de sabores de **frutas tropicales en mermelada**. La **chirimoya** cautivará su paladar y el de su familia. Seleccionamos las mejores. Sabor y color. Con amor y respeto por lo natural.

1 Bajo contenido calórico: 10 kilocalorías por porción de 15 gs.

2 Endulzada naturalmente, sin colorantes ni aditivos: Stevia y frutosa

3 Envasada en el origen y en frascos de vidrio reutilizables y reciclables

Sabor, color y naturaleza. Utilizamos chirimoyas frescas, cultivadas con amor

De la fruta natural. Sin aditivos, sin sabores artificiales, con todo lo natural

Del cultivo a la mesa. Creamos en la fuente para entregar fresco

www.elcastilloblancos.com.co Colombia

Fuente: Elaboración propia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



9.4. Estrategias de producto y servicio

En cuanto al producto, se plantea desarrollar acciones de mercadeo haciendo énfasis en la procedencia de las materias primas, sin preservantes, ausencia de azúcar añadido, y el envase de vidrio reutilizable o reciclable. El envase permitirá que se observe el color del producto y los rasgos naturales de las frutas que se utilizan. Se trabajará en fotografías y videos de alta definición que se localizarán en sitios web y en redes sociales \$1.550.000.

Con relación a la entrega a domicilio en tiempos menores a tres días. Este servicio tiene valores agregados como empaques amigables con el medio ambiente y reutilizable como adornos o guardado, para 2000 frascos tendrá algún tipo de decoración con precio de \$800 para un total de \$1.600.000. En los primeros 15 días se entrega muestra del producto en sachet de 20 gramos gr adicionales a los clientes con un costo de \$3.500. Se distribuirá 1000 unidades para un total de \$3.500.000.

9.5. Estrategias de distribución

La distribución se diseña a partir de la salida del producto de la planta en los vehículos con las órdenes de pedido que se generaron a la ciudad de Bogotá, que estarán los mayores compradores. Se procede con entrega directa, lo cual significa precios más atractivos para el cliente. Se propone acudir a servicios de entrega a domicilio en otras ciudades, esto significa proveer empaques que conserven el producto y sean atractivos para el cliente.

9.6. Estrategias de precio

Con base en los análisis de la competencia y los costes estimados, se concibe conveniente y competitivo un precio de introducción de \$10.900 promedio para cada sabor y unidad. A su vez, se ofrecerán paquetes de dos y tres unidades con precios de \$16.600 y \$25,800 respectivamente, siendo la inversión \$8.573.000 Estos precios se ofrecerán en forma decreciente hasta el mes dos.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



El precio que se manejara después de las estrategias iniciales y se ofertara en el mercado, la mermelada de 350 gramos es de \$14.600, siendo un precio promedio teniendo en cuenta la encuesta realizada y los precios de la competencia.

9.7. Estrategias de comunicación y promoción

Como se menciona el epígrafe 3, la estrategia utilizada la estrategia es el E-commerce dedicado, que se desarrolla la página web de la empresa con los productos ofrecidos y el cliente puede consultar los productos y adquirirlos. Se puede tener conversaciones al principio y es una forma de no perder la interrelación con el cliente, siendo una forma muy práctica de ofertar los productos y como medio para captar mercado y reconocimiento de marca.

También como estrategias adicionales, se concentrarán en las redes sociales, principalmente, Facebook e Instagram, junto con Twitter y un perfil en LinkedIn. A su vez, se utilizará considerando como marco la ley de protección de datos, e-mail marketing, mensajes de texto y en redes como WhatsApp. La información a presentar en estos medios se compone de flyers, cupones de descuento, recetas, consejos y blogs, con uso de imágenes y videos.

9.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

- Precio: Se estima un total de \$8,5 millones generados por el precio diferencial (\$10.900 frente de \$14.500) y los paquetes a ofrecer.
- Plaza: Se presupuesta un total de \$3.5 millones destinados a entrega a domicilio y atención en sitios físicos, tanto de muestras como de productos.
- Producto: Se estima cifra de \$6.6 millones, promoción y degustación de producto
- Promoción y comunicación: Se planea un máximo de \$15 millones destinados a sitio y dominio web, posicionamiento en internet, y campañas en redes sociales.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



10. Aspectos técnicos

10.1. Objetivos de producción

- Alcanzar una producción anual de 15,832 unidades para el primer año, con incrementos graduales del 10% a partir del año 2 y 3; y se estabiliza en al 4 y 5 con crecimiento del 5%.
- Lograr producciones mensuales promedio de 2.000 unidades.
- Alcanzar producción útil o efectiva de 99% y devoluciones menores a 1%
- Incrementar capacidad de planta instalada más de 15% del año 1 al año 2.

10.2. Ficha técnica de producto o servicio

A continuación, en la Tabla 29, se presenta la ficha técnica del producto.

Tabla 29. Ficha técnica del producto

Ítem		Descripción
Producto específico:	Denominación común del bien o servicio	Mermelada (conserva)
Nombre comercial:	Denominación comercial que se propone	Manjares del Castillo
Unidad de	Unidad de medida a través de la cual se comercializará el bien a	350 gramos
Descripción general:	Descripción de las características técnicas del bien:	Mermeladas producidas con frutas frescas naturales sin conservantes ni preservantes artificiales, en frascos de vidrio traslúcido, contenido de 350 gramos y en los sabores de Mango,

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Condiciones especiales	Describa las advertencias o condiciones especiales de almacenamiento o uso del producto	Listo para consumir. Almacénese en un lugar fresco y seco. Después de abierto consumir en el menor tiempo posible. Requiere refrigeración después de
Composición (si aplica)	Descripción de la composición del producto	100% Fruta natural
Otros	Registro Invima	No. xxxxxxxx
Lugar de elaboración	Sitio de elaboración del producto	Anapomina- Cundinamarca

Fuente: Elaboración propia.

10.3. Descripción del proceso

El proceso de generación de las mermeladas naturales del Castillo se basa en actividades que inicia desde la llegada de los frutos a la planta, las cuales se procesan en los medios de transformación. Al final del proceso se envasan en frascos de vidrio traslúcido y se despachan al destino final, de preferencia en un corto tiempo después de la producción, o se almacenan por, máximo de siete días en la planta de producción. Se aportará un mayor valor agregado en el proceso en la medida que ese estandarizan el procesamiento de órdenes, la logística de entrada, la logística de salida.

Se presenta el paso a paso el proceso de mango y de Guanaba, que son los que requieren mayor tiempo de producción.

10.3.1. Mango

1. Pelado y cortado: Se debe utilizar 662 gramos de fruta mango, en el cual se debe pelar en la máquina peladora, para ser cortados en cuadros, para su cocción. (Ver figura 12)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Figura 12. Trozos de mango



Fuente: Elaboración propia.

2. Cocinado: La pulpa de mango se cocina a fuego bajo por 15 minutos, revolviendo con una cuchara de palo hasta que se desvanezca y para evitar que se queme como se observa en la figura 13.

Figura 13. Cocinado de la fruta de Mango



Fuente: Elaboración propia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



3. Envasado: Al tener una textura cremosa se procede a envasar la mermelada aún caliente, vertiendo ésta en los recipientes de vidrio calientes previamente hervidos para esterilizarlos. (Ver figuras 14 y 15)

Figura 14. Esterilizado de envase de vidrio



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Envase de la mermelada de Mango



Fuente: Elaboración propia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



4. Sellado al vacío: Los frascos de mermelada de Mango, se tapan y se voltean y se colocan en agua caliente por un tiempo de 5 minutos como se observa en la figura 16; con el fin de lograr que el envase quede debidamente sellado al vacío, prolongando la vida de la mermelada y garantizando calidad del producto. Se retira y se espera que la mermelada se enfríe como se observa en la figura 17, para su guardado y refrigeración.

Figura 16. Sellamiento al vacío



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Enfriamiento



Fuente: Elaboración propia.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



10.3.2. Guanábana

En el caso de la guanábana, para el mismo contenido, se tiene un proceso similar, en el cual se describe a continuación: se ingresan 725g, el cual se licúa en 50 ml de agua por 3 minutos; se cocina el jugo de la fruta a fuego bajo por 15 minutos, revolviendo con una cuchara de palo para evitar que se queme. Mantiene los mismos procesos de envase, sellado al vacío y enfriamiento.

1. Pelar y despepar la guanábana: Se selecciona una guanábana madura, se realiza el proceso de despepado para obtener 725 gr de pulpa de guanábana. (Ver Figura 18)

Figura 18. Pelado y despepado la Guanábana



Fuente: Elaboración propia

2. Licuado: Se realiza el licuado de la pulpa de guanábana con 50 ml de agua por 3 minutos. (Ver Figura 19.)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Figura 19. Licuado pulpa de guanábana.



Fuente: Elaboración propia

3. Cocinar: Después de licuar la pulpa se cocina a bajo lento por 15 minutos hasta que la mermelada tenga la consistencia adecuada y no tenga ningún sabor amargo y se retira del fuego. (Ver Figura 20 y 21)

Figura 20. Cocinado de la pulpa de Guanábana



Fuente: Elaboración propia

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Figura 21. Mermelada de Guanábana



Fuente: Elaboración propia

4. Envasado: Se vierte caliente la pulpa en el envase de vidrio previamente hervidos para esterilizarlos como se observa en la figura 22.

Figura 22. Envase de la mermelada de Guanábana



Fuente: Elaboración propia

5. Sellado al vacío y enfriamiento mermelada: Los frasco de mermelada de guanábana, se tapan y se voltean y se colocan en agua caliente por un tiempo de 5 minutos de igual

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



manera como la mermelada de mango se busca lograr que el envase quede debidamente sellado al vacío, prolongando la vida de la mermelada y garantizando calidad del producto. Se retira y se espera que la mermelada se enfríe como se observa en la figura 23, para su guardado y refrigeración.

Figura 23. Sellado al vacío y enfriamiento mermelada Guanábana



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un diagrama analítico del proceso con una producción diaria de 100 frascos de 350 gr de mermeladas de diferentes frutas día que es la capacidad de la empresa, explicando los diferentes procesos dentro de un proceso productivo, los tiempos y la cantidad de personal requerido. Se toma como referencia la preparación anterior expuesta y de un proyecto de ingeniería industrial de las características similares de autor Pérez (s.f). “Diseño de una línea de producción de mermelada de mango ciruelo con panela para una comunidad agrícola”.

Se puede observar en la tabla 30, que este proceso tiene un tiempo de 9,03 horas, lleva más de 8 horas día, pero varios de los procesos se pueden ir desarrollando a la par y otros procesos son de espera, y se puede establecer que la producción se desarrolla dentro de la jornada laboral permitida (Ver tabla 30, página siguiente).

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



10.4. Necesidades y requerimientos

Las necesidades residen, principalmente, en la disponibilidad y entrega a tiempo de fruta natural en cantidades suficientes y en calidades adecuadas en cuanto a acidez, frescura e integridad lo cual garantiza la calidad de los productos y el rendimiento de la materia prima. Esto significa mantener una relación con productores de la región a partir de acuerdos justos para las partes y flujo de pedidos periódicos. Se suma a esto el acceso y uso de equipo de trabajo bajo condiciones adecuadas de servicios públicos y de seguridad.

Para este estudio en cifras financieras, se basara con un solo producto como es la fruta de Mango; que acuerdo a las unidades estimadas de venta para los años de operación, como se observa en la tabla 31, se estima la cantidad de gramos de pulpa de fruta que se debe disponer y el desperdicio generado para determinar los requerimientos de necesidades de materia prima durante el proceso.

Tabla 30. Plan de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fruta fresca (Gramos)	7.409.961	9.781.149	10.759.263	11.835.190	12.426.949
Gramos producidos	7.336.595	9.684.306	10.652.736	11.718.010	12.303.910
Frascos de mermelada 350 gramos	15.832	20.898	22.988	25.287	26.551
Desperdicios (grs) 0,999%	73.366	96.843	106.527	117.180	123.039

Fuente: Elaboración propia

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 31. Formato de cursograma analítico. Mermeladas naturales.

Formato cursograma analítico				Proyecto mermeladas naturales
Diagrama Num: 1	Hoja Núm 1 de 1	Resumen		
Objeto: 100 frascos de mermelada diarios de 350 Gram		Actividad	Actual	Propuesta
Actividad:		Operación	377	Mermelada de Mango, Chirimolla, Guabana y Guayaba
Método: Actual/Propuesto		Transporte	10	
Lugar:		Espera	90	
Operario (s): (3)		Inspección	50	
Fecha:		Almacenamiento	15	
Fecha:		Distancia (m)		
Aprobado por:		Tiempo (min-hombre)	542,00	
Fecha:		- Mano de obra	3 Personas	
No.	ACTIVIDAD	ACCIONES	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Recepción de Frutas		17 minutos	Se recibe las frutas, se revisa su estado para la selección para su lavado y pelado
2	Lavado		41 minutos	Se lleva la fruta a la zona de lavado para limpiarla y dejarla libre de impurezas para su pelado
3	Pelado - despulpado		45 minutos	Se pela y despepa las frutas para dejar solo la pulpa de la fruta
4	Picado o desmechacho		50 minutos	Se pica la fruta en trozos pequeños para su fácil manipulación en el momento de cocinar. En el caso de la pulpa de guanabana o chirimoya de desmenuza para fácil cocción.
5	Cocinado		60 minutos	Se lleva a fuego donde el producto se concentrará a temperaturas entre 60 – 70°C, revolviendo para que no se pegue el fruto
6	Esterilización de envases		33 minutos	Se lleva los envases a la sección de esterización.
7	Envasado de la mermelada		70 minutos	Se realiza en caliente a una temperatura no menor a los 85°C. En este proceso se utilizará una jarra con pico que permitirá llenar con facilidad los envases, evitando derrame por los bordes. Se usarán frascos de vidrio con tapa.
8	Esterilización de envases		33 minutos	El envase sellado se lleva nuevamente al zona de esterilización para el Sellado al vacío
9	Enfriado		90 minutos	Se deja en una zona especial a temperatura ambiente para su enfriado.
10	Etiquetado		28 minutos	Se envía al estampado el frente de la camisa y los bosetos para el estampado.
11	Pesado y calidad		50 minutos	Se realiza el pesado respectivo de control de peso y calidad.
12	Traslado a area de conservación		10 minutos	Se traslada a almacenamiento
13	Almacenamiento		15 minutos	El almacenamiento en un cuarto de temperatura ambiente.
Total Tiempo		Minutos -	542	
		Días - 8 horas por día	9,03	1 día en promedio

Fuente: Elaboración propia. Mediante información obtenida de Pérez (2017).

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



10.5. Características de la tecnología

El proceso de la mermelada es semi industrial, requiriendo algunos procesos maquinaria adecuada para realizar la preparación de la mermelada; adquiriendo maquinaria moderna que permite un fácil trabajo ayudando al rendimiento de materias primas e insumos. La utilización de la maquinaria se apoya en el conocimiento del equipo humano que desarrolla los procesos; para opera de manera adecuada los equipos y genera al final del proceso productos conformes.

10.6. Materias primas y suministros

De acuerdo a las necesidades de producción se requieren las frutas frescas ya sea entera o en pulpa, frascos de vidrio y etiquetas para el envase. En la tabla 32, se observa los precios unitarios de los materiales e insumos de la mermelada.

Tabla 32. Materiales e Insumos

MATERIALES E INSUMOS	Unidad de Medida	Precio Unitario
Pulpa de fruta de Mango Valor promedio de	kilo	\$ 2.500
Frascos	Unidad	\$ 1.500
Etiqueta	Unidad	\$ 450

Fuente: Elaboración propia con datos suministrador por los proveedores.

10.7. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Las órdenes que llegan a la Empresa se reciben por medios digitales como correos electrónicos y aplicaciones de tienda electrónica para captar información. Una vez recibidas las órdenes, se procede a enviarla al centro de operación en el cual se establece el plan de producción y condiciones para procesamiento y entrega de lo solicitado. La empresa tendrá disponible en

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



inventario 7 días de comercialización de producto, con el fin de despachar los productos a medida que se vayan generando las órdenes de compra.

10.8. Capacidad de producción

Se tienen que la capacidad de producción de la Empresa se limita, principalmente por la materia prima y el equipo de procesamiento. De acuerdo a sus diferentes recursos y la capacidad de la planta la empresa está en capacidad de realizar 100 frascos de 350 gramos días que para el mes es de 2,880 unidades mes y en el año de 31.882 unidades.

Para el negocio la empresa tendrá una utilización de su capacidad del 50% al inicio con una producción de 15.382; y para el año 5 una utilización del 74% de su capacidad, con una producción de 26.551.

10.9. Modelo de gestión integral del proceso productivo

El modelo de gestión integral se concibe a partir de redes de proveedores a las que se integran el equipo humano de la Empresa, los cultivadores y las comunidades que se concentran alrededor de las redes sociales en internet. Esto deja abierta la posibilidad de hacer subcontratación de servicios y conformar subredes de cooperación con empresas, entes públicos y gremios.

Este modelo demanda para los directivos de la Empresa liderar los procesos internos y articular con los grupos de interés, siendo estos actores altamente impactantes y dentro de los que se cuentan asociaciones de clientes, cámaras de comercio, entidades públicas y comunidad. Como resultado de lo propuesto se visualiza una organización gestionada de forma reticular, con pocas escalas jerárquicas, alta participación de colaboradores y contacto de interacción continua con la comunidad de productores agrícolas de la región.

10.10. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

La norma ISO serie 22.000:2018, hace el fundamento de la calidad de los productos de la Empresa, con la cual se garantiza la entrega de productos inocuos, frescos y saludables. Esta norma, al especificar los requisitos para organizaciones de la cadena alimentaria y tener por

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



objeto garantizar que la fortaleza de la cadena de suministro de alimentos aporta elementos que garantizan la adecuada y oportuna gestión de la producción.

De otro lado, la norma ISO serie 9000, por ser conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) aporta elementos fundamentales para el mejoramiento de procesos de manera que se alcanza en la operación con estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

A partir del plan de control de la calidad de la Empresa se plantea la identificación y estructuración de los procesos críticos junto con indicadores, aspectos fundamentales sujeto de verificación y el conjunto de medidas correctivas para el adecuado funcionamiento.

10.11. Procesos de investigación y desarrollo

La I+D+i es una actividad crítica para la Empresa de tal forma que ésta se desarrolla como parte del núcleo de la organización para mejorar los productos que se entregan a los clientes, la compra de las materias primas e insumos y los procesos productivos. Entonces, la I+D+i se practicará de forma continua para asegurar la vigencia y el crecimiento de la Empresa con base en un portafolio vigente y el mejoramiento de las condiciones de los productos. La investigación se da, entre otras razones, para determinar situaciones de producción, confrontar supuestos de mezclas y fórmulas y analizar problemáticas que competen al mercado.

10.12. Requerimientos de inversión

Los requerimientos de inversión se mencionaron en el apartado de Resumen de las inversiones requeridas, en las tablas 5 al 9, describiendo las necesidades del negocio se tienen previstas las siguientes inversiones en Activos, Gastos preoperativos y Gastos de Marketing.

10.13. Costos de producción

Los costos de producción incluyen todos los elementos para el procesamiento del producto. Para este caso la Materia prima e insumos son las frutas frescas, los frascos de vidrio y

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



etiquetas para el envase; la mano de obra son los operarios y el ingeniero de alimentos que estará a cargo de la producción y los cif son los demás gastos fijos y variables que se requieren para la producción como son el arrendamiento, seguros, servicios públicos, empaque final, depreciación, entre otros. Para el primer año en la tabla 33 se logra ver los costos de producción para las 15.382 unidades de mermelada de 350 gr.

Tabla 33. Costos de producción para el año 1.

MATERIALES E INUSMOS	Año 1
Pulpa de fruta	\$ 8.524.903
frascos	\$ 3.748.150
Etiqueta	\$ 7.124.445
Total Costos de Materia Prima en Insumos	\$ 49.397.498
MANO DE OBRA	
Salario	\$ 29.613.140
Prestaciones	\$ 6.107.305
Parafiscales	\$ 8.189.661
Total Costo MO	\$ 43.910.106
CIF	
Arriendo	\$ 17.280.000
Servicios públicos	\$ 6.880.000
Depreciación y amortización	\$ 9.112.535
Otros cif	\$ 3.327.253
Total Cif	\$ 36.599.788
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 129.907.391

Fuente: Elaboración propia

10.14. Infraestructura

La infraestructura requerida para el funcionamiento de la Empresa se compone de diversos elementos ya que, como se ha dicho, gran parte de ésta se utiliza en el procesamiento

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



del producto, la administración y conservación del producto (Ver tabla 34). El Costo de arrendamiento de la Casa Lote de \$1.200.000 de 270 mtrs, en el municipio de Anapoima, en la salida de vía San Antonio.

Tabla 34. Infraestructura

Elemento	Unidad de medida	Cantidad
Oficinas con servicios	Metro cuadrado	50
Planta de producción	Metro cuadrado	200
Bodega	Metro cuadrado	20

Fuente: Elaboración propia

La bodega se distribuirá en área de producción, área de almacenamiento, área de refrigeración, zona de Recepción de materias primas, zona de despacho, área Administrativa, comercial y Financiera.

10.15. Recurso Humano

A partir del modelo de gestión se tiene que el equipo de trabajo base es relativamente moderado. En consecuencia, se desarrolla permanentemente y se procura mantenerlo contratado con base en una selección cuidadosa, una gestión de talento humano y la atención de las necesidades de los clientes y aliados . El equipo humano propio se describe en la Tabla 35.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 35. Requerimientos de Recurso Humano

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo /tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Operarios de planta	Producción	Técnico o tecnólogo en alimentos	1 año	1 año	fijo	completo	2	\$ 3.093.124	3 mes
Ingeniero en alimentos- Jefe de producción	Producción	Profesional con grado académico de ingeniería de alimentos, de preferencia con posgrado	2 año	1 año	fijo	Medio tiempo	1	\$ 1.616.741	3 mes
Contador	Contabilidad	Profesional con grado académico en contaduría	3 años	2 años	Prestacion de servicios	por dias	1	\$ 700.000	1 mes
Asesor comercial	Ventas	Profesional con grado académico en áreas administrativas, comerciales y afines	3 años	2 años	fijo	Completo + Comisiones	1	\$ 1.442.339	1 mes Segundo Año
Asistente	Administrativo	Técnico o tecnólogo de disciplinas administrativas y afines	1 año	1 año	Fijo	completo	1	\$ 1.442.339	1 mes
Gerente Administrador	Administrativo	Profesional con estudios de posgrado en administración y afines	3 año	2 año	Prestacion de servicios	por dias	1	\$ 2.000.000	1 mes

Fuente: Elaboración propia

Las comisiones del apoyo comercial se empezarán a cancelar en el segundo año mientras se estabiliza las operaciones del negocio. A partir del tercer año se contrata un operario más para apoyo al área de producción.

10.16. Costes administrativos

Se tiene una estructura de costos basada en actividades lo que se observan gastos normarles de la operación como son la administración distribución y comercialización de los productos. (Ver Tabla 36)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 36. Presupuesto primer año de operaciones

Concepto	Año 1
Salario	\$ 11.767.884
Prestaciones	\$ 2.409.585
Parafiscales	\$ 3.130.597
Honorarios	\$ 32.400.000
Arriendo	\$ 4.320.000
Servicios Públicos	\$ 2.064.000
Servicio de cable	\$ 1.090.800
Servicios Celular	\$ 1.763.880
Servicio de Aseo	\$ 2.400.000
Servicio Satelital de Vigilancia	\$ 1.560.000
Comisión Payu o PSE	\$ 9.245.946
Servicio de Transporte	\$ 6.934.460
Depreciación y amortización	\$ 11.159.118
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 90.246.269

Fuente: Elaboración propia

10.17. Costes de personal

Este grupo se compone de conceptos relacionados con el desarrollo de capacidades humanas más allá de los salarios y devengos a pagar. Es factible agregar que los movimientos de este conjunto evolucionan y se hacen pertinentes para atender los requerimientos de producción y la demanda de clientes.

Como primer concepto se tienen los pagos del personal de planta, según el modelo organizativo presentado anteriormente y según los salarios presentados en el número, incluyendo

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



factor prestacional y de seguridad social cercano al 56%. El segundo concepto corresponde a los incentivos y comisiones de ventas de personal comercial. (Ver tabla 37 y 38)

Tabla 37. Valor mensual de Salarios de Producción

VALOR MENSUAL DE SALARIO DE PRODUCCIÓN					
AREA	SUELDO	AUX. TRAN	TOTAL SUELDO	PRESTACIONES	PARAFISCALES
OPERARIO 1	\$ 877.803	\$ 102.854	\$ 980.657	\$ 200.799	\$ 260.883
OPERARIO 2	\$ 877.803	\$ 102.854	\$ 980.657	\$ 200.799	\$ 260.883
JEFE DE PRODUCCION	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 209.133	\$ 297.200
TOTALES	\$ 2.755.606	\$ 205.708	\$ 2.961.314	\$ 610.730	\$ 818.966

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Valor mensual de Salarios de Administración y comercialización

VALOR MENSUAL DE SALARIO DE OPERACIONES					
AREA	SUELDO	AUX. TRAN	TOTAL SUELDO	PRESTACIONES	PARAFISCALES
ASISTENTE COMERCIAL REDES SOCIALES	\$ 877.803	\$ 102.854	\$ 980.657	\$ 200.799	\$ 260.883
ASISTENTE	\$ 877.803	\$ 102.854	\$ 980.657	\$ 200.799	\$ 260.883
TOTALES	\$ 1.755.606	\$ 205.708	\$ 1.961.314	\$ 401.597	\$ 521.766

Fuente: Elaboración propia

10.18. Inversiones de puesta en marcha

En este conjunto se tienen gastos en diseños y preoperativos, junto con los permisos de alimentos, asesoría en constitución de empresas, cifra mencionas en el aparte de Resumen de las inversiones requeridas, en la tabla 7. Una alta proporción de esta inversión se destina a la recordación de marca y marketing por valor de \$ 33,723,000, el restante para los otros gastos de puesta en marcha del negocio.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



11. Aspectos organizacionales y legales

11.1. Análisis Estratégico

Misión

Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las familias colombianas mediante la producción y comercialización de mermeladas frescas de frutas saludables, naturales y deliciosas.

Visión

Ser primera opción de compra de las familias colombianas con base en el sabor, la frescura y el origen natural de nuestros productos.

11.2. Análisis DOFA

A continuación en la tabla 39, se presenta el análisis DOFA del plan de negocio, analizando las oportunidades del mercado y amenazas que se enfrenta la empresa, revisando las fortalezas que puede ayudar a contrarrestar las diferentes debilidades que se pueden generar.

Tabla 39. Análisis DOFA

<i>Debilidades</i>	<i>Oportunidades</i>
-Modelo de negocio existente en el mercado local	-Acceso a recursos de fomento público para el sector
-Rasgo de microempresa naciente en un mercado altamente competido	- Medios online
-Baja experiencia en mercados grandes como el de Bogotá	-Modelo de negocio basado en la diferenciación
-Bajo posicionamiento de marca	Portafolio basado en frutas no tradicionales
-Alta dependencia de materia prima regional	-Incremento de consumo de productos naturales y saludables
-Baja especialización de pequeños proveedores de materias primas	-Crecimiento en las opciones de uso

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



-Baja capacidad de respuesta frente a cambios en el mercado de materia prima -Procesos de licencias Invima	de productos -Acogida favorable de las entregas a domicilio
<i>Fortalezas</i>	<i>Amenazas</i>
Uso de metodologías y medios artesanales -Especialización en una línea de productos con demanda creciente -Favorable relacionamiento con proveedores locales de materia prima -Concentración en mercado de hogares con entrega a domicilio -Experiencia acumulada de los socios industriales	-Difícil acceso a financiamiento externo Cambios políticos de la región proveedora -Riesgos ambientales en cultivos -Poder de grandes empresas para abarcar mercados objetivo -Oferta de grandes superficies y cadenas especializadas -Afectación ambiental sobre la calidad de materias primas -Variaciones considerables en el mercado de materia prima -Problemas en las vías por problemas de orden publico

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se plantean como acciones concretas las siguientes mejorar la posición. (Ver tabla 40)

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 40. Acciones previstas frente al DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar de la mano de centro de investigación de universidades y del exterior - Buscar apoyo de fomento y acompañamiento de entes como la CCB y el ministerio de agricultura - Intensificar acciones de e-Marketing y uso de redes sociales - Avanzar en contratos de futuro de materia prima - Establecer alianzas con productores de materia prima de otras regiones - Planear acciones conjuntas de formación de capacidades en productos de materia prima - Priorizar proyecto de licencias Invima 	<ul style="list-style-type: none"> - Comenzar a participar en convocatorias públicas de fomento del sector público, - Enfatizar, a partir de la promoción en la diferenciación de los productos a partir de su proceso natural, su variedad y origen - Establecer alianzas con asociaciones de consumidores de alimentos saludables - Potenciar el uso de productos en preparaciones y recetas alternativas - Fortalecer canales de entregas a domicilio. - Enfoque en e-commerce
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar acciones y planes de e-commerce - Promover y resaltar el uso y la pertinentes de metodologías y medios artesanales - Acudir a la publicidad de nostalgia enfatizando en productos de huerta y el sabor casero de antaño. - Fortalecer relacionamiento con las familias de proveedores locales de materia prima - Establecer alianzas con gobiernos locales en la 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar alternativas de financiamiento privado externo - Trabajar de la mano de actores regionales a fin de anticipar cambios de orden político - Plantear proveedores alternativos con anticipación a temporadas climáticas desfavorables y posibles plagas, cuando sea posible, - Abarcar mercados no cubiertos por

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



<p>región de producción de materia prima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Replantear y poner en marcha cambios en medios y los tiempos de entrega a domicilio - Incrementar la formación posgradual de los socios 	grandes empresas
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------

11.3. Estructura Organizacional

Perfiles y funciones

En la Tabla 41, se describe los cargos, perfil y responsabilidad del personal requerido en la empresa.

Tabla 41. Perfiles y funciones de talento humano

Cargo	Perfil	Responsabilidades
Gerente general	<p>Profesional con estudios de posgrado en administración y afines</p> <p>Experiencia laboral en cargos similares mayor a cinco años</p> <p>Bilingüe, preferible</p> <p>Conocimiento y manejo de herramientas TIC para la gestión de conocimiento y productividad empresarial</p> <p>Persona emprendedora y cercana a la comunidad</p>	<p>Direccionamiento estratégico y gestión directiva de la empresa</p>
Ingeniero en alimentos	<p>Profesional con grado académico de ingeniería de alimentos, de preferencia con</p>	<p>Gestión directa de la calidad y la articulación de la cadena de</p>

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Cargo	Perfil	Responsabilidades
	<p>posgrado</p> <p>Experiencia laboral en cargos similares mayor a cinco años</p> <p>Conocimientos y manejo de herramientas TIC para la gestión de conocimiento y productividad empresarial</p>	<p>producción y la conservación de los medios productivos</p>
Asistente comercial redes sociales	<p>Tecnológico o Profesional con grado académico en áreas administrativas, comerciales y afines</p> <p>Experiencia laboral en cargos similares mayor a dos años</p>	<p>Establecer y mantener vínculos comerciales con mercados objetivos, Ejecutar estrategias comerciales</p> <p>Manejo de redes sociales y estrategias comerciales</p>
Contador	<p>Profesional con grado académico en contaduría, preferible con posgrados</p> <p>Experiencia laboral en cargos similares mayor a dos años</p>	<p>Apoyar el desarrollo de empresa a partir de planes de gestión contable, manejo de aspectos tributarios y control de presupuestos</p>
Asistente	<p>Técnico o tecnólogo de disciplinas administrativas y afines</p> <p>Experiencia laboral en cargos similares mayor a dos años</p> <p>Residente en la región</p>	<p>Apoyo a la gestión administrativa y a las áreas comerciales y de producción</p>
Operarios de planta	<p>Técnico o tecnólogo de disciplinas afines al proceso</p> <p>Experiencia laboral en cargos similares mayor a dos años</p> <p>Residente en la región.</p>	<p>Desarrollo de actividades de producción, empaque y embalaje</p>

Fuente: Elaboración propia

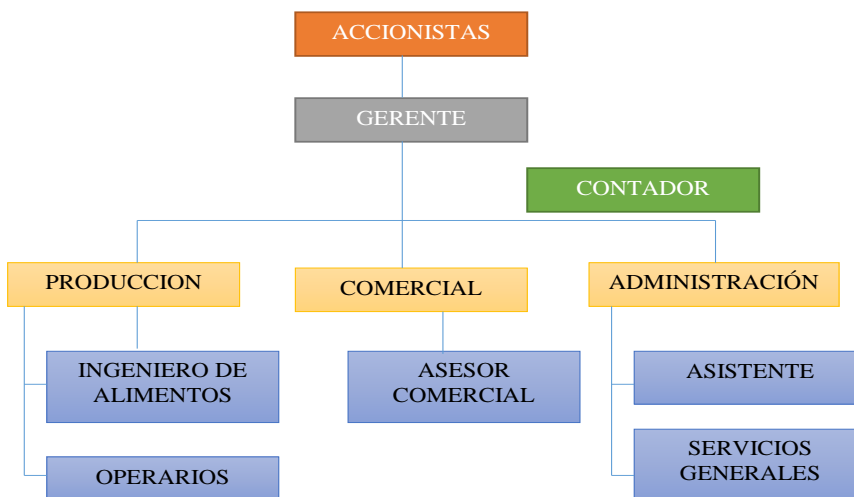
Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Organigrama

En la figura 24 se describe la estructura organizacional de la empresa:

Figura 24. Estructura orgánica de Conservas el Castillo Blanco



Fuente: Elaboración propia

11.4. Esquema de contratación y remuneración

Se realiza la contratación directa, de acuerdo a un sistema de selección de personal directo teniendo en cuenta los perfiles de cada cargo. La remuneración es de acuerdo a la responsabilidad de los cargos y a la experiencia del personal a contratar.

Se puede pensar, en cuanto al talento humano se hace posible recurrir y poner en práctica modelos flexibles de trabajo (Por destajo o labor contratada), incentivos por resultados, y gestión por competencias enmarcado esto en contratos con empresas proveedoras de servicios varios (Vigilancia, servicios generales, etc.).

11.5. Esquema de gobierno corporativo

En la empresa se define el gobierno corporativo en base a los siguientes principios:

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Eficiencia: Visto en la forma como, a partir de un modelo de gestión ágil, flexible y contemporáneo, los medios productivos y los productos generados en el desarrollo de su objeto social se gestionan y se disponen adecuadamente para alcanzar la misión, bajo la premisa de impactar de manera favorable a la sociedad.

Honestidad: Dada en virtud de la forma cómo se generan productos que se prometen a la sociedad, de forma recta, íntegra, transparente y ajustada a las normas y comportamientos sociales.

Responsabilidad: Vista desde la forma en que se asume una postura responsable y consciente de las acciones del personal de la Empresa las cuales generan efectos sobre los stakeholders. Esto significa un sistema de valores firmes y basados en la ética de las organizaciones a fin de favorecer el desarrollo social.

Transparencia y rendición de cuentas: Abordada desde la concepción de la actividad empresarial como reflejo que debe reportarse a los stakeholders fiel a la realidad. Esto implica el deseo y el deber de rendir cuentas a la sociedad por los actos y la gestión de los recursos.

Cuidado ambiental: Tomado como parte de la esencia empresarial y como un mínimo derivado de la actividad basada en el agro y la conservación de la naturaleza.

Sentido humano: Interpretado desde la forma en que cada colaborador y su familia se hacen actores claves que merecen trato justo y digno tanto en lo laboral como en lo personal.

De debe proteger derechos de accionistas, asegurando un tratamiento equitativo y brindarles oportunidad de crecimiento y respeto por sus derechos. De forma simultánea se busca que los demás stakeholders obtengan beneficios y tengan oportunidades de cooperación.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



11.6. Aspectos Legales

11.6.1. Estructura Jurídica y tipo de sociedad

La empresa se constituye como una persona jurídica de naturaleza Sociedad Anónima Simple (SAS), con domicilio principal en el municipio de Anapoima partir de acta de constitución y estatutos propios. En ello intervienen personas naturales en calidad de socios para conformar un patrimonio privado y agruparse con el fin específico de promover el desarrollo de la actividad productiva respectiva en beneficio de sus accionistas, con el ánimo de repartir de utilidades.

El desempeño de la Empresa se basa en marcos normativos de Colombia, entre otros:

Código del Comercio, Artículo 25: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Decreto Reglamentario 2649 de 1993, Artículo 6: El ente económico es la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes.

Código Sustantivo del Trabajo expresa, Artículo 194: Se entenderá por empresa la unidad de producción de bienes o servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro; ellas pueden clasificarse de acuerdo con las siguientes tres categorías: a) Según su actividad económica, b) según su propósito lucrativo, y c) según su conformación legal.

11.6.2. Registro Invima

En el caso que los productos a ofrecer por la empresa son alimentos procesados, para su comercialización debe contar con registro Invima, por la cual en la Resolución No. 2020039145

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



de noviembre de 12 del 2020, actualiza las tarifas. Cada producto debe contar con su registro ya que cuentas con diferentes composiciones y características físicas. El código de conceptos es el 2036 de frutas y hortalizas, mermeladas, jaleas, conservas de frutas, bocadillos, encurtidos, verduras, legumbres, raíces, bulbos, tubérculos, o rizomas crudos o procesados. Se debe pagar por el registro 59,99 UTV que para el año 2020 es de \$2.136.064 (Invima, 2020). En el anexo 2, se presenta el procedimiento para la adquisición de los registros sanitarios.

11.6.3. Organismos de Apoyo

Por considerarse empresa privada y estar sometida a vigilancia, se identifican organismos de apoyo tales como:

- Cámara de Comercio de Bogotá
- Ministerio de agricultura
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- Gobernación de Cundinamarca
- Alcaldía Mayor de Bogotá
- Agremiaciones del sector productivo, tales como ACOPI, Asofrucol.
- Organismos multilaterales y Organismos No Gubernamentales (ONG)

12. Aspectos financieros

12.1. Periodo de arranque e improductivo

De acuerdo a estimaciones de tiempo de puesta en marcha del negocio, los dos primeros meses se estiman para la constitución de la empresa, adecuación de la planta y permisos de Invima, por lo tanto, estos dos meses iniciales no se tendrá producción alguna; y al partir del tercer mes se espera que inicie la producción de la mermelada.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



12.2. Proyección de ingresos

De acuerdo con la demanda estimada se proyecta los ingresos del negocio por un periodo de 5 años como se presenta en la tabla 42. Se evalúa el proyecto con la presentación de 350 gr, que tiene la mayor preferencia los consumidores.

Tabla 42. Ingresos proyectados del negocio

Proyección de Unidades de Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Frascos de 350 grs	15.832	20.898	22.988	25.287	26.551
Precio Unitario	\$ 14.600	\$ 15.126	\$ 15.821	\$ 16.707	\$ 17.643
Total Ingresos	\$ 231.148.660	\$ 316.100.416	\$ 363.705.138	\$ 422.479.888	\$ 468.445.700

Fuente: Elaboración propia

12.3. Proyección de costos

Los costos de la producción incluyen la materia prima e insumos, mano de obra y los costos generales de fabricación como se visualiza en la Tabla 43, de los 5 periodos de proyección.

Tabla 43. Proyección de costos de producción a 5 años

PROYECCION DE COSTOS DE PRODUCCIÓN					
MATERIALES E INUSMOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulpa de fruta	\$ 18.524.903	\$ 25.333.175	\$ 29.148.351	\$ 33.858.724	\$ 37.542.554
frascos	\$ 23.748.150	\$ 32.476.070	\$ 37.366.966	\$ 43.405.468	\$ 48.127.983
Etiqueta	\$ 7.124.445	\$ 9.742.821	\$ 11.210.090	\$ 13.021.640	\$ 14.438.395
Total Costos de Materia Prima en Insumos	\$ 49.397.498	\$ 67.552.066	\$ 77.725.407	\$ 90.285.833	\$ 100.108.931
MANO DE OBRA					
Salario	\$ 29.613.140	\$ 36.815.056	\$ 50.734.246	\$ 52.560.679	\$ 54.452.863
Prestaciones	\$ 6.107.305	\$ 7.592.601	\$ 10.444.643	\$ 10.820.650	\$ 11.210.194
Parafiscales	\$ 8.189.661	\$ 10.181.387	\$ 13.898.242	\$ 14.398.579	\$ 14.916.928
Total Costo MO	\$ 43.910.106	\$ 54.589.043	\$ 75.077.132	\$ 77.779.908	\$ 80.579.985
CIF					
Arriendo	\$ 17.280.000	\$ 17.902.080	\$ 18.546.555	\$ 19.214.231	\$ 19.905.943
Servicios publicos	\$ 6.880.000	\$ 8.553.216	\$ 8.861.132	\$ 9.180.133	\$ 9.510.617
Depreciación y amortización	\$ 9.112.535	\$ 10.935.042	\$ 11.244.806	\$ 11.244.806	\$ 11.244.806
Otros cif	\$ 3.327.253	\$ 3.739.034	\$ 3.865.249	\$ 3.963.917	\$ 4.066.137
Total Cif	\$ 36.599.788	\$ 41.129.371	\$ 42.517.742	\$ 43.603.086	\$ 44.727.503
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 129.907.391	\$ 163.270.481	\$ 195.320.280	\$ 211.668.827	\$ 225.416.419

Fuente: Elaboración propia

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



12.4. Proyección de gastos

En la tabla 44 se exponen los gastos para la administración de la empresa y comercialización de los productos en los años proyectados.

Tabla 44. Proyección de Gastos de operación y comercialización a 5 años

Concepto	PROYECCION DE GASTOS OPERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario	\$ 11.767.884	\$ 24.383.056	\$ 25.260.846	\$ 26.170.236	\$ 27.740.450
Prestaciones	\$ 2.409.585	\$ 4.992.660	\$ 5.172.395	\$ 5.358.602	\$ 5.680.118
Parafiscales	\$ 3.130.597	\$ 6.486.596	\$ 6.720.114	\$ 6.962.038	\$ 7.379.760
Honorarios	\$ 32.400.000	\$ 33.566.400	\$ 34.774.790	\$ 36.026.683	\$ 38.188.284
Arriendo	\$ 4.320.000	\$ 4.475.520	\$ 4.636.639	\$ 4.819.786	\$ 5.010.167
Servicios Públicos	\$ 2.064.000	\$ 2.138.304	\$ 2.215.283	\$ 2.302.787	\$ 2.393.747
Servicio de cable	\$ 1.090.800	\$ 1.130.069	\$ 1.170.751	\$ 1.216.996	\$ 1.265.067
Servicios Celular	\$ 1.763.880	\$ 1.827.380	\$ 1.893.165	\$ 1.967.945	\$ 2.045.679
Servicio de Aseo	\$ 2.400.000	\$ 2.486.400	\$ 2.575.910	\$ 2.677.659	\$ 2.783.426
Servicio Satelital de Vigilancia	\$ 1.560.000	\$ 1.616.160	\$ 1.674.342	\$ 1.740.478	\$ 1.809.227
Comisión Payu o PSE	\$ 9.245.946	\$ 12.644.017	\$ 14.548.206	\$ 16.899.196	\$ 18.737.828
Servicio de Transporte	\$ 6.934.460	\$ 9.483.012	\$ 10.911.154	\$ 12.674.397	\$ 14.053.371
Depreciación y amortización	\$ 11.159.118	\$ 11.114.118	\$ 11.114.118	\$ 11.114.118	\$ 11.114.118
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 90.246.269	\$ 121.618.737	\$ 128.676.038	\$ 136.842.699	\$ 145.825.205

Fuente: Elaboración propia

12.5. Inversiones

De acuerdo a lo expuesto en el numeral 6.6. de Resumen de las inversiones requeridas, la inversión en Infraestructura -Maquinarias y Equipos de planta de producción y de Equipos de cómputo- Muebles y enseres (Capex) por valor de \$53.202.700, los preoperativos y de marketing son por valor de \$80.637.256 para un total de inversión fija y diferida de \$133.839.956. En los periodos 3 y 5 se realizarán nuevas inversiones en utensilios de cocina, necesario por el desgaste sufridos en la operación. Para el año 3 la inversión será del valor de \$13.824.928 y para el 5 año de \$10.727.288.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



12.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo está representado en efectivo que se debe prever para cubrir los gastos iniciales de la empresa mientras se estabiliza la operación del negocio, por valor de \$28.640.923.

12.7. Fuentes de financiación

De acuerdo a las inversiones en Capex, Diferidas y Capital de Trabajo requerido, el proyecto requiere recursos por un total de \$162.480.879.

Las fuentes de financiación que será utilizadas por la empresa es de recursos propio, realizado por los accionistas de \$50.000.000 y de recursos financiados por entidades financieras, por valor de \$112.480.879, que en este caso se solicita un crédito de libre inversión con Bancolombia con una tasa preferencial de 1,23 mes vencido a 5 años cuota fija (Ver anexo 3). El total de la inversión es de \$162.480.879.

12.8. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio del negocio se determina cuantas son las unidades mínimas que se deben vender para no generar pérdida.

Se determina los costos variables y los costos fijos de la producción de mermelada:

Costos variables	Precio Unitario
Pulpa de fruta Valor promedio	\$ 1.170
frascos	\$ 1.500
Etiqueta	\$ 450
Otros Cif	\$ 210
Comisión Payu o PSE	\$ 584
Servicio de transporte	\$ 438
Comisiones	\$ 219

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Total Costos Variable Unitario	\$	4.571
Costos Fijos		Valor total
Cif Fijos	\$	77.182.640
Gastos Fijos	\$	90.246.269
Total Costos y Gastos Fijos	\$	167.428.910
Precio de Venta Unitario	\$	14.600

$$PE = \frac{\text{COSTOS Y GASTOS FIJOS}}{PVU - CVU}$$

$$PE \text{ Unidades} = \frac{\$ 167.428.910}{\$14.600 - \$4.571}$$

$$PE \text{ Unidades} = \frac{\$ 167.428.910}{\$ 10.029}$$

$$PE \text{ Unidades} = 16.695$$

Se puede observar que el punto de equilibrio para la empresa en el primer año es de 16.965 unidades, que comparadas con las unidades estimadas del primer año \$15.382 la empresa en el primer periodo no encuentra dentro del punto equilibrio. En los periodos siguientes ya empieza arroja utilidades, por lo tanto ya alcanza su del punto de equilibrio.

12.9. Evaluación financiera

Es importante para el plan de negocio, determinar las cifras financieras para conocer el comportamiento financiero y así determinar si las estimaciones de costos y gastos son adecuadas con lo que se espera al futuro del negocio. En la tabla 45 se observa la proyección del Estado de

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Resultados. En el primer año de operación se realiza la actividad operativa de 10 meses, ya que los dos primeros meses son de preinversión; que muestra un resultado negativo. En el año 2 se estabiliza el negocio y empieza arrojar utilidades y un margen de rentabilidad del 3.9%, creciendo en los años siguientes alcanzo resultados favorables y margen de rentabilidad al año 5 de 13.8%.

Tabla 45. Estado de resultados proyectado

PROYECCION DEL ESTADO DE RESULTADOS										
		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
INGRESO	\$	231.148.660	\$	316.100.416	\$	363.705.138	\$	422.479.888	\$	468.445.700
COSTOS	\$	129.907.391	\$	163.270.481	\$	195.320.280	\$	211.668.827	\$	225.416.419
GASTOS OPERATIVO	\$	90.246.269	\$	121.618.737	\$	128.676.038	\$	136.842.699	\$	145.825.205
BENEFICIO OPERATIVO	\$	10.994.999	\$	31.211.198	\$	39.708.820	\$	73.968.363	\$	97.204.076
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$	15.520.750	\$	12.926.226	\$	9.921.752	\$	6.442.552	\$	2.413.617
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	\$	(4.525.751)	\$	18.284.972	\$	29.787.069	\$	67.525.811	\$	94.790.459
(-) IMPUESTO DE RENTA			\$	5.851.191	\$	9.531.862	\$	21.608.260	\$	30.332.947
(=) BENEFICIO NETO	\$	(4.525.751)	\$	12.433.781	\$	20.255.207	\$	45.917.551	\$	64.457.512

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la viabilidad económica y posibles retornos de la inversión del negocio, se evalúa mediante el Flujo de Caja Libre. Se realiza la proyección a cinco años y mediante el análisis de algunos indicadores económicos como el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de recuperación que comparado con una tasa de oportunidad que, esperada, permite ver a futuro la evolución económica de la empresa y se evalúa la posibilidad de llevar o no el negocio.

A continuación, con los presupuestos establecidos se elabora el flujo de caja libre del proyecto, como se observa en la tabla 46, calculando el respectivo costo de capital del negocio, para estimar los indicadores económicos mencionados anteriormente para evaluar los resultados finales.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 46. Proyección del Flujo de caja libre

PROYECCION DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Año 1 Al inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESO		\$ 231.148.660	\$ 316.100.416	\$ 363.705.138	\$ 422.479.888	\$ 468.445.700
COSTOS		\$ 129.907.391	\$ 163.270.481	\$ 195.320.280	\$ 211.668.827	\$ 225.416.419
GASTOS OPERATIVO		\$ 90.246.269	\$ 121.618.737	\$ 128.676.038	\$ 136.842.699	\$ 145.825.205
EBIT Beneficios antes de intereses e Impuesto		\$ 10.994.999	\$ 31.211.198	\$ 39.708.820	\$ 73.968.363	\$ 97.204.076
(-) Impuesto de Renta sobre el EBIT		\$ 3.518.400	\$ 9.987.583	\$ 12.706.823	\$ 23.669.876	\$ 31.105.304
(=) NOPLAT (Beneficios Normalizados Operativos Menos Impuestos Ajustados)		\$ 7.476.599	\$ 21.223.615	\$ 27.001.998	\$ 50.298.487	\$ 66.098.772
(+) Depreciación y Amortización		\$ 20.271.653	\$ 22.049.160	\$ 22.358.924	\$ 22.358.924	\$ 22.358.924
(=) Flujo de caja Bruto		\$ 27.748.252	\$ 43.272.774	\$ 49.360.921	\$ 72.657.410	\$ 88.457.695
(-) CAPEX Inversión de Activos Fijos	\$ 53.202.700	\$ -	\$ -	\$ 13.824.928	\$ -	\$ 10.727.288
Compra de activos	\$ 53.202.700			\$ -		\$ 10.727.288
(-) Activos Diferidos	\$ 80.637.256			\$ 4.272.128	\$ 4.440.877	
(-) Inversión del NOF	\$ 28.640.923	\$ 1.353.356	\$ 497.385	\$ 278.722	\$ 344.121	\$ 269.126
(+) Valor terminal						\$ 591.203.317
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE PARA EMPRESA	(162.480.879)	26.394.896	42.775.389	30.985.144	67.872.412	668.664.599

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el costo de capital con que se desea evaluar la viabilidad del proyecto se calcula el promedio de las tasas de intereses y la tasa de oportunidad que desean ganar los socios con la inversión realizada. El costo de la deuda que se tomara es la pactada con la entidad financiera del 15,80% EA y el costo de capital invertido (K_e), se determina mediante la realización de la metodología CAPM. Se revisa información del informe de Corfincolombiana del 8 de Abril del 2020, expone cual sería la tasa de rentabilidad del capital propio para las compañías colombianas a largo plazo, de acuerdo al comportamiento de los mercado y el efecto del Covi-19, donde se tomaron indicadores comunes como tasa libre de riesgo, beta apalancado, prima de mercados, prima de riesgo país y la prima cambiaria.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



CAMP COL	
Costo de Capital	
Tasa Libre de Riesgo	1,00%
Prima de Mercado EEUU	4,90%
Prima de riesgo país Colombia	5,70%
Beta Apalancado	1,00
Rentabilidad Ke USD	11,60%
Prima Cambiaria	6,10%
Rentabilidad Ke COL	18,41%

Rentabilidad de Ke cop = $(1+ke \text{ EEUU}) * (1+\text{devaluación esperada}) - 1$

El Costo del capital propio que se tomara para el proyecto es de 18,41%.

Con los anteriores índices se determina el WACC del proyecto:

	1	Tasa	Ponderación
Financiamiento externo (Interes-Tax)	69,23%	10,74%	7,44%
Financiamiento propio.	30,77%	18,41%	5,66%
WACC	100,00%		13,10%

El costo promedio ponderado de evaluación del proyecto será de 13,10%

12.10. Evaluación de los indicadores económicos

Se realiza la evaluación económica del negocio teniendo en cuenta el flujo de caja libre de la empresa y el flujo de caja libre del inversionista. Se observan el comportamiento de los dos flujos de proyecto en las tablas 47 y 48, analizando los indicadores arrojados para mirar la posición más rentable del negocio.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 47. Flujo de caja libre de la empresa.

FLUJO DE CAJA LIBRE DE LA EMPRESA						
VALOR PRESENTE DE LA EMPRESA						
FLUJO DE CAJA LIBRE DE LA EMPRESA	(162.480.879)	26.394.896	42.775.389	30.985.144	67.872.412	668.664.599
	0	1	2	3	4	5
TIO DEL INVERSIONISTA		18,41%	18,41%	18,41%	18,41%	18,41%
FACTOR DE VALOR PRESENTE		84,45%	71,32%	60,24%	50,87%	42,96%
VPN	230.796.208,51					
TIR	46,3%					
PIR	4,2 años					

Fuente: Elaboración propia

En el caso del flujo de caja libre de la empresa, el Valor Presente Neto es de \$230.796.208 y una TIR de 46,3%, superior la tasa de rentabilidad esperada de 18,41%, en este caso se evalúa con la inversión total de la empresa. Se observa que la recuperar la inversión en 4 años 2 meses proyectado, por lo tanto son suficientes los ingresos para cubrir los costos del proyecto desde este punto de vista.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tabla 48. Flujo de caja libre del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE DE LA EMPRESA	(162.480.879)	26.394.896	42.775.389	30.985.144	67.872.412	668.664.599
(+) FINANCIAMIENTO	112.480.879					
(-) MENOS						
AMORTIZACION		16.420.405	19.014.929	22.019.404	25.498.603	29.527.538
(-) PAGO INTERESES		10.554.110	8.789.834	6.746.791	4.380.935	1.641.260
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL INVERSIONISTA O FINANCIADO	(50.000.000)	(579.619)	14.970.626	2.218.949	37.992.873	637.495.801
	0	1	2	3	4	5
WACC		13,10%	13,10%	13,10%	13,10%	13,10%
FACTOR DE VALOR PRESENTE		88,42%	78,17%	69,12%	61,11%	54,03%
VPN	330.386.819					
TIR	73,4%					
PIR	4,0 años					

Fuente: Elaboración propia

En el caso de incluir financiamiento, se descuenta de la inversión inicial que como resultado da la inversión propia de los accionistas. Se puede observar que el Valor Presente Neto es positivo de \$330.386,819, siendo la utilidad que le está generando a la empresa en esto cinco años después de descontar la inversión; y la Tasa interna de Rentabilidad es de 73,4% , superior a la esperada del 13.10%, siendo favorable para el negocio; y el periodo de recuperación de la inversión está en 4 años, apreciando que es mejor tener fuentes de financiamiento, ya que no todo el riesgo de la operación le recae a los accionistas; y más rentable para ellos con financiamiento.



13. Enfoque hacia la sostenibilidad

13.1. Dimensión social

Es esta dimensión la empresa basa su actuar orientado a la justicia social, la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés, principalmente, de quienes aportan al desarrollo de ésta a partir de su trabajo pues sin éste el objeto social no se hace alcanzable.

Más que buscar el lucro, se trata de distribuir con la población humana, tanto directamente como por medio de los mecanismos del Estado, excedentes monetarios. Se propende por ofrecer salarios y contratos justos, estabilidad laboral y bienestar para las familias de colaboradores.

De dicha forma para la planta directiva y las fundadoras de Conservas Castillo Blanco S.A.S. toma especial relevancia la población humana que, del lado de la oferta de materia prima y mano de obra, se hace vital para los logros empresariales. En tal sentido los colectivos humanos de Anapoima y la región adyacente conforman grupos sobre los cuales revertir efectos desfavorables originados en la pandemia y en las dinámicas de mercados, que han venido generando pérdida de competitividad, desempleo e inequidades. Se toman estos dos fenómenos como elementos para basar y crear respuestas pertinentes a partir de las cuales brindar soluciones contemporáneas centradas en frentes de educación, salud y transferencia tecnológica.

Reconociendo el cúmulo de conocimiento que caracteriza a los pobladores de la región sobre métodos y sistemas de producción de productos que a la empresa competen, se plantea potenciar capacidades con formación en áreas complementarias y en el fortalecimiento de capacidades actuales. Esto conlleva ver la actividad educativa como ese primer eje sobre el cual basar la oferta de alternativas para compensar, en la medida de lo posible, la bondad y la voluntad de la región para hacer posible la materialización de la iniciativa empresarial. Sobresale en este componente, en alianza con la cámara de comercio y el Servicio Nacional de aprendizaje (SENA), el desarrollo y la oferta de cursos y programas de corta duración en temáticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento reconociendo en estos tres núcleos la base del crecimiento de la industria. Se suma a ello, programas de actualización en sistemas y procesos productivos agrícolas.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Del lado de la salud, se propone apoyar la brigadas de esta área y la puesta en acción de proyectos de vacunación y nutrición. Puesto que es éste un sector complejo y crítico para la humanidad se halla pertinente ver aliados como las cajas de compensación, Entidades Prestadoras de Servicios de Salud (EPS) y Secretarías de Salud para apoyar las iniciativas en curso y proponer ideas propias.

En cuanto a la transferencia tecnológica, es viable ver que ésta se dé en dos sentidos: aquella que proviene del conocimiento de los productores agrícolas con un bagaje y una tradición invaluable, y la que proviene de la Empresa para actualizar en procesos productivos, en sistemas integrados y en el uso de tecnologías digitales. De esta forma, programas de actualización, basados en investigación y desarrollo se hacen elegibles para crecer en conocimiento y en el manejo de medios tecnológicos de más reciente generación, incluyendo Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).

Para hacer realidad tales aspiraciones se plantea invertir entre el 1% y el 5% de las utilidades de manera agregada para los tres frentes.

Del lado de la demanda, el comportamiento de consumidores y su salud, se hacen objetos de mayor interés, razón por la cual se conciben la educación y la salud como áreas de mayor interés. En sentido de la primera, coherente con la esencia de la Empresa, el consumo de alimentos saludables en contenidos y presentaciones adecuadas se hacen elemento central de una propuesta combinada de envases/empaques, formación on line y seminarios. Lo primero implica incluir en las etiquetas, adicional a lo requerido por el INVIMA recomendaciones de consumo y recetas saludables.

En cuanto a formación line, se hace viable ofrecer en la webpage de la empresa y para quienes acusen conocimiento de marca o consumo de sus productos, cursos cortos de preparaciones de postres, platos y mezclas con uso de los productos de la Empresa. Del lado de seminarios, ya sea presencial, cuando sea posible de nuevo, o en línea dados los medios digitales se hace viable invitar especialistas para impartir este tipo de eventos al público en temas de actualidad y de interés para la vida en familia y la alimentación saludable.

En estas línea se proyectan inversiones entre del 1% de las ventas.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



13.2. Dimensión ambiental

El hecho de localizarse en un sector que aporta bienestar a la sociedad mediante alimentos, implica en gran medida que la naturaleza es la única proveedora de materias primas siendo ello un mandato hacia el cuidado del ambiente desde diferentes frentes. El primero se ubica en el fomento de prácticas agroindustriales limpias y ambientalmente responsables en los productores que suministran las frutas para el procesamiento. El segundo se basa en el uso de envases y empaques reutilizables y reciclables que ayudan a cuidar las fuentes y reducir los residuos y la huella de carbono. El tercero se identifica en el uso moderado de medios de transporte y maquinaria con combustibles fósiles de manera que se aporte estando cerca de las fuentes de materias primas e insumos, planificando de manera adecuada las rutas de envío de productos y la compra de insumos a proveedores locales.

En cuanto a prácticas agroindustriales limpias y ambientalmente responsable se trabaja en frentes internos (De la empresa) y externos (De los proveedores de materias primas e insumos) de manera tal que se cubren la fuente y el destino medio de la producción. Vinculado con el frente de desarrollo social, se desarrollan de manera permanente iniciativas de acompañamiento, seguimiento y asesoría a productores agrícolas buscando que estos pongan en prácticas métodos que, sumados a los que por tradición siguen, conlleven utilización adecuada de recursos, disposición de residuos y promoción de economía circular como fuentes de ingresos adicionales.

Del lado de envases y empaques reutilizables y reciclables, referente a consumidores, se hace pertinente concentrar esfuerzos en la adquisición de este tipo de recursos los cuales, en adición y mediante campañas de consumo responsable, serán intercambiados por productos de manera que los medios utilizados retornen a la Empresa para procesos de reciclaje y disposición adecuada.

Finalmente, en lo que a medios de transporte y maquinaria con combustibles fósiles concierne, se trabajará de forma continua en el fomento, en Anapoima y su región, del uso de medios de transporte como la bicicleta. Del lado de los contratistas de servicios, se postula desde

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



la Empresa, dar prioridad a aquellos que provean vehículos con motores con baja generación de contaminantes. Al interior, se promoverá el uso de luminarias de alimentación solar y de equipos de bajos grados de contaminación premiando con condiciones comerciales más favorables a aquellos proveedores que comprueben la implementación de tecnologías limpias en los procesos productivos.

13.3. Dimensión económica

Esta dimensión se hace el elemento fundamental en el marco de la economía capitalista, la propiedad privada y la consecución de la productividad y la rentabilidad de la empresa. Esto implica atender la garantía que el Estado brinda a la empresa formalizada y a la búsqueda de lucro para accionistas. Así, la naturaleza de S.A.S. hace expresa la orientación lucrativa y la generación de mejores condiciones para la sociedad a partir del empleo y el pago de impuestos.

Dicha dimensión implica acudir al mercado financiero como alternativa para el apalancamiento, el flujo de fondos y la conservación de activos monetarios, mismos que hace parte del capital de socios.

La propuesta central en esta dimensión se basa en la oferta de salarios justos y, consecuente con las previas, la distribución de excedentes para favorecer a proveedores y consumidores. De una u otra forma, es evidente que esto tiene efecto directo sobre el bienestar general aunque, para citar algunos casos, no basta con tener un buen ingreso si no se ahorra y se trabaja en la previsión. De esta forma, el fomento de la cultura del ahorro y el emprendimiento surgen como áreas de interés central con una mayor focalización en núcleos familiares.

A fin de hacer realidad las iniciativas de esta dimensión se plantea formular estrategias combinadas para fomentar unidades empresariales a manera de emprendimientos para personas interesadas en conformarse proveedores. Esta área se hace susceptible de trabajar con la cámaras de comercio y secretarías de desarrollo económico de Anapoima y municipios aledaños.

En concordancia con el modelo de gestión basado en redes de proveedores y la producción in situ, la contratación directa y la subcontratación conviven de forma armónica. En

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



esto se tiene que el equipo de trabajo administrativo y comercial es relativamente moderada en tamaño respecto del total de la planta. En consecuencia, además de los procesos de reclutamiento y de contratación, se desarrolla permanentemente y según demanda del mercado, una selección cuidadosa de proveedores de bienes y servicios a fin de lograr una mayor flexibilidad tanto a la gestión del talento humano como a la atención de las necesidades de clientes y aliados. No obstante, se tiene claro que dichos proveedores son concebidos aliados de largo plazo puesto que esto genera relaciones de confianza y de fidelidad que redundan en la continuidad de la oferta y entrega de productos y retorno de beneficios a la sociedad.

Al tiempo que se avanza en los frentes de gestión expuestos, se recurre a mecanismos contemporáneos de gestión económica, talento humano y tecnológico. De un lado, el *outsourcing* se hace clave en la medida que permite agilidad en procesos internos y externos tomando en cuentas áreas como arrendamiento de plataformas digitales, esquemas de *cloud computing*, y servicios de operación no críticos. Por lo que a gestión humana concierne se concibe indispensable poner en práctica modelos flexibles de teletrabajo, trabajo en casa, grupos de cooperación, retribución por resultados, gestión por competencias y desarrollo por proyectos, en concordancia con un enfoque de innovación y gestión de conocimiento.

13.4. Dimensión de gobernanza

La gobernanza de la Empresa reposa en un modelo concebido como un arte, afín con la labor artesanal de los productos, con el que se busca gobernar de forma idónea, proba y transparente cuyo fin último apunta a lograr el desarrollo económico, social e institucional en un marco de perdurabilidad y promoviendo el equilibrio entre la triada Estado, sociedad civil, y fuerzas de mercado.

El enfoque presentado conlleva, más allá de cumplir con los mínimos de ley, trascender en la sociedad a partir de acciones conjuntas con los actores de la triada planteada. Del lado del Estado se avanza hacia una articulación permanente de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de poblaciones menos favorecidas, cuidado ambiental y búsqueda de la

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



paz en los territorios en que la Empresa hace presencia con mayor concentración en la región del Tequendama y el municipio de Anapoima.

Con lo previo en mente desde la Empresa, se define un gobierno corporativo con base en:

- **Probidad:** Con la premisa que los recursos de terceros y los que se generan en el curso de la operación de la Empresa, se administran bajo una política de rectitud, integridad, transparencia y ajustada a las normas y comportamientos socialmente responsables.
- **Eficiencia:** Basado en un espíritu de gestión en que los recursos propios, de terceros y del Estado más aquellos que se genera en el desarrollo de su labor social, son manejados adecuadamente para alcanzar su misión con el efecto deseado sobre la sociedad a la que se debe la Empresa y con un modelo de gestión ágil, flexible y contemporáneo.
- **Responsabilidad:** Asumiendo desde la dirección de la Empresa una postura responsable y consciente frente a las actuaciones de la alta dirección y los efectos que sus acciones tienen sobre los grupos de interés, de forma que, actuando con base en un sistema de valores firmes y basados en la ética de las organizaciones, con el desempeño organizacional se propende por el mejoramiento de las condiciones de vida de la humanidad.

Es así que, con base en lo anterior se busca, desde la dirección de Conservas Castillo Blanco S.A.S. y frente a los accionistas: i) proteger sus derechos, ii) asegurar su tratamiento equitativo, y iii) brindarles la oportunidad de obtener reparación de los daños que les fueren ocasiones en caso de alguna violación a sus derechos. A la vez, se propende por reconocer los derechos de grupos de interés al tiempo que se promueve la cooperación activa de estos en virtud de la creación de riqueza, la generación de empleo y la consecuente sostenibilidad financiera y sociales de la Empresa.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Conclusiones

El desarrollo del plan de negocio, se logró identificar una motivación de consumidores hacía de productos naturales asociando estos con sabor, salud, nutrición y bienestar. Los sondeos y la investigación que se desarrollaron permitieron identificar perfiles de consumidores que valoran el consumo de estos productos con base en aprecio por estos, sus hábitos de consumo y compra y una tendencia al cuidado ambiental. De esta forma se logra un conjunto de valores que apoyan la creación de Conservas Castillo Blanco S.A.S. y su línea de mermeladas.

Se identificaron oportunidades claves para llevar a cabo la idea de negocio como el uso de plataformas virtuales para ofrecer y promocionar las mermeladas. Las amenazas identificadas sobresalen la introducción de productos importados que, pese a su precio basado en el dólar o el euro, tiene alta aceptación por los consumidores, dejando como segunda opción los productos nacionales.

Otras amenazas encontradas, se pueden mencionar son el impacto negativo la crisis derivada de la pandemia que ha venido a convertirse en el acontecimiento más traumática de la era moderna, la división digital ha sido un generador inequidad en el acceso a e-commerce, el riesgo que representan las grandes empresas que demandan envases de similar naturaleza de los usados por la Empresa, y la variación de los precios de transporte especializado y de domicilios.

La fuente de ingresos principal del negocio proviene de la venta de las mermeladas naturales de frutas en lo cual se tienen volúmenes razonables calculados para suplir la demanda y generar excedentes operacionales y utilidades netas.

Para el cumplimiento de la propuesta de valor y la consecuente generación de ingresos y excedente, se plantea tomar como base la materia prima, proveniente de fruticultores de la zona, la cual se transforma con equipos como hornos, calderos, empacadoras, insumos para la transformación y una cadena de abastecimiento que permita traslado de la fuente a la planta y de ésta al cliente.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Los costes y gastos dentro de los cuales se identifican los salarios de operarios que procesan el producto, vendedores, que promueven los productos, mantenimiento, depreciaciones, servicios públicos, transporte, seguros, arriendo, y administración.

Para la puesta en marcha del negocio se requieren recursos económicos en lo cual se identifica un grupo promotor y de financiamiento conformado por entidades de apoyo al sector frutícola, como el Bancolombia que tienen fuerte presencia en la región.

Los resultados arrojados de cifras financieras se presentan favorables respecto de flujos de fondos y excedentes o utilidades de cada ejercicio, alcanzando un VNA de \$230.796.208 y una TIR de 46,3%, superior a la tasa esperada del 13,1%.

La idea de negocio busca ofrecer empleo digno y oportunidades de mejores ingresos a productores agrícolas, el potencial de mercados internacionales en el mediano plazo, y la materialización de la creación empresarial exitosa propia de la Universidad EAN.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Referencias

- Alsec (2019). Frutas y vegetales: La mejor opción junto a una dieta balanceada para alimentarte. Obtenido de <https://alsec.com.co/frutas-y-vegetales-la-mejor-opcion-junto-con-una-dieta-balanceada-para-alimentarte/>
- . Alvarez, A. y Alvarez, L. (2009) Estilos de vida y alimentación Obtenido de https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/6858/G25_27Luis_Alvarez-Amaia_Alvarez.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- Asociación Nacional de Comercio Exterior - Analdex (2019). Informe de exportaciones de fruta enero – mayo 2019.
- Asofrucol. (2019). Balance del plan Nacional de fomento Hortofrutícola del fase 2018. Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista62.pdf>
- Banco de la República.(s.f). Sectores Económicos. Obtenido de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos
- Blanco, R., Martínez, M., & Sanagustín, V. (2020). Microemprendimientos en agricultura ecológica y mercado slow food. (Spanish). *International Journal of Organizations / Revista Internacional de Organizaciones*, 24, 159.
- Bernacer, R. (2020). Mermeladas y confituras. Obtenido de <https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/dieta-equilibrada/caracteristicas-nutricionales-de-la-mermelada-13213>
- Bursitia (2020) Estados Financieros De Empresas Colombianas Obtenido de <https://www.bursitia.com/2020/03/27/estados-financieros-empresas-colombianas/>
- Cámara de Comercio de Bogota (2020). Tarifa de registros públicos 2020. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Tarifas-2020>
- Canesto, D., Chaparro, C. y Condori, H (2018). Factibilidad de fabricación de mermelada natural a base de café en el municipio de Viotá, Cundinamarca. (Tesis de Grado) Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22694/1/DOCUMENTO%20FINAL.%20PROYECTO%20MERMELADA.pdf>
- Castro, A. (2017). Distribución física y online: Análisis de la categoría de producto como factor determinante en la elección de canal. Universidad de Coruña, Coruña, España. Obtenido,

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19800/CastroTu%C3%B1as%20_Alba_TFG_2017.pdf?sequence=

Correa, A. (2009). Las cinco Fuerzas de Porter. Obtenido de <http://managersmagazine.com>

Dal, J, Hernández, N y Diaz, N. (2017). Análisis del Mercado de Comida Saludable en Bogotá. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1690/TG_00606.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Empresite (2020) . Conserva en Bogotá. Obtenido de <https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/CONSERVA/departamento/BOGOTA/>

Eroski Consumer. (2020) Frutas Guía Práctica. Obtenido de <https://frutas.consumer.es>
Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca6979es/ca6979es.pdf>

Gates R, MacDaniel, R. (2016). Investigación de Mercados. 10ª Edición. CENGAGE learning. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Idecut (s.f) Anapoima. Obtenido de <http://idecut.gov.co/index.php/tequendama/anapoima#:~:text=Podemos%20llegar%20a%20Anapoima%20Saliendo,Colegio%20DEI%20Triunfo%20%2D%20Anapoima.>

Invima (2020). Manual Tarifario 2020. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/tarifas>

Marín, L., & Cano , A. (2018). Responsabilidad Social Empresarial y el compromiso con el Pacto Global: Estudio de caso empresas TOKS y Frisby. Dictamen Libre. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5144>

Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social, (1979). Resolución 7400 de 1979. Recuperado de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/h>

Ministerio de la Protección Social (2016). la Encuesta Nacional de Situación Alimentaria y Nutricional (ENSIN).

Ministerio de salud (2014). Perfil nacional de consumo de frutas y verduras. Bogotá, Colombia: Minsalud.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Ministerio de Salud (2017) Gobierno presenta Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia (ENSIN) 2015. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Gobierno-presenta-Encuesta-Nacional-de-Situaci%C3%B3n-Nutricional-de-Colombia-ENSIN-2015.aspx>

Observatorio RRHH (s,f) Los millennials y centennials ya representan el 59% de la fuerza de trabajo. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-millennials-y-centennials-ya-representan-el-59-de-la-fuerza-de-trabajo.html>

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO) y Otros (2019). Panorama de Seguridad Alimentaria y Nutricional del año 2019, Hacia entornos alimentarios más saludables que hagan frente a todas las formas de malnutrición. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca6979es/ca6979es.pdf>.

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2019). Aumentar el consumo de frutas y verduras para reducir el riesgo de enfermedades no transmisibles. Obtenido de https://www.who.int/elena/titles/fruit_vegetables_ncds/es/

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2015). Directriz: Ingesta de azúcares para adultos y niños. Ginebra, Suiza: OMS.

Pérez, P (2017). Diseño de una línea de producción de mermelada de mango ciruelo con panela para una comunidad agrícola . Obtenido de http://www.laccei.org/LACCEI2017-BocaRaton/student_Papers/SP261.pd

Portafolio (2019). Lo que debe ganar para estar en la clase alta del país. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/asi-es-la-riqueza-de-los-colombianos-528116>

Sarria, P. (2015). Análisis de las implicaciones de las normas internacionales fitosanitarias relacionadas con las exportaciones de productos hortofrutícolas colombianos a . Obtenido de suiza <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11613/SarriaRamirez-PaolaAndrea-2015.pdf;jsessionid=6B7B5E16E2C00CA34D417EBB2809DAE2?sequence=9>

SAC (2019). Fruta procesada colombiana para el mundo: una oportunidad para el sector. Obtenido de <https://sac.org.co/fruta-procesada-colombiana-para-el-mundo-una-oportunidad-para-el-sector/>

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Secretaría Distrital De Planeación (2018). En Bogotá se redujo el tamaño de los hogares, mejoraron las condiciones de vivienda y aumentaron los usuarios de bicicleta y transporte público. Obtenido de dp.gov.co/noticias/bogota-se-redujo-tamano-de-los-hogares-mejoraron-las-condiciones-de-vivienda-y-aumentaron

Sepúlveda, D. (2019). Diseño de un plan de negocios para la exportación de papayá hacia la florida-estados unidos. Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7290/1/461386-2019-1-GE.pdf>

Universidad del Rosario. (2011) Plan de competitividad de la provincia de Tequendama. Obtenido de [Www.ccb.org.co › content › download › file › p](http://www.ccb.org.co/content/download/file/p)

Vasco, L. (2015). Manual Mermelada, programa de apoyo agrícola y agroindustrial. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14318/Mermelada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velasco, J. (2020). Slow Food: un movimiento de alimentos para cambiar el mundo. <https://www.gndiario.com/slow-food-alimentacion-sostenible>

Paginas web :






Dulce Bogotá (2017). Obtenido de <https://www.dulcesdemanou.com/>

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima










Anexos

Anexo 1. Descripción de productos y servicios. Proveedores

Tipo de Activo	Descripción	Nombre o Razon Social	Correo	Características	Imagen
Infraestructura -Adecuaciones	Adecuación planta	Ing Wilson Castiblanco Pardo	wilson.castiblanco@gmail.com	Características asociadas al proyecto Estufa 2 fogones E-02 - Dos fogones grandes de doble quemador. - Quemadores en aluminio fundido. - Parrillas en hierro fundido de 45x45cms.	https://www.industriasvargas.com/p/roductos/estufas-industriales/estufa-2-fogones-grandes-e-02/
	Cocina industrial	Industrias Vargas	https://www.industriasvargas.com		https://www.industriasvargas.com/p/roductos/mesas-de-trabajo-y-mesas-de-lavado/meda-de-lavado-dos-pocetas-lv02/
	Mesones acero inoxidable	Industrias Vargas	https://www.industriasvargas.com	Dimensiones: Frente 230cms x Fondo 70cms x Alto 90cms	
Maquinaria y Equipo	Peladora Industrial	Mauricio Sanchez	3144085160	La máquina peladora de mangos permite cortar esta fruta en tiras continuas a un ancho de 6mm, a partir del movimiento suave de la manivela lateral. -Su estructura está construida completamente en acero inoxidable AISI 304, que le otorga gran rigidez y durabilidad, además de ser validado para la industria alimenticia y brindar un excelente aspecto. -Permite procesar mangos de diferentes variedades de hasta 150mm de diámetro y 210mm de longitud. -Cuenta con un sistema de piñones internos que permiten transmitir la fuerza de la manivela al movimiento lineal de la cuchilla sin representar un esfuerzo elevado para quien la opere.	
	Licudadora industrial	Exhibir equipos	https://exhibirequipos.com/	Licudadora industrial de 15 litros fabricada totalmente en acero inoxidable anti-acido	
	Balanzas electronicas	Almacenes éxito	https://www.exito.com/	Alta precisión: precisión 5kg x 0.1g. La balanza tiene un sensor de alta sensibilidad incorporado. Mano de obra fina, cuenta con un nivel incorporado, patas niveladoras ajustables. Precisión de lectura: 0.1g.	
	Termometro	Home Center	https://www.homecenter.com.co/	Fabricado de acero inoxidable de alta calidad y plástico de alta calidad provisto de una pantalla LCD y funda protectora para el sensor. Resistente al vapor y humedad.	
	Nevera industrial Mixta	Polo Norte	https://polonorte.com.co/	Acero Inoxidable . Frente 2,40 mts Fondo 0,85 mts. Alto 2,10 mts Frente 2,40 mts.	
	Utensilios Varios	Industrias KGR	http://industriaskgr.com/		

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Tipo de Activo	Descripción	Nombre o Razon Social	Correo	Características	Imagen
Equipos de computo y comunicaciones	Computadore ASUS Intel Pentium Gold 6405U	Alkosto	https://www.alkosto.com/	<p>Procesador: Intel Pentium Gold 6405U Processor 2.4 GHz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema Operativo: Windows 10 Home 64 bits - Memoria: 4GB - Disco Duro: 1TB - Pantalla: 21.5" Pulgadas 	
	Impresora Multifuncional Láser HP MFP 137finw Blanca	Alkosto	https://www.alkosto.com/	<p>F34Función: Scanea, imprime, fax, amplia y reduce copias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Velocidad de Impresión: 20 Páginas X Minuto. - Resolución impresión: 1200 x 1200 dpi. - Resolución escaner: 4800 x 4800. - Conectividad: WIFI 	
	Celulares Celular SAMSUNG Galaxy A01 - 32GB Azul	Alkosto	https://www.alkosto.com/	<p>Mantente siempre conectado con tu Galaxy A01</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tienes lo necesario con ROM: 32 GB RAM: 2 GB -Display de 5.7" para que disfrutes del mejor contenido. -Batería 3000 mAh para que no te desconectes. 	
	Teléfono Inalámbrico V-TECH CS-6919 Gris	Alkosto	https://www.alkosto.com/	<p>Teléfono inalámbrico, elegante, pantalla y teclado iluminada de color Gris con altavoz.</p> <ul style="list-style-type: none"> -El directorio de 50 números te sirve para que guardes tus contactos más importantes -Pantalla y teclado iluminado para lugares oscuros. -Identificador de llamadas si el operador permite. -Sistema contestador: No -Identificador de llamada: Si 	
Muebles y enseres	Escritorio- Centro de Cómputo Esquinero PRACTIMAC PM3401404 Wengue	Alkosto	https://www.alkosto.com/	<p>Dimensiones: 120 x 155 x 49.7 cm (Ancho x Alto x Fondo)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estación de trabajo con cajón y archivador al lado derecho -Posee en la parte superior derecha un esquinero que funciona como biblioteca organizador -Tiene terminados curvos en superficie y laterales. 	
	Silla Oficina Escritorio Estudio Ejecutiva Ergonomica Tela Valencia	Lino	https://www.liinio.com.co/	<p>SILLA OPERATIVA RUBY ESPALDAR MEDIO DOS PALANCAS Rodachinas de nylon 320 de alta resistencia -</p>	
	Archivador Archivador Dali 4 Cajones 127.5x47.5x45 cm Amaretto	Home Center	https://www.homecenter.com.co/	<p>Archivador Dali 4 Cajones 127.5X47.5X45 Cm Amaretto - Inval - 452729</p>	
Tienda en Linea	Hosting	Colombia Tehc	https://colombiatech.com/	<p>Dominio por un año . Com</p>	
	Diseño página web	Omar Vargas Casallas	318 3248551	<p>De acuerdo a las características requeridas por la empresa</p>	
Marketing	Asesor de marketing	katherin Mateus	301 5747457	<p>Orientación Redes sociales ubicación de producto.</p>	

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Anexo 2. ¿Cómo tramitar el registro sanitario para alimentos ante el Invima?



Conozca los pasos para tramitar los registros, permisos o notificaciones sanitarias para alimentos.

En Colombia todo alimento que se expenda directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA), expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).

Los pasos que debe seguir para tramitar dichos registros, permisos o notificaciones sanitarias para alimentos son:

1. Contar con registro mercantil ya sea como persona natural o jurídica.
2. Realizar la inscripción de su fábrica en la página del Invima.

Seleccione el grupo de alimentos y trámite de registro sanitario. Luego diríjase a formatos. Aquí se debe dar clic en el formato:

Formato Único de Inscripción de establecimientos de la Dirección de alimentos y bebidas web

3. Clasifique el nivel de riesgo del alimento. Resolución 719 de 2015.

Nivel de riesgo	Trámite	Duración
Alto	Registro sanitario	5 años
Mediano	Permiso sanitario	7 años
Bajo	Notificación sanitaria	10 años

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



4. Tenga en cuenta que puede amparar alimentos bajo un mismo Registro, Permiso o Notificación Sanitaria en los casos establecidos en el artículo 42 de la Resolución 2674 de 2013.

5. Diligencie los formularios tanto de información básica, como de solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso, los cuales se encuentran en el archivo Excel “Formato único de alimentos registros sanitarios o permiso sanitario o notificación sanitaria y trámites asociados”. Haga clic aquí. Luego diríjase a formatos.

6. En el diligenciamiento de las fichas técnicas (formato incluido en el Formato único de alimentos registros sanitarios o permiso sanitario o notificación sanitaria y trámites asociados) debe diligenciar la siguiente información: nombre del producto, composición en orden decreciente, presentaciones comerciales, tipo de envase, material de envase, condiciones de conservación, proceso de elaboración, vida útil estimada, porción recomendada, grupo poblacional (tener en cuenta la Resolución 333 de 2011).

7. Validar la tarifa que debe cancelar según el trámite que corresponda.

8. Realizar el pago en cualquier oficina de Davivienda en la cuenta No. 00286999868-8.

9. Presentar la siguiente documentación ante el Invima Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, a la siguiente dirección: Carrera 10 nro. 64–28, primer piso – Bogotá D. C.

a. Formato único de alimentos registros sanitarios o permiso sanitario o notificación sanitaria y trámites asociados (diligenciado según corresponda).

b. Registro mercantil vigente no mayor de 30 días, que tenga la actividad económica de Fabricación, distribución y venta de alimentos.

c. Consignación original.

d. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.

e. Carta solicitando el registro, permiso o notificación.

Todo debe estar foliado, presentarse en carpeta blanca con gancho legajador plástico.

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Anexo 3. Tabla de Financiamiento

Monto	\$ 111.859.265
Cuota	\$ 2.647.053
Tasa	1,230%
Plazo	60

Mes vencido

Periodos	Capital	Interés	Abono	Valor cuota	Tasa Mensual
0	\$ 111.859.264,72				
1	\$ 110.588.080,71	\$ 1.375.868,96	\$1.271.184,01	\$ 2.647.052,96	1,230%
2	\$ 109.301.261,14	\$ 1.360.233,39	\$1.286.819,57	\$ 2.647.052,96	1,230%
3	\$ 107.998.613,70	\$ 1.344.405,51	\$1.302.647,45	\$ 2.647.052,96	1,230%
4	\$ 106.679.943,68	\$ 1.328.382,95	\$1.318.670,01	\$ 2.647.052,96	1,230%
5	\$ 105.345.054,03	\$ 1.312.163,31	\$1.334.889,65	\$ 2.647.052,96	1,230%
6	\$ 103.993.745,23	\$ 1.295.744,16	\$1.351.308,80	\$ 2.647.052,96	1,230%
7	\$ 102.625.815,34	\$ 1.279.123,07	\$1.367.929,89	\$ 2.647.052,96	1,230%
8	\$ 101.241.059,90	\$ 1.262.297,53	\$1.384.755,43	\$ 2.647.052,96	1,230%
9	\$ 99.839.271,98	\$ 1.245.265,04	\$1.401.787,92	\$ 2.647.052,96	1,230%
10	\$ 98.420.242,06	\$ 1.228.023,05	\$1.419.029,92	\$ 2.647.052,96	1,230%
11	\$ 96.983.758,08	\$ 1.210.568,98	\$1.436.483,98	\$ 2.647.052,96	1,230%
12	\$ 95.529.605,34	\$ 1.192.900,22	\$1.454.152,74	\$ 2.647.052,96	1,230%
Primer					
año		\$15.434.976,16	\$16.329.659,37		
13	\$ 94.057.566,53	\$ 1.175.014,15	\$ 1.472.038,82	\$ 2.647.052,96	1,230%
14	\$ 92.567.421,64	\$ 1.156.908,07	\$ 1.490.144,89	\$ 2.647.052,96	1,230%
15	\$ 91.058.947,96	\$ 1.138.579,29	\$ 1.508.473,68	\$ 2.647.052,96	1,230%
16	\$ 89.531.920,06	\$ 1.120.025,06	\$ 1.527.027,90	\$ 2.647.052,96	1,230%
17	\$ 87.986.109,71	\$ 1.101.242,62	\$ 1.545.810,34	\$ 2.647.052,96	1,230%
18	\$ 86.421.285,90	\$ 1.082.229,15	\$ 1.564.823,81	\$ 2.647.052,96	1,230%
19	\$ 84.837.214,76	\$ 1.062.981,82	\$ 1.584.071,14	\$ 2.647.052,96	1,230%
20	\$ 83.233.659,54	\$ 1.043.497,74	\$ 1.603.555,22	\$ 2.647.052,96	1,230%
21	\$ 81.610.380,59	\$ 1.023.774,01	\$ 1.623.278,95	\$ 2.647.052,96	1,230%

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



22	\$ 79.967.135,31	\$ 1.003.807,68	\$ 1.643.245,28	\$ 2.647.052,96	1,230%
23	\$ 78.303.678,11	\$ 983.595,76	\$ 1.663.457,20	\$ 2.647.052,96	1,230%
24	\$ 76.619.760,39	\$ 963.135,24	\$ 1.683.917,72	\$ 2.647.052,96	1,230%
Segundo					
año		\$ 12.854.790,58	\$ 18.909.844,95		
25	\$ 74.915.130,48	\$ 942.423,05	\$ 1.704.629,91	\$ 2.647.052,96	1,230%
26	\$ 73.189.533,63	\$ 921.456,10	\$ 1.725.596,86	\$ 2.647.052,96	1,230%
27	\$ 71.442.711,93	\$ 900.231,26	\$ 1.746.821,70	\$ 2.647.052,96	1,230%
28	\$ 69.674.404,33	\$ 878.745,36	\$ 1.768.307,60	\$ 2.647.052,96	1,230%
29	\$ 67.884.346,54	\$ 856.995,17	\$ 1.790.057,79	\$ 2.647.052,96	1,230%
30	\$ 66.072.271,04	\$ 834.977,46	\$ 1.812.075,50	\$ 2.647.052,96	1,230%
31	\$ 64.237.907,01	\$ 812.688,93	\$ 1.834.364,03	\$ 2.647.052,96	1,230%
32	\$ 62.380.980,31	\$ 790.126,26	\$ 1.856.926,70	\$ 2.647.052,96	1,230%
33	\$ 60.501.213,40	\$ 767.286,06	\$ 1.879.766,90	\$ 2.647.052,96	1,230%
34	\$ 58.598.325,37	\$ 744.164,92	\$ 1.902.888,04	\$ 2.647.052,96	1,230%
35	\$ 56.672.031,81	\$ 720.759,40	\$ 1.926.293,56	\$ 2.647.052,96	1,230%
36	\$ 54.722.044,84	\$ 697.065,99	\$ 1.949.986,97	\$ 2.647.052,96	1,230%
Tercer					
año		\$ 9.866.919,98	\$ 21.897.715,56		
37	\$ 52.748.073,03	\$ 673.081,15	\$ 1.973.971,81	\$ 2.647.052,96	1,230%
38	\$ 50.749.821,36	\$ 648.801,30	\$ 1.998.251,66	\$ 2.647.052,96	1,230%
39	\$ 48.726.991,21	\$ 624.222,80	\$ 2.022.830,16	\$ 2.647.052,96	1,230%
40	\$ 46.679.280,24	\$ 599.341,99	\$ 2.047.710,97	\$ 2.647.052,96	1,230%
41	\$ 44.606.382,42	\$ 574.155,15	\$ 2.072.897,81	\$ 2.647.052,96	1,230%
42	\$ 42.507.987,97	\$ 548.658,50	\$ 2.098.394,46	\$ 2.647.052,96	1,230%
43	\$ 40.383.783,26	\$ 522.848,25	\$ 2.124.204,71	\$ 2.647.052,96	1,230%
44	\$ 38.233.450,83	\$ 496.720,53	\$ 2.150.332,43	\$ 2.647.052,96	1,230%
45	\$ 36.056.669,31	\$ 470.271,45	\$ 2.176.781,52	\$ 2.647.052,96	1,230%
46	\$ 33.853.113,38	\$ 443.497,03	\$ 2.203.555,93	\$ 2.647.052,96	1,230%
47	\$ 31.622.453,72	\$ 416.393,29	\$ 2.230.659,67	\$ 2.647.052,96	1,230%
48	\$ 29.364.356,94	\$ 388.956,18	\$ 2.258.096,78	\$ 2.647.052,96	1,230%
Cuarto					
año		\$ 6.406.947,63	\$ 25.357.687,90		

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



49	\$ 27.078.485,57	\$ 361.181,59	\$ 2.285.871,37	\$ 2.647.052,96	1,230%
50	\$ 24.764.497,98	\$ 333.065,37	\$ 2.313.987,59	\$ 2.647.052,96	1,230%
51	\$ 22.422.048,34	\$ 304.603,33	\$ 2.342.449,64	\$ 2.647.052,96	1,230%
52	\$ 20.050.786,57	\$ 275.791,19	\$ 2.371.261,77	\$ 2.647.052,96	1,230%
53	\$ 17.650.358,29	\$ 246.624,67	\$ 2.400.428,29	\$ 2.647.052,96	1,230%
54	\$ 15.220.404,73	\$ 217.099,41	\$ 2.429.953,55	\$ 2.647.052,96	1,230%
55	\$ 12.760.562,75	\$ 187.210,98	\$ 2.459.841,98	\$ 2.647.052,96	1,230%
56	\$ 10.270.464,71	\$ 156.954,92	\$ 2.490.098,04	\$ 2.647.052,96	1,230%
57	\$ 7.749.738,47	\$ 126.326,72	\$ 2.520.726,25	\$ 2.647.052,96	1,230%
58	\$ 5.198.007,29	\$ 95.321,78	\$ 2.551.731,18	\$ 2.647.052,96	1,230%
59	\$ 2.614.889,82	\$ 63.935,49	\$ 2.583.117,47	\$ 2.647.052,96	1,230%
60	\$ (0,00)	\$ 32.163,14	\$ 2.614.889,82	\$ 2.647.052,96	1,230%
Quinto					
año		\$ 2.400.278,60	\$ 9.364.356,94		

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima



Anexo 4.Modelo Canvas. Industrias EL CASTILLO BLANCO.

<p>Socios Estategicos.</p> <p>Bancos Campesinos Redes de distribución Alcaldías</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Constitución de empresa. Negociación con proveedores. Proceso de producción. Registros de Alimentos Invima. Pagina Web- Redes Sociales</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>-Productos con alto contenido de azúcar, conservantes, sabores artificiales, bajo contenido nutricional, que influyen al aumento de la diabetes y la obesidad. -Conservas saludable que se juste al estilo de vida de alimentación sana para beneficio de la salud. -- Productos elaborados de forma natural, de valor nutritivo, bajo en calorías, que proporciona beneficio a la salud.</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>Página web. Portafolio. Blog de estilo de vida saludable. Recetas. Pago On Line.</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Hogares de estratos socioeconómicos 3 al 6 ciudad de Bogotá, ingresos medios – altos para la compra de mermelada natural.</p>
<p>Recursos Clave</p> <p>Personal Capacitado. Permisos de Alimentos. Maquinaria de producción y refrigeración. Pagina Web – Redes sociales. Fuentes de recursos propios y con entidades de fomento al campo.</p>		<p>Canales</p> <p>Pagina Web. Domicilios. Redes sociales. Empresas de envió.</p>		
<p>Estructura de costos</p> <p>Insumos, salarios, comercialización y distribución, gastos administrativos, gastos financieros, gastos de publicidad, servicios básicos, impuestos, inversión inicial.</p>			<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Préstamos bancarios. Inversión socios capitalistas. Ventas de mermeladas naturales \$231 millones (año 1). Precio \$14.600. Margen de ganancia: niveles superiores al 13%.</p>	

Plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada
natural de frutas naturales en el Municipio de Anapoima

