

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CHONTADURO**

JULIANA GÓMEZ ESCOBAR

CC. 42160140

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES

ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PEREIRA

2009

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CHONTADURO**

JULIANA GÓMEZ ESCOBAR

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR AMBIENTAL**

DIRECTOR

ALEXANDER FERNANDO MARÍN

ECONOMISTA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES

ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PEREIRA

2009

TABLA DE CONTENIDO

- 1. PROBLEMA**
- 2. OBJETIVOS**
 - 2.1 OBJETIVO GENERAL**
 - 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
- 3. INTRODUCCION**
- 4. JUSTIFICACIÓN**
- 5. METODOLOGÍA**
- 6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**
 - 6.1 OBJETIVOS**
 - 6.1.1 OBJETIVO GENERAL**
 - 6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
 - 6.1.3 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES**
 - 6.1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR**
 - 6.1.5 ANÁLISIS DEL MERCADO: DEMANDA**
 - 6.1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**
 - 6.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO**
 - 6.2.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO**

- 6.2.2 ESTRAREGIAS DE DISTRIBUCIÓN**
- 6.2.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS**
- 6.2.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**
- 6.2.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**
- 6.2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO**
- 6.2.7 ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO**
- 6.3 PROYECCIONES DE VENTAS (Plan de Ventas)**
 - 6.3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA**
- 7. OPERACIÓN**
 - 7.1 OPERACIÓN**
 - 7.1.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO**
 - 7.1.2 ESTADO DE DESARROLLO**
 - 7.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**
 - 7.1.4 CAPACIDAD PRODUCTIVA**
 - 7.1.5 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**
 - 7.1.6 PLAN DE PRODUCCIÓN**
 - 7.2 PLAN DE COMPRAS**
 - 7.2.1 CONSUMOS POR UNIDAD DE PRODUCTO**
 - 7.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN**
 - 7.3.1.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN**

7.4 INFRAESTRUCTURA

7.4.1 INFRAESTRUCTURA

7.4.2 PARÁMETROS TÉCNICOS ESPECIALES

8. ORGANIZACIÓN

8.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

8.1.1 ANÁLISIS DOFA

8.1.2 ORGANISMOS DE APOYO

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8.2.1 ORGANIGRAMA

8.2.2 MANUAL DE FUNCIONES

8.3 ASPECTOS LEGALES

8.3.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

8.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

8.4.1 GASTOS DE PERSONAL

8.4.2 GASTOS MENSUALES DE ADMINISTRACIÓN

8.4.3 COSTOS MENSUALES INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

8.4.4 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

9. FINANZAS

9.1 INGRESOS

9.1.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

9.1.2 PRESUPUESTOS FINANCIEROS

9.2 EGRESOS

9.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

10. PLAN OPERATIVO

10.1 METAS SOCIALES

10.1.1 METAS SOCIALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

10.1.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

10.1.3 PLAN REGIONAL DE DESARROLLO

10.1.4 CLUSTER Ó CADENA PRODUCTIVA

10.1.5 EMPLEO

11. IMPACTO

11.1 IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

11.1.1 ECONÓMICO

11.1.2 REGIONAL

11.1.3 SOCIAL

11.1.4 AMBIENTAL

GRAFICOS

GRAFICO 1. TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO DEL VALOR AGREGADO DE LA INDUSTRIA TOTAL Y LA INDUSTRIA DEMANDANTE DE FRUTAS (1992-1998)

GRÁFICO 2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

GRÁFICO 4. ORGANIGRAMA

TABLAS

TABLA 1. MERCADO POTENCIAL

TABLA 2. EMPRESAS COMPETIDORAS DE DON CHONTA

TABLA 3. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

**TABLA 4. TENDENCIA DEL PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE
CHONTADURO EMPACADO AL VACÍO (150 GR.)**

TABLA 5. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

**TABLA 6. PROVEEDORES DE HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIAS
PRIMAS**

TABLA 7. NECESIDADES REQUERIDAS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

TABLA 8. NECESIDADES REQUERIDAS DE IMPLEMENTOS DE ASEO

**TABLA 9. NECESIDADES REQUERIDAS DE IMPLEMENTOS DE
PAPELERÍA**

TABLA 10. NECESIDADES REQUERIDAS DE MATERIALES Y EQUIPOS

TABLA 11. NECESIDADES REQUERIDAS MUEBLES Y ENSERES

TABLA 12. NECESIDADES REQUERIDAS ADECUACIONES

TABLA 13. COSTO DE INSUMOS POR PAQUETE

TABLA 14. COSTO POR PAQUETE

PLAN DE NEGOCIO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHONTADURO

1. PROBLEMA

La comercialización actual del Chontaduro está limitada, así como su acceso directo a diferentes áreas de la ciudad tales como instituciones educativas, centros comerciales y almacenes de cadena. Esta comercialización se está desarrollando actualmente sin un valor agregado al producto, como lo es su naturaleza exótica, el mejoramiento del empaque, manejo integral de los residuos de producción (cáscaras, almendra) y un sistema de distribución que permitan el aprovechamiento sostenible y la ampliación de su mercado.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el Plan de Negocio para la transformación y comercialización del Chontaduro (*Bactris, gasipaes*) bajo los parámetros de sostenibilidad y producción limpia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico que identifique a nivel local la demanda y la oferta actual del Chontaduro.
- Determinar estrategias para el posicionamiento en el mercado del producto.
- Establecer las directrices para la operación del proceso productivo.

- Identificar medidas que permitan la gestión integral de los residuos sólidos en el proceso de transformación del Chontaduro.
- Seleccionar medidas que permitan la sostenibilidad y la producción limpia en el proceso de transformación del Chontaduro.
- Analizar la viabilidad financiera del proyecto

3. INTRODUCCION

Las tendencias modernas del emprendimiento y formación de empresa a nivel nacional y local se han incrementado en los últimos tiempos y han abarcado distintos tipos de mercados. La transformación y comercialización de Chontaduro empacado al vacío es uno de estos mercados que aún falta por explotar, y como recurso natural nacional y tener la característica de ser fruto exótico, tiene el potencial de acceder a nuevos territorios y diversos tipos de consumidores.

Actualmente, se vienen desarrollando programas en los que se financian ideas de negocios para la puesta en marcha de éstos, siempre y cuando sean económicamente viables. Uno de estos programas es Fondo Emprender, el cual es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional.

El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos, como el caso de Don Chonta, que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

Con el fin de Administrar los recursos naturales, como componente primordial del medio ambiente, se crea la propuesta de comercializar el chontaduro, dándole un valor agregado en su empaque y forma de comercialización.

4. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el emprendimiento, estimulado en buena parte por los estamentos públicos y privados, es posibilidad abierta al autoempleo y al desarrollo de las competencias adquiridas en el proceso de formación universitaria.

Es por esto que se ha desarrollado el presente plan de negocio, como una alternativa real y alcanzable, dentro del contexto de la administración ambiental, para obtener autoempleo, generar empleo y explotar un fruto exótico dentro de los principios de la administración de los recursos naturales.

Además, busca fortalecer, implícitamente, el consumo de los productos naturales del país, puesto que su venta informal en las calles de la ciudad, han descontinuado la adquisición de éste fruto por parte de las personas que exigen para su alimentación estándares de calidad y salubridad.

De esta manera, el documento final de este proyecto, sirve como herramienta para la adquisición de recursos de la modalidad "Capital Semilla" para la puesta en marcha de la Transformación y comercialización de Chontaduro empacado al vacío y el desarrollo de nuevos productos derivados del primero, impulsando nuevos procesos de desarrollo socio-económico en la región.

5. METODOLOGÍA

El presente plan de negocio se hizo bajo los parámetros establecidos por FONDO EMPRENDER, puesto que se ajustaba a las necesidades requeridas y es la metodología de mayor conocimiento en la ciudad, teniendo en cuenta que el propósito del presente plan es presentarlo a las convocatorias que se realizan en este programa de gobierno.

Para el desarrollo del proyecto, se ejecutaron las siguientes fases:

FASE 1. Obtención de la Información: recolección de información primaria y secundaria por medio de encuestas y bibliografía.

FASE 2. Análisis de la información: Se obtiene por medio de estadísticas y filtración de datos.

FASE 3. Elaboración del Plan de Negocio para la Transformación y Comercialización de Chontaduro.

FASE 4. Presentación de la viabilidad del proyecto por medio del análisis realizado al Plan de Negocio.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

6.1 OBJETIVOS

6.1.1 Objetivo General

Realizar una investigación del comportamiento del mercado del Chontaduro con el fin de identificar la demanda y la oferta a nivel local

6.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis correspondiente a la comercialización actual de Chontaduro a nivel local.
- Definir las estrategias de mercadeo a nivel interno
- Establecer el plan de ventas para la comercialización de chontaduro por parte de la empresa **Don Chonta**

6.2 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

El chontaduro es un fruto que cada día adquiere mayor importancia tanto en el ámbito nacional como internacional, debido a su alto valor nutritivo y agradable sabor. Con base en los análisis bromatológicos que se han implementado en el Departamento de Química de la Universidad del Valle y en el Departamento de Procesos Químicos de la misma universidad, se puede afirmar que el Chontaduro es uno de los productos vegetales más completos como alimento que se produce naturalmente bajo las condiciones ambientales de nuestro país. Algunas autoridades llaman al Chontaduro el “Huevo Vegetal” para resaltar su alto grado nutricional y ningún otro producto agrícola ha recibido este calificativo. (Piedrahita, Carlos. 2005)

La demanda como fruto cocido (forma actual de consumo) es cada día creciente, llegando a tal magnitud que los precios se han incrementado en casi un 300% en los últimos 3 años. Son muchos los agricultores de las zonas de producción que han comenzado a establecer cultivos comerciales ante las buenas perspectivas de su mercado nacional e internacional. (AGRONET)

La comercialización de frutos promisorios como el Chontaduro (*Bactris, gasipaes*) se debe enmarcar dentro de los principios de sostenibilidad, permitiendo una buena organización administrativa para el manejo de los recursos naturales y la optimización en el uso de la materia prima y los derivados del proceso productivo. La estructura de un sistema de comercialización y transformación del chontaduro debe incluir las herramientas necesarias que garanticen una producción limpia hacia la plena cobertura de la demanda en el mercado, puesto que actualmente ésta no ha sido suplida debido a la deficiente estructura de producción, transformación, distribución y comercialización del chontaduro.

Es por esto que la implementación de este proyecto, comprendiendo las exigencias del mercado actual, tendrá éxito y será sostenible en el tiempo, puesto que la buena presentación y calidad del producto a comercializar satisface las necesidades de clientes inconformes con la actual forma de venta del chontaduro.

En la ciudad de Pereira, se han desarrollado ideas con empaque al vacío de Chontaduro, pero el producto no está listo para consumo inmediato, sino que el consumidor lo debe pelar y “buscar” los ingredientes saborizantes con lo que tradicionalmente se consume el fruto. Como propuesta alternativa, **Don Chonta** presenta al mercado el Chontaduro para que el cliente lo consuma en el momento deseado, con la fruta pelada y con sobres adjuntos de sal, miel y limón, para ser adicionados al gusto de cada persona.

En el ámbito organizacional, la implementación de este plan de negocio, desde la administración eficiente de los recursos naturales permite contener la estructura requerida para la formación de una organización que explote apropiadamente el recurso natural (Bactris, gasipaes) propio del trópico en nuestro país Colombia.

6.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

La producción de chontaduro se enmarca dentro de los términos de un subsector de la agricultura colombiana, la agroindustria hortifrutícola, que siendo un sector industrial pequeño, es relativamente dinámico, pues en términos de valor representó en el 2000 el 0.5% de la producción bruta generada por el total de la industria manufacturera del país y el 2.0% de la producción bruta de la industria de alimentos. La producción bruta de la industria de procesados hortifrutícolas mostró un crecimiento (1993-2000) en términos reales de 10.0%, jalonado por un crecimiento del valor agregado de 12.4% y de 11.0% en el consumo intermedio.

A pesar de su discreta participación en la agroindustria alimentaria nacional, la industria procesadora de frutas y hortalizas podría desempeñar un importante papel dinamizador del sector hortifrutícola en lo económico y social, por su efecto en la integración de la producción primaria con el eslabón industrial, en la generación de empleo, incremento en la productividad agrícola y el desarrollo tecnológico y empresarial del sector.

Sin embargo, a pesar de los grandes beneficios, el dinamismo de la industria procesadora de frutas y hortalizas ha sido lento y su desarrollo ha sido aislado en algunos segmentos de la producción, aunque en promedio el sector muestra un gran potencial gracias a factores como: la ampliación y diversificación de su consumo; el mejoramiento de algunas variedades y el interés en los mercados internacionales.

En este contexto, el desarrollo competitivo del sector hortifrutícola colombiano está íntimamente relacionado con la capacidad de procesamiento industrial y de generación de valor agregado, para así ampliar los actuales mercados y aprovechar nuevas oportunidades comerciales, superando los problemas de admisibilidad en fresco que tienen actualmente algunas frutas en mercados como el de Estados Unidos. Sin embargo el desarrollo industrial hortifrutícola está sujeto al desarrollo de una oferta que se ajuste a los requerimientos en calidad, cantidad y precio de la industria. (BIBLIOGRAFÍA: [La Industria Procesadora de Frutas y Hortalizas en Colombia](#). *Observatorio Agrocadenas*. Enero de 2006, Bogotá D.C, Colombia)

Es por este lento dinamismo que no se tiene acceso a información puntual y profunda sobre el comportamiento del sector en los últimos 3 años, sino que se tiene de los años 1992-1998. Dentro de esta información se encuentra que: (PDF: FRUTAS PROCESADAS)

El desarrollo competitivo de la fruticultura en Colombia y la posibilidad de ampliar sus actuales mercados están en relación directa con la capacidad del país de procesamiento industrial y de innovación, no solamente de sus variedades, sino también de sus presentaciones, empaques y de las alternativas que les ofrezca a los consumidores. De otra parte, la demanda nacional de productos procesados a base de frutas, podría constituir, indudablemente, una fuente de crecimiento de la actividad primaria, siempre y cuando la oferta nacional cumpla con las condiciones requeridas por el sector industrial a sus materias primas. Es por esto que la Corporación Colombia Internacional ha considerado pertinente avanzar en el análisis de la industria nacional que demanda frutas, destacando su desempeño empresarial y su actividad exportadora.

En 1997 la demanda de fruta fresca alcanzó la cifra de \$40.4 miles de millones y, la de fruta procesada, fue de \$32 mil millones, cifras éstas que, sumadas superan

de lejos el valor de las divisas que recibe el país por el total de su actividad exportadora en lo que a frutas frescas se refiere.

Las industrias alimenticias que demandan frutas representaron, en 1998, el 48% del valor de la producción bruta de la industria alimentaria e involucraron más del 65% de los establecimientos industriales de esta rama; en términos del aporte al empleo, generaron alrededor del 17% del empleo total industrial.

El análisis del comportamiento del sector se fundamenta en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) que realizó el DANE. Los últimos datos publicados por el DANE son los de la EAM de 1997 y se contó también para este análisis con datos disponibles de la encuesta de 1998. (Inteligencia de Mercados. 2000). Sin embargo, se hace necesario aclarar que la EAM contempla sólo establecimientos con 10 o más empleados y, por tanto, en este análisis no se consideraron las microempresas, que, tal y como se señala en algunos estudios, representan sin duda una proporción muy significativa de la cadena de procesamiento de las frutas y hortalizas en el país. En la Caracterización de la agroindustria de FRUVER., estudio realizado en el SENA sede Bogotá, en el año 1999, se afirma que el sector de la microempresa puede llegar a representar hasta un 80% del total de los establecimientos que procesan frutas y hortalizas en el país.

Dentro del análisis de los datos obtenidos en la encuesta, se consolidaron 4 componentes fundamentales en el sector hortifrutícola, con un análisis específico de la industria que demanda frutas como materia prima a nivel nacional.

1. Industrias que demandan frutas en el contexto nacional

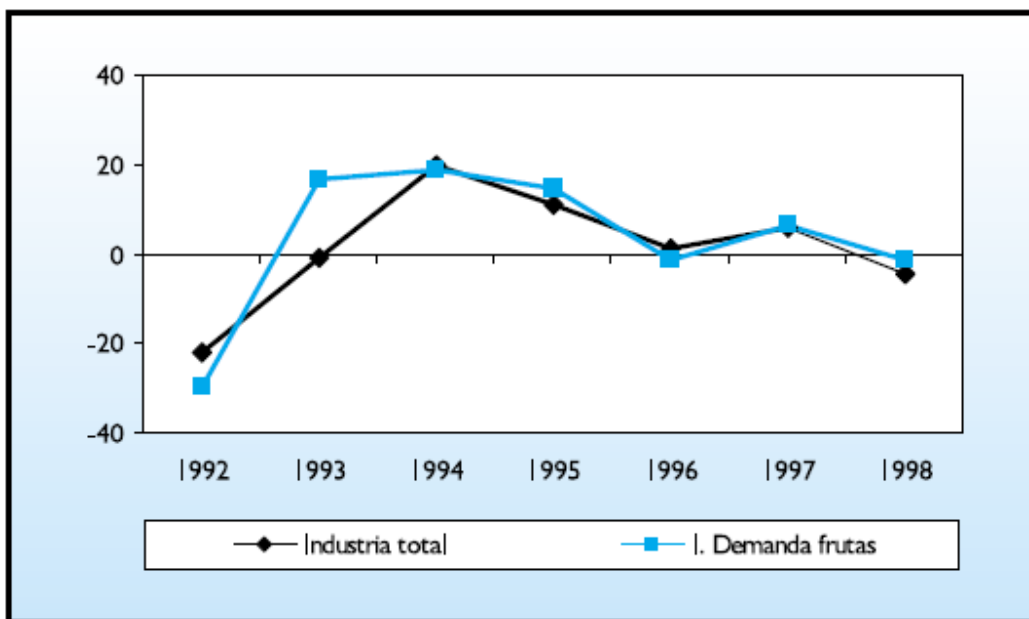
Para abordar el análisis de la industria que demanda frutas como materia prima se considera como contexto su importancia relativa frente a la industria alimentaria y frente a la industria nacional en general.

La industria de alimentos representó en 1998 el 36.5% del valor de la producción bruta de la industria total del país, contando con una quinta parte del total de establecimientos industriales.

El dinamismo de este subsector fue muy significativo durante la década de los noventa y muy superior al de la industria en su conjunto. Mientras el valor de la producción bruta del total de la industria aumentó en un 29,5% entre 1992 y 1998, el de la industria de alimentos alcanzó un incremento equivalente al 48.5% en el mismo período. De la misma manera, las industrias que demandan frutas aumentaron su participación dentro de la industria de alimentos y dentro de la industria total entre 1992 y 1998.

Inclusive, la producción bruta creció entre 1997 y 1998 mostrando un comportamiento diferente al del resto de la industria, puesto que cuando la actividad industrial nacional registró una importante reducción económica y fue necesario cerrar más de 500 establecimientos, el subsector se mantuvo relativamente estable y contribuyó, de esta manera, a amortiguar el impacto de la recesión nacional sobre los indicadores de la industria y con el pasar del tiempo, se ha reflejado que las industrias que demandan frutas presentan, en general, indicadores más dinámicos, respecto a la industria alimentaria y la industria total nacional (GRÁFICO N°1).

GRÁFICO 1. TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO DEL VALOR AGREGADO DE LA INDUSTRIA TOTAL Y LA INDUSTRIA DEMANDANTE DE FRUTAS (1992-1998)



Fuente: DANE-EAM. Calculos Corporación Colombia Internacional

2. Subsectores de la industria de alimentos que demandan frutas

Los tres subsectores de la industria de alimentos que demandan frutas, comprenden las siguientes industrias:

- Fabricación de preparados de frutas: mermeladas y jaleas, confites blandos, bocadillos y similares, yogur y kumis y jugos de frutas, así como al envasado y conservación en recipientes herméticos
- Empresas que producen almidones, féculas y productos derivados.
- Fabricación de mosto y vino de uvas y de bebidas gaseosas y agua mineral

Para este caso particular para el cual se formula el presente Plan de Negocio, es importante tener en cuenta el análisis realizado para el *Envasado y Conservación De Frutas*, en donde se identificó que es el sector industrial que responde por el mayor volumen demandado de frutas (60% de la demanda total de frutas de la industria), tanto fresco como procesado; más del 80% de la materia prima que requiere son frutas frescas.

3. Volumen y valor de la demanda industrial de frutas.

En 1992, la industria nacional demandó 72,000 toneladas de fruta fresca por un valor de \$32,380 millones de pesos. En 1997 el volumen demandado fue relativamente similar (71.000 toneladas), pero su valor se incrementó a \$40,400 millones de pesos, comportamiento que se explica, principalmente, por el incremento del precio de algunas frutas.

En el caso particular del chontaduro, se hace necesario especificar que solo desde 1997, las industrias a nivel nacional comenzaron a demandar este tipo fruta, con un volumen de 9 toneladas y un valor de \$16,357 (miles de \$ 1997).

4. Comercio exterior de procesados de frutas.

Al analizar el comportamiento de las exportaciones se encuentra una variación dependiendo de la fruta en el periodo comprendido entre los años 1992 y 2000, pero en términos generales, en el total de las exportaciones se encontró una disminución drástica, comportamiento que se explica, principalmente, por la caída de las exportaciones de jugo de maracuyá.

En términos más específico, en un contexto más delimitado, se encuentra que en uno de los departamentos en donde se han desarrollado mayores estudios sobre el chontaduro, es en el Valle del Cauca, en donde se dio origen a la Cadena de

Productos Promisorios, entre ellos, el Chontaduro. En esta cadena, la mayor fortaleza y organización se encuentra en la etapa de producción, sin embargo se requiere urgente intervención en el eslabón de transformación y comercialización, pues por el momento este eslabón no alcanza el nivel de aporte deseable para la consolidación de la cadena, ya que la transformación se realiza en un alto porcentaje a nivel artesanal y la comercialización se encuentra en manos de intermediarios a los cuales no les interesa la organización de cadena, resulta importante para el proceso mejorar las actividades de transformación y comercialización apoyando el ingreso de organizaciones seriamente constituidas con argumentos técnicos y empresariales que contribuyan al desarrollo de la zona aprovechando un producto de gran importancia nutritiva y fundamental en la generación de ingresos para los Agricultores. (Soto, Manuel Antonio. 2007).

Dado lo anterior, la participación de **Don Chonta, Chontaduro Maduro** en el mercado contribuye al fortalecimiento de una cadena productiva, que requiere que cada una de las partes se aúne en entre sí para expandir su participación, no solo a nivel nacional, sino también internacional.

6.4 ANÁLISIS DEL MERCADO: DEMANDA

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica requerida para el análisis del mercado, se encontró que la mayoría de información sobre Chontaduro comprende los temas referentes a la cosecha y postcosecha, sin tener estudios o datos estadísticos en el tema de la comercialización y ampliación del mercado. Sin embargo, estudios de campo realizados para la formulación del presente plan de negocio, reflejan que el mercado actual de Chontaduro está insatisfecho, puesto que no cumple con los parámetros de calidad que exige la norma para la comercialización de alimentos, además de esto, la venta informal en las calles de

la ciudad no permite el acceso del producto a centros educativos, comerciales, oficinas, entre otros.

Actualmente, a nivel microempresarial, se han adelantado procesos de transformación y comercialización, principalmente en el Departamento del Cauca, presentando el Chontaduro en fruto y en diferentes presentaciones y derivados tales como Mermelada, Salmuera, Torta, Almíbar, Galletas, Harina, Conservas, entre otros.

TABLA 1. MERCADO POTENCIAL

Mercado Potencial	Consumo Mensual (Paquetes)	Consumo Anual (Paquetes)	Participación Mercado (Mercado Objetivo)
Instituciones Educativas (Universidades)	1500	15.000	14.3%
(Colegios)	2.555	25.550	50%
C. Supermercados	560	6.720	22.2%
D. Sector empresarial	185	2.220	7%
TOTAL	4.800	49.490	

- Las universidades son: Universidad Tecnológica de Pereira, Católica, Andina, Libre
- Dentro de los colegios, se cuenta con 77 públicos y 12 privados, en los cuales se venderá el producto de la siguiente manera:

- Privados: Se venderá en 10 colegios, 10 paquetes diarios, equivalentes a 500 paquetes semanales y 2000 mensuales
- Públicos: Se venderá en 35 colegios, 2 paquetes semanales, equivalentes a 350 paquetes semanales y 1400 mensuales.
- En el sector empresarial contamos con la participación de cafeterías de empresas industriales, comerciales y culturales tales como: Austin Reed Manufacturas, Busscar de Colombia S.A, Caminos, SER S.A, Fundación de Arte Ana María Mejía.

- **Segmentación y Participación del Mercado.**

El mercado objetivo de **Don Chonta, Chontaduro Maduro** son aquellas personas que se encuentran en sus ocupaciones diarias (estudio, trabajo, entre otras) y que no tienen acceso al chontaduro. El rango de edad es muy amplio, debido al exquisito sabor del chontaduro que gusta a la mayoría de personas, y varía en promedio entre los 16 años hasta los 55, tanto hombres como mujeres.

En cuanto al nivel de ingreso, **Don Chonta, Chontaduro Maduro** ofrece su producto a personas de estratos 3, 4, 5 y 6, debido a los gustos preferencias de éstas en cuanto a presentación y cumplimiento de normas de seguridad en la manipulación de alimentos, que da un valor agregado y costo más elevado al producto (en comparación con el ofrecido de manera informal).

Inicialmente, **Don Chonta, Chontaduro Maduro** cubrirá el 40% del mercado identificado.

• **Características de los clientes.**

Los principales consumidores de **Don Chonta, Chontaduro Maduro** se caracterizan por:

Ubicación: nuestros consumidores potenciales son personas que en sus actividades diarias permanecen la mayor parte del tiempo en un mismo lugar, ya sea en su área de trabajo o estudio, sin tener la posibilidad de distraerse o la disponibilidad de tiempo para recorrer las calles de la ciudad para consumir el chontaduro.

Edad: estudios realizados demuestran que las personas que manifiestan mayor interés en el consumo de Chontaduro (81.42%) oscilan en un rango de edad entre 16- 30 años, seguidos por aquellos mayores de 31 años con un 10%, y en un porcentaje menor (el 8.57%) están aquellos menores de 16 años.

Sexo: en cuanto a la diferencia entre hombres y mujeres, se encuentra que el 53% de las personas que prefieren comer Chontaduro son hombres, mientras que el 47% son mujeres.

Ocupación: de las personas encuestadas, se encontró que la mayor parte de los consumidores potenciales son estudiantes que prefieren el consumo de frutas en sus horas de descanso, así como también personal administrativo de universidades y colegios (y oficinas en general) que encuentran en el chontaduro una fuente de energía y alimento.

Hábitos de compra: en este aspecto, la mayoría de personas, tradicionalmente consumen chontaduro cuando realizan diligencias personales en el centro de la ciudad de Pereira, (lugar de venta actual), en promedio cada 2 semanas; sin embargo, manifiesta que estarían dispuestos a consumirlo 3 veces en la semana.

Por otra parte, se encuentran personas que no consumen chontaduro por la forma como se vende la fruta en las calles, desde su punto de vista, antihigiénico, presentación desagradable y poca seguridad en la manipulación de los alimentos.

En cuanto a la apariencia física, el 90% de las personas que manifiestan consumir chontaduro, prefieren que la fruta sea de color naranja y textura firme.

Las personas a las cuales se les ofrecerá el producto, trabajan en instituciones educativas, ya sea en el área administrativa o como docentes, tanto en universidades como en colegios privados de la ciudad de Pereira. Así mismo, cubrirá la población estudiantil de estas instituciones.

Por otra parte, para aquellas personas que estarán dispuestas a comprar a **Don Chonta, Chontaduro Maduro** pero no realizan sus actividades diarias en un centro educativo, tendrán la disponibilidad de obtenerlo en supermercados y tiendas de las ciudades de Pereira y Dosquebradas.

6.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En la ciudad de Pereira, los principales competidores de **Don Chonta** son aquellas personas que venden el chontaduro de manera informal en las calles, forma tradicional de venta. Se debe tener en cuenta que estas personas no presentan Buenas Prácticas de Manufactura, y la fruta está expuesta a factores urbanos que disminuyen la calidad del producto, tales como smog, clima, contacto con dinero y segregaciones humanas (sudor, saliva, entre otros).

Por otra parte, se encuentran también algunas empresas del departamento del valle que están iniciando sus actividades comerciales con la comercialización de borjón y chontaduro en diversas presentaciones. Sin embargo, estos productos no son comercializados en la ciudad de Pereira, su acceso es vía internet.

Los principales competidores se mencionan en el Tabla 2

TABLA 2. EMPRESAS COMPETIDORAS DE DON CHONTA

NOMBRE DE LA EMPRESA	CIUDAD	PRODUCTO QUE OFRECE	PRECIO (\$)	SEGMENTO DEL MERCADO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Mr. Mango	Pereira	Mango Biche	2.000	Población de centros comerciales	Área de influencia limitada	Mercado Objetivo y ubicación en centros comerciales.
El palacio del Chontaduro	Pereira	Distribución de Chontaduro y venta en vaso plástico	1.000	Vendedores y Consumidores de ventas informales	Poca higiene, atención al cliente	Son distribuidores de chontaduro
Afrofrutas del Pacifico	Pereira	Chontaduro sin pelar empacado al vacío	2.500	Contactos establecidos en ferias empresariales	Posicionamiento en el mercado	Variedad de frutas en su oferta
Chontirricuras	El Tambo (Cauca)	Mermelada, torta, salmuera de chontaduro	–	Usuarios de Internet	Limitación de acceso a la empresa	Estrategia de comunicación

6.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

6.6.1 Concepto del Producto

Don Chonta, en su primera presentación comercial ofrece un producto 100% Natural empacado al vacío con un contenido de 150 gramos de chontaduro, libres de conservantes y preservativos, en donde las técnicas de empaque garantizan su calidad.

Su empaque al vacío en tamaño y cantidad para consumo individual es de fácil manipulación para ser consumido en el momento deseado. Cada paquete de chontaduro cuenta con sobres adicionales de sal, miel y limón para que el cliente agregue a su gusto, y en la combinación deseada estos elementos que le dan un valor agregado a la fruta.

Don Chonta y su producto (chontaduro empacado al vacío) se diferencian de los demás vendedores informales de esta fruta por su proceso productivo, puesto que se elabora con todas las medidas de seguridad para la manipulación de alimentos. La innovación en su forma de presentación y comercialización establecen la diferencia en el país, puesto que se ofrecerá la fruta en aquellos lugares en donde no se ha tenido acceso a ella anteriormente, como lo son las cafeterías de los establecimientos educativos, oficinas y supermercados.

Cabe resaltar que el producto ofrecido no es un fruto tradicional de la agricultura colombiana, y por ser de carácter exótico, se constituye en un bien promisorio, lo cual hace de éste un bien especial para ser introducido tanto en el mercado nacional como internacional.

Por otra parte, existe la posibilidad de comercializar nuevos productos aprovechando todos los residuos del proceso productivo, generando bienes

secundarios tales como Harina de Chontaduro, Bronceador, Almendras de Chontaduro enlatadas, Arequipe de Chontaduro, entre otros.

TABLA 3. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

CHONTADURO EMPACADO AL VACÍO	
Características básicas	Fruto de Chontaduro cosido, fraccionado en mitades
Uso del producto	Fruto para consumo directo como snack,
Calidad	La materia prima es chontaduro, se trabajará en procesos de estandarización y en instalaciones que cumplan con todos los requisitos para planta de alimentos.
Empaque	Bolsa para empaque al vacío, con un contenido de 150 gr. De Chontaduro. Adicional, contiene sobres de sal y miel
Presentación	Paquete de Chontaduro empacado al vacío con sobres adicionales de sal y limón.

6.6.2 Estrategias de Distribución

Territorio de ventas: Pereira, Dosquebradas.

Distribución: Directa y selectiva.

Para la comercialización del chontaduro empacado al vacío, se establecerá una cadena directa, en donde la relación con el cliente no presenta intermediarios, y sus pedidos serán realizados vía telefónica o digital. Los clientes serán las organizaciones que venden el producto al consumidor final, los cuales fueron mencionados anteriormente como mercado potencial y son las universidades, los colegios y los supermercados.

Se utilizará una moto con capacidad para transportar 18.25 arrobas semanales, en la cual se trasportarán nuestros productos.

6.6.3 Estrategias de Precios

Para establecer la estrategia de precios con la que Don Chonta participará en el mercado con su producto “Chontaduro empacado al Vacío”, se tendrán en cuenta los límites inferior (costos) y superior (demanda) para la asignación de dicho precio.

Don Chonta cobrará un precio que cubra todos los costos de producción, distribución y venta del producto y que también genere un rendimiento justo. Las especificaciones de estos costos de producción se detallan más adelante.

En cuanto a la demanda, el estudio de mercado refleja que la **población consumidora** de chontaduro estaría dispuesta a pagar \$2.000 pesos por un paquete como el que ofrece Don Chonta., precio que se ajusta a los costos de producción y al precio ofrecido a los **clientes** (cafeterías, supermercados) de \$1.800 pesos sin IVA, incrementándose cada año teniendo en cuenta la inflación y la demanda del producto, el pago se realizará de contado en un lapso no superior a 15 días y se tendrán alternativas como se aprecia en el siguiente esquema.

Garantías	Descuentos
Por pronto pago (efectivo)	5%.

El precio de lanzamiento será el mismo que se manejará en el primer año de ventas (\$1.800 pesos), y éste será justificado en la calidad del producto ofrecido, por ser fruta seleccionada 100% natural, por la presentación del empaque y la seguridad garantizada en el proceso productivo. Anualmente el precio del producto tendrá un incremento del 3.5%

En caso de que el pedido sea a crédito se firmara con anterioridad como garantía un pagare, una letra o un cheque por el monto total de la mercancía. (Se hará estudio de crédito).

TABLA 4. TENDENCIA DEL PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE CHONTADURO EMPACADO AL VACÍO (150 GR.)

AÑO	PRECIO
2008	1.800
2009	1.908
2010	2.022
2011	2.144
2012	2.272

Los costos del producto se definieron según los costos de la materia prima, insumos, costos de producción, administración, mercadeo y margen de utilidad.

6.6.4 Estrategias de Promoción

Inicialmente, para la entrada del producto al mercado, se realizarán varias promociones en los lugares de venta, con el fin de incentivar tanto a los clientes como a los consumidores.

Para los clientes, aquellos que compran al por mayor para luego vender a los consumidores, las estrategias de promoción se basarán en los precios de compra por pronto pago, efectuando en sus pedidos una disminución hasta de un 8% sobre el total de la compra.

Para los consumidores, la promoción que se ofrecerá será a partir de la compra de un segundo paquete de chontaduro, para que el tercero lo lleve a mitad de precio.

Se visitaran las diferentes distribuidoras de Pereira y Dosquebradas, donde se les presentará el producto, para que puedan verificar la calidad del mismo, en su sabor a través de la degustación, y en su embalaje.

Igualmente se contará con los servicios de un impulsador, en épocas de temporada, con el fin de que promueva el producto (estrategia de empuje), en los diferentes establecimientos donde se comercializa el producto.

Otra estrategia es invitar a la fabrica a los distribuidores, para que conozcan todo el proceso, lo cual nos dará confianza y estatus en el mercado, se consideran descuentos en ocasiones especiales como lo son el pronto pago, el volumen, y el tiempo que lleven fieles con el producto.

TABLA 5. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Estrategia	Actividad	Instrumento	Característica
Publicidad	Presentación personalizada de la empresa a los puntos de venta seleccionados como potenciales.	- Degustación. - Portafolio de servicio. - Tarjetas de presentación - Volantes	Datos de calidad, capacidad de producción, información general de la empresa
Promoción de ventas	Presentación de las instalaciones de la empresa a los puntos de venta.	Visita	La atenderá el gerente de la empresa.
Ventas	Presentación del producto a los puntos de venta.	Reunión de venta dirigida por el vendedor.	Se darán las pautas de negociación: forma de pago, degustaciones, frecuencia de la reventa
Descuentos	Se concederá un precio especial a los buenos clientes.	Descuento del 8 % sobre lo facturado si es en efectivo.	Se considerará clientes especiales a aquellos que vendan más del 15% de las metas esperadas.

6.6.5 Estrategias de Comunicación

En cuanto a las estrategias de comunicación, se realizará por medio del lanzamiento del producto y lanzamiento de marca, en donde se captarán nuevos clientes en los puntos de venta.

Servirán como instrumento las Ferias empresariales, muestras gratis, acompañamiento en los puntos de venta durante el primer mes, tarjetas de presentación, volantes, asociación a redes o grupos de carácter empresarial, entre otros.

Don Chonta, por se un producto innovador, necesitara de folletos, volantes, stickers, correo electrónico, celular y telemarketing que hagan alusión al producto dándolo a conocer en el mercado creando una excelente cultura informativa que garantice la difusión y expectativa del producto.

Se hablará con frecuencia vía telefónica o personal con los diferentes clientes para indagar sobre mejoras en cuanto al empaque, estrategias de distribución, sugerencias de los consumidores finales, lo cual es de gran importancia para estar a la vanguardia de los mercados cambiantes.

6.6.6 Estrategias de Servicio

La empresa se basa en una atención personalizada al cliente creando una política que garantice un servicio excelente.

La empresa garantiza que el producto cumpla con las exigencias pactadas con anterioridad como lo es tamaño, forma, empaque, asegurando que el producto cumpla con las condiciones requeridas y antes establecidas por ambas partes, en caso de inquietudes y sugerencias están serán atendidas inmediatamente y en caso de no cumplir con las características exigidas se le hará cambio del producto.

Tendrá servicio de venta, preventa y postventa, generando una cultura de entregas puntuales.

- Pre venta: Se contactara vía telefónica las cantidades a negociar, formas de pago y acuerdos pactados (ferias, descuentos, promociones).
- Ventas: Tiempo de entrega, entrega de la mercancía, cierre de negocio y forma de pago.
- Postventa: Devoluciones, cambios, garantías, sugerencias sobre el producto y el consumidor.

Se tendrá en cuenta para los momentos de verdad una libreta de calificaciones sobre el historial del cliente para analizar las diferentes variables y corregir o tener en cuenta sus inquietudes para dar un excelente servicio

6.6.7 Estrategia de Aprovisionamiento

A continuación se presenta una lista de los proveedores de las herramientas y equipos requeridos para la administración y producción de chontaduro empacado al vacío.

TABLA 6. PROVEEDORES DE HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIAS PRIMAS

Proveedores	Tipo de infraestructura
Almacén Santander	
Variedades la 17	Elementos de Limpieza y utensilios
Cacharrería los marinillos	
Productos institucionales	
Proveer	Elementos de aseo
Mariela Valencia	
Papelería playa	
Papelería mundial	Implementos de oficina
Papelería cauca	
Ofi archivo	
Oficinas y modulares	Muebles y enseres
Amoblar	
Compuequipos	
Compuservice	
Americana de computadores	Equipos electricos de oficina
Magom	
Energitesla	
Javar	
Seragro	Maquinaria y equipos
Hb inoxidable	
Mildres Bustamante	
Friotec	

Colequijos	
Inverfrio Ltda.	
Almacén todo plásticos	
Indubolsas	
Protejaseg	
Enciso	Dotacion
Dotación industrial	
Dromayor	Elementos de primeros auxilios
Drogas la rebaja	
ABC extintores	
Extintores del café	
Comcel	
Movistar	
Graficas del eje cafetero	Equipo de comunicación
Litografía Génesis	Publicidad
ImportGraft	
Exfumitec	Fumigación
Fumigax	
Distribuidora eje cafetero	
El Palacio del Chontaduro	Materia prima e Insumos
Agronet	
Makro	
Diconsa	

6.7 PROYECCIONES DE VENTAS

6.7.1 Proyección de Ventas y Política de Cartera

Para la proyección de ventas se tiene en cuenta el estudio de mercado realizado, se cuenta con una proyección de ventas de 41 arrobas semanales (164 arrobas mensuales), cantidad que se ajusta a la capacidad instalada y a los recursos aportados por el fondo emprender.

En cuanto a la **Política de Cartera**, las condiciones de la empresa en su etapa inicial, no permitirían conceder crédito, porque afectarían el flujo de caja.

Sin embargo se puede pactar pagos a quince (15) días, lo que se traduce, en ventas de contado. Sin dejar de considerar hacia futuro, clientes que demuestren credibilidad crediticia

7. OPERACIÓN

7.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

- **Nombre del Fabricante:** Don Chonta
- **Dirección:** Carrera 13 bis N° 23-26, Pereira
- **Teléfono:** (6) 3240012
- **Nombre del Producto:** Chontaduro empacado al vacío
- **Composición (Ingredientes):** Chontaduro fruta natural seleccionada
- **Saborizantes:** No contiene saborizantes
- **Aditivos:** No contiene aditivos
- **Presentación Comercial:** El producto es comercializado en presentación de 150 gr.
- **Empaque:** Bolsa plástica para empaque al vacío con su respectivo sellado
- **Conservación:** En medio ambiente sin destapar. Después de abierto, en refrigeración.
- **Vida útil estimada:** 20 días a partir de la fecha de fabricación
- **Lote:** El lote del producto corresponde de la fecha de su fabricación
- **Fecha de vencimiento:** 20 días a partir de la fecha de fabricación

7.1.1 Estado de desarrollo

Inicialmente, este producto se comercializó informalmente, empleando una bolsa de cierre hermético como empaque por un periodo de tiempo de 1 año. La operación empleada para la producción no se regía bajo los parámetros de calidad establecidos para la manipulación de alimentos. Es por esto que nace la necesidad de operar técnicamente la manipulación y transformación de este recurso natural que se constituye en alimento exótico para los consumidores.

7.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

➤ PROCESO DE PRODUCCIÓN.

El proceso de transformación del chontaduro cuenta con varias etapas que serán explicadas a continuación:

1. Recepción de materia prima (chontaduro fruta natural).

En esta etapa se seleccionan los chontaduros de mejor calidad para que continúen en el proceso productivo. Los chontaduros que no cuentan con los parámetros de calidad son desechados.

2. Lavado y desinfección del chontaduro.

A continuación, se lavan y desinfectan los chontaduros seleccionados bajo estándares de salubridad exigidos dentro de la manufactura de alimentos.

Este proceso de desinfección se realiza por un tiempo de 15 minutos en una solución de Hipoclorito de Sodio a 200 p.p.m

Pasados los 15 minutos se realiza el lavado con agua potable.

3. Pelado:

Se pela el chontaduro y se fracciona en mitades para ser posteriormente empacado.

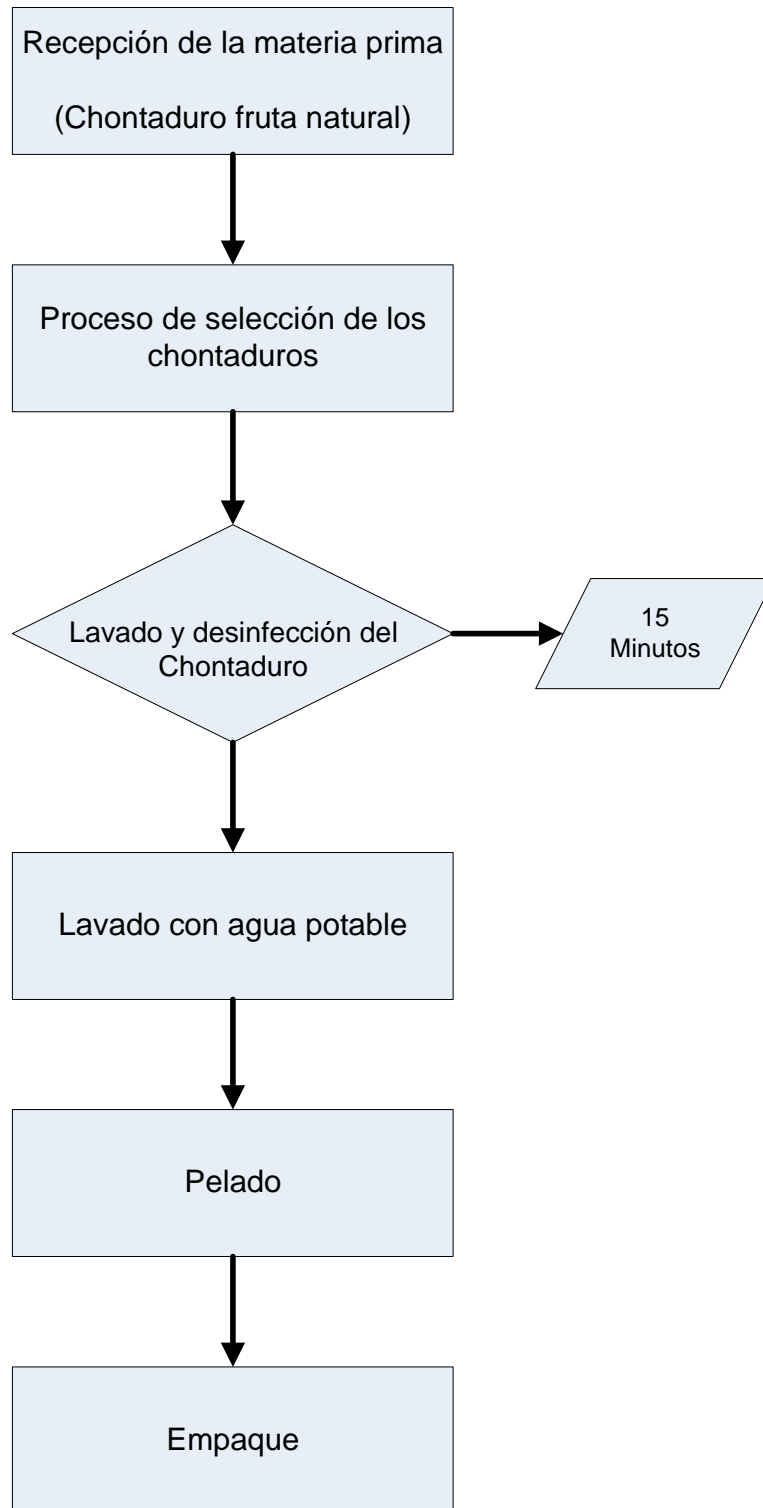
4. Empacado

El empaque se realiza al vacío, este tipo de empaque, como su nombre lo dice es el sistema por medio del cual se procura generar un campo de vacío alrededor de un producto y mantenerlo dentro de un empaque.

Este proceso ha sido uno de los sistemas más exitosos para la conservación de alimentos, porque al retirar el aire del contenedor y se obtiene una vida útil más larga al poder conservar las características organolépticas, ya que al eliminar el oxígeno no existe crecimiento de gérmenes aeróbicos, psicrófilos, y mesófilos que son los que originan la rancidez, la decoloración, y la descomposición de los alimentos.

En el Gráfico 2, se detalla el proceso productivo por medio de un diagrama que muestra la secuencia de cada uno de los pasos a seguir en la transformación de chontaduro

➤ GRÁFICO 2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



7.2.1 Capacidad Productiva

La capacidad productiva de un bien, en este caso paquetes de chontaduro, se puede analizar teniendo en cuenta dos puntos de vista, el activo y el pasivo.

El punto de vista activo se considera cuando se estima la capacidad productiva a corto plazo, e indica la capacidad de producción del bien que es capaz de producir y vender. Desde el punto de vista pasivo, la capacidad productiva depende de la combinación de varios factores que influyen en los tiempos de producción,

Para la medición efectiva y práctica de la capacidad de producción y su grado de utilización, se consideraron tres niveles: la capacidad ideal, la capacidad práctica y la capacidad normal.

- **CAPACIDAD IDEAL:** esta capacidad se obtiene al considerar que no hay interrupciones en el proceso productivo por ningún concepto y que la productividad total, medida con un factor patrón tipo, sería alcanzable.

Para determinar la capacidad ideal, se diferencian y combinan 3 clases de tiempos que son: El Tiempo, la Mano de Obra y los Medios de Explotación para su aplicación a las materias primas durante su trayectoria por las fases:

Tiempo – Materiales, Tiempo – Operario y Tiempo – Maquinaria.

1 y 3. Tiempo – Materiales: que coincide con el tiempo recorrido de las materias primas a través de las diversas fases de fabricación:

Antes de determinar este tiempo, se debe especificar cada una de las fases por las que se lleva a cabo el proceso productivo. Estas son: lavado, desinfección, lavado, cocción, pelado y empaque.

a. Tiempo de transporte: Tiempo de transporte de las materias primas entre fase y fase para 1 arroba.

Los tiempos entre fase y fase son los siguientes.

- Paso Lavado – Desinfección: 1 min
- Paso Desinfección - Lavado. 2 min
- Paso Lavado – Cocción: 2 min
- Paso Cocción – Pelado: 5 min
- Paso Pelado – Empaque: 2 min

El tiempo total de Transporte es de 12 minutos para 1 arroba.

b. Tiempo de estacionamiento: Tiempo durante el cual las materias primas ni están en movimiento ni en transformación.

En este caso del proceso de transformación del chontaduro, no se contempla este tiempo, puesto que las actividades relacionadas con el estacionamiento se consideran dentro del proceso productivo, como es el caso del lavado y la desinfección.

c. Tiempo de Transformación: Tiempo durante el cual las materias primas están sometidas a elaboración.

Para tener un cálculo estándar del tiempo de elaboración, se estima como parámetro de medida **1 arroba** de Chontaduro a transformar, con **3 personas** en el proceso productivo, obteniendo los siguientes resultados:

- Lavado: 3 min
- Desinfección: 15 min

- Lavado: 3 min
- Cocción: 40 min
- Pelado: 30 min con peladora industrial
- Empaque: 35 min

El tiempo total de Transformación es de 2.1 hrs (126 min)

2 y 3. Tiempo – Operario y Tiempo – Maquinaria: para el cálculo de estos tiempo, se tiene en cuenta variables que hacen parte del proceso productivo, así:

a. Tiempo de transformación (Tt): 2.1 hrs (126 min)

b. Tiempo de preparación (Tp): 45 min

Este es el tiempo necesario antes y después del trabajo sobre los materiales, con el objeto de que la unidad de trabajo vuelva a estar en condiciones adecuadas de manufactura.

c. Tiempo complementario (Tc): 10 minutos

Es el Tiempo durante el cual la unidad de trabajo está ocupada en trabajos que están sólo indirectamente relacionados con el proceso de transformación y con la pieza, tales como limpieza de áreas, instrumentos y materiales requeridos en el tiempo de producción.

d. Tiempo principal (Tpr): 2.85 hrs (171 min)

Se obtiene con la suma de los tiempos de transformación y de preparación (Tt+Tp)

e. Tiempo activo (Ta): 3 horas (181 min)

Es la suma de los tiempo principal y complementario (Tpr+Tc)

- **CAPACIDAD PRÁCTICA:** Es aquella capacidad máxima que se puede obtener de forma real en las condiciones normales y considerando que durante todo el tiempo disponible no es posible estar en tiempo de transformación sino que inevitablemente hay tiempos de parada mínimos para preparar y reparar las máquinas e instalaciones. Este concepto en la industria se conoce con el nombre de rendimiento (Tt/Ta)

$$Tt/Ta = 126 \text{ min} / 181 \text{ min} = 0.69 \times 100 = 70\% \text{ (Rendimiento)}$$

- **CAPACIDAD NORMAL:** Es aquella que le permite cubrir una demanda, teniendo en cuenta las variaciones estacionales y los problemas cíclicos que se puedan presentar.

La capacidad normal para la producción de chontaduro empacado al vacío es de **20 arrobas semanales**, con las que se producen **1200 paquetes en la semana**, teniendo en cuenta el promedio de los tiempos calculados anteriormente, la demanda del mercado, la infraestructura, herramientas, equipos y personal adecuado.

Teniendo en cuenta el pedido quincenal de los clientes, entre los que se tienen universidades, colegios y supermercados, que en total suman **4800 paquetes mensuales** se debe contar con:

- Insumos de desinfección aptos para la materia prima, que ejerza su función de forma eficiente, teniendo en cuenta tiempo y efectividad en su desinfección
- Equipos de alta calidad que permitan el rendimiento en la producción, como lo son la marmita para la cocción del chontaduro, la despulpadora de frutas que permite mayor agilidad en el proceso y la empacadora al vacío que garantiza la calidad del producto y su permanencia en el tiempo.

- Personal calificado y ágil, que conozca y aplique las buenas prácticas de manufactura en el proceso de transformación del chontaduro.

Inicialmente, se estaría utilizando el 50% de la capacidad de producción, puesto que el trámite con los supermercados requieren de un tiempo que justifica la espera para entrar activamente en dicho mercado, sin embargo, la comercialización en los centros educativos garantiza la producción inmediata que cubre el 50% del estimado total.

7.2.2 Necesidades y Requerimientos

Para la producción de chontaduro empacado al vacío, se requieren tanto obras físicas como herramientas y equipos.

En cuanto a las obras física y las adecuaciones locativas, estos requerimientos se rigen por el decreto 3075 de 1997, en el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. Se describen a continuación las adecuaciones locativas donde se realizará el proceso de transformación del chontaduro, esta descripción contempla el cumplimiento de los requerimientos técnicos para la debida producción, como lo son las características de las paredes, puertas, pinturas, material de las mesas y demás elementos utilizados en el proceso productivo.

En las instalaciones se tendrá el orden adecuado del proceso productivo, separando cada una de las áreas: recepción de materias primas, limpieza y desinfección, transformación, empaque y almacenamiento, como se ilustra en el siguiente diagrama.

GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

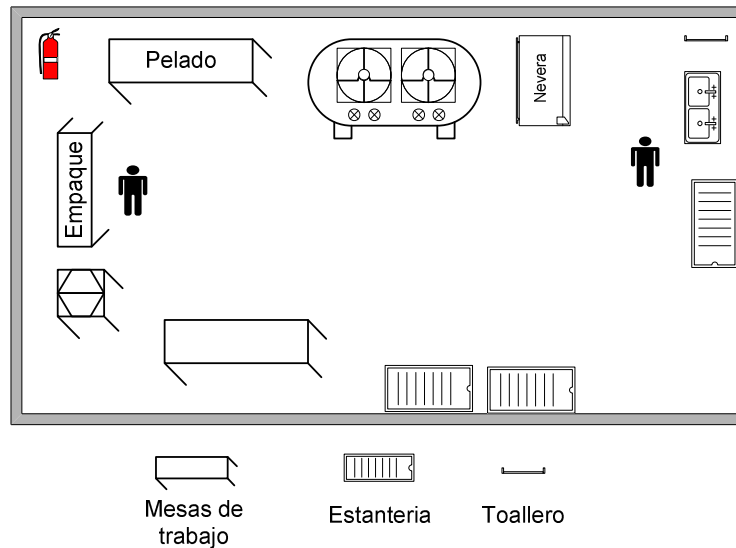


TABLA 7. NECESIDADES REQUERIDAS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

ÍTEM	FUNCIÓN
Marmita de 20 galones	Instrumento adecuado para realizar la desinfección de la materia prima.
Refrigerador	Permite conservar materia prima
Maquina empacadora y selladora al vacío	Permite sellar el producto para garantizar su conservación y protección con el exterior.
Peladora Industrial	Permite pelar el chontaduro, disminuyendo tiempos perdidos y garantizando calidad del producto
Impresora	Copia archivos de texto e imagen del computador
Telefax	Permite enviar formatos de pedido, verificar consignaciones, enviar listas de precios.

Estabilizador	Protege los refrigeradores y el computador de altibajos de energía evitando que se dañen estos equipos tan costosos
Computador	Almacenar y procesar información.
Celular	permite la eficiente comunicación en cuanto a la parte operativa y funcional de la empresa

TABLA 8. NECESIDADES REQUERIDAS DE IMPLEMENTOS DE ASEO

ÍTEM	FUNCIÓN
Dispensador de jabón	Dosifica sin desperdicio el jabón
Dispensador de papel de manos	Permite tener acceso fácil para secar las manos
Dispensador de papel higiénico	Permite tener papel a disposición
Escoba	Recoge polvo y basuras del piso.
Trapeador	Desinfecta y limpia con productos químicos el piso
Recogedor	Recoge desperdicios del piso
Caneca de basura y papelería	Se almacena material de desperdicio, papelería para reciclar y residuos contaminados
Trapos	Limpian fómites y elementos de producción.
Delantales	Protegen al operario su ropa y las parte mas expuestas

Baldes grandes	Permite meter trapos y delantales en productos desinfectantes.
Cepillo	Implemento de aseo para limpiar baños, piso, trapos y delantales

TABLA 9. NECESIDADES REQUERIDAS DE IMPLEMENTOS DE PAPELERÍA

ÍTEM	FUNCIÓN
Marcador seco	Permite escribir notas en el tablero
Borrador de tablero	Borra la tinta del marcador
cosedora	Sella cartas, cajas, bolsas
Cinta gruesa	Sella cajas listas para ser despachadas
Tinta indeleble	registra fecha de vencimiento a los productos
Lapiceros	Permite redactar y escribir en papel.
Perforadora	Perfora papeles para almacenarlos en orden.
Febrero	Pone fechas de vencimiento
Volantes	Muestra información del producto y sus características
Sobres Membreteadas	Da presentación de la empresa
Cartas Membreteadas	Da peso como una empresa constituida y seria constituida
Facturas	Generan información para el contador y el gerente

TABLA 10. NECESIDADES REQUERIDAS DE MATERIALES Y EQUIPOS

ÍTEM	FUNCIÓN
Mesa En Acero Inoxidable	Dan soporte para el pelado y empaque del chontaduro y demás procesos de producción.
Granera Digital	Pesar con exactitud las materias primas requeridas para el empaque del producto
Lámparas Con Bombillos	Generar una buena fuente de luz en todos los procesos productivos, evitando riesgos profesionales
Cuchillos	Aptos para pelado de frutas
Ollas En Acero Inoxidable	Permite el almacenamiento y manipulación del chontaduro
Multiusos	Permite almacenar papelería, implementos de ferretería y otros
Bisturí	corta diferentes materiales como cartón, cinta entre otros
Ventilador	Refresca y circula el aire.
Canastas Plásticas	Permiten el transporte de producto terminado hacia la zona de embalaje
Pesa De Reloj	Pesa la cantidad de producto a utilizar.
Mangueras	Permite lavar marmita y zonas de difícil acceso.
Vasijas Plásticas	Almacenan materia prima en proceso(sin empacar) para proteger de roedores e insectos.

TABLA 11. NECESIDADES REQUERIDAS MUEBLES Y ENSERES

ÍTEM	FUNCIÓN
Sillas	Para que el personal se siente en las fases productivas y de empaque.
Escritorio	Soporte para el computador y libros de la auxiliar contable, y para el gerente atender los negocios.
Archivador	guardar organizadamente toda la papelería
Estantería	almacenar las materias primas, los insumos, el producto terminado y el producto de exhibición
Silla de madera	Para que se sienten los clientes en la oficina
Silla hidráulica	De soporte y descanso.
Tablero	Anotación de metas o información diaria
Tablas de registro	Para pegar formatos de pedido
Caja de primeros auxilios	Sirve en caso de emergencia en accidentes de leve gravedad
Extintor	Sirve en caso de incendio

TABLA 12. NECESIDADES REQUERIDAS ADECUACIONES

ÍTEM	FUNCIÓN
Cortinas Plásticas Transparentes	separar las zonas de producción, empaque y almacenamiento cumpliendo con las normas establecidas en el decreto 3075
Fumigación	Evita presencia de insectos y roedores que contaminen los productos
Extractores	Permiten la buena circulación del aire, sacando el que esta viciado por el calor y refrescando el ambiente con el que entra.
Lámparas	Permite la buena visión disminuyendo riesgos en los procesos
Pintura Epóxica	Indicada para paredes de fábricas de alimentos.

7.2.3 Plan de Producción

El plan de producción se establece teniendo en cuenta la capacidad de producción, determinando así que se producirá diariamente 8 horas durante 5 días a la semana, con el fin de satisfacer la demanda previamente medida.

En cada uno de estos tiempos de producción se transformarán 20 arrobas de Chontaduro que corresponden a 1200 paquetes semanales, para obtener así los 4800 paquetes mensuales.

Es necesario aclarar que los clientes se surtirán semanalmente, aunque el producto tenga una vida útil de 20 días.

7.3 PLAN DE COMPRAS

7.3.1 Consumos por Unidad de Producto

Para determinar el costo de cada paquete de Chontaduro empacado al vacío, se estima la cantidad y costos requeridos de cada uno de los insumos necesarios para la producción de éste. Estos son:

- Sal-Limón
- Miel
- Empaque (bolsa para empacar al vacío)
- Etiqueta

En la tabla que se encuentra a continuación se detalla la cantidad y el valor de cada uno de los insumos, con los cuales se estima el costo total de cada paquete de chontaduro.

TABLA 13. COSTO DE INSUMOS POR PAQUETE

PLAN DE CONSUMO DE INSUMOS POR PAQUETE			
CONSUMO DE MATERIA PRIMA POR UNIDAD DE PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD UNITARIA	VALOR UNITARIO INSUMO
Sal – Limón	Paquete	1	\$ 11
Miel	Paquete	1	\$ 42
Empaque	Bolsa	1	\$ 105
Etiqueta	Unidad	1	\$ 60
TOTAL	Paquete	1	\$ 218,00

El costo total de los insumos requeridos para la producción de un paquete de Chontaduro empacado al Vacío, con un contenido de 150 gr. es de \$218 pesos.

7.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN

7.4.1 Costos de Producción

En el caso de los costos de producción, el cálculo se realiza con el valor de la materia prima, los insumos, transporte y demás aspectos que se detallan en la Tabla 14

TABLA 14. COSTO POR PAQUETE

TOTAL COSTO POR UNIDAD (PAQUETE)	
Mano de obra directa	356
Materia prima	300
Insumos	218
Transporte	40
Gastos de administración y ventas	393
Costos indirectos de fabricación	371
TOTAL COSTO POR UNIDAD (BOLSA)	\$ 1.678

Al establecer la relación entre todos los elementos requeridos para la elaboración de un paquete de Chontaduro de 150 gr., se encuentra que el total requerido es de \$1.678 pesos

7.5 INFRAESTRUCTURA

7.5.1 Infraestructura

La planta de producción está ubicada en la vereda el Jordán, en donde se cumple con todos los requerimientos legales para la manipulación y transformación de alimentos para el consumo humano. La distribución de los procesos también está diseñada en su respectivo orden, en donde se previene la contaminación del producto y se garantían las buenas prácticas de manufactura (BPM)

7.5.2 Parámetros Técnicos Especiales

Para la fabricación de alimentos se deben cumplir las normas técnicas especiales contempladas en el decreto 3075 de 1997. Para el cumplimiento de dichas normas se cuenta con la asesoría de una ingeniera de alimentos y el personal con experiencia en la adecuación de fábricas de alimentos. Los instrumentos, maquinarias y equipos de trabajo también se contemplan en esta norma, en donde se especifica el material que debe ser utilizado en la industria procesadora de alimentos

8. ORGANIZACIÓN

8.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

8.1.1 Análisis DOFA

ANALISIS DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 20px;">ANÁLISIS INTERNO</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;">ANÁLISIS EXTERNO</div>	Innovación del empaque	Estructura financiera deficiente
	Innovación en el tipo de comercialización formal de Chontaduro	Estructura organizacional en proceso
	El producto, de alta calidad es nuevo en el mercado	Baja participación en el mercado
	El Chontaduro es un fruto exótico de carácter promisorio	Conocimiento parcial del mercado
	Suficiente capital de trabajo	Poca trayectoria de comercialización
	Personal capacitado	Pocos proveedores locales
	Conocimiento proceso productivo por el personal	Pocos productores de chontaduro orgánico
	Higiene y seguridad en la manipulación del producto	Variación de costos de materia prima en tiempo de cosecha
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Mercado internacional	Establecer plan exportador	Consolidar los procesos organizacionales

Apoyo a nuevos empresarios	Establecer convenios con entidades de apoyo	Solicitud de créditos de fomento
Innovación tecnológica	Emplear la mejor tecnología para garantizar la calidad del producto	Implementar el programa de buenas prácticas de manufactura (BPM)
Tratado libre comercio	Estructurar una página web	Formalizar indicadores de gestión
Acuerdos de comercialización de Chontaduro intermunicipales	Ser participante significativo en el acuerdo entre Chocó y Pereira	Desarrollar estrategias de promoción del producto
Beneficios especiales para frutos exóticos	Fortalecer línea orgánica para entrar bajo los parámetros de Biocomercio	Establecer convenios con productores de chontaduro orgánico
No existe en Pereira la comercialización formal del Chontaduro	Establecer alianzas estratégicas	Garantizar la calidad del servicio y el producto para cubrir el mercado potencial
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Negligencia en la administración pública	Establecer contactos y convenios con los nuevos funcionarios públicos para la participación en nuevos proyectos de carácter empresarial.	Ser parte de organizaciones de tipo empresarial para unir esfuerzos
Competencia por parte de vendedores informales	Cubrir el mercado potencial a cabalidad bajo las ventajas comparativas	Ampliar el mercado y cubrir nuevas zonas del Eje Cafetero
Tradicional forma de consumo	Modificar hábitos de consumo de Chontaduro	Satisfacer al cliente en imagen, calidad y sabor

Forma de pago de almacenes de cadena	Flexibilidad por parte de las almacenas de cadena por ser productos de la región.	Desarrollar estrategias de financiación que amortigüen el tiempo de pago
Trámites para la exportación de productos	Tener aspectos legales, comerciales y técnicos actualizados	Fortalecer el conocimiento de los aspectos técnicos y legales para la exportación.

8.1.2 Organismos de Apoyo

Dentro de los organismos de apoyo, se encuentran las entidades gubernamentales que apoyan a jóvenes empresarios por medio de convocatorias, asignación de recursos para la participación de ferias de carácter empresarial.

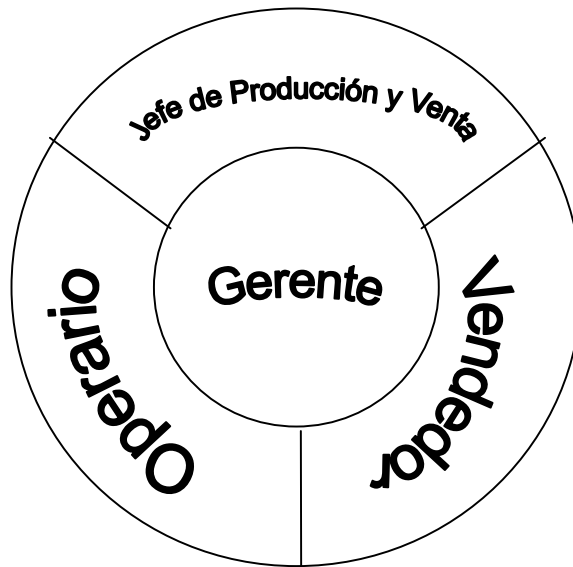
La Universidad Tecnológica de Pereira, por medio de su unidad de emprendimiento brinda el acompañamiento a las empresas lideradas por estudiantes de la misma, permitiendo la participación en ferias, compartir las experiencias del emprendedor a grupos de estudiantes que tienen la iniciativa de crear empresa y el asesoramiento para el posicionamiento del mercado.

Igualmente, en la ciudad de Pereira se extiende actualmente la RED EMPRESARIA INFLUIR, en donde se brinda apoyo a sus miembros con la participación de proyectos de carácter empresarial, capacitaciones, posibilidad para capacitar a nuevos empresarios, y la asociación de empresas para el desarrollo de la región.

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8.2.1 Organigrama

GRÁFICO 4. ORGANIGRAMA



8.2.2 Manual de Funciones

La base organizacional de DON CHONTA será todo el equipo de trabajo, pero el gerente es quien definirá y trabajará en los procesos estratégicos, a nivel administrativo, operacional y comercial.

8.2.2.1 Gerente: es el representante legal de la empresa y es quien supervisa que todo este en el orden correcto, se encarga de programar la producción, vigilar el estado de la planta, compra de insumos, maquinarias y equipos. Es la persona que está en contacto permanente con los asesores de la unidad de emprendimiento.

También tiene las siguientes funciones específicas:

- Posicionar la empresa en la zona cafetera.
- Mantener la rentabilidad de la empresa.
- Elaborar metas de manera progresiva y velar por el cumplimiento de estas.
- Responder y garantizar productos de excelente calidad.
- Atender y responder a empleados, clientes y proveedores.
- Asegurarse de que la empresa esté al día con los requisitos de ley.
- Dar solución a problemas
- Administrar de manera honesta, responsable y eficaz.
- Liderar a su equipo de trabajo

8.2.2.2 Jefe de Producción: Establece tiempos de producción y ejecuta las sugerencias y asesorías prestadas por el Asesor. Debe gestionar ante el gerente los instrumentos de protección personal, los insumos y materia prima requerida para la producción, además de esto, también debe:

- Asegurarse de mantener y mejorar la calidad de la producción.
- Cumplir con las metas fijadas.
- Dirigir, supervisar, liderar y atender al equipo de producción.
- Actualizarse continuamente en procesos de producción, manipulación de alimentos e innovación en transformación de Chontaduro.
- Sugerir estrategias de mejoramiento en la capacidad y calidad de producción.
- Evaluar de manera constante la calidad y cantidad de producción.
- Manejar y registrar juiciosamente los insumos, herramientas y producto terminado.

8.2.2.3 Operario: Son los colaboradores en el proceso productivo, que siguen cada uno de los pasos de la elaboración del producto. Sus funciones son:

- Desarrollar habilidades de manera progresiva en manejo de maquinaria, procesos de producción y empaque.
- Seguir las ordenes y acatar las sugerencias dadas por el gerente y jefe de producción
- Propender por mantener y mejorar la calidad y cantidad de producción
- Aprender nuevas técnicas en preparación de los productos y manejo adecuado de maquinaria
- Acoger las normas de bioseguridad

8.2.2.4 Vendedor: es la persona encargada de la imagen de la empresa, puesto que tiene el primer contacto con los clientes y consumidores. Por tal motivo, su servicio y calidad personal son aspectos de gran importancia para el posicionamiento del producto en el mercado. Por tal motivo, tiene como responsabilidades:

- Educarse continuamente en relaciones personales, actitud positiva, manejo de clientes y estrategias de ventas.
- Atender, escuchar y transmitir al funcionario correspondiente las sugerencias y quejas de los clientes.
- Suplir oportuna y amablemente las necesidades y deseos de los clientes.
- Manejar adecuadamente las objeciones.
- Crear de manera constante nuevos clientes y mercados llevando un registro correcto y completo de los mismos.
- Informar sobre los pedidos pendientes para hacer una entrega puntual
- Realizar un seguimiento programado y oportuno de los clientes.

8.3 ASPECTOS LEGALES

8.3.1 Constitución Empresa y Aspectos Legales

LEGALIZACION DE LA EMPRESA

Se conforma una empresa unipersonal en los términos definidos en el capítulo ocho, artículos 71 a 81 de la ley 222 de 1995, denominada DON CHONTA. Tendrá como representante legal a Juliana Gómez Escobar identificada C.C 42.160.140 quien tiene una participación en un 100% de la empresa como único dueño, la empresa se registrará en cámara de comercio de La Ciudad de Pereira, teniendo en cuenta los permisos, registros y regulaciones desarrolladas por el ICA, CARDER, MINAGRICULTURA, MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO.

TRAMITES COMERCIALES:

- Elaborar documento privado con la siguiente información: nombre, razón social, objeto social, clase de sociedad, nacionalidad, domicilio, duración, aportes de capital, representante legal y facultades, causales de disolución.
- Verificar en la Cámara de Comercio que no exista otra empresa con el mismo nombre o razón social de su empresa.
- Matricular e inscribir la sociedad en el registro mercantil de la cámara de comercio presentando el documento privado (persona jurídica), diligenciando los formularios respectivos.
- Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio (Diario, mayor, inventario y balances).
- Obtener el certificado de existencia y representación legal (personas jurídicas) o el certificado de matrícula mercantil (persona natural).
- Renovar cada año antes de los primeros tres meses la matrícula mercantil de la empresa.

TRAMITES TRIBUTARIOS:

- Solicitar formulario de Registro Único Tributario (RUT)
- Tramitar el número de identificación (NIT)
- Inscribir la sociedad en el RUT, como responsable del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Establecer si es o no agente retenedor y responsable del IVA.
- Inscripción al RUT, diligenciando el formulario respectivo.

TRAMITES DE FUNCIONAMIENTO:

- Registrar en La Cámara de Comercio la empresa o el establecimiento de comercio
- Tramitar el concepto de Bomberos anualmente
- Obtener el concepto sanitario.

TRAMITES DE ASPECTO LABORAL

- Seguridad laboral e industrial
- Entidades promotoras de salud, cajas de compensación, inscribirse ante la administración de riesgos profesionales ARP, cajas de compensación familiar, fondo de pensiones y cesantías, programa de seguridad industria.

8.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

8.4.1 Gastos de Personal

COSTO MENSUAL MANO DE OBRA DIRECTA	
Salarios, prestaciones sociales	1.528.840
TOTAL COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1.528.840

8.4.2 Gastos Mensuales de Administración

GASTOS MENSUALES DE ADMINISTRACION Y VENTAS	
Salarios y prestaciones sociales	1.117.400
Amortizacion de diferidos	100.500
Arrendamientos	120.000
Servicios publicos	30.000
Transporte, viaticos, gastos de viaje	100.000
Publicidad	20.000
Honorarios contador	100.000
Telefono	100.000
TOTAL MENSUAL GASTOS ADMON.Y VENTAS	\$ 1.687.900

8.4.3 Costos Mensuales Indirectos de Fabricación

COSTOS MENSUALES INDIRECTOS DE FABRICACION	
Arrendamiento	480.000
Depreciacion	197.742
Servicios publicos	90.000
fletes	165.000
Empaque	660.000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 1.592.742

8.4.4 Gastos de Puesta en Marcha

GASTOS PREOPERATIVOS	
Gastos de constitucion	100000
Permisos, licencias, invima	2300000
Codigo de barras	80000
Registro de Marca	1600000
Adecuaciones locativas, montaje de equipos	1950000
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 6.030.000

9. FINANZAS

A continuación se desarrolla el Análisis Financiero, con el estudio efectuado a los estados contables de Don Chonta, evaluando así su desempeño financiero y operacional. Los resultados obtenidos en este análisis sirven como herramienta para la toma de decisiones para la ejecución y puesta en marcha del presente Plan de Negocios.

9.1 INGRESOS

9.1.1 Fuentes de Financiación

Las fuentes de financiación para la implementación de este plan de negocio, es a través del Fondo Emprender, quien realizará una inversión de \$110.884.480= pesos.

El aporte inicial de la persona que lidera el proyecto es de \$11.040.000, recursos destinados para los gastos de legalización.

9.1.2 Presupuestos Financieros

PRESUPUESTO DE VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES A VENDER	49.490	51.470	53.528	55.670	57.896
PRECIO DE VENTA UNITARIO	1.800	1.908	2.022	2.144	2.272
VENTAS EN PESOS	89.082.000	98.203.997	108.260.086	119.345.919	131.566.941

PRESUPUESTO DE CARTERA

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial de cartera	0	2.196.542	2.421.468	2.669.427	2.942.776
Ventas a crédito	26.724.600	29.461.199	32.478.026	35.803.776	39.470.082
Saldo Final de cartera	2.196.542	2.421.468	2.669.427	2.942.776	3.244.116
TOTAL RECAUDOS	24.528.058	29.236.273	32.230.067	35.530.426	39.168.742

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES A VENDER	49.490	51.470	53.528	55.670	57.896
IFPT	2.034	2.115	2.200	2.288	2.379
IIPT	0	2.034	2.115	2.200	2.288
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR	51.524	51.551	53.613	55.758	57.988
UNIDAD DE MP					
COSTO UNITARIO DE MP.	353	374	397	420	446
COSTO TOTAL DE MP.	18.187.914	19.289.336	21.264.564	23.442.055	25.842.521
IFMP	747.449	792.712	873.886	963.372	1.062.021
IIMP	0	747.449	792.712	873.886	963.372
TOTAL COMPRAS MP	18.935.362	19.334.600	21.345.737	23.531.541	25.941.171

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIO BASICO	11.076.000	11.740.560	12.444.994	13.191.693	13.983.195
DOTACION	240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	1.320.000	1.386.000	1.455.300	1.528.065	1.604.468
PRESTACIONES SOCIALES	5.950.080	6.300.749	6.672.141	7.065.484	7.482.078
TOTAL M.O.D	18.586.080	19.679.309	20.837.035	22.063.072	23.361.463

PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRENDAMIENTO	5.760.000	5.990.400	6.230.016	6.479.217	6.738.385
DEPRECIACION	2.372.900	2.372.900	2.372.900	2.372.900	2.372.900
SERVICIOS PUBLICOS	1.080.000	1.134.000	1.190.700	1.250.235	1.312.747
FLETES	1.980.000	2.162.160	2.361.059	2.578.320	2.815.477
EMPAQUE	7.920.000	8.648.640	9.444.235	10.313.281	11.261.908
TOTAS CIF	19.112.900	20.308.100	21.598.910	22.993.953	24.501.417

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIO BASICO	8.400.000	8.904.000	9.438.240	10.004.534	10.604.806
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	660.000	693.000	727.650	764.033	802.234
PRESTACIONES SOCIALES	4.348.800	4.606.560	4.879.627	5.168.912	5.475.379
NOMINA ADMINISTRACION	13.408.800	14.203.560	15.045.517	15.937.479	16.882.420
AMORTIZACION DIFERIDOS	1.206.000	1.206.000	1.206.000	1.206.000	1.206.000
ARRENDAMIENTOS	1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804	1.684.596
SERVICIOS PUBLICOS	360.000	378.000	396.900	416.745	437.582
TRANSPORTE VIATICOS					
GASTOS VIAJE	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
HONORARIOS CONTADOR	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
TELEFONOS	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
TOTAL GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	20.254.800	21.317.160	22.439.521	23.625.308	24.878.143

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IIMP	0	747.449	792.712	873.886	963.372
TOTAL COMPRAS MP	18.935.362	19.334.600	21.345.737	23.531.541	25.941.171
IFMP	747.449	792.712	873.886	963.372	1.062.021
CONSUMO MP	18.187.913	19.289.337	21.264.563	23.442.055	25.842.522
CIF	19.112.900	20.308.100	21.598.910	22.993.953	24.501.417
MOD	18.586.080	19.679.309	20.837.035	22.063.072	23.361.463
COSTO DE FABRICACION	55.886.893	59.276.745	63.700.508	68.499.080	73.705.402
IIPT	0	2.296.722	2.436.031	2.617.829	2.815.031
IFPT	2.296.722	2.436.031	2.617.829	2.815.031	3.028.989
COSTO DE PRODUCCION	53.590.172	59.137.436	63.518.710	68.301.878	73.491.443

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	89.082.000	98.203.997	108.260.086	119.345.919	131.566.941
COSTO DE PRODUCCION	53.590.172	59.137.436	63.518.710	68.301.878	73.491.443
UTILIDAD BRUTA	35.491.828	39.066.560	44.741.377	51.044.041	58.075.498
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	20.254.800	21.317.160	22.439.521	23.625.308	24.878.143
UTILIDAD OPERACIONAL	15.237.028	17.749.400	22.301.855	27.418.732	33.197.355
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15.237.028	17.749.400	22.301.855	27.418.732	33.197.355
IMPUESTOS	5.332.960	6.212.290	7.805.649	9.596.556	11.619.074
UTILIDAD NETA	9.904.068	11.537.110	14.496.206	17.822.176	21.578.281

PRESUPUESTOS DE CAJA

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	Año 3	AÑO 4
Ingresos					
Ventas de contado		62.357.400	68.742.798	75.782.060	83.542.143
Recaudo de cartera		24.528.058	29.236.273	32.230.067	35.530.426
Aportes de capital	40.000.000				
Financiación					
TOTAL INGRESOS	40.000.000	86.885.458	97.979.071	108.012.128	119.072.570
Egresos					
Compra Materia Prima		18.935.363	19.334.600	21.345.736	23.531.541
Pago proveedores		0	0	0	0
Nomina		31.994.880	33.882.869	35.882.552	38.000.551
Arrendamientos		7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Teléfonos		1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Servicios Públicos		1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980
Fletes		1.980.000	2.162.160	2.361.059	2.578.320
Empaques		7.920.000	8.648.640	9.444.235	10.313.281
Publicidad		240.000	252.000	264.600	277.830
honorarios		1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Transporte, viáticos y gastos de viaje		1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150
Inversión Activos fijos	23.729.000				
Diferidos	6.030.000				
Cuotas bancarias		0	0	0	0
Impuestos de renta			5.332.960	6.212.290	7.805.649
TOTAL EGRESOS	29.759.000	73.310.243	82.393.229	88.854.592	96.440.623
Superávit y/o déficit	10.241.000	13.575.215	15.585.842	19.157.536	22.631.946
Saldo Inicial	0	10.241.000	23.816.215	39.402.057	58.559.593
SALDO FINAL DE CAJA	10.241.000	23.816.215	39.402.057	58.559.593	81.191.539

BALANCE GENERAL

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	Año 3	AÑO 4
ACTIVOS					
Corriente					
Caja	10.241.000	23.816.215	39.402.057	58.559.593	81.191.539
Inventarios		3.044.171	3.228.743	3.491.715	3.778.403
Cuentas por cobrar		2.196.542	2.421.468	2.669.425	2.942.774
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	10.241.000	29.056.928	45.052.268	64.720.733	87.912.716
Fijos					
Total Activo fijo bruto	23.729.000	23.729.000	23.729.000	23.729.000	23.729.000
Depreciación acumulada		2.372.900	4.745.800	7.118.700	9.491.600
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	23.729.000	21.356.100	18.983.200	16.610.300	14.237.400
Otros Activos					
Diferidos	6.030.000	6.030.000	6.030.000	6.030.000	6.030.000
Amortización Diferidos		1.206.000	2.412.000	3.618.000	4.824.000
TOTAL OTROS ACTIVOS	6.030.000	4.824.000	3.618.000	2.412.000	1.206.000
TOTAL ACTIVOS	40.000.000	55.237.028	67.653.468	83.743.033	103.356.116
PASIVOS					
Corriente					
Proveedores	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar		5.332.960	6.212.290	7.805.649	9.596.556
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	5.332.960	6.212.290	7.805.649	9.596.556
TOTAL PASIVOS	0	5.332.960	6.212.290	7.805.649	9.596.556
PATRIMONIO					
Capital	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Utilidades del ejercicio		9.904.068	11.537.110	14.496.206	17.822.176
Utilidades acumuladas			9.904.068	21.441.178	35.937.384
TOTAL PATRIMONIO	40.000.000	49.904.068	61.441.178	75.937.384	93.759.560
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	40.000.000	55.237.028	67.653.468	83.743.033	103.356.116

9.2 EGRESOS

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	
Maquinaria y equipo	15.568.000
Herramientas	6.690.000
Muebles y enseres	1.471.000
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	\$ 23.729.000

DEPRECIACION MENSUAL DE ACTIVOS FIJOS	
Depreciación Maquinaria y equipo	129.733
Depreciación Herramientas	55.750
Depreciación muebles y enseres	12.258
TOTAL DEPRECIACION MENSUAL ACT. FIJOS	\$ 197.742

9.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Después de realizar la relación de los presupuestos financieros, se analiza la rentabilidad para la toma de decisiones en la implementación del proyecto productivo de Don Chonta. Para esto se calcularon los métodos de aceptación o rechazo del proyecto del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 199.638.435
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	153%
TASA DE OPORTUNIDAD (TIO)	10%

Los datos positivos arrojados en el cálculo de la **VAN**, indican que los ingresos son superiores a los egresos en pesos de hoy, y por lo tanto el proyecto es financieramente viable. Se evalúa con una Tasa de Oportunidad (TIO) del 10%, correspondiente a la DTF en un CDT a 90 días.

La tasa en la cual la VAN se hace cero, es con una TIR del 153%. Su alto porcentaje está directamente relacionado con el alto valor de la VAN. Esto confirma que la inversión es financieramente viable.

Una vez que se tiene conocimiento de la viabilidad financiera del proyecto, se debe estimar el punto de equilibrio, es decir, la cantidad de unidades que se tendrán que vender para cubrir los costos y los gastos totales, indicando también el valor en las ventas que Don Chonta debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y EN PESOS	
PE.Unidades= $\frac{\text{Costo Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}}$	
PE.Unidades=	$21808800 / (1800 - 282)$
PE.Unidades=	14.371
PE.Pesos= $\frac{\text{Costo Fijo}}{1 - (\text{Costo Variable} / \text{Precio de Venta})}$	
PE.Pesos=	$21808800 / (1 - (282 / 1800))$
PE.Pesos=	25.868.439

Una vez calculado el Punto de Equilibrio, se evidencia que se deben vender 14.371 paquetes de chontaduro empacado al vacío para cubrir los costos y los gastos totales, con un total de **\$25.868.439** para cubrir los costos y gastos operativos de Don Chonta.

10. PLAN OPERATIVO

10.1 METAS SOCIALES

10.1.1 Metas Sociales del Plan de Negocios

DON CHONTA, como empresa generadora de empleo y contribuyendo al crecimiento económico de la región se compromete a desarrollar un proceso productivo acorde con las necesidades de los clientes, beneficiando a los consumidores con chontaduro apto para el consumo, producido bajo los parámetros de Buenas Prácticas de Manufactura.

10.1.2 Plan Nacional de Desarrollo

El gobierno Nacional pretende orientar el desarrollo empresarial del país a partir de la implementación de nuevas empresas y para esto dispone recursos para que los jóvenes y emprendedores desarrollen sus proyectos de vida y generen empleo.

Por medio del programa **Colombia Joven** se realiza el acompañamiento y asesoría a jóvenes que lideren procesos en los diferentes municipios del territorio nacional.

10.1.3 Plan Regional de Desarrollo

Dentro de los planes de la gobernación esta fortalecer el sector turístico y empresarial, áreas en las que se puede desarrollar y fortalecer DON CHONTA. En el sector **turístico**, el producto entrará a la cadena como fruto exótico de la región y el país. En el sector **empresarial**, por medio de la Secretaria de Desarrollo y Competitividad de adelantas programas de capacitación, formación y apoyo a

empresarios con participación en ferias de carácter local y nacional, lo que permite posicionamiento en el mercado.

10.1.4 Cluster ó Cadena Productiva

DON CHONTA pertenece a la cadena productiva de la agroindustria hortifruticola, contexto en el cual se realiza el procesamiento industrial de frutas y verduras, dándoles un valor agregado a la forma tradicional de comercialización y consumo. Es un sector pequeño en la industria colombiana pero que tiene proyección de tipo internacional.

10.1.5 Empleo

DON CHONTA generará 5 empleos directos

11. IMPACTO

11.1 IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

11.1.1 Económico: La empresa contribuirá en un 0.005% al crecimiento económico de la región, invirtiendo el 100% de los requerimientos, para puesta en marcha de la empresa valiéndose de proveedores del departamento.

11.1.2 Regional: A nivel regional, el impacto que generará DON CHONTA es el cambio en la forma de consumo del Chontaduro. Al generarle valor agregado permite la expansión del mercado de éste fruto de carácter exótico. Haciendo parte de la visión turística del Eje Cafetero, Don Chonta llega al mercado como complemento del paquete turístico, ofreciendo productos de excelente calidad, 100% naturales y típicos de la Región.

11.1.3 Social: DON CHONTA es un empresa que se ubica en el municipio de Pereira en el sector de la Vereda el Jordán, contribuyendo a la disminución de desempleo de la zona, generando ingresos que garantizan el bienestar de sus empleados y de sus familias

11.1.4 Ambiental: El manejo, transformación y comercialización de recursos naturales con potencial exótico bajo parámetros de sustentabilidad, son parte de los proyectos de biocomercio, una de las fuentes por medio de las cuales se fortalece este proyecto y la cadena productiva, incentivando nuevos modelos de cosecha y postcosecha de este fruto.

A largo plazo, a medida que el mercado de DON CHONTA se amplíe, se desarrollarán estrategias de producción con comunidades que viven de estos cultivos, mejorando sus técnicas de manejo de tierras, control de plagas, aprovechamiento de cosechas con el fin de obtener un fruto que se produce bajo condiciones apropiadas con el medio ambiente, utilizando como puntos de referencia estudios adelantados en granjas Agroecológicas del Valle.

Sin embargo, en el proceso de producción de Chontaduro empacado al vacío, se realizan procesos que generan impactos ambientales, por tal motivo es necesario identificar, diseñar e implementar medidas de prevención y minimización.

Dentro del las actividades realizadas en la planta de producción, se identifican tres de mayor representación con las cuales se puede establecer medidas de manejo que disminuyan y prevengan impactos ambientales. Éstas están relacionadas al **proceso húmedo**, en donde la materia prima es lavada, desinfectada para pasar al proceso de cocción. Para esto se ha previsto disminuir el consumo de agua y utilizar solo lo necesario, igualmente se planea adecuar sistemas de recolección y filtrado de agua lluvia que garanticen la calidad del recurso para ser utilizado en procesos de transformación de alimentos para consumo humano.

Para el manejo de **vertimientos**, se hace necesario implementar tecnologías que permitan el tratamiento de las aguas residuales con un alto contenido de material orgánico y grasas, que son generadas durante la cocción del Chontaduro.

Los **residuos sólidos** resultantes del proceso de producción, entre los que se encuentran cáscaras y almendras de Chontaduro, serán reutilizados en la elaboración de nuevos productos, con el fin de ampliar el mercado y disminuir la cantidad de desechos. Para esto se tienen cuatro usos o proyectos, en los cuales es necesario profundizar en para su adecuada transformación:

- Elaboración de almendras de Chontaduro enlatadas
- Elaboración de Harina de chontaduro para la fabricación de tortas, galletas, entre otros.
- Fabricación de aceite de chontaduro
- Utilización de los residuos como complemento alimenticio para la producción de animales para consumo humano.

Adicional a esto, se desarrollarán campañas alusivas a la preservación del medio ambiente en los puntos de venta, tratando temas como reciclaje y el uso adecuado de flora y fauna silvestre.

BIBLIOGRAFÍA

- AGRONET. Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia. 2007

Página Internet: <http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/acerca.asp>

- CAISAT, SENA. Gestión empresarial agropecuaria: organización dinámica de los procesos productivos naturales y artificiales en función de las exigencias de los mercados.

Página Internet: ut.edu.co/investigacion/seminario/sena.ppt

- Ley 118 de 1994. Por la cual se establece la Cuota de Fomento Hortifrutícola, se crea un Fondo de Fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones.

Artículo 2: Definición del Subsector

- García, Oscar y Morales, Gustavo. 1996. Formulación y evaluación financiera de proyectos de inversión. Colombia. Pág 192.
- Piedrahita, Carlos. Conservación de los frutos de la palma chontaduro (*Bactris gasipaes*, H.B.K.). 2005. *Universidad del Valle, Cali, Colombia*