

**PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
DE ENCURTIDOS A BASE DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ D.C.**

**LAURA MOLINA VARGAS
ALEJANDRO MURILLO GIL**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ D.C.
2.013**

**PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
DE ENCURTIDOS A BASE DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ D.C.**

LAURA MOLINA VARGAS

ALEJANDRO MURILLO GIL

Trabajo de Grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Dirigido por:

Ing. ALBERTO MARROQUÍN GRILLO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ D.C.**

2.013

CONTENIDO

GLOSARIO	10
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: PLAN DE NEGOCIOS	13
TÍTULO.....	13
OBJETIVOS	13
METODOLOGÍA	14
1. ESTUDIO DE MERCADO	15
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	15
1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	20
1.2.1 Problema	20
1.2.2 Objetivo General.....	20
1.2.3 Objetivos Específicos.....	20
1.2.4 Metodología de la investigación.....	21
1.2.5 Proceso de diseño del muestreo	22
1.2.6 Encuesta de opinión.....	25
1.2.7 Análisis de la encuesta de opinión.....	26
1.2.8 Resultado de la investigación	28
1.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	35
1.3.1 Estrategia de producto.....	35
1.3.2 Estrategia de distribución.....	36
1.3.3 Estrategia de promoción	37
1.3.4 Estrategia de precio	39
1.4 ANÁLISIS FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades – Amenazas	40
2. ESTUDIO TÉCNICO	44
2.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	44
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	44
2.3 PROYECCIÓN DE VENTAS	48
2.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	49

2.5	PLAN DE PRODUCCIÓN	51
2.6	PLAN DE COMPRAS.....	52
2.7	COSTOS DE PRODUCCIÓN	53
2.8	INFRAESTRUCTURA.....	54
2.9	CAPACIDAD INSTALADA	55
3.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	56
3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	56
3.2	INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	59
3.2.1	Razón social	59
3.2.2	Logo y Etiqueta	59
3.2.3	Eslogan	60
3.2.4	Constitución de la empresa.....	60
3.2.5	Misión.....	61
3.2.6	Visión.....	61
3.2.7	Principios corporativos.....	61
3.3	ASPECTOS LEGALES.....	62
4.	ESTUDIO FINANCIERO	63
4.1	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	64
4.2	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	65
4.3	BALANCE GENERAL.....	69
4.4	ANÁLISIS FINANCIERO PARA LOS INVERSIONISTAS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN	69
4.5	IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL.....	71
	CAPÍTULO II: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	72
5.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	72
5.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	72
5.2	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	72
5.3	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	73
5.4	ESTRATEGIA DE PRECIO	76
6.	OPERACIÓN Y PROCESO PRODUCTIVO.....	76
6.1	MATERIA PRIMA.....	76

6.2	PROVEEDORES.....	76
6.3	PRODUCTO.....	78
6.3.1	Envase.....	78
6.3.2	Etiqueta.....	80
6.4	COSTO DE PRODUCCIÓN.....	81
6.5	ESTANDARIZACIÓN DE LA RECETA.....	83
6.6	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	83
6.7	PLAN DE COMPRAS.....	84
7.	MARCO ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	85
7.1	CONSTITUCIÓN.....	85
7.2	MISIÓN.....	88
8.	MARCO LEGAL.....	88
8.1	DECRETO 4444 DE 2005.....	88
8.2	DECRETO 3075 DE 1997.....	88
9.	MARCO FINANCIERO ACTUAL.....	89
9.1	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	89
9.2	BALANCE GENERAL.....	90
9.3	FLUJO DE CAJA.....	91
10.	IMPACTO SOCIAL.....	92
11.	RECOMENDACIONES.....	92
12.	CONCLUSIONES.....	94
	BIBLIOGRAFÍA.....	95
	ANEXOS.....	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Metodología	14
Tabla 2 Principales países productores de pepinillos	15
Tabla 3 Principales exportadores de encurtidos en Colombia 2011.....	17
Tabla 4 Población Total en Bogotá por estratos sociales.....	22
Tabla 5 Población por rango de edad en Bogotá.....	23
Tabla 6 Ficha técnica de la encuesta de opinión	26
Tabla 7 Análisis del cuestionario.....	27
Tabla 8 Análisis FODA.....	40
Tabla 9 Matriz MICMAC	41
Tabla 10 Consolidado de Motricidad-Dependencia.....	41
Tabla 11 Venta estimada durante el primer mes (unidades).....	48
Tabla 12 Venta estimada durante el primer año (unidades por mes)	49
Tabla 13 Venta estimada durante los primeros tres años (unidades)	49
Tabla 14 Utensilios y equipos requeridos para la operación	49
Tabla 15 Plan de producción mensual para el primer año de operación	51
Tabla 16 Plan de compras para la fabricación de encurtido de alcachofa por 400 gr	52
Tabla 17 Plan de compras para la fabricación de encurtido de berenjena por 400 gr	52
Tabla 18 Plan de compras para la fabricación de encurtido de champiñones por 400 gr	52
Tabla 19 Costo de Producción	53
Tabla 20 Capacidad Instalada	55
Tabla 21 Expectativa de Inflación	63
Tabla 22 Balance General de Apertura - Montiverde S.A.S.....	63
Tabla 23 Proveedores	77
Tabla 24 Costo de Producción - Encurtido de alcachofa.....	82
Tabla 25 Costo de Producción - Encurtido de berenjena.....	82
Tabla 26 Costo de Producción - Encurtido de berenjena.....	83
Tabla 27 Plan de producción	84
Tabla 28 Plan de compras para el encurtido de alcachofa.....	84
Tabla 29 Plan de compras para el encurtido de berenjena.....	85
Tabla 30 Plan de compras para el encurtido de champiñón	85
Tabla 31 Cuadro comparativo entre los regímenes simplificado y común	86
Tabla 32 Información de la constitución de la empresa	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Exportación de encurtidos 2010	16
Gráfico 2 Importación de encurtidos 2010	16
Gráfico 3 Exportación de encurtidos en Colombia 2010.....	17
Gráfico 4 Distribución de la producción en la industria hortofrutícola	18
Gráfico 5 Proceso de diseño de muestro	22
Gráfico 6 Diagrama de Dispersión - Matriz MICMAC.....	42
Gráfico 7 Diagrama de bloques para la fabricación de encurtido de alcachofa.....	45
Gráfico 8 Diagrama de bloques para la fabricación de encurtido de berenjena.....	46
Gráfico 9 Diagrama de bloques para la fabricación de encurtido de champiñones.....	47
Gráfico 10 Organigrama propuesto para el inicio	56
Gráfico 11 Organigrama a futuro.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Encurtidos Ula's Food Show	19
Figura 2 Diseño de Planta	54
Figura 3 Logo y Etiqueta	59
Figura 4 Afiche de promoción	74
Figura 5 Brochure de productos	75
Figura 6 Presentación muestras gratis	78
Figura 7 Presentación producto regular	79
Figura 8 Presentación mercado institucional	79
Figura 9 Etiqueta frontal	80
Figura 10 Etiqueta trasera	80
Figura 11 Etiqueta superior	81
Figura 12 Presentación final	81

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de implementación	97
Anexo 2 Ficha técnica del encurtido de alcachofa.....	99
Anexo 3 Ficha técnica del encurtido de berenjenas	100
Anexo 4 Ficha técnica del encurtido de champiñones.....	101
Anexo 5 Diagrama de operación para la fabricación de encurtido de alcachofa	102
Anexo 6 Diagrama de operación para la fabricación de encurtido de berenjena	103
Anexo 7 Diagrama de operación para la fabricación de encurtido de champiñones	104
Anexo 8 Manual de Funciones - Administrador	105
Anexo 9 Manual de Funciones - Contador	106
Anexo 10 Manual de Funciones – Jefe de Mercadeo	107
Anexo 11 Manual de Funciones – Jefe de Ventas	108
Anexo 12 Manual de Funciones – Jefe de Producción.....	109
Anexo 13 Manual de Funciones – Asistente de Producción	110
Anexo 14 Buenas Prácticas de Manufactura	111
Anexo 15 Prácticas higiénicas y medidas de protección	117
Anexo 16 Estandarización del proceso de fabricación de encurtido de alcachofa	118
Anexo 17 Estandarización del proceso de fabricación de encurtido de berenjena	119
Anexo 18 Estandarización del proceso de fabricación de encurtido de champiñones	120
Anexo 19 Sistema de Control - Alcachofa	121
Anexo 20 Sistema de Control - Berenjena.....	124
Anexo 21 Sistema de Control - Champiñones	127
Anexo 22 Cámara de comercio.....	130
Anexo 23 RUT	132
Anexo 24 Contrato de Transacción Privada	133
Anexo 25 Notas a los Estados Financieros	137
Anexo 26 Fotocopia Tarjeta Profesional – Contador Público.....	138

GLOSARIO

Acidez: Cantidad de iones de hidrógeno que se presentan en una sustancia cuando se encuentra en una solución acuosa.

Bráctea: Hoja pequeña que nace en ciertas plantas, entre las hojas normales y las hojas florales.

Conserva: Hace referencia al proceso resultante mediante el cual se busca evitar o disminuir la capacidad de los alimentos a deteriorarse. Esta manipulación impide el crecimiento de hongos, levaduras y microorganismos los cuales merman las propiedades físicas y nutricionales del alimento.

Ecosistema: Conjunto de seres vivos que se relacionan entre sí en un espacio determinado, el cual comparten.

Encurtido: Aquellos alimentos que tienen como aderezo el vinagre y que han pasado por un proceso de marinado con el fin de aumentar la acidez de los mismos y poder de esta forma alargar su ciclo de vida mediante la eliminación de todo tipo de bacterias.

Error: Hace referencia a la diferencia entre el valor del estimador y el parámetro correspondiente, en otras palabras, el error representa la diferencia máxima entre la media de la muestra y la media de la población permitida. Se conoce también como nivel de precisión.

FOB, valor~: Hace referencia al costo de la mercancía puesto a bordo del buque, sin incluir fletes, seguros y cualquier otro tipo de manipulación que esta experimente.

Gourmet: Se refiere a cierto tipo de cocina caracterizada por su alto nivel de calidad en lo que se refiere a tipo de ingredientes y presentación de los platos. El término también se utiliza para describir a personas que poseen un amplio conocimiento en el arte de la culinaria.

Hortaliza: Conjunto de plantas cultivadas en huertas que incluyen verduras y legumbres. Dentro de este grupo se excluye lo que son frutas y cereales.

Hortofruticultura: Sector de la economía que se encarga de la producción de bienes agrícolas (frutas, granos y verduras) y de su transformación en productos terminados (jugos, néctares, mermeladas, encurtidos, entre otros)

Marinar: Sumersión de alimentos en solución salina.

Nivel de confianza: Es la probabilidad de que el parámetro de la población estará incluido dentro de un intervalo de confianza

Orgánico, alimento~: Todos aquellos productos agrícolas que durante su proceso de cultivo, cosecha y comercialización no han sido expuestos a pesticidas o fertilizantes de origen sintético.

Ósmosis: Fenómeno que consiste en el paso de líquidos de diferente densidad a través de una membrana semipermeable que los separa.

Tonelada métrica: Hace referencia al tercer múltiplo del kilogramo y al sexto del gramo. Corresponde a 1.000 kg o 1.000.000 g.

Vinagre: Líquido de sabor agrio que se origina debido a la fermentación del vino y que se compone en su gran mayoría por agua y ácido acético.

INTRODUCCIÓN

El uso indiscriminado de pesticidas y plaguicidas en la agricultura ha repercutido de forma negativa sobre el medio ambiente y la salud de las personas; esta situación ha dado origen a un nuevo tipo de consumidor mucho más preocupado por su salud y consciente del impacto que sus acciones le generan al ecosistema. Este consumidor ha orientado sus compras hacia productos ecológicos, también conocidos como orgánicos, es decir, aquellos que durante todo su proceso productivo han estado libres de sustancias sintéticas, sustancias que a largo plazo resultan perjudiciales para la naturaleza y para el ser humano.

Esta nueva ola orgánica mezclada con la moda *gourmet* que se vive hoy en día representa una gran oportunidad de negocio que puede traducirse en encurtidos a base de hortalizas orgánicas, esto debido a dos factores principales: la cultura agrícola que ha caracterizado a nuestra economía y la creciente capacidad adquisitiva de la población, lo que ha facilitado que cada día un número mayor de personas puedan ampliar sus hábitos de consumo y se inclinen por nuevos productos y servicios.

El presente trabajo se dividirá en dos capítulos: Capítulo I en donde se formula el plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la fabricación de encurtidos orgánicos en la ciudad de Bogotá, para ello se realizará un estudio de mercado que permitirá conocer la dinámica de la industria de encurtidos a la vez que permitirá evaluar la percepción que tiene el mercado objetivo de los mismos. Se continuará con un estudio técnico dentro del cual se describirá todo el proceso productivo, se determinarán los requerimientos de materiales e infraestructura y se formulará un plan maestro de producción y su respectivo requerimiento de materiales. De forma seguida se hará un estudio organizacional que tendrá como objetivo principal definir la dirección estratégica que tomará la empresa junto con toda la normativa legal y societaria que se aplica a este tipo de organización. Por último, se evaluará la viabilidad del proyecto mediante un análisis financiero en donde se proyectarán los estados financieros básicos y se medirá el impacto social de esta iniciativa.

El Capítulo II trata sobre la implementación del Plan de Negocios previamente descrito, en este capítulo muestra la forma como se ha venido ejecutando dicho plan de negocios, los aciertos y desaciertos que se han tenido durante la puesta en marcha de dicha empresa, el aprendizaje alcanzado y las estrategias que se tienen en mente para seguir fortaleciendo la operación de esta empresa, de esta opción de plan de vida.

CAPÍTULO I: PLAN DE NEGOCIOS

TÍTULO

Plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de encurtidos a base de alimentos orgánicos en la ciudad de Bogotá D.C.

OBJETIVOS

General

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa productora de encurtidos a base de hortalizas orgánicas en la ciudad de Bogotá orientada a personas de estratos 4, 5 y 6 entre los 20 y 50 años de edad

Específicos

- Realizar un análisis del sector de encurtidos a nivel mundial, nacional y local que permita a grandes rasgos conocer la dinámica y envergadura del negocio.
- Llevar a cabo una investigación de mercados para que a partir de sus resultados se puedan establecer estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.
- Realizar un análisis que permita identificar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que posee y enfrentará la futura empresa.
- Realizar el estudio técnico del proceso de fabricación de encurtidos orgánicos.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa a crear en lo referente a organigrama y descripción de cargos.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Definir los aspectos legales de la organización, explicando el tipo de figura societaria a utilizar y estableciendo el marco regulatorio actual aplicable al tipo de empresa a crear.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto para determinar la viabilidad del mismo.
- Mostrar el desarrollo de la implementación del plan de negocios propuesto y los cambios que ha sufrido a lo largo de este proceso.

METODOLOGÍA

Tabla 1 Metodología

Objetivo General					
Formular un plan de negocios para la creación de una empresa productora de encurtidos a base de hortalizas orgánicas en la ciudad de Bogotá orientada a personas de estratos 4, 5 y 6 entre los 20 y 50 años de edad.					
Capítulo	Objetivo Específico	Actividades	Resultados esperados	Fuentes de información	Herramientas de la carrera
Estudio de mercado	Realizar un análisis del sector de encurtidos a nivel mundial, nacional y local que permita a grandes rasgos conocer la dinámica y envergadura del negocio	Búsqueda de información sobre el mercado de encurtidos a nivel mundial, nacional y local	Conocer la dinámica y envergadura del mercado de encurtidos	- FAO/STAT - Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura - Ministerio de Agricultura Nacional - Base de datos Legiscomex - Internet	- Logística de mercados - Proyectos de mercadeo - Control avanzado de procesos
	Llevar a cabo una investigación de mercados para que a partir de sus resultados se puedan establecer estrategias de producto, precio, distribución y comunicación	Realización de encuestas por medios telefónicos, electrónicos y de forma personal	Conocer la percepción del mercado objetivo frente a los encurtidos en general	Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas	
	Realizar un análisis que permita identificar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que posee y enfrentará la futura empresa.	Realización de una matriz FODA	Determinar los aspectos externos e internos que definirán el éxito de la organización	- Revista Catering - Libros sobre planeación estratégica y análisis prospectivo - Internet	
Estudio técnico	Realizar el estudio técnico del proceso de fabricación de encurtidos orgánicos	- Diseño de la ficha técnica del producto - Descripción y diagramación del proceso productivo - Definición de necesidades y requerimientos del proceso - Establecimiento de los costos de producción y la infraestructura necesaria - Definición de los parámetros técnicos especiales - Plan de producción y compras - Proyección de ventas y rentabilidad	Estandarización de todo el proceso de productivo de encurtidos orgánicos	- Capacitación por parte de expertos en el tema - Bibliografía sobre temas culinarios - Internet	- Procesos industriales - Ingeniería de procesos - Producción - Sistemas de costeo
Estudio organizacional	Determinar la estructura organizacional de la empresa a crear en lo referente a organigrama y descripción de cargos.	Formulación del organigrama y definición de los cargos aplicables a la empresa	Diseño del organigrama y manual de funciones	- Bibliografía sobre temas de planeación estratégica	- Administración de sistemas de información - Diseño salarial
	Definir los aspectos legales de la organización, explicando el tipo de figura societaria a utilizar y estableciendo el marco regulatorio actual aplicable al tipo de empresa a crear.	Búsqueda de información relacionada con tipo de sociedad comerciales y legislación vigente aplicable a la industria de alimentos	Definición del tipo de figura societaria a utilizar y conocimiento de los aspectos legales aplicables a la empresa debido a su actividad económica	- Cámara de Comercio de Bogotá - Superintendencia de Industria y Comercio	
	Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa	Formulación de la misión, la visión y los principios corporativos	Definir los aspectos que guiarán la actividad de la organización		
Estudio financiero	Realizar la evaluación financiera del proyecto para determinar la viabilidad del mismo	Proyección de los EE.FF básicos	Determinación de la viabilidad o no del proyecto	- Bibliografía sobre temas de económicos y de evaluación de proyectos	- Contabilidad financiera - Ingeniería económica y financiera - Preparación y evaluación de proyectos

Fuente: Los autores

1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Los encurtidos han sido parte de la dieta de la humanidad desde épocas ancestrales cuando las personas buscaban medios para preservar los alimentos de su deterioro natural. Este tipo de comida tiene sus orígenes en el año 2030 A.C. cuando pepinos obtenidos en la India eran llevados a la región del Tigris para ser almacenados en solución salina o vinagre y luego ser consumidos por los habitantes de Mesopotamia (Terebelski & Ralph, 2003). Hoy en día el mercado de los encurtidos se ha expandido por todo el mundo, siendo los pepinillos¹ el tipo de encurtido más común de todos y por ende del que más información se tiene. Durante el año 2011, la mayor producción de este tipo de encurtidos se dio en China con alrededor de 47 millones de toneladas métricas, a renglón seguido se encuentran Irán, Turquía, Rusia y Ucrania. *Tabla 2.*

Tabla 2 Principales países productores de pepinillos

Posición	País	Producción en miles de dólares (US\$)	Producción en toneladas métricas
1	China	9.121.445	47.360.521
2	Irán	467.007	2.352.140
3	Turquía	347.290	1.749.170
4	Rusia	238.723	1.202.360
5	Ucrania	191.795	966.000

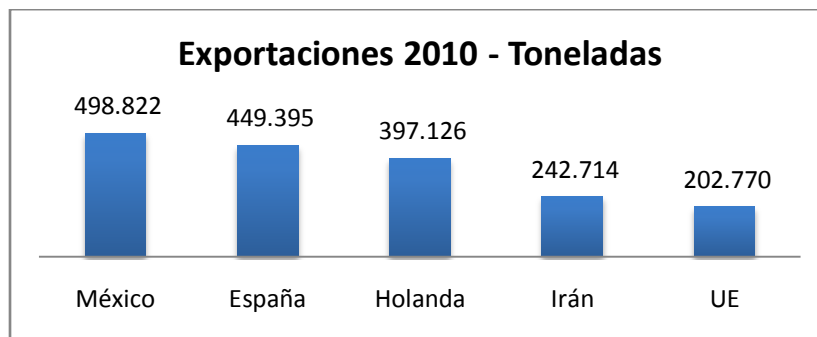
Fuente: (FAOSTAT Data, 2013)

De la tabla anterior se puede dimensionar la gran participación que posee el país asiático dentro del mercado de encurtidos en lo que se refiere a producción de los mismos, en tanto que esta es 20 veces la de Irán, quien ocupa el segundo lugar en toneladas métricas de pepinillos.

En lo referente a exportaciones, el principal exportador durante el año 2010 fue México con 498.222 toneladas, seguido por España, Holanda, Irán y la Unión Europea en quinto lugar. *Gráfico 1*

¹ Los pepinillos son pepinos que han sido encurtidos, es decir, sumergidos en vinagre o en una solución salina.

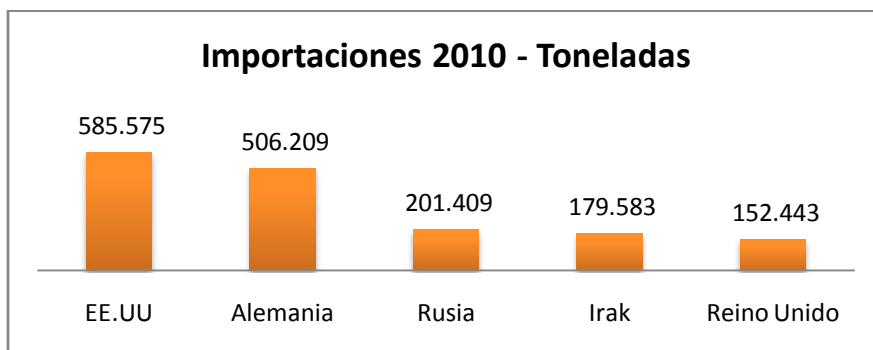
Gráfico 1 Exportación de encurtidos 2010



Fuente: (FAOSTAT Data, 2013)

Por otro lado, los principales países importadores de encurtidos – pepinillos – fueron durante el 2010 Estados Unidos con 585.575 toneladas, Alemania, Rusia, Irak y Reino Unido (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010). Ver *Gráfico 2*

Gráfico 2 Importación de encurtidos 2010



Fuente: (FAOSTAT Data, 2013)

En lo que se refiere a Colombia, las exportaciones han tenido desde el año 2001 un comportamiento estacional con excepción del año 2010 en donde alcanza su pico más alto de 32 toneladas. Ver *Gráfico 3*. Esto es el resultado de una economía mucho más fortalecida, el incremento de acuerdos comerciales y un parejo crecimiento entre la oferta nacional y la demanda mundial.

Gráfico 3 Exportación de encurtidos en Colombia 2010



Fuente: (FAOSTAT Data, 2013)

El principal exportador de encurtidos en Colombia durante el año 2011 fue C.I Comexa S.A., la cual alcanzó un valor FOB en sus exportaciones de alrededor de US\$ 1,5 millones con su marca líder *Amazon®* (ver Tabla 3). Dentro de sus principales destinos se pueden mencionar ciudades como Miami, Dubai, Doha (Qatar), Apodaca (México), Liverpool, Nuevo León (México), Bombay y Melbourne (Legiscomex, 2013).

Tabla 3 Principales exportadores de encurtidos en Colombia 2011

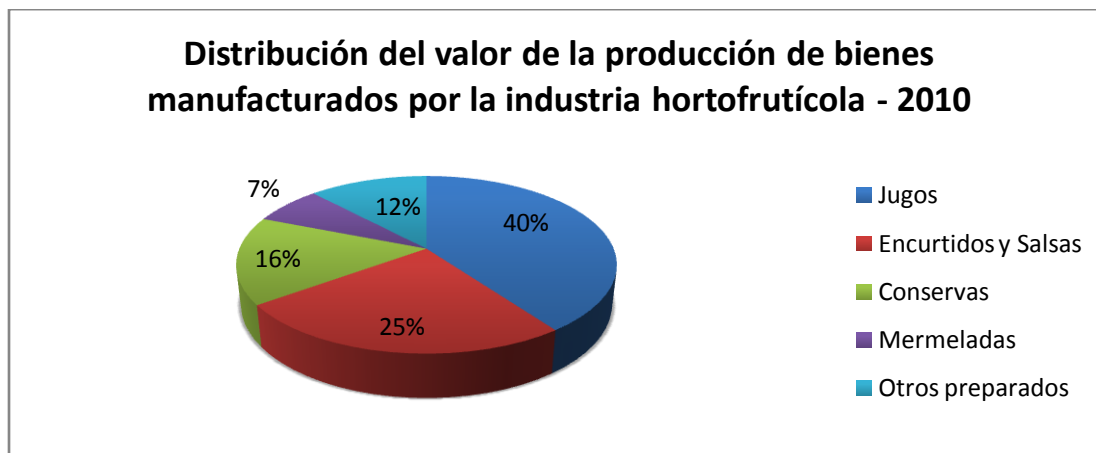
Empresa	Valor FOB (US\$)
C.I. Comexa S.A.	1.626.683
Productos EMEV E.U.	231.706
Frigorífico de la Costa S.A.	30.289
Industrias La Coruña Ltda.	19.440
C.I. Doña Paula S.A.	18.252

Fuente: (Legiscomex, 2013)

La producción y comercialización de encurtidos hacen parte del mercado hortofrutícola, un mercado dinámico pero pequeño el cual representó durante el año 2010 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 demanda industrial de hortalizas como materia prima para la fabricación de encurtidos fue de 3.195 kg durante el 2010, mientras que tres años antes fue de 2.000 kg; lo que representa un incremento porcentual del 16,8% (Espinal, Martínez, & Peña, 2005).

En lo que se refiere a la distribución de la producción de bienes manufacturados por la industria hortofrutícola, la mayor cantidad de hortalizas y frutas se destina a la producción de jugos con un 40%, seguido por los encurtidos con un 25%, conservas y mermeladas con un 23% y el 12% restante se utilizó para otros preparados que incluyeron frutas, pulpas de frutas y vegetales congelados. Ver Gráfico 4

Gráfico 4 Distribución de la producción en la industria hortofrutícola



Fuente: (Espinal, Martínez, & Peña, 2005)

Las principales marcas de encurtidos en Colombia son:

- La Cucina dell Ortolano
- Pomodoro Gourmet S.A.S
- Cheika
- Fruttelo
- Le Gourmet de Carulla
- Ula´s Food Show

Todas estas marcas se pueden encontrar en las principales cadenas de supermercados del país como lo son Almacenes Éxito, Carrefour (ahora Jumbo), Carulla, Pomona, entre otras. De las marcas anteriores, la que mayor variedad de encurtidos posee es Ula´s Food Show por lo que podría catalogarse como el principal competidor y punto de comparación para todas las estrategias que se buscan implementar.

Ula´s Food Show cuenta con tres líneas de productos: encurtidos, mermeladas y cocteles de frutas. En cuanto a la línea de encurtidos estos son hechos con vegetales muy frescos, que son seleccionados y luego pasan por una acidificación con vinagre. Su transformación y envasado es completamente artesanal, su punto de diferenciación son los tratamientos previos, el líquido de cobertura, las hierbas y condimentos, entre otros.

Dentro de los encurtidos se pueden encontrar: mazorquitas tiernas, corazones de alcachofa, pepino agridulce y champiñones a la griega. Ver *Figura 1*

Figura 1 Encurtidos Ula's Food Show



Fuente:(Ula's Food Show, 2013)

Igualmente cuentan con otra línea de productos, las mermeladas, que contienen 100% de concentración de pulpa, adición de azúcar y otros insumos dependiendo del producto. Su elaboración es manual y hace que se puedan ofrecer mermeladas con frutas frescas y naturales, sin ningún tipo de aditivo y conservantes químicos, ni saborizantes que hacen que se pierda el verdadero sabor, aroma y demás características propias de este tipo de alimentos. Las mermeladas se utilizan como relleno para tortas, crepes, salsas y complemento para postres. Tienen varios sabores entre ellos, mora, cereza, fresa etc.

La tercera línea de productos son los cocteles de frutas. Estos son preparados de forma manual para poder tratar cada fruta por separado y obtener así productos de alta calidad tipo exportación, los cuales son muy valorados en el exterior en gran parte por su sabor y variedad. Sin embargo y tal como se puede ver, ninguna de estas marcas fabrica sus productos a base de vegetales o frutas orgánicas. Ello demuestra la gran oportunidad de negocio que existe en la fabricación y comercialización de encurtidos orgánicos, pero hay que entender que por su naturaleza gourmet, que implica un mercado reducido y costos de fabricación altos, se deben implementar estrategias generadoras de valor que sean percibidas por el consumidor.

En Colombia el número de hectáreas libre de químicos aumenta considerablemente, pero la capacidad de producción actual del país no logra satisfacer la demanda existente que se presenta en los mercados de Europa, Asia e incluso el americano en donde los productos orgánicos (llamados también ecológicos) son considerados como un manjar por los que son capaces de pagar hasta un 40% adicional de lo que pagan por un producto de naturaleza no orgánica (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2007). Esto hace que este tipo de agricultura y todos los productos que de ella se desprenden representen una gran oportunidad de negocio en un mercado compuesto por personas aún más conscientes de la buena alimentación y de la no utilización de químicos que pueden llegar a afectar la salud de los consumidores.

1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercado hace referencia a la recopilación, registro y análisis sistemático de información respecto a un mercado en particular (American Marketing Association, 2013), entendiéndose mercado como el conjunto de personas naturales o jurídicas ubicadas en un área determinada quienes poseen necesidades definidas y cuentan con los medios económicos para suplirlas.

El objetivo de una investigación de mercado no es otro que el de obtener información relevante que le facilite al encargado de la función de marketing la toma de decisiones entorno al posicionamiento de un producto y/o servicio dentro de un mercado objetivo, minimizando de esta forma la probabilidad de fracaso o de no éxito.

1.2.1 Problema

En un país como Colombia es común la falta de información que existe respecto a diferentes actividades de la economía, incluso respecto a productos y características del mercado. Contrario a lo que ocurre en otros países un poco más desarrollados en materia económica, en Colombia los estudios de mercado nunca son recientes, la periodicidad en su realización dista en el tiempo y son siempre muy generales, lo que impide tomar decisiones mucho más precisas frente a un producto en particular. El caso de los encurtidos no es la excepción, la información sobre los mismos es muy general y los estudios que existen sólo tocan el tema hortofrutícola mencionando los encurtidos en unas cuantas líneas. Esta situación hace necesario que se lleve una investigación de mercado que permita identificar la percepción que la población objetivo tiene frente a este tipo de producto.

1.2.2 Objetivo General

Establecer, con los resultados de una investigación de mercados, todas las estrategias necesarias para ofrecer y posicionar productos encurtidos a base de hortalizas orgánicas en la ciudad de Bogotá entre personas de estratos 4, 5 y 6 con edades comprendidas entre los 20 y 50 años de edad.

1.2.3 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de aceptación o rechazo en cuanto al consumo de encurtidos.
- Determinar productos sustitutos de los encurtidos.
- Determinar qué tan posicionada se encuentra la competencia en la mente de los encuestados.
- Conocer que tipos de encurtidos consume el mercado objetivo.

- Establecer la periodicidad de consumo de encurtidos dentro del mercado objetivo.
- Determinar qué presentación (cantidad) de encurtidos suele adquirir el mercado.
- Determinar los lugares más comunes en donde se adquieren encurtidos.
- Medir la disposición que posee el mercado objetivo para cambiar la forma actual de adquirir encurtidos.
- Conocer que factores influyen en la decisión de compra de productos encurtidos.
- Determinar posibles variedades de encurtidos que al mercado objetivo le gustaría encontrar.
- Conocer la percepción que tienen los encuestados frente al precio de venta de encurtidos.
- Determinar las razones por las cuales el mercado objetivo considera que los encurtidos son productos costosos o excesivamente costosos.
- Saber si el mercado objetivo tiene claro el concepto de alimentos orgánicos.
- Determinar si el mercado objetivo consume alimentos orgánicos.
- Determinar si las personas encuestadas conocen de encurtidos a base de productos orgánicos.
- Determinar qué tan posicionada se encuentra la competencia en la mente de los encuestados.
- Determinar si productos a base de alimentos orgánicos generan o no una ventaja competitiva.
- Determinar el impacto que genera en la decisión de compra la responsabilidad social empresarial dentro de los encuestados.
- Conocer qué otras marcas de encurtidos a base de productos orgánicos conocen los encuestados.

1.2.4 Metodología de la investigación

Una investigación de mercado se puede llevar a cabo mediante dos metodologías: cualitativa o cuantitativa. La investigación cualitativa se caracteriza por falta de estructuración y de fundamentación estadística; la idea en este caso es solo la de lograr un punto de vista frente a un problema determinado. Por otro lado, la investigación cualitativa tiene una estructura definida y se desarrolla en el marco de la Estadística, su objetivo es el de cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés (Malhotra, 2004). Por tal motivo, la metodología que va a guiar la investigación de mercado propuesta tendrá un enfoque meramente cuantitativo, el cual manejará un gran número de elementos que serán parte de la muestra para que ella sea representativa de la población.

1.2.5 Proceso de diseño del muestreo

El proceso de diseño del muestreo se desarrolla en cinco etapas, las cuales se muestran a continuación:

Gráfico 5 Proceso de diseño de muestreo



Fuente:(Malhotra, 2004)

- **Población objetivo**

El mercado al que se quiere llegar para la comercialización de encurtidos a base de hortalizas orgánicas está compuesto por hombres y mujeres entre los 20 y 50 años de edad residentes en la ciudad de Bogotá y quienes pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

De acuerdo a esta condición socioeconómica, las personas de estratos 4, 5 y 6 en Bogotá suman aproximadamente 1.032.325. *Tabla 4*

Tabla 4 Población Total en Bogotá por estratos sociales

Población total Bogotá (Proyección a 2012)*			%
Total por estratos	Sin estrato	225.807	3%
	1	808.817	11%
	2	2.938.962	38%
	3	2.668.455	35%
	4	706.191	9%
	5	195.873	3%
	6	130.261	2%
Total	7.674.366		

Fuente: (Secretaría Distrital de Planeación, 2013)

* Sobre proyecciones de censo 2005

En lo que se refiere a edad, el 46% de la población bogotana se encuentra entre los 20 y 50 años, es decir, 3.559.157 personas. Ver *Tabla 5*

Tabla 5 Población por rango de edad en Bogotá

Población por edad en Bogotá 2012					
Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Grupos de edad	Hombres	Mujeres
0-4	307.552	292.925	40-44	248.086	275.879
5-9	305.323	290.277	45-49	238.997	273.518
10-14	313.320	300.353	50-54	213.394	251.427
15-19	330.440	321.149	55-59	167.760	203.489
20-24	330.344	321.349	60-64	126.096	155.597
25-29	314.903	325.022	65-69	91.850	115.328
30-34	307.939	340.920	70-74	60.773	80.786
35-39	278.008	304.192	75 y más	71.380	115.990

Fuente: (Secretaría Distrital de Planeación, 2013)

Partiendo de estos datos y tomando la proporción de edad, el mercado objetivo se estima en 478.764 personas, valor que corresponde al 46% de 1.032.325.

- **Marco de muestreo**

Este hace referencia a una lista o conjunto de instrucciones que sirve para identificar a la población objetivo (Malhotra, 2004). Para este caso se establecieron dos tipos de marco de muestreo los cuales se tendrán en cuenta dependiendo del tipo de encuesta a aplicar:

- Personal: vecinos y residentes de las áreas donde se ubican los autores.
- Telefónica: directorio telefónico de la ciudad de Bogotá.

Posteriormente a cada elemento identificado y seleccionado se le aplicará una serie de preguntas filtro para determinar si cumplen a cabalidad con las características de la población objetivo ya establecidas.

- **Técnica de muestreo**

El muestreo puede ser de dos formas: probabilístico (aleatorio simple, sistemático, estratificado y por agrupamientos) y no probabilístico (por conveniencia, por juicio, por cuota y bola de nieve). En el primero, cada elemento de la población posee cierta probabilidad de ser seleccionado para ser miembro de la muestra, mientras que en el segundo, la elección de cada elemento existente se basa en el juicio del investigador quien de forma consciente o arbitraria decidirá si dicho elemento hará parte o no de la muestra. Debido a la falta de fundamentos estadísticos que posee el muestreo no probabilístico, se utilizará para la realización de esta investigación de mercado un muestreo probabilístico aleatorio simple sin reemplazo, esto significa que cada elemento

de la población contará con una probabilidad conocida y equitativa de ser seleccionado como parte de la muestra y se incluirá dentro de la misma una sola y única vez.

- **Tamaño de la muestra**

Dado lo costoso y complejo que resultaría encuestar a toda una población, se debe seleccionar una muestra significativa de la misma para que, en el marco de la estadística y específicamente de la teoría del muestreo, se puedan estimar características desconocidas de la población. Para determinar el tamaño de la muestra se emplea la siguiente ecuación (Malhotra, 2004):

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}$$

Siendo:

n , Tamaño de la muestra

Z , Valor de la distribución normal para un nivel de confianza dado

p , Probabilidad de éxito

e , Error o nivel de precisión

Debido a que se busca contar con un nivel de confianza del 95%, se debe utilizar un valor de Z igual a 1,96. La probabilidad de éxito se desconoce por lo que se estima en 0,5 para que de esta misma forma la probabilidad de no éxito sea del 0,5 y así generar pesos iguales para ambos valores. En lo que se refiere al nivel de precisión, se busca que los datos de la muestra no disten en más de un 6,5% de los de la población. Por tal razón el tamaño de la muestra será como se muestra a continuación:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,065^2} = 227,31 \approx 228$$

El número de encuestas a realizar para cumplir con las condiciones estadísticas previamente mencionadas es de 228.

- **Proceso de muestreo**

Debido a las formas como se va a aplicar la encuesta el proceso será el siguiente:

- Personal: determinar áreas de gran afluencia de personas que cumplan con las características del mercado objetivo para poder aplicar la encuesta. Estos sitios serán centros comerciales, parques infantiles, iglesias y zonas residenciales.
- Telefónica: con la ayuda de un directorio telefónico de la ciudad de Bogotá, realizar llamadas a diferentes hogares ubicados en barrios de estrato medio y alto y preguntar por personas en el rango de edad de 20 a 50 años de edad y realizar las preguntas filtro para determinar la continuidad o no en lo que se refiere a la aplicación de la encuesta.

1.2.6 Encuesta de opinión

1. ¿A qué rango de edad pertenece usted?

- 20 a 24 años 35 a 39 años 50 en adelante
 25 a 29 años 40 a 44 años
 30 a 34 años 45 a 49 años

2. ¿En qué barrio reside usted? _____

3. ¿Consume encurtidos? SI__ - NO __

4. En caso de que su respuesta haya sido "NO" a la pregunta anterior, ¿Con qué tipo de aperitivos, entradas o conservas suele acompañar sus comidas?

5. ¿Qué productos encurtidos consume? Marque con una X

- Champiñones Alcachofas Pimentones
 Berenjenas Tomates secos Pepinillos
Otros, ¿Cuáles? _____

6. ¿Qué marca de encurtidos consume?

7. ¿Con que frecuencia consume encurtidos?

- A diario Una vez al mes
 Una vez a la semana Más de una vez al mes

8. ¿En qué presentación (tamaño) suele adquirirlos?

9. ¿En dónde adquiere estos encurtidos?

10. ¿Preferiría adquirir estos encurtidos de forma directa por parte del productor, es decir, sin tener que recurrir a intermediarios? SI__ - NO __

11. ¿Qué factores determinan o influyen sobre su decisión de compra a la hora de adquirir encurtidos?

12. Aparte de los encurtidos que ya conoce, ¿qué otro tipo de productos le gustaría encontrar en encurtido?

13. ¿Considera usted que el precio promedio de venta de encurtidos es?

- Económico Razonable Costoso

14. En caso de que su respuesta a la pregunta anterior haya sido "Costoso". ¿A qué factor cree usted que se debe esto?

- Complejidad del proceso productivo
 Costo de compra de la materia prima
 Oferta limitada
 Exceso de actores en los canales de distribución
Otro, ¿Cuáles? _____

15. ¿Sabe qué son productos orgánicos? SI__ - NO __
16. ¿Consume usted productos orgánicos? SI__ - NO __
17. ¿Conoce usted encurtidos a base de productos orgánicos? SI__ - NO __
18. En caso de que su respuesta haya sido “SI” a la pregunta anterior, ¿Qué marcas conoce?
19. En caso de que su respuesta haya sido “SI” a la pregunta 17, ¿En dónde adquiere usted estos encurtidos orgánicos?
20. ¿Conoce los beneficios que los productos orgánicos pueden traer para la salud?
SI__ - NO __
21. ¿Influye sobre su decisión de compra el hecho de que el producto que está adquiriendo apoye a sociedades marginadas? SI__ - NO __

A continuación se muestra la ficha técnica de la encuesta de opinión:

Tabla 6 Ficha técnica de la encuesta de opinión

FICHA TÉCNICA	
Diseño	L. Molina - A. Murillo
Realización	L. Molina - A. Murillo
Ciudad	Bogotá D.C.
Departamento	Cundinamarca
Fecha	Febrero de 2013 – Marzo de 2013
Universo	Personas de estrato 4, 5 y 6 entre los 20 y 50 años de edad
Tipo de muestreo	Probabilístico - aleatorio simple sin remplazo
Tamaño de la muestra	228
Unidad de muestreo	Personas
Nivel de confianza	95%
Error	6,5%
Tipo de encuesta	Personal y telefónica
Número de preguntas	21

Fuente: Los autores

1.2.7 Análisis de la encuesta de opinión

Cada pregunta que conforme el cuestionario de la encuesta de la investigación de mercado debe poseer un objetivo claro y definido, ya que a partir de las respuestas que se obtengan se estará en condición de tomar decisiones enfocadas al éxito del producto

y/o servicio. A continuación se explican a qué tipo de pregunta corresponde cada una dentro del cuestionario y su objetivo.

Tabla 7 Análisis del cuestionario

ENCUESTA DE OPINIÓN		
N°	Tipo de Pregunta	Objetivo
1	Cerrada con única respuesta	Pregunta filtro para determinar si el encuestado cumple con las características de edad del mercado objetivo
2	Abierta	Pregunta filtro para determinar si el encuestado cumple con las características socioeconómicas del mercado objetivo
3	Cerrada - dicotómica	Pregunta filtro para determinar el nivel de aceptación o rechazo en cuanto al consumo de encurtidos
4	Abierta	Pregunta opcional - Determinar productos sustitutos de los encurtidos
5	Cerrada con múltiple respuesta	Conocer que tipos de encurtidos consume el mercado objetivo
6	Abierta	Determinar qué tan posicionada se encuentra la competencia en la mente de los encuestados
7	Cerrada con única respuesta	Establecer la periodicidad de consumo de encurtidos dentro del mercado objetivo
8	Abierta	Determinar qué presentación (tamaño) de encurtidos suele adquirir el mercado
9	Abierta	Determinar los lugares más comunes en donde se adquieren encurtidos
10	Cerrada - dicotómica	Medir la disposición que posee el mercado objetivo para cambiar la forma actual de adquirir encurtidos
11	Abierta	Conocer que factores influyen en la decisión de compra de productos encurtidos
12	Abierta	Determinar posibles variedades de encurtidos que al mercado objetivo le gustaría encontrar
13	Cerrada con única respuesta	Conocer la percepción que tienen los encuestados frente al precio de venta de encurtidos
14	Cerrada con múltiple respuesta	Determinar las razones por las cuales el mercado objetivo considera que los encurtidos son productos costosos o excesivamente costosos
15	Cerrada - dicotómica	Saber si el mercado objetivo tiene claro el concepto de alimentos orgánicos

N°	Tipo de Pregunta	Objetivo
16	Cerrada - dicotómica	Determinar si el mercado objetivo consume alimentos orgánicos
17	Cerrada - dicotómica	Determinar si las personas encuestadas conocen de encurtidos a base de productos orgánicos
18	Abierta	Pregunta opcional - Conocer las marcas de encurtidos orgánicos que consumen los encuestados
19	Abierta	Pregunta opcional - Conocer en dónde adquieren los encuestados estos encurtidos orgánicos
20	Cerrada - dicotómica	Determinar si productos a base de alimentos orgánicos generan o no una ventaja competitiva
21	Cerrada - dicotómica	Determinar el impacto que genera en la decisión de compra la responsabilidad social empresarial dentro de los encuestados

Fuente: Los autores

1.2.8 Resultado de la investigación

A continuación, los resultados de la investigación de mercado y su respectivo análisis:

1- ¿A qué rango de edad pertenece usted?	
20 a 24 años	77
25 a 29 años	14
30 a 34 años	15
35 a 39 años	32
40 a 44 años	7
45 a 49 años	46
50 años en adelante	37
Total	228

2- ¿A qué estrato pertenece usted?	
Estrato 4	30
Estrato 5	83
Estrato 6	115
Total	228

Nota: Aunque la pregunta 2 hacía referencia al barrio donde el encuestado residía, la intención en sí de la misma era conocer el estrato de la persona, por lo que una vez conocido el barrio se procedió a buscar en internet el estrato del mismo.

3- ¿Consume encurtidos?	
Si	166
No	62
Total	228

De los encuestados un gran porcentaje de los mismos consume encurtidos, es decir un 73% aproximadamente que corresponde a 166 personas.

4- En caso de que su respuesta haya sido "NO" a la pregunta anterior, ¿Con qué tipo de aperitivos, entradas o conservas suele acompañar sus comidas?	
Ajos	2
Galletas	10
Pimentones	4
Maní	16
Almendras	8
Paté	19
Paquetes	7
Ensaladas	9
Ninguno	8

De las 228 personas encuestadas, 62 expresaron que no consumían encurtidos. En lugar de ellos, sus preferencias a la hora de adquirir un aperitivo o entrada iban dirigidas a galletas (12%), maní (16%) y paté (19%) principalmente.

5- ¿Qué productos encurtidos consume?	
Champiñones	39
Berenjenas	22
Alcachofas	26
Tomates Secos	46
Pimentones	14
Pepinillos	31
Otros	8

A las 166 personas que respondieron afirmativamente a la pregunta 3 se les preguntó sobre qué tipos de encurtidos consumían. Entre los más populares se encuentran los tomates secos (25%), champiñones (21%) y pepinillos (17%). Productos como las berenjenas y alcachofas también tienen una aceptación considerable contraria a la de los pimentones con apenas un 8% del total. Dentro del 4% correspondiente a otros, el principal producto mencionado fue palmitos.

6- ¿Qué marca de encurtidos consume?	
Ula's	61
Carrefour	32
Le Gourmet de Carulla	21
Kirkland	9
Pepita	14
Del monte	11
No recuerda	18
Total	166

De las 166 personas que efectivamente consumían encurtidos, un porcentaje significativo (37%) adquiere los fabricados por Ula's, lo que demuestra qué tan posicionada se encuentra esta marca dentro de los consumidores, un 19% los adquiere en Carrefour y un 13% en Carulla de la marca *Le Gourmet*. Es importante mencionar que un 18% de los consumidores de encurtidos no recuerdan el nombre de la marca que suelen adquirir.

7- ¿Con qué frecuencia consume encurtidos?	
A Diario	2
Una vez a la semana	49
Una vez al mes	87
Más de una vez al mes	28
Total	166

De los 166 consumidores de encurtidos aproximadamente un 50% de los mismos los consumen una vez al mes y un 30% una vez a la semana. De los resultados obtenidos en esta pregunta se puede concluir que los encurtidos no son alimentos de consumo diario.

8- ¿En qué presentación (tamaño) suele adquirirlos?	
Pequeño	72
Mediano	51
Grande	43
Total	166

Debido a que los encurtidos no son un producto que se consuman a diario, el 43% de los encuestados que consumen encurtidos suelen adquirirlos en tamaño pequeño y un 31% en tamaño mediano.

9- ¿En dónde adquiere estos encurtidos?	
Carulla	69
Carrefour	41
Alkosto	12
Éxito	33
Tiendas de conservas	11
Total	166

Los consumidores de encurtidos encuestados suelen adquirirlos en almacenes de cadena. El más común de todos es Carulla con un 42%, seguido por Carrefour (25%) y el Éxito (20%). Un porcentaje mínimo de encuestados (7%) afirmó que los adquieren en tiendas de conservas especializadas en el tema.

10- ¿Preferiría adquirir estos encurtidos de forma directa por parte del productor, es decir, sin tener que recurrir a intermediarios?	
Directo por parte del productor	115
Intermediarios	51
Total	166

Esta pregunta permitió determinar el canal de distribución a través del cual a los encuestados consumidores de encurtidos les gustaría adquirir los mismos, un 70% afirmó que prefiere un canal directo en lugar de adquirirlos por medio de terceros.

11- ¿Qué factores determinan o influyen sobre su decisión de compra a la hora de adquirir encurtidos?	
Información nutricional	41
Sabor	25
Presentación	81
Variedad	43
Precio	64
No tenga aditivos químicos	51
Otros	18

El principal factor que lleva a los encuestados que consumen encurtidos a adquirir estos productos es la presentación de los mismos con un 25%, seguido por el precio con un 20% y con un 16% el hecho de que se mencione que el producto está libre de preservativos o aditivos químicos. La información nutricional y la variedad también juegan un papel importante a la hora de la decisión de compra con un 26%. Otros factores que influyen en la compra dentro de los encuestados son: la fecha de vencimiento, el tamaño y el sabor.

12- Aparte de los encurtidos que ya conoce, ¿qué otro tipo de productos le gustaría encontrar en encurtido?	
Zanahoria	21
Apio	43
Brócoli	29
Coliflor	17
Frutas	13
Ninguno en especial	104

El principal producto que a los encuestados le gustaría encontrar también en encurtido es el apio con un 19%, seguido por el brócoli y la zanahoria. De las 166 personas que respondieron esta pregunta, el 62% de las mismas, es decir, 104 personas afirmaron que con la oferta actual se encuentran satisfechas por lo que no esperan encontrar otra variedad de encurtidos en el mercado.

13- ¿Considera usted que el precio promedio de venta de encurtidos es?	
Económico	31
Razonable	78
Costoso	57
Total	166

De las 166 personas encuestadas que afirmaron consumir encurtidos, un porcentaje significativo del 47% opina que el precio de venta al público de este tipo de producto es razonable, mientras que un 34% contestó que era costoso.

14- En caso de que su respuesta a la pregunta anterior haya sido "Costoso". ¿A qué factor cree usted que se debe esto?	
Complejidad del proceso productivo	18
Costo de compra de la Materia Prima	12
Oferta Limitada	14
Exceso de actores en los Canales de Distribución	9
Otros	4
Total	57

De las 57 personas que consumen encurtidos y consideran a este un producto costoso, el 32% lo atribuye a lo complejo del proceso productivo, seguido por la concepción de que la oferta es limitada o por el costo alto de la materia prima. Un porcentaje muy bajo del 4% afirmó que el alto costo se debe a los altos márgenes de utilidad establecidos por las empresas o por lo exótico del producto mismo.

15- ¿Sabe que son productos orgánicos?	
Si	192
No	36
Total	228

Dado que la idea de negocio gira entorno a ofrecerle al mercado productos orgánicos, era importante saber si los encuestados sabían acerca de este tipo de productos. Efectivamente, el 84% de los mismos conocen este tipo de productos; lo que da a entender que este tipo de alimentos son reconocidos dentro del mercado.

16- ¿Consume usted productos orgánicos?	
Si	135
No	93
Total	228

De las 228 personas encuestadas, un porcentaje muy significativo conocen a que hacen referencia los productos orgánicos y otro porcentaje muy alto del 59% suele consumirlos con cierta periodicidad.

17- ¿Conoce usted encurtidos a base de productos orgánicos?	
Si	3
No	225
Total	228

Esta pregunta es de gran importancia porque permitió determinar lo exclusivo del producto a comercializar dentro del mercado. Aunque una gran parte de los encuestados consume encurtidos y otra gran parte consume alimentos orgánicos, un porcentaje mínimo y casi despreciable consume encurtidos orgánicos; el 98% de los encuestados no conoce y/o no ha visto en exhibición encurtidos de estas características.

18- En caso de que su respuesta haya sido "Si" a la pregunta anterior, ¿Qué marcas conoce?	
No recuerda	3
Total	3

19- En caso de que su respuesta haya sido "SI" a la pregunta 17, ¿En dónde adquiere usted estos encurtidos orgánicos?	
Supermercados	3
Total	3

De las 3 personas que afirmaron conocer encurtidos orgánicos, ninguna de ellas recuerda la marca de los mismos y de forma improvisada responden que se adquieren en supermercados sin establecer alguno en especial.

20- ¿Conoce los beneficios que los productos orgánicos pueden traer para la salud?	
Si	142
No	86
Total	228

De las 228 personas encuestadas, aproximadamente el 63% de las mismas afirma conocer todos los beneficios que los alimentos orgánicos traen para la salud de las personas en lo referente al no uso de pesticidas y agentes químicos durante su proceso de siembra y cultivo.

21- ¿Influye sobre su decisión de compra el hecho de que el producto que está adquiriendo apoye a sociedades marginadas?	
Si	129
No	99
Total	228

Se puede concluir con esta pregunta el alto grado de conciencia social de los encuestados, dado que cerca del 57% de los mismos orientan sus opciones de compra a empresas que tengan un impacto social sobre la comunidad.

Es claro observar que el estrato 6 tuvo una gran influencia dentro de los resultados de la encuesta, esto debido a que las personas que lo conforman representaron el 51% de los encuestados, esto nos va a permitir enfocarnos más en un nicho de mercado cuyo poder adquisitivo es mucho mayor y por ende a personas con un concepto y gusto sobre la comida gourmet mucho más claro.

1.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado giran en torno a la mezcla de marketing, la cual involucra lo que se conoce como 4P's: producto, plaza (distribución), promoción (comunicación) y precio. La correcta combinación de estas cuatro variables determinará el alcance o no de los objetivos comerciales del proyecto.

1.3.1 Estrategia de producto

El producto hace referencia al bien o servicio que se espera ofrecer al mercado, sus estrategias van encaminadas a la variedad y presentación de los mismos.

Estrategia 1	Extender las líneas de producto
Descripción	Debido a que la empresa va a comenzar con tres productos encurtidos (berenjenas, alcachofas y champiñones), la estrategia para satisfacer cada vez más las necesidades del mercado consisten expandir las líneas de productos afines con la línea de encurtidos como mermeladas, patés y salsas
Objetivo	Satisfacer las necesidades del mercado objetivo cada vez más por medio de la extensión de las líneas de producto, sin dejar de lado la esencia del mismo
Costos	\$800.000

A continuación se describe el indicador propuesto para esta estrategia:

Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Meta
Aceptación de las nuevas líneas de producto	Determinar el porcentaje de aceptación de nuevas líneas de producto	$\frac{\sum \text{Productos aceptados}}{\sum \text{Productos evaluados}}$	Mensual o previo a cada lanzamiento	70%

Vale la pena mencionar que esta estrategia entrará en operación una vez se considere que tanto la marca como los productos están siendo reconocidos dentro del mercado, para ello la decisión se basará en los resultados de las ventas y el cumplimiento de las metas establecidas desde un principio. Se realizarán encuestas a los clientes para determinar el orden de cada lanzamiento de línea y el tiempo entre los mismos. Por esta razón, se incurrirá en el costo anteriormente mencionado cada vez que se lance una línea o familia de productos.

1.3.2 Estrategia de distribución

La distribución consiste en las formas como se va a trasladar el producto hacia los diferentes puntos de venta o directamente con el consumidor, es decir definir las diferentes formas como se va a llegar al mercado objetivo.

Estrategia 2	Canal directo de distribución
Descripción	Debido a que el producto se va a manejar bajo pedido, un vez el cliente hace su pedido se cuenta con un plazo de entrega de 1 día, para esto es necesario tener un stock inicial que nos permita cumplir con este plazo de entrega. Debido a que el objetivo es el cumplimiento en cuanto a tiempos de entrega, es importante establecer una ruta óptima de entrega de todos los pedidos de ese día para el cumplimiento al 100%.
Objetivo	Llevar el producto en las mejores condiciones, con el mejor servicio y en el tiempo estipulado al consumidor.
Costos	Transporte: \$1.700 en bus público o Transmilenio

Estrategia 3	Canal minorista de distribución
Descripción	Los encurtidos se van a ofrecer en diferentes restaurantes y tiendas gourmet para poder llegar al mercado objetivo. Inicialmente por medio de gente conocida que ya tenga establecido un restaurante o tienda de productos gourmet y posteriormente con el voz a voz el listado de intermediarios será mayor. Para esto los restaurantes y tiendas deben realizar su pedido ya sea por medio telefónico o electrónico y cuentan con un máximo de 1 día para la entrega del pedido.
Objetivo	Dar a conocer los productos por medio de intermediarios.
Costos	Transporte, \$1.700 en bus público o Transmilenio

A continuación se describen los indicadores propuestos para esta estrategia:

Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Meta
Número de domicilios por semana	Determinar el número de entregas a domicilio que se realizan de los productos	$\sum Domicilios$	Semanal	Mínimo 10 domicilios por semana
Incremento en el número de domicilios	Medir el aumento en el número de domicilios que se realizan por semana	$\left(\frac{\sum Domicilios_n}{\sum Domicilios_{n-1}} - 1 \right) \times 100\%$	Semanal	Crecer un 10% semanal
Aceptación del producto en canales minoristas	Determinar el porcentaje de aceptación del producto dentro de los canales minoristas - restaurantes	$\frac{\sum Restaurantes compradores}{\sum Restaurantes seleccionados}$	Mensual	Crecer un 10% mensual

1.3.3 Estrategia de promoción

La publicidad o promoción, es la forma de comunicar y dar a conocer el producto para generarles recordación a los consumidores, al igual que motivarlos para que consuman el mismo.

Estrategia 4	Vender el producto en Kermesses de clubes, ferias etc.
Descripción	Las Kermesses son pequeñas ferias que se realizan en los diferentes clubes sociales en la época de Diciembre (por tres días), al igual que otras ferias de alimentos etc. Ofrecer los productos en canales de venta no usuales sirve para dar a conocer más el producto y llegarle al mercado objetivo.
Objetivo	Dar a conocer la marca y los productos en eventos a los que asisten el mercado objetivo de la compañía
Costos	\$150.000 pesos, para pagar la mesa de la feria.

Estrategia 5	Hacer una página web, brochure de los productos, volantes etc.
Descripción	Debido a que es un lugar el internet es actualmente el medio más utilizado para diferentes consultas, es importante crear una página web, donde puede acceder cualquier personas a los datos de contacto, las imágenes de los diferentes productos, los precios etc., para que poco a poco se dé a conocer la marca. Al igual que crear volantes y un brochure que se entrega en los posibles puntos de venta que van acorde con el producto.
Objetivo	Crear un medio mediante el cual los clientes puedan estar al tanto de la compañía, sus productos, servicios y mejoras.
Costos	\$500.000 pesos.

Estrategia 6	Degustaciones y muestras
Descripción	Las degustaciones y muestras son una estrategia para dar a conocer inicialmente el producto y la marca en el mercado, con el fin de que las personas consuman una porción pequeña y posteriormente sea un incentivo de compra.
Objetivo	Dar a conocer el producto y la marca a nuestro mercado objetivo.
Costos	\$500.000

A continuación se describen los indicadores propuestos para esta estrategia:

Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Meta
Rotación de producto por evento	Determinar el porcentaje de productos que se vendieron en comparación a la cantidad llevada a cada evento	$\frac{\sum \text{Productos vendidos}}{\sum \text{Productos llevados}}$	Por cada evento	90%
Seguidores en páginas de internet	Conocer el número de seguidores con los que cuenta la organización	$\sum \text{Seguidores por mes}$	Mensual	Crecer un 20% mensual
Degustaciones dadas a clientes y potenciales clientes	Determinar el número de degustaciones dadas para retener y atraer nuevos clientes	$\sum \text{Degustaciones}$	Mensual	20 unidades mensuales, o más dependiendo del comportamiento de las ventas

La estrategia de degustaciones y muestras gratis es sin lugar a dudas una de las más importantes, puesto que permitirá posicionar el producto dentro del mercado al cual se quiere llegar para y a la vez crear una necesidad de consumo dentro del mismo. Estas degustaciones y muestras gratis se llevarán a cabo, al principio, a personas conocidas y círculos sociales cercanos quienes cumplan con las características del mercado objetivo; luego se continuará con muestra a posibles clientes del canal minorista. Ejemplo: restaurantes o tiendas de barrio.

1.3.4 Estrategia de precio

El precio es el valor monetario por el cual el cliente está dispuesto a adquirir un producto o servicio.

Estrategia 8	Penetración moderada al mercado
Descripción	La penetración moderada al mercado consiste en entrar al mercado con precios relativamente bajos comparados con la otras marcas que ya llevan cierto tiempo en el mercado
Objetivo	Inicialmente se pretende entrar con precios relativamente bajos para cubrir la mayor cantidad de mercado objetivo, mientras que se da a conocer la marca y el producto en el mercado
Costos	-

A continuación se describe el indicador propuesto para esta estrategia:

Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Meta
PVP competencia Vs. PVP empresa	Determinar un precio de venta al público que se encuentre entre un 7% y 15% por debajo que el de la competencia	$\left(\frac{\text{Promedio PVP competencia}}{\text{PVP empresa}} - 1 \right) \times 100\%$	Mensual	7% - 15%

Notas: Todas estas estrategias junto con otras actividades a desarrollar se presentan dentro de un cronograma de implementación. Ver *Anexo 1*

1.4 ANÁLISIS FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades – Amenazas

La matriz FODA es una herramienta que permite realizar un análisis tanto externo (oportunidades y amenazas) como interno (fortalezas y debilidades), y sirve como herramienta de diagnóstico para la toma de decisiones. En la *Tabla 8* se puede observar la matriz FODA que se realizó para la empresa de encurtidos orgánicos:

Tabla 8 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Conocimiento del proceso productivo F2. Facilidades de financiación F3. Trabajo con sociedades marginadas F4. Aplicación de BPM (buenas prácticas de manufactura) F5. Encurtidos orgánicos los cuales no hay actualmente en el mercado F6. Conocimiento de la receta casera de los encurtidos	O1. Aumento de la demanda de productos orgánicos O2. Uso de redes sociales para la promoción de productos O3. Gran variedad de productos agrícolas en el mercado O4. Reducción del costo de los insumos por la reforma tributaria O5. TLC's con países consumidores de encurtidos que no satisfacen su demanda local O6. Posibilidad de vender a un precio más barato que la competencia
Debilidades	Amenazas
D1. Reconocimiento nulo dentro del mercado D2. Falta de tecnología y maquinaria D3. Portafolio de productos reducido D4. Falta de terrenos propios D5. Falta de poder de negociación con proveedores D6. Número reducido de proveedores de alimentos orgánicos D7. En algunos encurtidos el proceso de producción toma más tiempo D8. Hay muchas demoras durante el proceso de producción D9. Producto de baja rotación en el mercado	A1. Variaciones drásticas del clima A2. Competidores reconocidos y posicionados en el mercado A3. Un mercado mucho más exigente y difícil de cautivar

Fuente: Los autores

Una vez realizado el análisis de variables externas e internas que afectan la idea de negocio, se puede proseguir con la realización de estrategias cruzadas (DA-DO-FA-FO) o con la realización de un análisis prospectivo de las variables establecidas. Para este caso se utilizará la técnica prospectiva de análisis de sistemas planteada por Michel Godet (Godet, 1995).

Una de las herramientas con las cuales se cuenta para llevar a cabo un análisis prospectivo es la Matriz MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una clasificación), la cual permite identificar las variables que definirán el éxito del sistema. Los pasos para llevar a cabo una matriz MICMAC son:

1. Definir las variables a analizar mediante diversas técnicas como talleres en grupo, lluvia de ideas o la herramienta FODA.
2. Establecer la relación de influencia (motricidad) y de dependencia entre las variables, clasificándolas como 0 cuando es nula la relación, 1 si es débil, 2 si es media y 3 si es alta o fuerte.

Tabla 9 Matriz MICMAC

		DEPENDENCIA																					Total			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	O1	O2	O3	O4	O5	O6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	A1	A2	A3	
M O T R I C I D A D	F1	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	F2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	F3	2	0	0	0	0	3	0	3	0	1	2	0	0	0	3	0	3	0	0	0	1	0	1	1	19
	F4	3	2	0	0	2	0	1	0	0	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	17
	F5	0	0	0	1	3	2	3	2	1	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	23
	F6	3	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	10
	O1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	12
	O2	0	0	0	0	0	3	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	12
	O3	1	0	1	0	1	0	2	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	12
	O4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5
	O5	0	0	0	3	3	2	0	3	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	20
	O6	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	0	0	0	0	2	2	1	0	1	2	2	3	3	36
	D1	0	2	0	0	1	0	1	3	0	0	0	3	0	2	3	1	2	0	0	0	0	0	3	3	24
	D2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	13
	D3	1	2	2	0	2	3	2	2	3	3	0	0	3	0	3	2	3	1	1	2	2	2	3	3	42
	D4	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5
	D5	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	3	2	0	3	0	0	1	2	2	0	17
	D6	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	9
	D7	3	0	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	3	0	1	0	1	0	3	0	1	0	3	2	20
	D8	3	0	0	2	0	1	0	2	1	0	0	0	0	3	0	1	0	1	3	0	0	1	0	2	20
	D9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6
	A1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A2	0	1	0	1	0	0	2	2	1	2	2	0	2	3	3	1	3	2	1	1	0	0	0	2	29
	A3	0	0	0	3	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	1	2	0	3	2	1	3	0	44
	Total	20	14	7	15	16	20	23	25	20	12	18	26	7	19	18	17	12	19	7	9	11	13	18	34	

Fuente: Los autores

3. Determinar el total tanto de dependencia como de influencia y establecer los promedios de ambas:

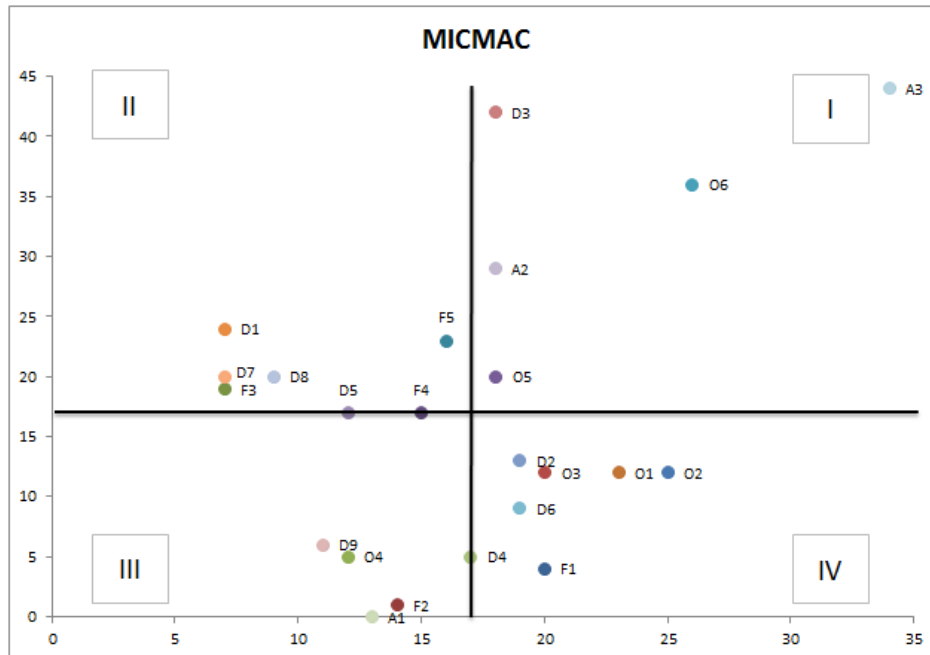
Tabla 10 Consolidado de Motricidad-Dependencia

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	O1	O2	O3	O4	O5	O6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	A1	A2	A3	Promedio
Dependencia (x)	20	14	7	15	16	20	23	25	20	12	18	26	7	19	18	17	12	19	7	9	11	13	18	34	16,67
Motricidad (y)	4	1	19	17	23	10	12	12	12	5	20	36	24	13	42	5	17	9	20	20	6	0	29	44	16,67

Fuente: Los autores

- Realizar un gráfico de dispersión con las variables establecidas y generar cuatro cuadrantes utilizando los promedios.

Gráfico 6 Diagrama de Dispersión - Matriz MICMAC



Fuente: Los autores

Los cuadrantes corresponden a:

- Cuadrante I- Variables Articuladoras: aquellas que son causa y efecto en la evolución del proyecto. Se caracterizan porque en un momento dado pueden pasar a ser parte de los cuadrantes II o IV.
- Cuadrante II - Variables Motrices: variables clave para la evolución del proyecto en lo que se refiere al éxito o fracaso del mismo, por lo que se deben establecer estrategias para estas variables.
- Cuadrante III - Secundarias: estas variables no tienen ninguna incidencia dentro de la evolución del proyecto.
- Cuadrante IV -Variables Resultado: estas variables aunque no tiene influencia dentro del proyecto, siguen su misma trayectoria.

Tal como se mencionó, las variables claves para el éxito o fracaso del proyecto por pertenecer al cuadrante de variables motrices son junto con su respectiva estrategia:

- F3: Trabajo con sociedad marginadas:

Buscar la forma de trabajar de la mano con personas de sectores marginados de la sociedad para que sean proveedores de la organización.

- F4: Aplicación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura):
Velar siempre para que el producto se realice bajo las más estrictas normas de higiene y salubridad.

- F5: Encurtidos orgánicos los cuales no se encuentran actualmente en el mercado:
Resaltar el hecho de que los productos que se ofrecen tienen un proceso de cultivo y cosecha sostenible con el medio ambiente, libre de químicos que puedan llegar a afectarlo.

- D1: Reconocimiento nulo dentro del mercado:
Destinar tiempo a la promoción de la empresa y de sus productos puesto que es nulo lo que el mercado conoce de la misma.

- D5: Falta de poder de negociación con proveedores:
Buscar proveedores estratégicos para la organización y realizar alianzas con ellos para poderle dar continuidad al proceso productivo en lo que se refiere a la etapa de abastecimiento.

- D7: En algunos encurtidos el proceso de producción toma más tiempo y D8: Hay muchas demoras durante el proceso de producción:
Realizar un estudio minucioso de ingeniería de métodos para determinar los factores claves de éxito dentro del proceso de producción y lograr de esta forma identificar los puntos de mejora
En la medida en que se avance en la consolidación de estrategias para el cuadrante II, se plantearán estrategias para las variables del cuadrante I para que estas influyan también en el éxito del proyecto.

2. ESTUDIO TÉCNICO

Los encurtidos se definen como “hortalizas sin madurar preparadas adecuadamente sin otros compuestos minerales diferentes de la sal y conservados en cualquier clase de vinagre, con o sin especias”². El proceso de fabricación de encurtidos se puede resumir de forma general en: selección de la materia prima, lavado, preparación del producto, fermentación, secado y almacenamiento.

2.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

La empresa comenzará fabricando tres tipos de encurtidos: alcachofas, berenjenas y champiñones. Para cada una de estas referencias se realizó una ficha técnica del producto en donde se consigna el nombre del producto, su nombre científico, las materias primas, el tipo de envase, las características organolépticas, el valor nutricional, su uso previsto y algunas observaciones para su conservación. Ver *Anexos 2-4*

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

A continuación se describe el proceso de productivo de cada uno de los encurtidos a fabricar:

- Alcachofas:

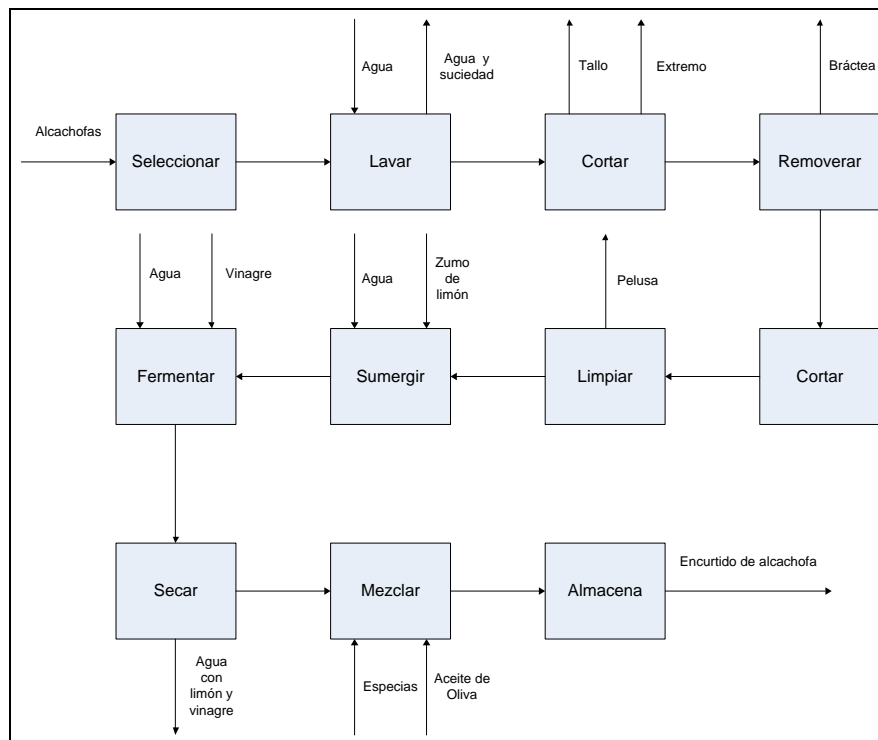
La fabricación del encurtido de alcachofa comienza con la selección de la hortaliza, la cual debe contar con un color verde claro y una textura agradable, caracterizada por la fortaleza de sus brácteas. El proceso continúa con el lavado de la alcachofa, esto con el objeto de remover la suciedad que la misma posee, luego se corta el tallo y remueven o pelan las brácteas. Una vez se han removido aproximadamente cuatro capas de brácteas, se corta por la mitad y se remueve la pelusa que la alcachofa posee en su interior y la cual le da un sabor amargo al producto final. Tan pronto la alcachofa se encuentre libre de pelusa se sumerge en agua con limón para evitar que esta se oxide y adquiera un color opaco. El siguiente paso, y el más importante de todo el proceso, es la fermentación del producto. Durante esta etapa la hortaliza sufre una serie de cambios físicos, bioquímicos y microbiológicos (Prescott & Dunn, 1962):

² U.S Department of Agriculture, FDA, Service Regulatory Annoucement, Food and Drug, número 2, revisión5, Noviembre 1936

- Cambios físicos: la alcachofa, o cualquier hortaliza sometida a fermentación, experimenta una reducción en sus niveles de agua, azúcares, proteínas, minerales y otros tipos de sustancias que sirven de alimento a las bacterias.
- Cambios bioquímicos: debido a la acción microbiana, los azúcares se transforman en ácido láctico, y en menores cantidades se pueden encontrar ácido acético, alcoholes y ésteres.
- Cambios microbiológicos: aquí se hacen presente una serie de microorganismos que hacen parte de la fermentación, entre ellos se pueden mencionar bacterias productoras de ácido láctico, bacterias productoras de gases y levaduras.

La fermentación tiene como fin la eliminación de las bacterias lácticas y cualquier otro tipo de microorganismo que reduzca la vida útil del producto junto con sus principales características de color, sabor y olor; esto se logra con el vinagre – ácido acético – cuya efecto preservador se alcanza mediante la reducción del pH. Una vez se termina con la fermentación, comienza una etapa de secado en donde se deja el producto a temperatura ambiente escurriendo. En el momento en que el producto se encuentre totalmente seco, la hortaliza se mezcla con aceite de oliva y especias para luego ser almacenada en recipientes de vidrio que previamente han sido sometidos a un proceso de esterilización. Esta destrucción de gérmenes patógenos se logra al sumergir el frasco en agua hirviendo y dejándolo ahí por unos cuantos minutos. Ver *Anexo 5*

Gráfico 7 Diagrama de bloques para la fabricación de encurtido de alcachofa

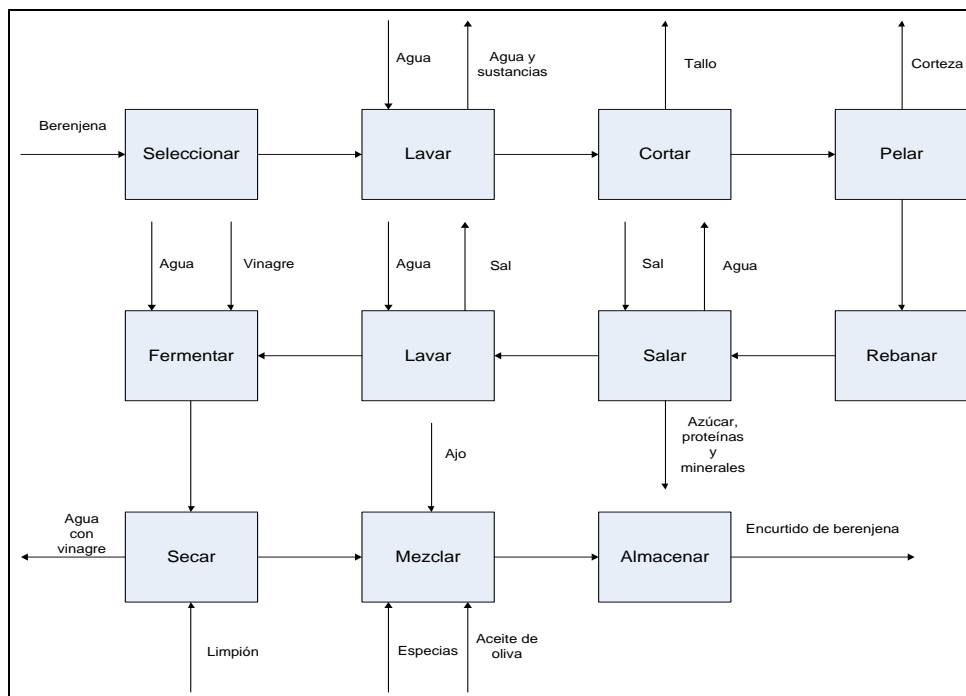


Fuente: Los autores

-Berenjena:

La fabricación de encurtido de berenjena, aunque más sencilla que la de la alcachofa, toma más tiempo. Se comienza seleccionando la berenjena, la cual debe contar con un color morado y una superficie lisa libre de hoyos provocados por gusanos. Se lava para retirar todo tipo de suciedad, se continúa cortando el tallo y el extremo de la misma. El siguiente paso consiste en pelar la berenjena, es decir, retirar la corteza, luego se rebana y a cada rebanada se le agrega una cantidad considerable de sal. Esta etapa de curado o de salado tiene como fin el de retirar por ósmosis el agua de la berenjena y con ella azúcares, proteínas y minerales que se encuentran disueltos en la misma; estos elementos sirven como alimento para bacterias que más adelante afectarán las características de color, sabor y textura que se buscan preservar mediante la fermentación. La berenjena se debe dejar 24 horas bajo el efecto de la sal y con un peso considerado sobre la misma que permite acelerar el proceso, pasado este tiempo se lava para retirar el exceso de sal. Luego se fermenta en una solución de vinagre con agua la cual debe estar caliente, una vez que el proceso de fermentación termina, las rebanadas de berenjena se dejan separadas unas de las otras sobre toallas de papel o tela para que se sequen. Cuando estas rebanadas se encuentren totalmente secas, se deben mezclar con el aceite de oliva y las especias para luego ser envasadas y almacenadas en recipientes de vidrio. Ver Anexo 6

Gráfico 8 Diagrama de bloques para la fabricación de encurtido de berenjena

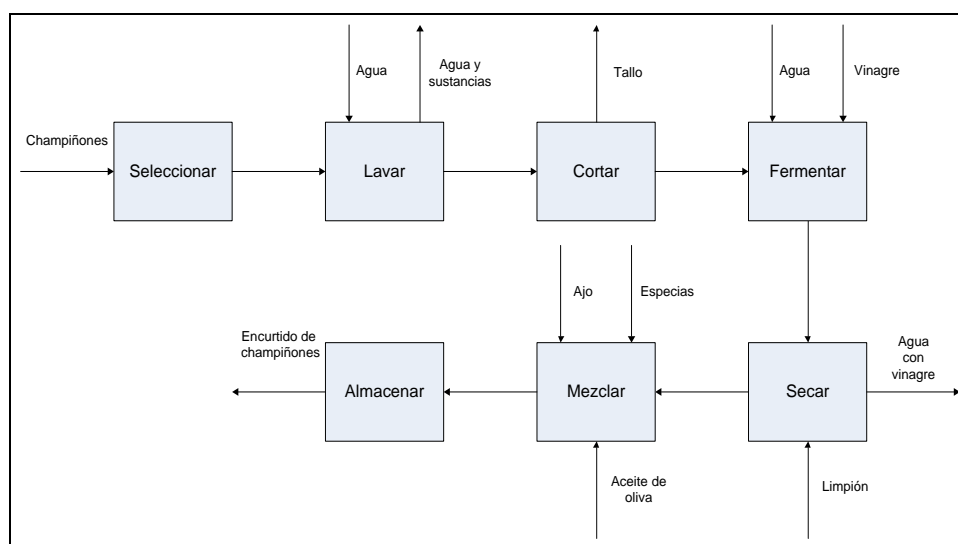


Fuente: Los autores

- Champiñones:

El proceso de fabricación de encurtido de champiñones es el más sencillo de los tres productos que se busca comercializar. Comienza con la selección del champiñón, luego se lava para retirar impurezas y suciedad. Al champiñón se le retira el tallo, evitando que quede uno muy largo, luego se fermenta bajo una solución de agua con vinagre la cual debe estar caliente. El proceso continúa con un secado al aire libre para luego continuar con una mezcla de aceite de oliva, especias y ajo. Ver *Anexo 7*

Gráfico 9 Diagrama de bloques para la fabricación de encurtido de champiñones



Fuente: Los autores

Cabe mencionar que los tres tipos de vegetales poseen mermas distintas, las cuales influirán en el plan de compras. En el caso de alcachofas el desperdicio alcanza el 68% del producto, para las berenjenas es del 14% y un 12% para los champiñones. Estos cálculos se realizaron con un número reducido de muestras, que aunque estadísticamente no son significativas, dan una idea general de los desperdicios del producto bruto.

Después de fabricar cada tipo de producto se debe verificar la cantidad de encurtido por envase para poder asegurar que la misma corresponde a la promesa de venta. Por otro lado, se marcará y llevará registro de cada lote de producción (cantidad, fecha de fabricación y de vencimiento, entre otros aspectos relevantes que surjan a lo largo de la operación y que se consideren vitales para asegurar la calidad del producto), para hacerle seguimiento al mismo, de igual forma se almacenarán dos unidades por cada lote para estudiar el comportamiento del mismo a lo largo de su vida útil.

2.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Con base en la estimación que se realizó del mercado objetivo y en los resultados de la investigación de mercados, se procederá con la proyección de ventas. Esta proyección se realizará para cada mes del primer año de operación y de forma consolidada para los siguientes dos años. En la *Tabla 11* se puede apreciar la proyección de unidades a vender durante el primer mes de operación, a partir de esta estimación se proyectarán los meses siguientes.

Tabla 11 Venta estimada durante el primer mes (unidades)

Pregunta	Porcentaje	Personas
Población entre los 20 y 50 años de estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá	-	478.764
P3- Consumidores de encurtidos	73%	348.540
P16- Consumidores de productos orgánicos	59,21%	206.370,46
P6- No recuerda la marca de encurtidos que consume	10,80%	22.288,01
P5- Consume berenjena (producto de menor aceptación)	11,80%	2.629,99
P10- Personas que preferirían adquirir el producto de forma directa	69,20%	1.819,95
P21- Personas que prefieren productos que apoyan a sociedades marginadas	56,50%	1.028,27
P13- Personas que consideran el precio de los encurtidos como económico	18,60%	191,26

Fuente: Los autores

Para el primer mes de operación se estiman vender 192 unidades de encurtidos, con un crecimiento mensual del 2%, permitiendo esto llegar al último mes con 2.575 unidades vendidas. *Tabla 12*

Estas 2.575 unidades que se pretenden vender durante el primer año de operación son el resultado del análisis del mercado potencial en el marco de los resultados de la investigación de mercados realizada. El objetivo era llegar a una cifra moderada pero de alcance realista, puesto que el producto no se encuentra posicionado dentro del mercado y las estrategias para comercializarlo giran en torno a estrategias de voz-a-voz dentro de grupos de personas conocidas, permitiendo esto dar a conocer el producto y conseguir nuevos clientes.

Nota: Se estableció un porcentaje de crecimiento bajo porque se parte del hecho de que la empresa no posee aún reconocimiento dentro del mercado y a la vez posee ciertas limitantes en cuanto a la parte operativa relacionadas con la estandarización de los procesos y la no tenencia de maquinaria que agilice los mismos.

Tabla 12 Venta estimada durante el primer año (unidades por mes)

Año	2014												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Unidades	192	196	200	204	208	212	216	220	225	229	234	239	2.575

Fuente: Los autores

Una vez terminado el primer año, se busca alcanzar un crecimiento durante el segundo año del 10% (2.833 unidades) y al tercer año del 12% (3.173 unidades). *Tabla 13*

Tabla 13 Venta estimada durante los primeros tres años (unidades)

Año	Unidades
2014	2.575
2015	2.833
2016	3.173

Fuente: Los autores

Este crecimiento del 10% y 12% se establecen como metas organizacionales, y se basan en la porción que se aspira adquirir del mercado en la medida que pase el tiempo, de igual manera corresponden a valores bajos puesto que no se pretende sobreestimar la capacidad misma de la empresa.

2.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Tabla 14 Utensilios y equipos requeridos para la operación

Insumos	Descripción	Precio de mercado (COP)	Cantidad	Total
Olla	Olla en acero inoxidable, capacidad para 10 litros, con dos manijas para mejor agarre.	\$174.000	1	\$174.000
Pinzas	Sirven para manipular los alimentos y tener mejor agarre. La punta debe ser de plástico para evitar el contacto entre el metal y el alimento, ya que ello hace que este último adquiere un color oscuro.	\$15.000	3	\$45.000
Cuchillo	Cuchillo mediano, con un filo moderado para cortar las diferentes verduras.	\$30.000	3	\$90.000
Cuchara pequeña	Cuchara pequeña parecida a la del helado, que sirve para remover específicamente la pelusa interna de la alcachofa.	\$10.000	3	\$30.000

Limpión	Los limpiónes se utilizan en el proceso de secado de cada uno de los alimentos, estos debe ser de tela para mayor absorción.	\$3.000	10	\$30.000
Cortadora	Cortadora y rebanadora de alimentos, este equipo es únicamente necesario para las berenjenas, de tal forma que el corte sea igual para cada tajada.	\$285.000	1	\$285.000
Bandeja metálica	La bandeja metálica se utiliza para que el agua, los azúcares, las proteínas y minerales de la berenjena que se genera por la sal caigan directamente del colador a la bandeja.	\$30.000	2	\$60.000
Bowl de vidrio	El bowl de vidrio se utiliza para verter agua con limón para evitar la oxidación de las alcachofas.	\$30.000	3	\$90.000
Balanza	La balanza debe ser digital para tener el peso exacto de cada uno de los vegetales.	\$38.000	2	\$76.000
Cuchara plástica	Las cucharas plásticas se utilizan para pasar los alimentos desde la olla al envase definitivo. Estas deben ser plásticas debido a que el metal hace que los vegetales tomen un color oscuro.	\$9.000	3	\$27.000
Pelador	El pelador se utiliza para remover la cáscara morada de las berenjenas con mayor facilidad	\$11.000	3	\$33.000
Tabla para picar	Las tablas para picar se utilizan para cortar los diferentes vegetales de los encurtidos, ya que evita el contacto directo con la superficie de la cocina, dándole a esto mayor higiene en la manipulación de alimentos.	\$10.000	3	\$30.000
Estantería	La estantería es necesaria para el almacenamiento del producto terminado, la cual debe estar ubicada en un lugar con poca luz.	\$89.900	4	\$359.600
Estufa a gas	La estufa de gas se utiliza para la cocción de los alimentos.	\$219.000	1	\$219.000
Colador	El colador, preferiblemente de plástico, se utiliza para colar el líquido que se genera por el contacto de la sal con las berenjenas.	\$15.000	3	\$45.000
Caneca para la basura	La caneca sirve para el depósito de los desechos de los respectivos vegetales.	\$20.000	1	\$20.000
Total				\$1.593.600

2.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

Con base en la proyección de venta, numeral 2.3, y en los resultados de la encuesta respecto al encurtido más consumido, pregunta 5, se plantea el siguiente plan de producción para el primer año discriminado de forma mensual para cada producto:

Tabla 15 Plan de producción mensual para el primer año de operación

Mes	Producción (unidad x 400 gr)			Total
	Alcachofa	Berenjena	Champiñón	
1	57	50	85	192
2	58	51	87	196
3	59	52	89	200
4	60	53	91	204
5	61	54	93	208
6	62	55	95	212
7	63	56	97	216
8	64	57	99	220
9	65	58	102	225
10	66	59	104	229
11	67	60	107	234
12	69	61	109	239

Fuente: Los autores

Entre los encuestados que afirmaron consumir encurtidos, las alcachofas fueron mencionadas 26 veces (30%), las berenjenas 22 veces (25%) y los champiñones en 39 oportunidades (45%). Con base en la proyección mensual de unidades a vender y en el crecimiento del 3% mensual se determinaron los valores de la Tabla 15.

Puesto que el producto a comercializar no se encuentra aún posicionado dentro del mercado, la estrategia de producción que se va a llevar a cabo será de persecución de la demanda, es decir, que los niveles de producción se ajustarán a la cantidad demandada por el mercado. Todo esto con el fin de evitar excesos de inventario y complicaciones en la manipulación del mismo.

En la medida en que la operación crezca, el producto se posicione y la demanda se logre diversificar el compromiso es generar políticas en cuanto a proveedores, manejo de producto terminado y de distribución y abastecimiento. Por el momento, estas acciones se consideran muy sofisticadas para el volumen de operación de la compañía.

2.6 PLAN DE COMPRAS

Con base en las proyecciones de ventas, el plan de producción y los cálculos de materia prima directa se formula el siguiente plan de compras para cada uno de los productos en lo referente a los vegetales y aceite de oliva; es importante mencionar que no se tiene en cuenta dentro del plan los envases de vidrio puesto que se entiende que por cada unidad fabricada se necesitará un envase con su respectiva tapa:

- Encurtido de alcachofa x 400 gr (Desperdicio del 68%):

Tabla 16 Plan de compras para la fabricación de encurtido de alcachofa por 400 gr

Año 2014 - Alcachofa												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidad x 400 gr	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	69
Alcachofa (kg)	29	29	30	30	31	31	32	32	33	33	34	35
Aceite de oliva (cm ³)	6.270	6.380	6.490	6.600	6.710	6.820	6.930	7.040	7.150	7.260	7.370	7.590

Fuente: Los autores

- Encurtido de berenjena x 400 gr (Desperdicio del 14%):

Tabla 17 Plan de compras para la fabricación de encurtido de berenjena por 400 gr

Año 2014 - Berenjena												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidad x 400 gr	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
Berenjena (kg)	17	17	18	18	18	19	19	19	20	20	21	21
Aceite de oliva (cm ³)	5.500	5.610	5.720	5.830	5.940	6.050	6.160	6.270	6.380	6.490	6.600	6.710

Fuente: Los autores

- Encurtido de champiñones x 400 gr (Desperdicio del 12%):

Tabla 18 Plan de compras para la fabricación de encurtido de champiñones por 400 gr

Año 2014 - Champiñones												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidad x 400 gr	85	87	89	91	93	95	97	99	102	104	107	109
Champiñones (kg)	29	29	30	31	31	32	33	33	34	35	36	37
Aceite de oliva (cm ³)	9.350	9.570	9.790	10.010	10.230	10.450	10.670	10.890	11.220	11.440	11.770	11.990

Fuente: Los autores

2.7 COSTOS DE PRODUCCIÓN

A continuación se describe el costo de producción para fabricar las 192 unidades durante el primer mes de operación:

Tabla 19 Costo de Producción

Descripción	Cantidad	Precio x Unidad de venta	Total
Frascos de vidrio	192	1.000	192.000
Kg de alcachofa	29	1.600	46.400
Kg de berenjena	17	1.000	17.000
Kg de champiñones	29	5.000	145.000
Cm3 de aceite de oliva	21.120	12	253.440
Kg de sal	5	910	4.550
Kg de especias	9	500	4.500
Kg de ajo	5	3.000	15.000
Cm3 de vinagre	27.428	3	91.610
Total			\$ 769.500

Fuente: Los autores

Para fabricar 192 unidades de encurtidos se necesitan \$769.500, ello quiere decir que cada unidad cuesta aproximadamente \$4.000.

Con base en este costo de producción, se establece un margen de rentabilidad del 71,5% y poder vender cada encurtido en \$14.000. Este cálculo se muestra a continuación:

$$PVP = \frac{4.000}{1 - 0,715} \approx \$14.000$$

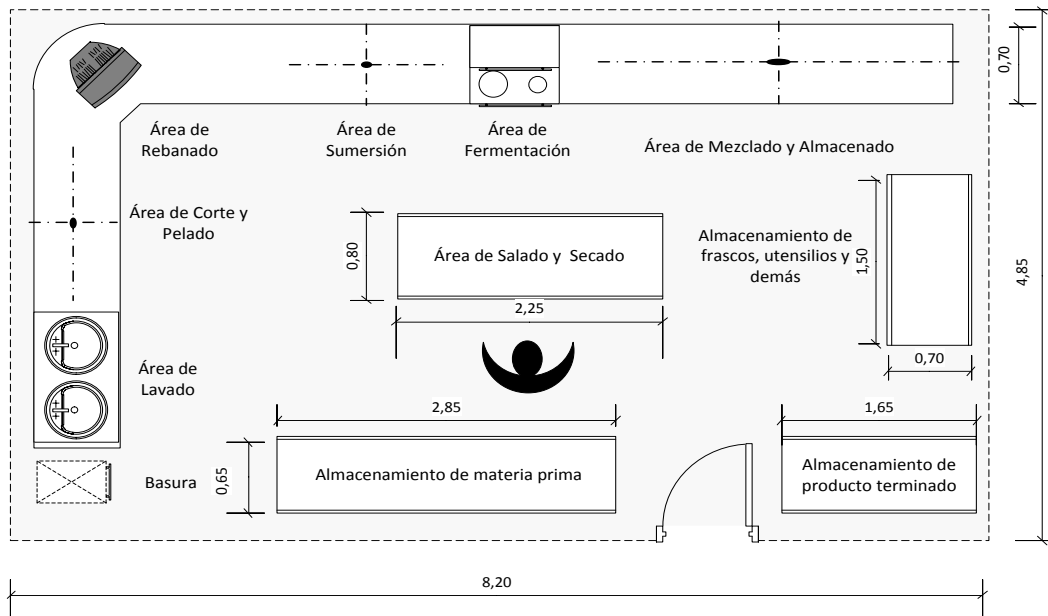
2.8 INFRAESTRUCTURA

Al principio de la operación, la idea es llevar a cabo las actividades de fabricación y almacenamiento de producto terminado en el lugar donde los costos sean los más bajos posibles, por ello, se buscará un sitio perteneciente a uno de los socios y se dispondrán de las siguientes áreas:

- Espacio para la disposición de basuras.
- Área de lavado de materia prima y envases.
- Área de corte y pelado, donde se contará con cuchillos y peladores de acero inoxidable.
- Área de rebanado, donde se utilizará una máquina especial para esta actividad.
- Área de sumersión, para evitar que el producto se oxide.
- Área de fermentación, en donde se contará con una estufa a gas y ollas metálicas.
- Área de salado y secado, donde se utilizará una estantería para ubicar las bandejas.
- Área de mezclado y almacenado, en donde se obtendrá el producto terminado.
- Zonas de almacenamiento para envases, utensilios, materias primas, insumos y producto terminado.

A continuación se muestra la distribución de planta acotada a una escala de 1:50

Figura 2 Diseño de Planta



Fuente: Los autores

2.9 CAPACIDAD INSTALADA

Para el cálculo de la capacidad instalada se tuvieron varios aspectos en cuenta:

- Horas de trabajo al día.
- Porcentaje de tiempo destinado a cada producto, el cual corresponde al mismo porcentaje de aceptación y recordación que se obtuvo con base en los resultados de la pregunta 5 de la Investigación de Mercado.
- Tiempo destinado en horas que se utilizará para la fabricación de cada producto con base en el porcentaje de aceptación y las horas de trabajo disponibles por día.
- Tiempo destinado en minutos para la fabricación de cada producto.
- Tiempo de fabricación para cinco unidades con base en los tiempos observados mostrados en los respectivos diagramas de operaciones.
- Tiempo de fabricación por unidad de producto.
- Unidades a producir por día, calculadas como el cociente entre el tiempo destinado por producto y el tiempo de fabricación por unidad.

En la Tabla 20 se puede ver que por día se fabricarán 16 unidades de 400 gr. de encurtido de champiñón, 9 unidades de berenjena y 12 de champiñón; con un total de 37 unidades por día.

Tabla 20 Capacidad Instalada

Horas de trabajo al día	Producto	% Tiempo Destinado	Tiempo Destinado (horas)	Tiempo Destinado (minutos)	Tiempo de Fabricación x 5 unds. (minutos)	Tiempo de Fabricación x Unidad (minutos)	Unidades a Producir por día
8	Alcachofa	45%	3,6	216	70	14	16
	Berenjena	25%	2	120	72,75	14,55	9
	Champiñón	30%	2,4	144	64,5	12,9	12

Fuente: Los autores

Nota: Para el primer mes de operación, se estima vender 192 unidades de encurtidos por lo que dicha cantidad de producción se puede generar en aproximadamente 6 días de trabajo.

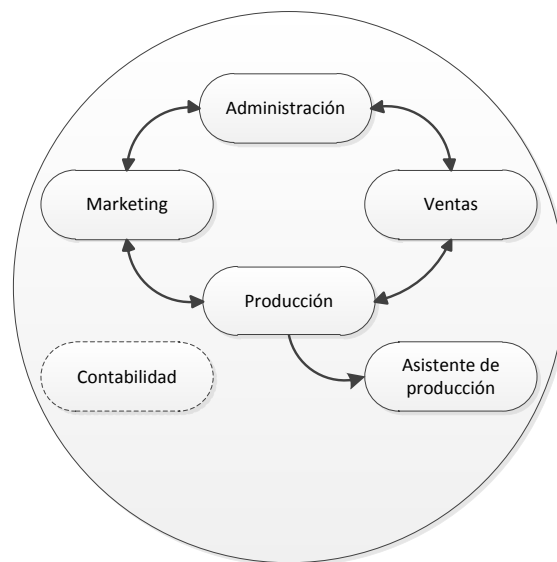
3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dado lo pequeña de la organización se propone dos organigramas: uno para el inicio de la operación y el otro a futuro en un plazo no mayor a tres años.

El organigrama diseñado para iniciar operaciones, ver *Gráfico 10*, se caracteriza por la falta de estructura piramidal, dentro del mismo es claro observar cómo se comparten funciones y responsabilidades entre los autores del proyecto, quienes desempeñarán cada uno de los cargos existentes al inicio de la operación, con excepción del de Contador (quien será una persona con conocimientos en materia tributaria) y el de Asistente de Producción (quien será la persona que brinde soporte durante la operación en la medida en que los socios no puedan ocuparse del tema).

Gráfico 10 Organigrama propuesto para el inicio



Fuente: Los autores

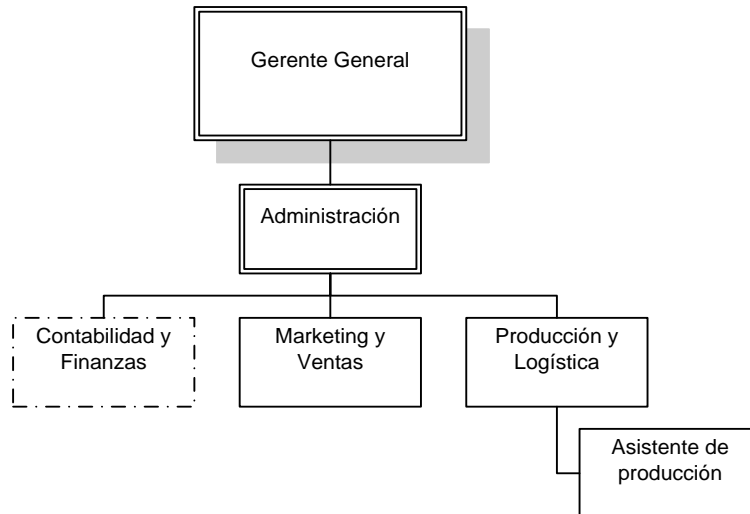
Los respectivos manuales de funciones se pueden ver en *Anexos 8-13*

El segundo organigrama, ver *Gráfico 11*, posee ya una estructura piramidal, con cuatro niveles jerárquicos:

- **Nivel I:** Gerente General.
- **Nivel II:** Administración.

- **Nivel III:** Contabilidad y Finanzas (servicio externo), Marketing y Ventas, Producción y Logística.
- **Nivel IV:** Asistente de producción.

Gráfico 11 Organigrama a futuro



Fuente: Los autores

Dentro de las funciones y responsabilidades de los miembros se encuentran:

- Gerente General:

El Gerente General es el representante legal de la compañía y por ende debe velar para que las acciones que se tomen dentro de la organización se hagan dentro del marco de la ley vigente aplicable. Dentro de sus funciones se encuentran el analizar el comportamiento del mercado, establecer objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo con base en dicho análisis, velar por el uso correcto de los recursos y establecer el presupuesto de la organización.

- Administración:

Es el puente de comunicación entre la gerencia y los miembros del nivel tres de la compañía, por tal motivo solicita informes de gestión de forma periódica para mantener a la gerencia al tanto del funcionamiento de cada área, en lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos que se planteen a lo largo de la operación. El Administrador vela para que cada acción que se lleve a cabo se encuentre dentro del marco de la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Dentro de sus funciones está la de planear con cada área de nivel tres un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia, velar por la constante capacitación de cada miembro de la empresa en lo referente a sus respectivas responsabilidades, establecer indicadores de gestión para cada área y velar por su cumplimiento.

- Contabilidad y Finanzas:

Esta área se desarrolla como un ente externo a la organización, brindando soporte a la misma en lo que se refiere a la realización de los estados financieros, pago de impuestos y todo lo referente a materia tributaria.

- Marketing y Ventas:

Esta área es de vital importancia para el crecimiento de la organización, ya que el encargado de Marketing y Ventas deberá velar por conseguir clientes, entablar buenas relaciones con los mismos, establecer políticas de fidelización, dar a conocer la empresa, promocionar sus productos, establecer estrategias de precio y presentar informes de ventas.

- Producción y Logística:

El encargado de esta área deberá velar por la compra de materiales e insumos para la puesta en marcha del proceso productivo tratando siempre de que estos sean el resultado de procesos libres de químicos y pesticidas, realizará el análisis de la demanda y con base en ello pronosticará la misma para establecer los planes de producción y de requerimiento de materiales. Esta área se encargará también del mantenimiento de toda la cadena de abastecimiento, velando por conseguir buenos proveedores en lo que se refiere a precios, calidad de los productos y disponibilidad de los mismos.

- Asistente de producción:

Esta persona es la encargada de fabricar los productos encurtidos bajo la supervisión del encargado de Producción y Logística, cumpliendo con las exigencias sanitarias que establece la ley y con los parámetros de calidad propuestos por la gerencia.

Estas funciones se pueden ver como básicas debido al corto tiempo de operación con el que cuenta la organización, pero en la medida en que esta crezca, irán surgiendo más áreas tanto operacionales como de soporte que permitan apalancar dicho crecimiento, y de igual manera surgirán nuevas funciones y responsabilidades acordes a las exigencias internas de la organización. Por tal razón, los manuales de funciones deberán ser actualizados en la medida en que el negocio crezca y la operación del mismo adquiera mayor robustez.

3.2 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.2.1 Razón social

Montiverde S.A.S

3.2.2 Logo y Etiqueta

Figura 3 Logo y Etiqueta



Diseño: Alejandra Molina, estudiante de Arquitectura de la Pontificia Universidad Javeriana.

Los colores juegan un papel importante dentro del concepto de marca que se desea crear; el rojo y el negro le dan un toque de elegancia y exclusividad al producto, el verde hace referencia a las olivas, elemento fundamental para este tipo de encurtidos, y a los vegetales con los que se fabrican los mismos, las hojas representan las finas hierbas con que son elaborados estos productos. Toda esta mezcla de elementos y colores tiene como fin resaltar el toque *gourmet* del producto.

3.2.3 Eslogan

“*Receta Italiana*”, esto debido a la buena fama que tiene la comida italiana, la cual se caracteriza por la frescura de sus ingredientes, el buen sabor y la elegancia de sus platos. Lo que se busca es crear en la mente de los consumidores un concepto de alta calidad respecto a los productos que fabrica la compañía.

3.2.4 Constitución de la empresa

Se va a constituir la empresa bajo la figura de una sociedad por acciones simplificada debido a que:

- Limita la responsabilidad laboral y fiscal de los accionistas frente al desarrollo del objeto social.
- Permite repartir las utilidades de manera flexible.
- No requiere la existencia de Revisor Fiscal o de Junta Directiva, salvo que por las características de la empresa se requiera.
- Presenta un objeto social amplio que le facilita la realización de negocios sin restricciones.
- La sociedad se puede constituir con una sola persona.
- Su manejo administrativo es flexible.

Lo anterior puede complementarse diciendo que en las S.A.S. los empresarios pueden tener flexibilidad en los estatutos, pueden ahorrar dinero pues la creación puede ser a partir de un documento público y no requieren de una duración determinada de la misma. Esto último permite nuevamente la reducción de costos porque no se requiere de reformas estatutarias cada vez que vaya a caducar el término de duración societaria.

Es importante mencionar también las desventajas que este tipo de figura societaria posee y las cuales son:

- No pueden cotizar en bolsa.
- Solo puede modificarse la estructura con mayoría unánime.
- No hay apelación o reposición en los conflictos pues éstos se resuelven en la Superintendencia de sociedades.

Por otro lado, dentro de los beneficios tributarios con los que cuentan las sociedades por acciones simplificadas se pueden mencionar:

- Aplicación progresiva de la tarifa del impuesto a la renta, de tal manera que la empresa no pagará este impuesto durante los dos primeros años gravables de inicio de la actividad económica principal. En el tercer año se pagará el 25% de la tarifa del impuesto de renta vigente, en el cuarto año será del 50%, del 75% en el quinto y a partir del sexto año se empezará a pagar el total de la tarifa vigente.

- Durante el primer año de actividad económica, tampoco se pagará tarifa porcentual de la matrícula mercantil. Se empieza a pagar a partir del segundo año el 50%, al tercer año de paga el 75% y el último año se empieza a pagar la totalidad de la matrícula mercantil.
- Respecto al pago de los parafiscales y contribuciones de nómina, también obtendrán beneficios de progresividad en pago como 0% en los dos primeros años gravables; 25% el tercer año, 50% el cuarto año, 75% el quinto y 100% en sexto.

3.2.5 Misión

“Somos un grupo de personas interesadas en ofrecer al mercado productos orgánicos que contribuyan a la buena alimentación de nuestros clientes bajo un enfoque *gourmet*. Tenemos como objetivo principal la satisfacción de nuestro clientes, superando sus expectativas en cuanto a calidad y variedad.”

3.2.6 Visión

“Trabajaremos de forma ardua y constante el día de hoy para ganarnos la confianza y reconocimiento de nuestros clientes el día de mañana. Esto lo lograremos mediante el compromiso en nuestras operaciones, las cuales se caracterizan por altos estándares de calidad y que resultan en productos orgánicos muy diferentes a los de la competencia en precio, sabor y presentación”.

3.2.7 Principios corporativos

Los principios, en torno a los cuales girarán las estrategias de la organización, hacen referencia a los clientes, a los empleados, a los accionistas y a la sociedad:

- A los clientes, en lo que se refiere al continuo conocimiento de los mismos, en cuanto a sus expectativas, necesidades y gustos; tratando de brindarles siempre productos de gran calidad.
- A los empleados, en el respeto de sus derechos, el buen trato y las oportunidades de crecimiento que se les puedan brindar.
- A los accionistas, en ofrecerles buenos márgenes de rentabilidad a través del buen uso de los recursos y de altos niveles de productividad y ventas.
- A la sociedad, en el buen uso de los recursos naturales, el pago de impuestos y el respeto por el medio ambiente.

3.3 ASPECTOS LEGALES

- **Decreto 3075 de 1997:**

El Decreto aplica “Para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos”³.

En cuanto a lo referente a las edificaciones e instalaciones establecidas para la fabricación, envase, procesamiento y distribución de alimentos se debe tener en cuenta:

- El lugar debe estar alejado de focos de contaminación que puedan afectar el alimento.
- En cuanto a los accesos y alrededores se deben mantener perfectamente limpios y libres de basuras.
- En cuanto a las superficies, estas deben ser recubiertas de materiales que no generen acumulación de polvo y se puedan mantener desinfectadas fácilmente.
- La edificación debe tener un tamaño adecuado para la circulación de personas y traslado de productos. Los ambientes deben estar ubicados según la secuencia lógica del proceso desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto terminado. Todo con el fin de reducir los tiempos de desplazamientos.
- Se deben tener en cuenta la temperatura, humedad y otras que se necesitan para el proceso específico.
- El lugar se debe abastecer de agua potable para evitar la contaminación directa de los alimentos, en el proceso de lavado.
- Igualmente se debe contar con un sistema de iluminación y fuentes de ventilación.
- El establecimiento debe estar en óptimas condiciones sanitarias en todas las etapas del proceso.

En cuanto a lo referente a los utensilios, equipos y personal, se requiere:

- Contar con la superficie lisa, no porosa ni absorbente, para evitar contaminaciones por contacto de los alimentos.
- El personal que manipule los alimentos debe pasar por una valoración médica al igual que debe tener una formación en cuanto a la educación sanitaria. La ropa debe ser de colores claros que permitan ver la limpieza, y las manos, que usualmente son las que más tienen contacto con los alimentos, se deben mantener limpias con jabón anti-bacterial, las uñas cortas sin esmalte, etc.

Adicional a lo anterior, se requiere mantener la documentación de elaboración y producción del producto al igual que de los equipos, plantas etc.

³Decreto 3075 - Alcaldía de Bogotá . (s.f.). Revisado el 20 de Abril de 2013, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>

4. ESTUDIO FINANCIERO

Para la realización del estudio financiero se tendrá en cuenta la expectativa de inflación, realizada por el Grupo de Investigación de Bancolombia, para los años 2014, 2015 y 2016:

Tabla 21 Expectativa de Inflación

Año	2014	2015	2016
Inflación	3,09%	2,95%	3,50%

Fuente: (Bancolombia)

De igual manera, y antes de empezar con la proyección a tres años de los estados financieros básicos, se plantea el Balance General de Apertura:

Tabla 22 Balance General de Apertura - Montiverde S.A.S

MONTIVERDE S.A.S	
Balance de Apertura	
ACTIVO	10.000.000
Activo Corriente	3.251.350
Caja y Bancos	2.501.350
Inventario materia prima	750.000
Activo Fijo	2.913.600
Muebles y enseres	350.000
Equipo de computación	1.000.000
Equipo de cocina	1.563.600
Activo Intangible	3.835.050
Marca	750.000
Licencias	3.085.050
PASIVO	0
PATRIMONIO	10.000.000
Capital suscrito y pagado	10.000.000

4.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

MONTIVERDE S.A.S			
Proyección del Estado de Resultados			
	2014	2015	2016
Ingresos Operacionales	31.077.586	35.412.500	41.030.172
- Costo de Ventas	(10.618.270)	(11.666.294)	(13.136.220)
Utilidad Bruta	20.459.316	23.746.206	27.893.952
- Gastos Generales	(11.096.675)	(21.251.873)	(21.969.820)
Gastos de personal	-	12.086.289	12.509.309
Arrendamientos	1.800.000	1.872.000	1.946.880
Acueducto y alcantarillado	90.000	95.000	100.000
Energía eléctrica	96.000	100.000	104.000
Teléfono	480.000	516.000	552.000
Gas	84.000	87.000	90.000
Registro mercantil	150.000	-	-
Industria y Comercio	128.661	146.608	169.865
Impuestos IVA	4.972.414	5.119.100	5.298.269
Papelería y fotocopias	75.000	77.213	79.915
Depreciación	1.798.600	235.000	235.000
Gastos bancarios	230.000	270.000	280.000
Dotación socios	192.000	197.664	204.582
Página de internet	500.000	-	-
Degustaciones	500.000	450.000	400.000
Utilidad Operacional	9.362.641	2.494.333	5.924.133
Impuesto de Renta	-	-	(290.000)
Utilidad Antes de Impuesto	9.362.641	2.494.333	5.634.133
Reserva Estatutaria	(936.264)	(249.433)	(563.413)
Utilidad Neta	8.426.377	2.244.900	5.070.720

4.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El Flujo de Caja se proyecta para todos los meses del primer año y se presentan cuatro escenarios para medir la sensibilidad del proyecto.

- Escenario 1: La demanda baja en un 20% respecto al pronóstico de venta inicial

MONTIVERDE S.A.S													
Flujo de Caja para el primer año de operación - Escenario 1													
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Demanda estimada	-	192	196	200	204	208	212	216	220	225	229	234	239
Reducción de la demanda	-	154	157	160	164	167	170	173	176	180	184	188	192
Ingresos	-	2.156.000	2.198.000	2.240.000	2.296.000	2.338.000	2.380.000	2.422.000	2.464.000	2.520.000	2.576.000	2.632.000	2.688.000
Egresos	(10.000.000)	(1.965.692)	(1.238.006)	(1.256.319)	(1.280.738)	(1.299.052)	(1.413.365)	(1.335.679)	(1.353.993)	(1.378.411)	(1.402.830)	(1.427.248)	(1.451.667)
Compras		635.034	647.405	659.776	676.270	688.641	701.012	713.383	725.754	742.248	758.742	775.237	791.731
Arrendamientos		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acueducto y alcantarillado		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Energía eléctrica		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Teléfono		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Gas		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Registro mercantil		150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industria y Comercio		7.695	7.845	7.994	8.194	8.344	8.494	8.644	8.794	8.994	9.194	9.394	9.593
Impuestos IVA		297.379	303.172	308.966	316.690	322.483	328.276	334.069	339.862	347.586	355.310	363.034	370.759
Papelería y fotocopias		6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Gastos bancarios		19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167
Dotación socios		96.000	-	-	-	-	96.000	-	-	-	-	-	-
Página de internet		500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Degustaciones		41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667
Efectivo Final	(10.000.000)	190.308	959.994	983.681	1.015.262	1.038.948	966.635	1.086.321	1.110.007	1.141.589	1.173.170	1.204.752	1.236.333

- Escenario2: La demanda se mantiene de acuerdo al pronóstico de venta inicial

MONTIVERDE S.A.S													
Flujo de Caja para el primer año de operación - Escenario 2													
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidades	-	192	196	200	204	208	212	216	220	225	229	234	239
Ingresos	-	2.688.000	2.744.000	2.800.000	2.856.000	2.912.000	2.968.000	3.024.000	3.080.000	3.150.000	3.206.000	3.276.000	3.346.000
Egresos	(10.000.000)	(2.197.667)	(1.476.085)	(1.500.503)	(1.524.922)	(1.549.340)	(1.669.759)	(1.598.177)	(1.622.595)	(1.653.118)	(1.677.537)	(1.708.060)	(1.738.583)
Compras		791.731	808.226	824.720	841.214	857.709	874.203	890.698	907.192	927.810	944.304	964.922	985.540
Arrendamientos		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acueducto y alcantarillado		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Energía eléctrica		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Teléfono		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Gas		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Registro mercantil		150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industria y Comercio		9.593	9.793	9.993	10.193	10.393	10.593	10.793	10.992	11.242	11.442	11.692	11.942
Impuestos IVA		370.759	378.483	386.207	393.931	401.655	409.379	417.103	424.828	434.483	442.207	451.862	461.517
Papelería y fotocopias		6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Gastos bancarios		19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167
Dotación socios		96.000	-	-	-	-	96.000	-	-	-	-	-	-
Página de internet		500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Degustaciones		41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667
Efectivo Final	(10.000.000)	490.333	1.267.915	1.299.497	1.331.078	1.362.660	1.298.241	1.425.823	1.457.405	1.496.882	1.528.463	1.567.940	1.607.417

- Escenario 3: La demanda aumenta en un 20% respecto al pronóstico de venta inicial

MONTIVERDE S.A.S													
Flujo de Caja para el primer año de operación - Escenario 3													
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidades	-	192	196	200	204	208	212	216	220	225	229	234	239
Aumento de la demanda	-	231	236	240	245	250	255	260	264	270	275	281	287
Ingresos	-	3.234.000	3.304.000	3.360.000	3.430.000	3.500.000	3.570.000	3.640.000	3.696.000	3.780.000	3.850.000	3.934.000	4.018.000
Egresos	(10.000.000)	(2.435.746)	(1.720.269)	(1.744.687)	(1.775.210)	(1.805.733)	(1.932.256)	(1.866.779)	(1.891.198)	(1.927.825)	(1.958.348)	(1.994.976)	(2.031.604)
Compras		952.552	973.170	989.664	1.010.282	1.030.900	1.051.518	1.072.136	1.088.630	1.113.372	1.133.990	1.158.732	1.183.473
Arrendamientos		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acueducto y alcantarillado		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Energía eléctrica		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Teléfono		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Gas		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Registro mercantil		150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industria y Comercio		11.542	11.792	11.992	12.242	12.491	12.741	12.991	13.191	13.491	13.741	14.040	14.340
Impuestos IVA		446.069	455.724	463.448	473.103	482.759	492.414	502.069	509.793	521.379	531.034	542.621	554.207
Papelería y fotocopias		6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Gastos bancarios		19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167
Dotación socios		96.000	-	-	-	-	96.000	-	-	-	-	-	-
Página de internet		500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Degustaciones		41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667
Efectivo Final	(10.000.000)	798.254	1.583.731	1.615.313	1.654.790	1.694.267	1.637.744	1.773.221	1.804.802	1.852.175	1.891.652	1.939.024	1.986.396

- Escenario 4: La demanda se mantiene de acuerdo a lo pronosticado pero los costos de materia prima aumentan un 10%

MONTIVERDE S.A.S													
Flujo de Caja para el primer año de operación													
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidades	-	192	196	200	204	208	212	216	220	225	229	234	239
Ingresos	-	2.688.000	2.744.000	2.800.000	2.856.000	2.912.000	2.968.000	3.024.000	3.080.000	3.150.000	3.206.000	3.276.000	3.346.000
Egresos	(10.000.000)	(2.276.840)	(1.556.907)	(1.582.975)	(1.609.043)	(1.635.111)	(1.757.179)	(1.687.247)	(1.713.315)	(1.745.899)	(1.771.967)	(1.804.552)	(1.837.137)
Compras		870.904	889.048	907.192	925.336	943.480	961.624	979.767	997.911	1.020.591	1.038.735	1.061.415	1.084.094
Arrendamientos		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acueducto y alcantarillado		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Energía eléctrica		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Teléfono		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Gas		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Registro mercantil		150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industria y Comercio		9.593	9.793	9.993	10.193	10.393	10.593	10.793	10.992	11.242	11.442	11.692	11.942
Impuestos IVA		370.759	378.483	386.207	393.931	401.655	409.379	417.103	424.828	434.483	442.207	451.862	461.517
Papelería y fotocopias		6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Gastos bancarios		19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167	19.167
Dotación socios		96.000	-	-	-	-	96.000	-	-	-	-	-	-
Página de internet		500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Degustaciones		41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667
Efectivo Final	(10.000.000)	411.160	1.187.093	1.217.025	1.246.957	1.276.889	1.210.821	1.336.753	1.366.685	1.404.101	1.434.033	1.471.448	1.508.863

4.3 BALANCE GENERAL

MONTIVERDE S.A.S				
Balance General Proyectado				
	2013	2014	2015	2016
ACTIVO	10.000.000	19.549.654	27.111.882	33.260.840
Activo Corriente	3.251.350	14.599.604	22.396.832	28.780.790
Caja y Bancos	2.501.350	14.599.604	22.396.832	28.780.790
Inventario materia prima	750.000			
Activo Fijo	2.913.600	1.115.000	880.000	645.000
Muebles y enseres	350.000	350.000	350.000	350.000
Equipo de computación	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Equipo de cocina	1.563.600	1.563.600	-	-
Depreciación	-	(1.798.600)	(470.000)	(705.000)
Activo Intangible	3.835.050	3.835.050	3.835.050	3.835.050
Marca	750.000	750.000	750.000	750.000
Licencias	3.085.050	3.085.050	3.085.050	3.085.050
PASIVO	-	937.013	6.004.908	6.599.992
Obligaciones laborales	-	-	739.200	761.600
Cesantías	-	-	660.000	680.000
Intereses a las cesantías	-	-	79.200	81.600
Impuestos	-	937.013	5.265.708	5.838.392
IVA	-	913.379	5.119.100	5.298.269
ICA	-	23.634	146.608	169.865
Renta por pagar	-	-	-	370.258
PATRIMONIO	10.000.000	18.612.641	21.106.974	26.660.849
Capital suscrito y pagado	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Reserva estatutaria		861.264	1.110.697	1.666.085
Utilidad del ejercicio		7.751.377	2.244.900	4.998.487
Utilidades anteriores		-	7.751.377	9.996.277

4.4 ANÁLISIS FINANCIERO PARA LOS INVERSIONISTAS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

Los inversionistas esperan una tasa de oportunidad del 4,46%, ya que se parte de la información proporcionada por el Banco de la República respecto a la tasa de captación semanal para depósitos a término 360 días (CDT360)⁴ durante el período del 27/05/2013 al 02/06/2013. Por otro lado, es importante mencionar que la fuente de financiación va a ser 100% propia, esto quiere decir que no se recurrirán a terceros para la puesta en marcha del negocio.

⁴ Tomado de: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm

Con base en el argumento anterior, se realizan los diferentes análisis para cada escenario propuesto, en lo referente a Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Tasa Interna de Retorno Mejorada utilizando las herramientas que Excel proporciona:

- Escenario 1: La demanda baja en un 20% respecto al pronóstico de venta inicial

VPN	(1.052.732)
TIR	2,76%
TIR - mejorada	3%

- Escenario2: La demanda se mantiene de acuerdo al pronóstico de venta inicial

VPN	1.983.766
TIR	7%
TIR - mejorada	6%

- Escenario 3: La demanda aumenta en un 20% respecto al pronóstico de venta inicial

VPN	5.074.598
TIR	12%
TIR - mejorada	8%

- Escenario 4: La demanda se mantiene de acuerdo a lo pronosticado pero los costos de materia prima aumentan un 10%

VPN	1.183.267
TIR	6%
TIR - mejorada	5%

Analizando cada uno de los escenarios se puede concluir que una disminución de la demanda afectaría notoriamente el desempeño del proyecto porque el VPN sería negativo (el rendimiento del proyecto se haría con una tasa inferior a la de oportunidad, destruyendo valor) y la TIR-mejorada estaría por debajo de la tasa esperada.

Si la demanda se mantuviera tal como está estimada, el proyecto sería viable en la medida en que rendiría a una tasa superior a la de oportunidad pero en un porcentaje bajo. Para que la generación de valor fuese mayor, se tendría que lograr un aumento de por lo menos el 20% sobre la demanda estimada.

Por otro lado, un aumento del 10% en el costo de la materia prima (porcentaje establecido como posible incremento ante temporadas de lluvia o sequía), harían viable el proyecto pero generando un valor muy cercano a la tasa de oportunidad.

4.5 IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL

La actividad principal de la empresa es producir encurtidos, pero específicamente orgánicos. En el proceso de cultivar, se pretende trabajar con sociedades marginadas de Bogotá, principalmente de Usme, debido a que es una localidad apadrinada por la carrera de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana por medio del programa PROSOFI. A partir de la ayuda brindada por la Universidad, se conseguirán los diferentes contactos de las personas que manejan cultivos orgánicos.

En la localidad de Usme, muchos habitantes tienen sus propios cultivos en sus terrazas tanto de vegetales como de diferentes especias, los cuales corresponden a la materia prima para la fabricación de encurtidos. Se pretende brindarles apoyo e incentivos a los cultivos que tiene por medio de unas alianzas donde ellos producen y nosotros como empresa les compramos esos vegetales. Como empresa la idea no es solo comprarles los productos que cultivan sino que a su vez se pretende brindarles una ayuda por medio de capacitaciones en la forma de manipulación y cultivo de productos orgánicos al igual que la importancia que estos tienen para la salud humana y por ende el beneficio que tiene este en el medio ambiente. Las capacitaciones se realizarán a través de personas con conocimientos en el tema. Como beneficio para las personas que nos provean la materia prima, es que se está generando una renta fija, para la cual se refiere un compromiso entre ambas partes. Por otro lado, siendo este un producto de origen orgánico, es decir cultivado sin ningún tipo de químico, es una opción más saludable para la salud humana y que hoy por hoy es una tendencia que va creciendo. No solamente es una opción saludable para los humanos ya que al no tener pesticidas ni químicos, se mantienen las vitaminas, minerales y antioxidantes originales de los vegetales, igualmente en cuanto al sabor y el olor se mantienen y por otro lado no solo se está protegiendo la vida del consumidor sino que también la del productor debido a que ya no tiene un contacto con los pesticidas que son muy dañinos para la salud.

Al ser un producto orgánico, es decir libre de pesticidas y fertilizantes químicos en su producción, se está aportando de esta manera a evitar y frenar el calentamiento global.

Por último, debido a que crear una empresa es un proyecto de vida, se espera que a largo plazo aumente la capacidad de producción y la participación en el mercado, para que se convierta en una opción que genere cada día más empleo en el país, que a grandes rasgos junto con el resto de empresas ayuda a disminuir el porcentaje de desempleo en Colombia, que para el 2013 está en aproximadamente 11%.

CAPÍTULO II: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

A continuación se tratan cada una de las estrategias de mercadeo propuestas y el estado actual de las mismas.

5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

- **Extender las líneas de producto:**

Ya que la empresa se encuentra en una etapa de introducción de su portafolio de productos, no se ha iniciado la extensión de sus respectivas líneas sin antes posicionar los tres tipos de encurtidos que se están comercializando en la actualidad; sin embargo, se ha venido preguntado a los clientes actuales qué otras variedades les gustaría encontrar y muchos coinciden en tomates secos y pimentones.

5.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

- **Canal directo de distribución:**

La estrategia de producción que se maneja actualmente es *make-to-order*, lo que se significa que se busca siempre contar con un inventario cero de materia prima y producto terminado. Esto ha llevado a realizar las ventas bajo pedido con un tiempo de entrega de dos días calendario aproximadamente dentro del canal directo de distribución. La entrega de estos pedidos se realiza de dos maneras: de a pie cuando la distancia lo permite o en transporte público (Transmilenio o bus) cuando se requiere.

- **Canal minorista de distribución:**

Otro canal de distribución con el que se cuenta por el momento es el minorista representado por restaurantes, a través de los cuales se está dando a conocer el producto a diferentes mercados. Los restaurantes que está sirviendo de plataforma no sólo para la distribución sino también para la promoción de los encurtidos Montiverde son *Kosta Mar Seafood* y *Mar Abierto Cevichería*.

Por otro lado, la empresa se encuentra en conversaciones con una cadena de mini-mercados en la ciudad de Bucaramanga para distribuir sus productos en cada uno de sus puntos.

5.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

- **Vender el producto en Kermesses de clubes, ferias etc.:**

Las Kermesses son pequeñas ferias que se realizan en los diferentes clubes sociales durante los meses de Noviembre y Diciembre. Ofrecer los productos en canales de venta no tradicional servirá para dar a conocer más el producto y llegarle al mercado objetivo de una forma mucho más fuerte.

Para llevar a cabo esta estrategia de promoción se ha pensado en las siguientes Kermesses:

- El Rastrillo, la cual toma lugar cada año y en donde se cuentan con más de 90 stands. A parte de servir como medio para promocionar el portafolio de producto de la compañía, esta Kermesse tendrá un claro objetivo social ya que parte del dinero recaudado va dirigido a financiar a la Asociación Nuevo Futuro de Colombia, fundación sin ánimo de lucro que junto con el ICBF y el Sena brindan alimentación, albergue y educación a más de 100 niños en el municipio de La Calera y en la ciudad de Cartagena.
- Club Los Lagartos, la cual se realiza a mediados del mes de Noviembre y en donde cierto porcentaje del dinero recolectado va dirigido a la Fundación Los Lagartos que tiene como fin brindar ayuda económica a los empleados del club y a sus familias.
- Feria de Santana, realizada en Noviembre cerca al sector de Santa Bárbara y la cual tiene una duración de tres días.

- **Hacer una página web, brochure de los productos, volantes etc.:**

Una herramienta masiva de promoción con la que se cuenta es la Internet y las herramientas y medios que en ella se pueden encontrar. Por tal razón, se creó un *fan page*⁵ en Facebook la cual cuenta actualmente con 23 seguidores y a través del cual se habla sobre los beneficios de la alcachofa, la berenjena, los champiñones y el aceite de oliva. Esta página permite estar en constante contacto con una parte del mercado objetivo, dando a conocer el producto en otras ciudades y promoviendo sus beneficios.

⁵<https://www.facebook.com/montiverderecetaitaliana>

De igual manera, y de forma más tradicional, se están haciendo afiches los cuales han sido ubicados en diferentes conjuntos residenciales para fortalecer la estrategia de distribución directa. Ver *Figura 4*

Figura 4 Afiche de promoción

**VENTA DE ENCURTIDOS CASEROS
A BASE DE ACEITE DE OLIVA**

Alcachofa
Berenjena
Champiñones

Teléfonos:
312 511 0890/ 310 269 8928

Fuente: Los autores

Por otro lado, se desarrolló un brochure que ha sido entregado a restaurantes y tiendas como forma de presentación de la empresa y de su portafolio de productos. Ver *Figura 5*

Figura 5 Brochure de productos

Al Destapar....

Consuma nuestros productos como un aperitivo, antes de un almuerzo o una cena.

Acompañe los encurtidos con un buen Vino Rojo, unos quesos maduros, carnes frías, tostadas y pan francés.

Somos una empresa que ofrece productos de alta calidad, con un sabor y aroma italiano, pero con los mejores vegetales frescos del campo Colombiano.

NUESTROS PRODUCTOS....

- Encurtido de Berenjena
- Encurtido de Alcachofa
- Encurtido de Champiñón

LAURA MOLINA
ALEJANDRO MURILLO

Teléfonos de Contacto: 3125110890/
encurtidosmontiverde@email.com

ENCURTIDOS
Receta Italiana

- Degustaciones y muestras:

Las degustaciones y muestras son una estrategia para dar a conocer inicialmente el producto y la marca dentro del mercado, esta estrategia está diseñada para ser 1:1, es decir, que por cada muestra gratis entregada a un cliente altamente potencial, se genere la venta de por lo menos la misma u otra referencia en presentación regular en el corto plazo.

Las muestras gratis alcanzaron las 12 unidades (cuatro por cada referencia) en los dos meses de operación que lleva la empresa, y fueron entregadas con galletas, panes y algunos quesos maduros para mostrar las diferentes formas en que los encurtidos se pueden acompañar, dando buenos resultados en las reuniones en las que se entregaron.

En las Kermesses en las que estará presente la empresa se van a llevar degustaciones para atraer clientes y buscar aceptación inmediata dentro de los asistentes al evento.

5.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

- Penetración moderada al mercado:

Esta estrategia evade lo relacionado a precios de descremado del mercado y se inclina más por llegar con precios por debajo que los de la competencia. De acuerdo a la investigación realizada, el PVU de la competencia es en promedio de \$23.575, de acuerdo a los costos de fabricación y teniendo en cuenta el margen deseado, el PVU de la compañía es de \$20.000; esto hace que el precio de venta de los encurtidos Montiverde se encuentren en un 18% por debajo que los de la competencia cumpliendo de esta forma con la estrategia planteada desde un principio.

6. OPERACIÓN Y PROCESO PRODUCTIVO

6.1 MATERIA PRIMA

Desde un principio se planteó ofrecer encurtidos a base de hortalizas orgánicas, sin embargo la puesta en marcha de la empresa, la inicialización del proceso productivo y una serie de asesorías en materia legal, llevaron a determinar que esta promesa de venta sería por un lado difícil de cumplir y por otro financieramente no viable. Esto ya que para ofrecer productos orgánicos se necesita contar con un certificado expedido por el Ministerio de Agricultura y ninguno de los proveedores con los que cuenta la empresa posee dicho certificado en parte por lo costoso que resulta su obtención.

Sin embargo, el principal proveedor de materias primas de la compañía – Fundación ACULCO – explicó que aunque no cuentan con el certificado, su proceso de siembra está libre de químicos y que dentro de sus planes futuros se encuentra la obtención de dicha certificación orgánica.

6.2 PROVEEDORES

A continuación los proveedores de materias primas e insumos con los que cuenta la compañía:

Tabla 23 Proveedores

Materia Prima / Insumo	Proveedor
Berenjena	- Fundación ACULCO - Paloquemao
Alcachofas	
Champiñones	
Ajo	- Paloquemao
Tomillo	
Laurel	
Pimienta	
Vinagre	- Surtiviveres San José
Aceite de Oliva	
Sal	
Frascos de vidrio	- Discordoba
Etiquetas	- Tipografía Elicar

Fuente: Los autores

- Fundación ACULCO:

Entidad sin ánimo de lucro fundada en España en el año de 1992. A lo largo de estos 20 años esta fundación ha puesto en marcha multitud de actividades e iniciativas vinculadas al desarrollo, el Codesarrollo, la Interculturalidad y ciudadanía, la inclusión social, la defensa de los Derechos Humanos y el acompañamiento de población migrante en los países de acogida (Aculco, 2013). En Colombia cuenta con presencia en las ciudades de Bogotá, Manizales y Cali, en donde capacitan a víctimas del conflicto, madres cabeza de hogar, campesinos y demás personas en estado de vulnerabilidad social en temas relacionados con el agro. De igual manera estas personas reciben asesoría en temas legales, laborales y psicológicos.

Dentro de su gran abanico de programas sociales podemos mencionar “Ciutat Semilla”, el cual toma lugar en la localidad de Usme y busca capacitar a mujeres campesinas en cultivos ecológicos.

Será entonces esta fundación nuestro principal proveedor de materias primas, siempre y cuando sus inventarios se ajusten a nuestras necesidades de materiales; en caso de que esto no pase la empresa adquirirá dichas materias primas en Corabastos o Paloquemao.

- Plaza de Mercado de Paloquemao:

Ubicada en la Avenida Calle 19, es una de las plazas minoristas más importantes del país. A ella llegan productos de diferentes regiones del país y cuenta con alrededor de 750 comerciantes.

- Surtiviveres San José:

Minorista de aceites, vinagres, salsas y granos ubicado en la plaza de Paloquemao. Este será el proveedor de aceite de oliva, sal y vinagre debido a los precios que ofrece y las presentaciones institucionales de sus productos, factores que fueron comparados con otros comerciantes dentro de la misma plaza.

- Discordoba:

Empresa con más de 50 años en el mercado, brindando soluciones de producción y empaques a clientes en sectores como el químico, el farmacéutico, cosmético y alimenticio.

- Tipografía Elicar:

Empresa dedicada la prestación de soluciones en materia de impresión y diseño.

6.3 PRODUCTO

6.3.1 Envase

Actualmente, se manejan tres referencias de frascos para los encurtidos ofrecidas por Discordoba, esto para las muestras gratis, el producto regular y la venta institucional.

- Muestra gratis: Corresponde a la referencia EA 2670, el cual permite almacenar una pequeña porción de cada una de las referencias fabricadas.

Figura 6 Presentación muestras gratis



Fuente: (Discordoba, 2013)

- Producto regular:Correspondiente a la referencia EA 1263, debido a que tiene una parte plana la cual permite que la etiqueta tenga una mejor adherencia al frasco.

Figura 7 Presentación producto regular



Fuente: (Discordoba, 2013)

- Ventas institucionales:Correspondiente a la referencia EA 1266, debido a que permite la capacidad para almacenar más producto.

Figura 8 Presentación mercado institucional



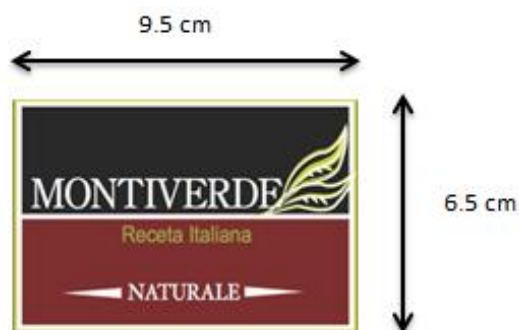
Fuente: (Discordoba, 2013)

6.3.2 Etiqueta

Para cada frasco de encurtido se utilizan tres etiquetas que se describen a continuación:

- Etiqueta frontal: Esta etiqueta lleva la razón social de la empresa y la cual se utiliza para todas las referencias sin importar el tipo de encurtido.

Figura 9 Etiqueta frontal



- Etiqueta trasera: Corresponde a la tabla nutricional, las recomendaciones para la conservación del producto y los medios de contacto para adquirir los mismos.

Figura 10 Etiqueta trasera

9,5 cm

5,5 cm

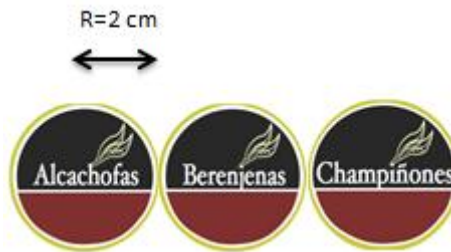
Cantidad por porción 20g:			
Coolesterol	0g	Carbohidratos	2 g
Calorías	80 Kcal	Fibra	0 g
Sodio	160 mg	Proteína	<1g
Grasas	10 g	Calcio	47%
Vitamina C	2mg		

Recomendaciones: Consumir como aperitivo, mantenerlos siempre cubiertos con el aceite, en un lugar fresco y con poca luz. Ingredientes: Alcachofas, vinagre, aceite de oliva, especias.

Telefonos de contacto: 3125110890 / 3102698928
e-mail: encurtidosmontiverde@gmail.com

- Etiqueta superior: Estas contienen el tipo de encurtido envasado y se ubican sobre las tapas de los mismos.

Figura 11 Etiqueta superior



Al final de proceso de producción, envasado y etiquetado, el encurtido queda de la siguiente manera:

Figura 12 Presentación final



6.4 COSTO DE PRODUCCIÓN

Debido a ciertos factores que no se tuvieron en cuenta a la hora de calcular los costos de cada tipo de encurtido, estos sufrieron ciertos cambios. Por ello se determinó calcular los costos de cada lote y no estandarizar los mismos ya que las fluctuaciones del mercado y eventos sociales o políticos pueden llegar a alterar los mismos.

A continuación, se muestra el cálculo del costo de cada tipo de encurtido:

Tabla 24 Costo de Producción - Encurtido de alcachofa

Encurtido:		Alcachofa	
Unidades		6	
Costo		\$ 10.440,36	
Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor
6	Frascos	Frascos	\$ 6.734,38
4	Kilos	Alcachofa	\$ 22.000,00
1,4	Litros	Aceite de Oliva	\$ 25.090,87
0,64	Litros	Vinagre	\$ 2.990,93
-	-	Laurel y Tomillo	\$ 800,00
-	-	Pimienta	\$ 1.000,00
6		Etiqueta	\$ 4.026,00
TOTAL			\$ 62.642,18

Tabla 25 Costo de Producción - Encurtido de berenjena

Encurtido:		Berenjena	
Unidades		13	
Costo		\$ 9.628,24	
Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor
13	Frascos	Frascos	\$ 14.591,15
4,4	Litros	Aceite de Oliva	\$ 78.857,02
1,39	Litros	Vinagre	\$ 6.495,93
4	Kilos	Berenjena	\$ 16.000,00
-	-	Ajo	\$ 500,00
13	-	Etiqueta	\$ 8.723,00
TOTAL			\$ 125.167,10

Tabla 26 Costo de Producción - Encurtido de berenjena

Encurtido:		Champiñones	
Unidades			9
Costo			\$ 9.890,00
Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Valor
9	Frascos	Frascos	\$ 10.101,56
4	Kilos	Champiñones	\$ 40.000,00
1,5	Litros	Aceite de Oliva	\$ 26.883,08
0,96	Litros	Vinagre	\$ 4.486,40
-	-	Perejil	\$ 1.000,00
-	-	Ajo	\$ 500,00
9		Etiqueta	\$ 6.039,00
TOTAL			\$ 89.010,04

6.5 ESTANDARIZACIÓN DE LA RECETA

La estandarización de la receta se llevó a cabo después de la producción de varios lotes de producto para diez unidades de los mismos. Para ello se realizaron los respectivos registros en cuanto a unidades utilizadas de cada tipo de materia prima e insumo y se realizó el diagrama de bloques para determinar las entradas y salidas del proceso. Ver *Anexos 16, 17 y 18*

6.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

Con base en los niveles de venta reales, se estableció un nuevo plan de producción con un incremento correspondiente al comportamiento de las ventas.

Tabla 27 Plan de producción

Mes	Producción (unidad x 500 ml)			Total
	Alcachofa	Berenjena	Champiñón	
1	2	5	3	10
2	3	7	5	15
3	4	9	7	20
4	5	11	9	25
5	6	13	11	30
6	7	15	13	35
7	8	17	15	40
8	9	19	17	45
9	10	21	19	50
10	11	23	21	55
11	12	25	23	60
12	13	27	25	65

Fuente: Los autores

6.7 PLAN DE COMPRAS

Partiendo de la información de la Tabla 27, se estableció un nuevo plan de compras ajustado las nuevas proyecciones para cada tipo de producto.

Tabla 28 Plan de compras para el encurtido de alcachofa

Mes	Alcachofa											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidad x 500 ml	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Frasco de vidrio x 500 ml	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Alcachofa (kg)	2	3	3	4	5	5	6	7	7	8	9	10
Aceite de oliva (l)	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3
Vinagre (l)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Limón (lb)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2

Fuente: Los autores

Tabla 29 Plan de compras para el encurtido de berenjena

	Berenjena											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidad x 500 ml	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27
Frasco de vidrio x 500 ml	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27
Berenjena (kg)	2	3	3	4	4	5	6	6	7	7	8	9
Aceite de oliva (l)	2	3	4	4	5	6	6	7	8	9	9	10
Vinagre (l)	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Sal (lb)	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Ajo (unidad)	2	3	3	4	4	5	6	6	7	7	8	9

Fuente: Los autores

Tabla 30 Plan de compras para el encurtido de champiñón

	Año 2014 - Champiñones											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidad x 500 ml	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
Frasco de vidrio x 500 ml	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
Champiñón (kg)	2	3	4	5	5	6	7	8	9	10	11	12
Aceite de oliva (l)	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4
Vinagre (l)	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3
Ajo (unidad)	1	2	3	3	4	4	5	6	6	7	7	8

Fuente: Los autores

7. MARCO ORGANIZACIONAL ACTUAL

7.1 CONSTITUCIÓN

Desde un inicio se planteó la creación de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ello debido a los beneficios que dicho tipo de figura societaria tenía en comparación con otras. Dentro de estos beneficios se encuentran⁶:

⁶ Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada

- Simplificación de los trámites de constitución puesto que no requiere de escritura pública.
- La responsabilidad limitada de los socios, que va hasta el monto de sus aportes.
- La no obligación a contar con junta directiva.
- El no tener que contar con revisor fiscal, siempre y cuando no exceda un monto determinado en cuanto a activos e ingresos.
- El objeto social puede ser indeterminado.

Pero al ser la SAS un tipo de persona jurídica, esta se encuentra cobijada por las normas definidas para el régimen común. Dentro de estas se pueden mencionar:

- Obligación de facturar, y por ende solicitud de autorización para facturar por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Obligación de cobrar IVA.
- Obligación a declarar renta y llevar contabilidad.

Por otro lado, existe la figura de persona natural a la hora de constituir y formalizar empresa. Las personas naturales pueden pertenecer al régimen simplificado siempre y cuando no exceda una serie de parámetros establecidos por los entes de control y consignados en la ley, tales como:

- Que sus ingresos no superen los \$107.364.000 para el año 2013.
- No ser usuarios aduaneros.
- Contar con un único establecimiento de comercio.
- Que el monto de sus consignaciones bancarias, durante el año anterior, no hayan sido superiores a las \$120.784.500.
- No haber celebrado en el año anterior ni en el año en curso contratos de venta y prestación de servicios superiores a los \$88.575.300.

Analizando todo lo anterior, se realizó un paralelo entre los diferentes tipos de regímenes y los beneficios de pertenecer a uno u otro. *Ver Tabla 31*

Tabla 31 Cuadro comparativo entre los regímenes simplificado y común

Régimen Simplificado	Régimen Común
Únicamente pueden pertenecer personas naturales	Pueden pertenecer personas naturales y jurídicas
No está obligado a facturar, cobrar IVA, declarar y ni a llevar contabilidad	Obligado a facturar, cobrar IVA, declarar y a llevar contabilidad
No necesitan autorización para facturar	Debe solicitar autorización para facturar
No tiene que declarar renta	Debe declarar renta

Este análisis llevó a un cambio en el modelo de constitución de la empresa, ya que por el momento se desistió de constituirla bajo la figura de SAS y se hizo como persona natural (Ver *Anexos 22 y 23*) bajo la representación legal de ALEJANDRO MURILLO GIL y con matrícula N° 02349119 del 02 de Agosto de 2013, acogiéndose a los beneficios establecidos en el artículo 7 de la Ley 1429 de 2010 en lo referente a la progresividad en la matrícula mercantil y su renovación. Ver *Tabla 32*

Tabla 32 Información de la constitución de la empresa

Representante Legal	Alejandro Murillo Gil
CC	1018442249
NIT	1018442249-1
Matrícula	02349119
CIU	1020
Descripción	Procesamiento y Conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos

Esta decisión se dio una vez analizado el artículo 499 del Estatuto Tributario, el cual define los requisitos para formar parte del régimen simplificado, requisitos que la empresa cumple a cabalidad debido al volumen de sus activos, el monto de sus ingresos y su nivel de operación. De esta forma, la empresa está exenta de cobrar el IVA a sus clientes, permitiendo esto cumplir con la estrategia de precio planteada desde el Proyecto de Grado.

Sin embargo, con el fin de darle seguridad a ambas partes dentro del presente trabajo en materia de participación y usos de su respectiva inversión, se firmó el día 29 de Agosto de 2013 un contrato de transacción privada (Ver *Anexo 24*), en el cual las partes establecen el objeto social de la empresa, se especifica su denominación comercial, se establece la duración de la sociedad, se fija el monto del capital social, se determinan los porcentajes de participación, se establece la administración de la sociedad, se fijan las prohibiciones a los socios, se fijan las fechas para la creación y consolidación de estados financieros, se establece el proceder de la organización en caso de ausencia temporal o definitiva por parte de unos de los socios, se fijan las razones de liquidación y los aspectos de confidencialidad en cuanto a la receta y composición de los productos.

7.2 MISIÓN

Al cambiar el tipo de producto, por la dificultad y alto costo de que estos sean orgánicos, la misión de la compañía cambia y viene siendo:

“Somos un grupo de personas interesadas en ofrecer al mercado productos saludables que contribuyan a la buena alimentación de nuestros clientes bajo un enfoque *gourmet*. Tenemos como objetivo principal la satisfacción de nuestro clientes, superando sus expectativas en cuanto a calidad y variedad.”

8. MARCO LEGAL

A continuación, los decretos y leyes aplicables a la compañía:

8.1 DECRETO 4444 DE 2005

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios, dicho permiso es otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA. Este permiso cuenta con vigencia de 3 años sin posibilidad de renovación, fecha a partir de la cual se deberá tramitar el registro sanitario. Para la obtención de este permiso, la empresa se deberá regir de acuerdo a lo establecido en el decreto 3075 de 1997.

8.2 DECRETO 3075 DE 1997

Por el cual se estipulan las condiciones para la obtención del permiso y del registro sanitario.

Dicho decreto en su Título II habla sobre las buenas prácticas de manufactura para la industria alimenticia. En uno de sus artículos se expresa que la fabricación de alimentos se debe llevar a cabo en sitios diferentes a cualquier tipo de vivienda, razón por la cual no se ha empezado a tramitar dicho permiso. Sin embargo las actividades de producción se están llevando a cabo bajo los parámetros y exigencias del mencionado decreto. Ello se puede evidenciar en la explicación que se da en los anexos (Ver *Anexo 14*) del presente trabajo donde se comparan los artículos del decreto con la forma en que se producen los encurtidos.

9. MARCO FINANCIERO ACTUAL

Debido a los cambios que hubo en cuanto a proyecciones de venta, cálculo de costos, constitución de la empresa, entre otros, los EEFF planteados desde un principio tuvieron cambios en su contenido.

9.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ALEJANDRO MURILLO GIL - MONTIVERDE Nit: 1.018.442.249-1			
	AGOSTO 2013	SEPTIEMBRE 2013	CONSOLIDADO A SEPT 30 DE 2013
Ventas	\$ 280.000,00	\$ 844.000,00	\$ 1.124.000,00
(Costo de Ventas)	\$ 190.843,04	\$ 650.040,68	\$ 840.883,72
Inventario Inicial	\$ -	\$ 753.587,36	\$ -
Más: Compras	\$ 944.430,40	\$ 550.875,00	\$ 1.495.305,40
Menos: Inventario Final	\$ 753.587,36	\$ 654.421,68	\$ 654.421,68
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 89.156,96	\$ 193.959,32	\$ 283.116,28
(Gastos Generales)	\$ 94.730,00	\$ 54.676,00	\$ 149.406,00
Aseo	\$ 21.430,00	\$ -	\$ 21.430,00
Bancarios	\$ -	\$ 12.676,00	\$ 12.676,00
Legales	\$ 8.300,00	\$ 7.150,00	\$ 15.450,00
Papelería	\$ 65.000,00	\$ 27.700,00	\$ 92.700,00
Transporte	\$ -	\$ 7.150,00	\$ 7.150,00
Ingresos no operacionales	\$ 32,79	\$ 904,35	\$ 937,14
Intereses Cuenta de Ahorros	\$ 32,79	\$ 904,35	\$ 937,14
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ (5.540,25)	\$ 140.187,67	\$ 134.647,42
Alejandro Murillo Gil CC. 1.018.442249 Representante Legal		Martha Lilibiana Gil T.P. 20885-T CC. 41.900.540 Contadora Pública	

9.2 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL			
ALEJANDRO MURILLO GIL - MONTIVERDE			
Nit: 1.018.442.249-1			
	AGOSTO 2013		SEPTIEMBRE 2013
ACTIVOS	\$ 5.033.620,15		\$ 4.134.647,42
Caja	\$ 280.000,00		\$ 96.356,39
Bancos	\$ 1.000.032,79		\$ 2.759.869,35
Inventarios	\$ 753.587,36		\$ 654.421,68
Cuentas por Cobrar Socios	\$ 3.000.000,00		\$ 624.000,00
TOTAL ACTIVO:	<u>\$ 5.033.620,15</u>		<u>\$ 4.134.647,42</u>
PASIVO	\$ 1.039.160,40		\$ -
Cuentas por pagar Socios	\$ 1.039.160,40		\$ -
PATRIMONIO			
Aporte Socios	\$ 4.000.000,00		\$ 4.000.000,00
Pérdida ej anteriores	\$ -		\$ (5.540,25)
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	<u>\$ (5.540,25)</u>		<u>\$ 140.187,67</u>
TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 3.994.459,75</u>		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	<u>\$ 5.033.620,15</u>		<u>\$ 4.134.647,42</u>
<hr/>		<hr/>	
Alejandro Murillo Gil		Martha Liliana Gil	
CC. 1.018.442.249		T.P. 20885-T	
Representante Legal		CC. 41.900.540	
		Contadora Pública	

Nota: En la sección de Anexos se pueden encontrar las notas a los estados financieros (Anexo 25) y la tarjeta profesional del contador (Anexo 26)

9.3 FLUJO DE CAJA

MONTIVERDE S.A.S													
Flujo de Caja para el primer año de operación													
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos		280.000	844.000	400.000	500.000	600.000	700.000	800.000	900.000	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000
Egresos	(4.000.000)	(1.039.160)	(605.551)	(238.000)	(384.400)	(338.800)	(389.200)	(439.600)	(490.000)	(636.400)	(590.800)	(641.200)	(691.600)
Compras		944.430	550.875	200.000	250.000	300.000	350.000	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000	650.000
Aseo		21.430		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Legales		4.200	7.150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Registro mercantil		4.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papelería y fotocopias		65.000	27.700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transporte			7.150	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400	22.400
Gastos bancarios		-	12.676	10.600	11.000	11.400	11.800	12.200	12.600	13.000	13.400	13.800	14.200
Dotación socios			-	-	96.000	-	-	-	-	96.000	-	-	-
Efectivo Final	(4.000.000)	(759.160)	238.449	162.000	115.600	261.200	310.800	360.400	410.000	363.600	509.200	558.800	608.400

Es claro observar que este flujo de caja muestra menos elementos que el presentado en el Capítulo I, la razón de esto es que por el momento la empresa se está apalancando en los activos familiares de cada uno de los socios con el fin de no evitar gastos de arrendamiento y pago de servicios públicos; esto mientras se llega a un punto de producción en donde el local se haga necesario.

Por otro lado, el tipo de constitución que se llevó a cabo no es responsable del pago de impuestos, por lo que las obligaciones tributarias se eliminaron.

10. IMPACTO SOCIAL

Desde el Proyecto de Grado se planteó la idea de acompañar a un grupo de personas pertenecientes a la localidad de Usme en lo que se refiere al cultivo de alimentos orgánicos, brindándoles capacitación e incentivos para este tipo de actividad. Esta iniciativa tenía como objetivo principal el formar a quienes serían nuestros futuros proveedores y convertirlos en socios estratégicos de la presente idea de negocio; sin embargo analizando a profundidad el alcance de esta idea y los recursos necesarios para su implementación, el equipo de trabajo llegó a la conclusión de que lo ideal para cumplir con los objetivos del proyecto no era empezar desde cero una iniciativa social de esta magnitud sino por el contrario buscar fundaciones con trayectoria y experiencia en este tema y hacer de ellas socios de la organización.

Por ello se decidió trabajar con la fundación Aculco⁷ y hacer de ella nuestro principal proveedor de materias primas siempre y cuando sus niveles de inventarios y capacidad de producción se ajusten y coincidan con nuestros requerimientos de materiales.

11. RECOMENDACIONES

A partir de lo que se ha ido desarrollando en la empresa y teniendo una visión de crecimiento a futuro se tiene pensado realizar las siguientes actividades:

- Cambiar el tipo de sociedad de Persona Natural a una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), donde la responsabilidad es limitada por los socios y va hasta el monto de sus aportes. Esta figura societaria esta cobijada por las normas del régimen común donde hay una obligación de hacer facturas, cobrar IVA, declarar renta y llevar contabilidad.
- Comenzar con el trámite correspondiente para la obtención del permiso sanitario y para esto es necesario seguir una serie de pasos como conseguir un local que cumpla con las indicaciones para las instalaciones dentro de las que se manipulan alimentos, al igual que diligenciar todos los formularios establecidos por el INVIMA, llevar una muestra del producto, etiqueta etc.
- Realizar el registro de marca bajo el nombre de “Montiverde” en la Superintendencia de Industria y Comercio, nombre que se revisó del cual no existe ningún nombre parecido o registrado.

⁷ Asociación Sociocultural y de Cooperación al Desarrollo por Colombia e Iberoamérica - <http://aculco.org>

- Ampliar las líneas de producto, para esto es necesario evaluar el mercado potencial, y a partir de esto estandarizar los nuevos procesos y documentarlos y perfeccionar la receta. Los productos que se tienen pensado son: el encurtido de pimentones, encurtido de tomates secos, paté de alcachofa, pesto de rúgula con tomates secos y queso parmesano, entre otros.
- Explorar el campo del mercado institucional con el fin de ampliar el mercado a hoteles, clubes sociales y más restaurantes de la ciudad de Bogotá.

12. CONCLUSIONES

Para la realización del Trabajo de Grado fueron necesarias las bases que nos dio la Carrera de Ingeniería Industrial en asignaturas como Ingeniería de Procesos, Contabilidad, Producción, Procesos Industriales, Proyectos de Mercadeo, Innovación y Desarrollo de Producto, entre otras. Las principales herramientas utilizadas con base en dichas asignaturas fueron la matriz FODA, diagramas de bloques, diagramas de operaciones y MRP, principalmente.

Durante el desarrollo del trabajo se evidenció que la vida teórica y la vida real son muy diferentes, puesto que inicialmente se plantearon muchas ideas, sin embargo, la aplicación de estas no fue tan fácil, un ejemplo de esto es el trámite para el registro INVIMA, el cual requiere de una alta documentación de los procesos, una inversión en infraestructura apta para alimentos y es un proceso que toma varios meses para que el producto finalmente adquiera el registro. Otro cambio que se presentó fue que teóricamente los encurtidos eran orgánicos sin embargo al poner esto en marcha, vimos varias complicaciones debido a que los proveedores pueden decir que sus productos son orgánicos, sin embargo para que sea 100% orgánico debe tener una certificación de ello.

Se concluye que es importante que para que la empresa continúe y crezca cada día más, nosotros como socios y futuros ingenieros industriales debemos detectar todas las oportunidades posibles para dar a conocer nuestro producto al mercado, invertir en publicidad, tener claras las estrategias del producto, fidelizar a clientes, oír comentarios positivos y negativos del producto, todo con el fin de brindar siempre un producto de calidad y por ende que genere valor a la empresa.

Durante el trabajo, se aprendió cómo se debe constituir una empresa, las diferentes figuras jurídicas que existen, las ventajas y desventajas de cada una, al igual que las obligaciones tributarias que se tienen. Por otro lado como empresa productora y comercializadora de alimentos, tenemos obligaciones sanitarias para los utensilios y la manipulación de alimentos, las cuales se rigen bajo el decreto de las Buenas Prácticas de Manufactura.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.* (2007). Recuperado el 7 de Febrero de 2013, de http://www.minagricultura.gov.co/archivos/guia_de_agricultura_ecologica.pdf
- Food and Agriculture Organization of the United Nations.* (2010). Recuperado el 5 de Febrero de 2013, de <http://faostat3.fao.org/home/index.html#VISUALIZE>
- Aculco.* (2013). Recuperado el 19 de Julio de 2013, de <http://www.aculco.org/qsomos.php>
- American Marketing Association.* (2013). Recuperado el 5 de Febrero de 2013, de AMA: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M
- FAOSTAT Data.* (2013). Recuperado el 4 de Febrero de 2013, de <http://faostat3.fao.org/home/index.html#ANALYSIS>
- Legiscomex.* (2013). Recuperado el 6 de Febrero de 2013, de www.legiscomex.com
- Secretaría Distrital de Planeación.* (2013). Recuperado el 5 de Febrero de 2013, de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Proyecci%F3nPoblaci%F3n>
- Ula's Food Show.* (2013). Recuperado el 5 de Febrero de 2013, de <http://www.ulas-food.com/index-s.html>
- Bancolombia, G. (s.f.). *Investigaciones Económicas y Estrategias.* Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación.* (s.f.). Recuperado el 4 de Febrero de 2013, de Hortofrutícola: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Hortofruticola.pdf>
- Discordoba. (2013). Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://www.discordoba.com/>
- Espinal, C., Martínez, H., & Peña, Y. (2005). *Corpoica.* Recuperado el 4 de Febrero de 2013, de La Industria procesadora de frutas y hortalizas en Colombia: http://www.corpoica.org.co/sitioweb/archivos/foros/agroindustria_hortifruticola1.pdf
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia.* Alfaomega.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados.* México: Pearson Education.

- Orozco, A. (1999). *Investigación de Mercados, concepto y práctica*. Bogotá D.C.: Norma.
- Prescott, S. C., & Dunn, C. G. (1962). *Microbiología Industrial*. Barcelona: Aguilar S.A.
- Prieto Contreras, L. (2004). *Manual de Procesos Industriales, Volumen I*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- Terebelski , D., & Ralph, N. (2003). *NY Food Museum*. Recuperado el 4 de Febrero de 2013, de http://www.nyfoodmuseum.org/_ptime.htm


ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de implementación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN						
ACTIVIDAD	2013					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ir a la Cámara de Comercio para obtener una asistencia jurídica con el fin de constituir la sociedad.						
Redactar una minuta con los estatutos de la sociedad (razón social, alcance de los socios, definición de socios, estatutos de la sociedad, capital de la sociedad y clase de sociedad)						
Llevar a revisión la minuta a la Cámara de Comercio.						
Registrar la matrícula Mercantil.						
Registrar la marca en la Superintendencia de Industria y Comercio.						
Radicar en la Cámara de Comercio la minuta y pagar las expensas.						
Solicitar el RUT (Registro Único Tributario).						
Abrir una cuenta corriente en una entidad bancaria.						
Realizar el pago del Capital acordado.						
Realizar los diferentes procedimientos que se requieran para obtener el Registro INVIMA.						
Conseguir los diferentes proveedores de MP (vegetales orgánicos, aceite, vinagre, etc.).						
Conseguir los diferentes clientes por medio de la estrategia voz a voz.						


ACTIVIDAD	2013					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Conseguir proveedores de utensilios aptos para la manipulación de alimentos.						
Conseguir el proveedor de envases de vidrio para los encurtidos.						
Conseguir el proveedor que imprima las etiquetas para el producto.						
Adaptar el lugar de producción para la manipulación de alimentos.						
Buscar los posibles canales de minoristas que vendan el producto.						
Definir el contador titulado.						
Ejecutar el proceso de producción de encurtidos de acuerdo al MRP.						
Comenzar con la producción de los encurtidos ya establecidos.						
Debido a que se tiene estipulado un canal directo de distribución, se comienzan a realizar las diferentes distribuciones de los productos a los clientes.						
Medir la gestión del proceso de producción a través de los indicadores de Control.						
Definir y diseñar el formato y serial de las facturas.						
Diseñar los volantes que serán entregados a las personas para que comiencen a conocer el tipo de producto que se ofrece.						
Asistir a ferias gastronómicas en diferentes clubes.						
Ofrecer degustaciones y muestras a posibles clientes.						
Realizar seguimiento a las estrategias planteadas.						
Establecer el porcentaje de adecuación entre las metas, indicadores y los valores reales.						
Diseñar y crear una página web con los datos de la empresa y los productos.						
Diseñar un brochure de la empresa características de los productos.						

Anexo 2 Ficha técnica del encurtido de alcachofa

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			
Nombre del producto			
Encurtido de Alcachofas			
Nombre Científico			
Cynara Acolymus			
Definición del producto			
Materia Prima:		Envase:	
Alcachofa	Limón	Frasco de vidrio	
Aceite de oliva	Especias		
Agua	Sal		
Características Organolépticas			
Color: debe tener un color claro			
Olor: aroma a vinagre y especias			
Valor Nutricional			
Cantidad por porción 20g:			
Colesterol	0g	Carbohidratos	2 g
Calorías	80 Kcal	Fibra	0 g
Sodio	160 mg	Proteína	<1g
Grasas	10 g	Calcio	47%
Vitamina C	2mg		
Uso previsto			
Se recomienda que los encurtidos se consuman como aperitivos, es decir antes del almuerzo o de la comida, acompañado de tostadas, panes o galletas y vino blanco			

Fuente: Los autores

Anexo 3 Ficha técnica del encurtido de berenjenas

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
Nombre del producto	
Encurtido de Berenjenas	
Nombre Científico	
Solanum Melongena	
Definición del producto	
Materia Prima:	Envase:
Berenjena Especias Agua	Frasco de vidrio
Aceite de oliva Sal Vinagre	
Características Organolépticas	
Color: la berenjenas deben verse café claro	
Olor: aroma a vinagre y especias	
Valor Nutricional	
Cantidad por porción 20g:	Carbohidratos 1 g
Colesterol 0 g	Proteína <1 g
Sodio 80 mg	Calorías 20 Kcal
Grasas 5 g	
Vitamina C 1 mg	Calcio 5 mg
Uso previsto	
Se recomienda que los encurtidos se consuman como aperitivos, es decir antes del almuerzo o de la comida, acompañado de tostadas, panes o galletas y vino blanco	
Observaciones	
Se recomienda que se almacene el encurtido en un lugar fresco	
Mantener el encurtido en un lugar oscuro	
Entre mayor sea el tiempo de conserva mejor es el sabor	

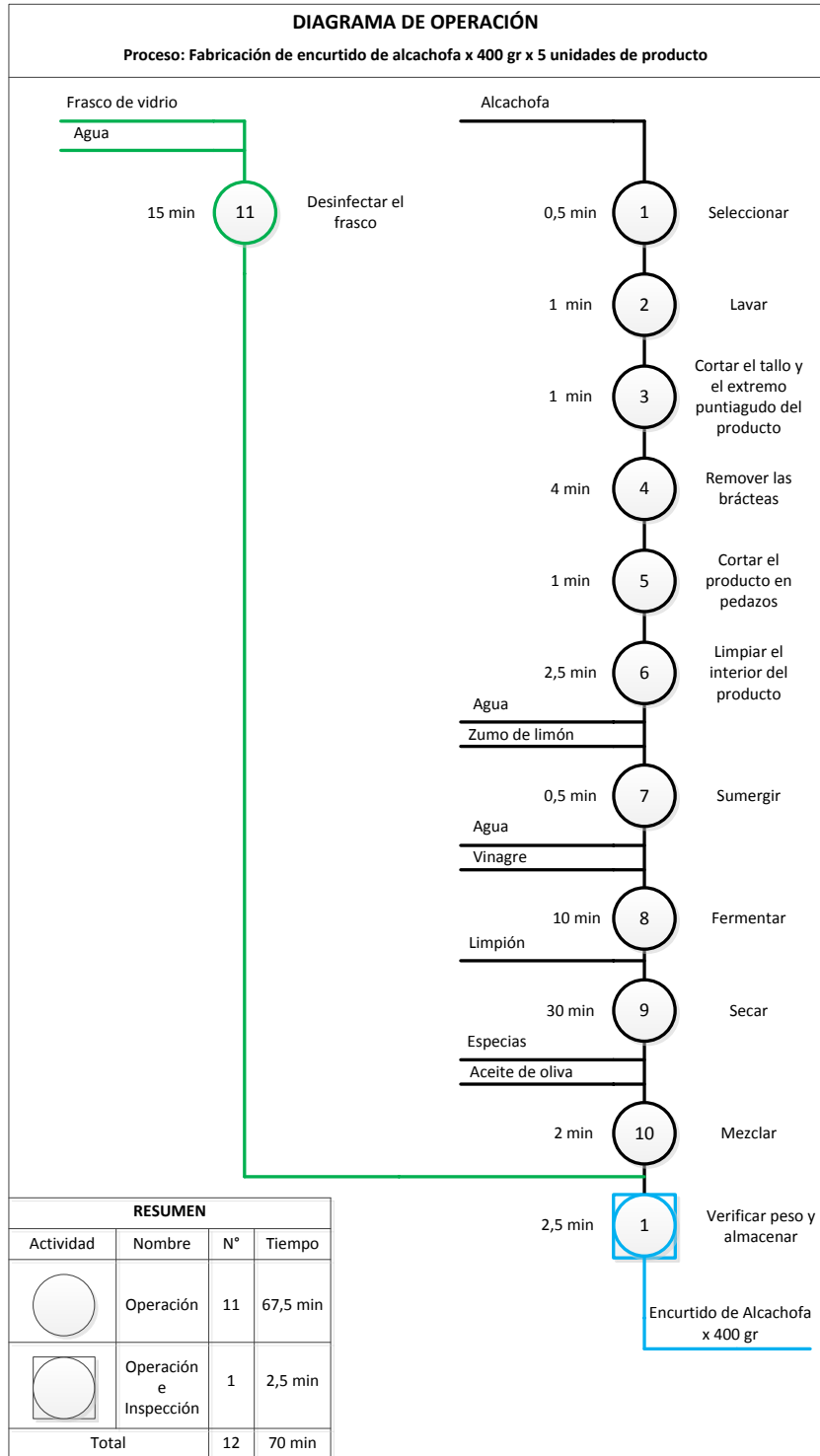
Fuente: Los autores

Anexo 4 Ficha técnica del encurtido de champiñones

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			
Nombre del producto			
Encurtido de Champiñones			
Nombre Científico			
Agaricus Bisporus			
Definición del producto			
Materia Prima:		Envase:	
Champiñones	Espicias	Sal	Frasco de vidrio
Aceite de oliva	Ajo		
Agua	Vinagre		
Características Organolépticas			
Color: el color de los champiñones debe ser blanco o amarilloso			
Olor: aroma suave a vinagre y especias			
Valor Nutricional			
Cantidad por porción 20 g:			
Colesterol	0 g	Carbohidratos	10 g
Sodio	25 mg	Proteína	< 1g
Grasas	5 g	Calcio	0%
Vitamina C	0%		
Uso previsto			
Se recomienda que los encurtidos se consuman como aperitivos, es decir antes del almuerzo o de la comida, acompañado de tostadas, panes o galletas y vino blanco			
Observaciones			
Se recomienda que se almacene el encurtido en un lugar fresco			
Mantener el encurtido en un lugar oscuro			
Entre mayor sea el tiempo de conserva mejor es el sabor			

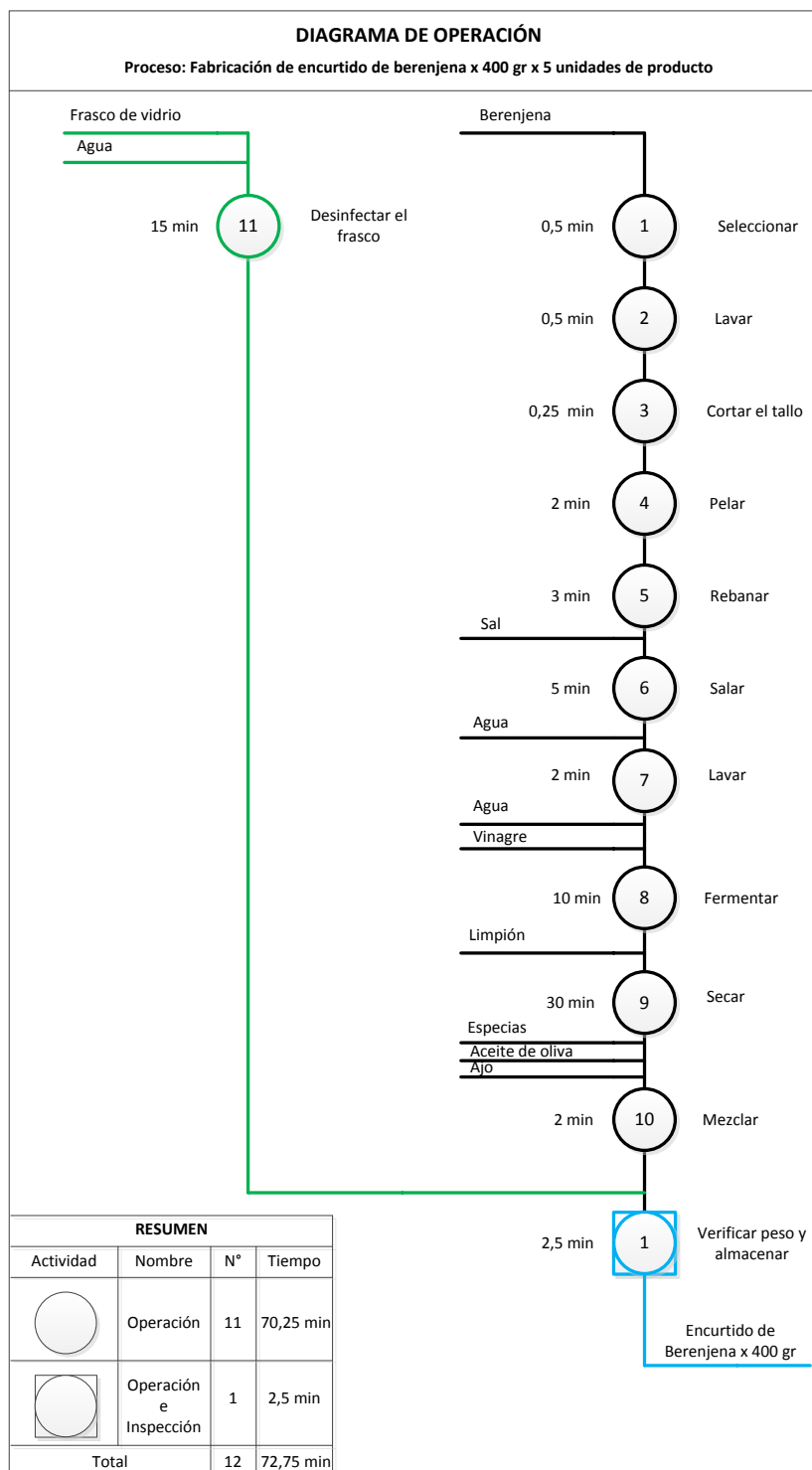
Fuente: Los autores

Anexo 5 Diagrama de operación para la fabricación de encurtido de alcachofa



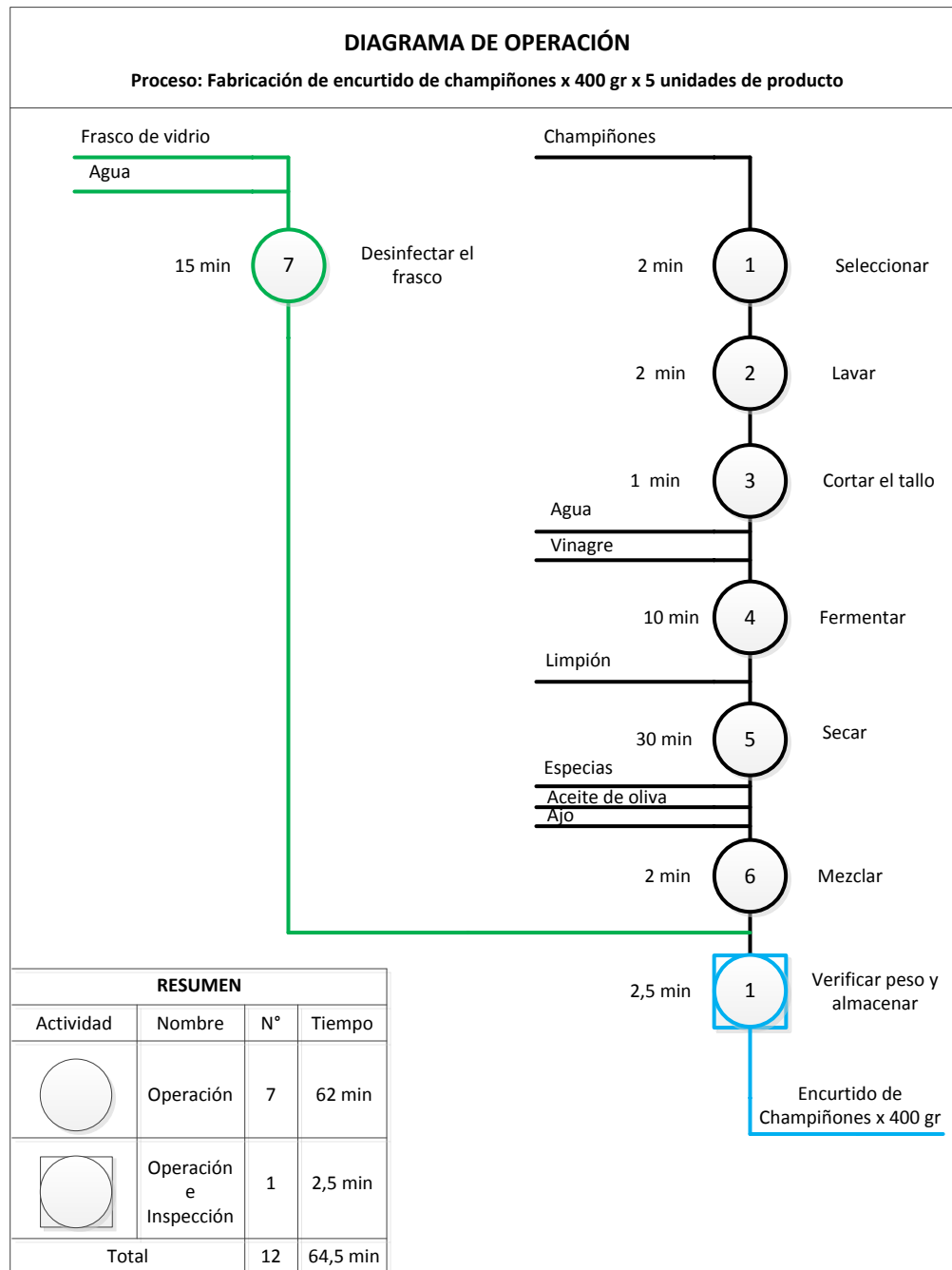
Fuente: Los autores

Anexo 6 Diagrama de operación para la fabricación de encurtido de berenjena



Fuente: Los autores

Anexo 7 Diagrama de operación para la fabricación de encurtido de champiñones



Fuente: Los autores

Anexo 8 Manual de Funciones - Administrador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Administrador
Jefe Inmediato: N/A
Número de personas en el cargo: Uno (1)
FUNCIONES
<p>*Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la empresa.</p> <p>*Supervisar el funcionamiento de la empresa, la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas.</p> <p>*Proponer proyectos de mejora para la empresa acorde al presupuesto.</p> <p>* Comunicar periódicamente los proyectos planteados y los resultados obtenidos.</p> <p>* Velar por cumplimiento de las normas de la empresa.</p> <p>* Vigilar que todas las operaciones se ejecuten oportunamente y de acuerdo a lo establecido.</p> <p>* Coordinar las relaciones públicas y propiciar la comunicación permanente entre los trabajadores.</p>
REQUISITOS
Educación: Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines
Experiencia: Mínimo año y medio en temas de gerencia y administración
Otros: Ninguno

Fuente: Los autores

Anexo 9 Manual de Funciones - Contador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Contador
Jefe Inmediato: Administrador
Número de personas en el cargo: Uno (1)
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">*Mantener organizada la contabilidad de la empresa y la legislación vigente por medio de las normas técnicas que la regulen.*Realizar los estados financieros mensuales y anuales para que estos posteriormente sean aceptados por el administrador.*Elaborar las declaraciones tributarias correspondientes y gestionar su pago oportuno.*Liquidar los contratos, prestaciones sociales, etc. de cada uno de los empleados. Causar las provisiones, amortizaciones, depreciaciones y rendimientos financieros en el momento indicado.* Controlar la radicación y codificación de facturas.* Imprimir los libros oficiales (mayor, balances, diario, e inventarios) y los libros auxiliares.* Elaborar de manera anual los certificados de ingresos y retenciones de cada miembro de la organización.*Realizar otras tareas que sean asignadas por el administrador y que se relacionen con su cargo.
REQUISITOS
Educación: Profesional en Contaduría Pública
Experiencia: Mínimo un año en temas de contaduría
Otros: Ninguno

Fuente: Los autores

Anexo 10 Manual de Funciones – Jefe de Mercadeo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Jefe de Mercadeo
Jefe Inmediato: Administrador
Número de personas en el cargo: Uno (1)
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> *Definir los planes de marketing para la empresa. * Realizar los análisis respectivos del sector (proveedores, clientes, competencia, etc.). * Estudiar las tendencias del mercado afines a la empresa. *Plantear las estrategias de mercadeo y la forma para cumplirlas (producto, precio, plaza y publicidad). * Analizar y determinar la rentabilidad de los diferentes productos de la empresa. *Analizar la demanda del mercado de cada uno de los productos de la empresa. * Formular e implementar políticas de mercadeo en cuanto a la publicidad, comercialización etc. *Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado. *Proponer proyectos a futuro de mercadeo para la empresa. * Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevos productos y líneas de productos.
REQUISITOS
Educación: Profesional en Administración de Empresas, Negocios o Mercadeo
Experiencia: Mínimo año y medio en temas de gerencia de proyectos de mercadeo
Otros: Ninguno

Fuente: Los autores

Anexo 11 Manual de Funciones – Jefe de Ventas

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Jefe de Ventas
Jefe Inmediato: Administrador
Número de personas en el cargo: Uno (1)
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">*Atender y tomar los pedidos de los clientes.*Buscar las mejores opciones de proveedores y clientes para nuestros productos.*Pasar diariamente la información de los pedidos al departamento de producción.*Mantenerse en contacto con los diferentes proveedores y clientes.* Elaborar y enviar las facturas para el pago a los diferentes clientes.* Solicitar a los diferentes proveedores los requerimientos de materiales y materia prima para el área de producción.*Autorizar los pagos a los proveedores de la empresa.
REQUISITOS
Educación: Profesional en Administración de Empresas, Negocios o carreras afines
Experiencia: Mínimo año y medio en temas de ventas y relaciones con clientes
Otros: Ninguno

Fuente: Los autores

Anexo 12 Manual de Funciones – Jefe de Producción

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Jefe de Producción
Jefe Inmediato: Administrador
Número de personas en el cargo: Uno (1)
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">*Supervisar a los asistentes de producción para que su trabajo sea el adecuado.*Dar instrucciones sobre el manejo de alimentos a cada uno de los asistentes.*Supervisar el uso adecuado de la dotación y elementos de cocina.*Llevar los diferentes controles de las cantidades producidas, las cantidades que se envían a cada cliente y las cantidades necesarias de materias primas.*Verificar el estado de los productos que envían los proveedores a la empresa.*Supervisar la limpieza y el orden del área de producción.
REQUISITOS
Educación: Profesional de Ingeniería Industrial o de Alimentos.
Experiencia: Mínimo año y medio en temas de producción e industria alimenticia
Otros: Ninguno

Fuente: Los autores

Anexo 13 Manual de Funciones – Asistente de Producción

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Asistente de Producción
Jefe Inmediato: Jefe de Producción
Número de personas en el cargo: Uno (1)
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">*Encargado de auxiliar al jefe de producción,por medio de la supervisión de la calidad de los productos que envían los proveedores.* Revisar que diariamente se entreguen las cantidades pactadas con los proveedores.*Fabricar los diferentes productos de acuerdo con el diagrama de operaciones y la receta establecida.*Reportarle al Jefe de Producción en caso de algún defecto o problema en la producción.*Mantener en excelentes condiciones los utensilios de cocina y el área de producción.
REQUISITOS
Educación: Técnico en manejo alimentos
Experiencia: Sin experiencia
Otros: Curso de manipulación de alimentos.

Fuente: Los autores

Anexo 14 Buenas Prácticas de Manufactura

A continuación se tratarán cada uno de los capítulos y artículos del Título II del Decreto 3075, el cual trata sobre las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, este título hace expresa referencia a las buenas prácticas de manufactura en la industria alimenticia.

CAPÍTULO I: Edificaciones e instalaciones

Artículo 8°: Condiciones Generales

- **Localización y accesos:** los encurtidos Montiverde se fabrican en las cocinas de las viviendas de cada uno de los socios. Estas se caracterizan por estar distantes de cualquier punto de acumulación de basuras. De igual manera, el acceso a las mismas es a través de áreas limpias.
- **Diseños y construcción:** las cocinas donde se lleva a cabo la producción son amplias, facilitan la movilización, están libres de barreras. De igual manera antes de iniciar la fabricación de un lote de producto, las áreas se limpian y las ventanas se cierran para evitar la entrada de polvo o agentes contaminantes.
- **Disposición de residuos líquidos:** las cocinas cuentan con conexión a los sistemas de alcantarillados, facilitando esto la disposición del agua utilizada durante el proceso productivo.
- **Disposición de residuos sólidos:** de forma frecuente durante el proceso de fabricación se recogen los residuos sólidos y se almacenan en bolsas y canecas alejadas del área de producción. Estas mismas se llevan al área de basura de los respectivos conjuntos una vez se completa una cantidad significativa o se termina la producción del lote.
- **Instalaciones sanitarias:** los apartamentos donde se fabrican los encurtidos cuentan con baños adecuados y totalmente higiénicos para el uso humano. Las cocinas poseen áreas de lavado, y aunque no se cuenta con avisos que indiquen la necesidad de lavarse las manos, este procedimiento está documentado en los procesos.

Artículo 9°: Condiciones específicas de las áreas de elaboración

- **Pisos y drenajes:** las cocinas cuentan con pisos en cerámica los cuales son aseados antes y después de la fabricación de encurtidos. De igual manera, los sistemas de drenaje son óptimos y no presentan ningún daño o avería.
- **Paredes:** las cocinas cuentan con paredes con baldosín, material que facilita la limpieza y evita la acumulación de agentes contaminantes.
- **Techos:** los techos de la cocina poseen una altura tal que permite su limpieza en caso de suciedad. No hay techos falsos ni dobles en las cocinas, estos tampoco

poseen mohos u hongos, y se encuentran en perfecto estado ya que no muestran señales de desprendimiento.

- **Ventanas y otras aberturas:** durante el proceso de fabricación, como se mencionó anteriormente, todas las ventanas o medios de acceso del aire son cerrados para evitar la entrada de polvo.
- **Puertas:** una de las cocinas cuenta con puerta lisa dando cumplimiento a lo estipulado en el decreto en mención, la otra no posee puerta que permita el acceso pero ello no afecta el proceso productivo.
- **Escaleras, elevadores y estructuras complementarias:** no aplican para el proceso en mención.
- **Iluminación:** las cocinas cuentan con ventanas que permiten la entrada de luz solar, de igual manera estas poseen excelentes fuentes de iluminación artificial.
- **Ventilación:** las áreas que facilitan la ventilación de las cocinas no generan ningún tipo de incomodidad durante la fabricación de encurtidos y tampoco la entrada de polvo o sustancias contaminantes.

CAPÍTULO II: Equipos y utensilios:

Artículo 10°: Condiciones generales

Para la realización del proceso productivo en mención, las partes han destinado herramientas y utensilios propios o de sus familias para evitar gastos adicionales por el momento que afecten la utilidad y operación de la empresa. Estos se encuentran en perfecto estado, hechos de acero inoxidable o plástico y sometidos a jabón y agua de forma regular para evitar la contaminación de los mismos.

Artículo 11°: Condiciones específicas

- Como se mencionó anteriormente, los utensilios utilizados son resistentes a la corrosión y son limpiados y desinfectados antes y después de la utilización de los mismos.
- Las superficies que están en contacto con los encurtidos son lisas, no porosas y libres de grietas. Estas están hechas de mármol o plástico en el caso de las bandejas.
- Los bordes de las superficies de contacto con los vegetales no poseen aristas, son lisas y de fácil limpieza.
- Los recipientes utilizados para la limpieza del producto y conservación son hechos de porcelana o vidrio.

Artículo 12°: Condiciones de instalación y funcionamiento

Los equipos, herramientas, utensilios y en general, las áreas de fabricación se encuentran ubicadas de tal forma que cumplen con una secuencia lógica dentro del proceso. En el momento en que se inicia la producción de encurtidos, las cocinas se arreglan de tal forma que exista un área de alistamiento, un área para las operaciones mecánicas (corte,

pelado, lavado), un área de preparación, un área de secado y un área de envasado y almacenamiento.

CAPÍTULO III: Personal manipulador de alimentos

Artículo 13°: Estado de salud

La fabricación de los encurtidos está a cargo de los autores del presente trabajo, quienes se encuentran en perfecto estado de salud física y mental.

Artículo 14°: Educación y capacitación

Los autores de este proyecto se encuentran para la fecha tomando cursos de manipulación de alimentos. Uno de ellos de forma presencial y el otro a través del Sena mediante su plataforma virtual de aprendizaje. Estos cursos dan un certificado una vez se completan todos los módulos de aprendizaje. Aunque por el momento no existe un plan de capacitación como tal, si existe un compromiso por parte de los autores que en vísperas del vencimiento de sus respectivos certificados estos tomarán de nuevo el curso.

Artículo 15°: Prácticas higiénicas y medidas de protección

Para la fabricación de encurtidos existe un *check list*(Ver Anexo 15) que permite corroborar que se cumplan con todas las medidas necesarias para la fabricación de alimentos: ropa adecuada y de color claro, uso de tapabocas y cofias, no contar con aretes, limpieza de las manos, cabello recogido, uñas cortas y sin esmalte, el no uso de anillos, aretes o cadenas.

CAPÍTULO IV: Requisitos higiénicos de fabricación

Artículo 16°: Condiciones generales

Las materias primas e insumos son seleccionados de forma cuidadosa para evitar utilizar vegetales o especias en mal estado. Los envases son sometidos a cambios bruscos de temperatura para acabar con cualquier tipo de bacterias que estos posean y una vez envasados estos se almacenan en lugares que permitan la conservación del producto.

Artículo 17°: Materias primas e insumos

Las materias primas e insumos se inspeccionan antes de iniciar la fabricación de encurtidos para descartar aquellos que no se encuentran en correcto estado. Una vez se han seleccionado cuáles van a ser utilizadas, estas son peladas, lavadas y puestas en limón, sal o vinagre (dependiendo del encurtido) para evitar que se oxiden y acabar con las bacterias que posean.

Por otro lado, los espacios destinados para el almacenamiento de los diferentes inventarios (materias primas y producto terminado) están separados uno del otro y

ubicados en espacios secos, libres de humedad y de la luz del sol. En las áreas de fabricación no existe ningún tipo de almacenamiento de inventario alguno.

Artículo 18°: Envases

Los envases utilizados para el almacenamiento de encurtidos son hechos de vidrio, material muy utilizado para la fabricación de alimentos. Estos envases nunca han sido utilizados previamente y siempre son sometidos a cambios bruscos de temperatura para eliminar cualquier tipo de bacteria que puedan poseer.

Artículo 19°: Operaciones de fabricación

- Previo al inicio del proceso productivo, todas las áreas involucradas son limpiadas y el personal sometido a verificación para determinar que se encuentra en condiciones para manipular alimentos.
- Se utilizan el método de cambios bruscos de temperatura para esterilizar los frascos donde se almacenará el producto final.
- Las operaciones se realizan de forma secuencial.
- El hielo utilizado en el proceso se obtiene de agua potable.
- Las áreas utilizadas no se han destinado ni se destinarán a la fabricación de otro producto diferente a los de consumo humano.
- No se utilizan, por cuestiones de seguridad y normatividad, utensilios de vidrio.

Artículo 20°: Prevención de la contaminación cruzada

La contaminación cruzada hace referencia al contacto de ciertos elementos con otros que puedan transmitir agentes contaminantes como bacterias y microorganismos. Para evitar esto, la fabricación de cada encurtido se realiza de forma independiente en lotes; una vez se ha fabricado determinado lote, las áreas de operación y los utensilios son lavados nuevamente.

Artículo 21°: Operaciones de envasado

El envasado se realiza en frascos de vidrio previamente esterilizados mediante cambios bruscos de temperatura. De cada lote de producción se guarda una muestra para hacerle seguimiento al producto, de igual se realizan registros de las cantidades de cada lote, los elementos utilizados y los costos asociados.

CAPÍTULO V: Aseguramiento y control de la calidad

Artículo 22°: Control de la calidad

Antes de envasar el producto y una vez este se encuentra dentro de los frascos de vidrios, se realiza una inspección visual del producto a envasar y del producto terminado, en cuanto a ubicación de especias, estado y apariencia de las hortalizas.

Artículo 23° y 24°: Sistema de control

Se cuenta con un documento en donde se explican las especificaciones de los materiales y producto terminado en donde se aclaran las razones de aceptación o rechazo de los mismos. Por otro lado, se cuentan con documentación necesaria para la fabricación de los encurtidos en lo que se refiere a procesos y procedimientos; en ellos no se da detalle de ciertos aspectos con el fin de mantener la receta únicamente para el uso de los autores. Ver *Anexos 19, 20 y 21*

Los artículos 25°, 26° y 27° tratan sobre el procesamiento y envase de alimentos de mayor riesgo para la salud pública, aquellos consignados en el artículo 3° del decreto en mención y dentro de los cuales no se encuentran los encurtidos.

CAPÍTULO VI: Saneamiento

Artículo 28°:

Es necesario contar con un plan de saneamiento orientado a la reducción de los riesgos de contaminación, para ello los autores se están asesorando con un ingeniero de alimentos quien los está guiando en todo este proceso.

Artículo 29°:

Este plan de saneamiento contendrá: Programa de limpieza y desinfección, Programa de desechos sólidos y Programa de control de plagas

CAPÍTULO VII: Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización

Artículo 30°:

Las condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización deben evitar la contaminación y alteración del producto, la generación de bacterias y el deterioro del envase

Artículo 31°: Almacenamiento

Se cuenta con un registro de fabricación de encurtidos para determinar el orden de producción de los lotes y hacer que roten en la medida en que se fabrican. Una vez fabricados, los encurtidos se ubican en cajas y se ponen en lugares secos, frescos y alejados de la luz del sol. En cuanto a las materias primas están se compran tan pronto se vaya a realizar un lote de encurtidos por lo que su almacenamiento es temporal. Todos estos productos y materiales se encuentran apartados de químicos como detergentes, plaguicidas e insecticidas.

Artículo 32°: no aplica para el desarrollo de este proyecto por lo que no hay depósito de alimentos.

Artículo 33°: Transporte

La entrega de los productos se está realizando de manera directa, en vehículos de transporte público o medios propios. Durante este proceso el producto es transportado en cajas o bolsas y se encuentra siempre alejado sustancias peligrosas.


Artículo 34°: Distribución y comercialización

Durante estas actividades el producto es tratado de tal manera que se conserven sus propiedades, alejándolo de altas temperaturas y químicos peligrosos. Los parágrafos de este artículo no aplican para la empresa puesto que no se necesita refrigeración del producto final.

Artículo 35°: Expendio de alimentos

No aplica para el presente trabajo ya que la venta se realiza de forma directa y no se cuenta con establecimiento de comercio alguno para su comercialización.

Anexo 15 Prácticas higiénicas y medidas de protección

	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	LC1-13
	Procedimiento:	Prácticas higiénicas y medidas de protección	Versión:	01-2013
	Producto:	Encurtido	Área:	Producción
	Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 15	Revisado:	Gerencia
			Página:	1 de 1

1. Introducción: En el presente documento se presentan los elementos a revisar para garantizar prácticas higiénicas y medidas de protección en la fabricación de encurtidos

2. Alcance: Desde antes de iniciar la fabricación de encurtidos hasta después de envasado el producto final.

3. Objetivo: Garantizar prácticas higiénicas y medidas de protección para antes y después del proceso de fabricación de encurtidos

4. Procedimiento:


Precaución	Recomendaciones
Utilizar ropa blanca	No utilizar botones o elementos removibles
Lavarse las manos	Hacerlo cada vez que se abandone el área de producción o cuando se entre en contacto con elementos contaminados
Recogerse el cabello	Usar cofia
Cubrirse la boca	Usar tapabocas
Mantener uñas cortas y sin esmalte	Utilizar guantes
Removerse anillos y aretes	Dejarlos en lugares alejados del área de producción

5. Observaciones:

1. Para iniciar la fabricación, todas las casillas deben estar marcadas
2. No se puede comer ni beber dentro del área de producción
3. El personal debe estar en excelente estado de salud: no presentar problemas de piel, síntomas de gripa o enfermedades infectocontagiosas
4. No se permiten visitantes en el área de producción

<p>6. Información:</p> <p>Fecha de fabricación: _____</p> <p>Producto: _____</p> <p>Cantidad de lote: _____</p>	<p>7. Notas:</p>
--	-------------------------

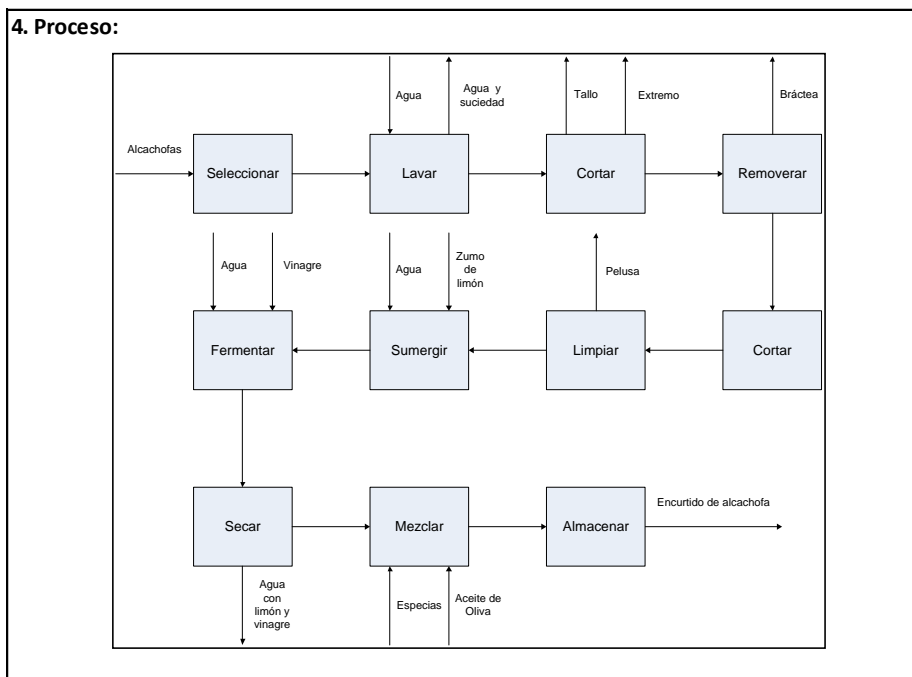
Anexo 16 Estandarización del proceso de fabricación de encurtido de alcachofa

	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	FA10-13
	Proceso:	Fabricación de encurtido	Versión:	01-2013
	Producto:	Alcachofa	Área:	Producción
	Lote:	10 frascos	Revisado:	Gerencia
	Presentación:	Frasco de 500 cm3	Página:	1 de 1

1. Introducción: El presente proceso hace referencia a la fabricación de encurtido de alcachofa en presentación de frascos de vidrio de 500 cm³ para un lote de 10 unidades de producto


2. Alcance: Desde el alistamiento de la alcachofa en la cantidad indicada hasta el envase del producto en los frascos de vidrio con etiquetas

3. Objetivo: Garantizar una preparación uniforme en cuanto a calidad y cantidad del producto final, que permita ofrecer la misma apariencia y sabor entre lote y lote de producción



5. Cantidades	10 Unidades	Frascos
	7 Kilos	Alcachofa
	2 Litros	Aceite de Oliva
	1 Litros	Vinagre
	1 Libra	Limón
	- -	Laurel y Tomillo
	- -	Pimienta

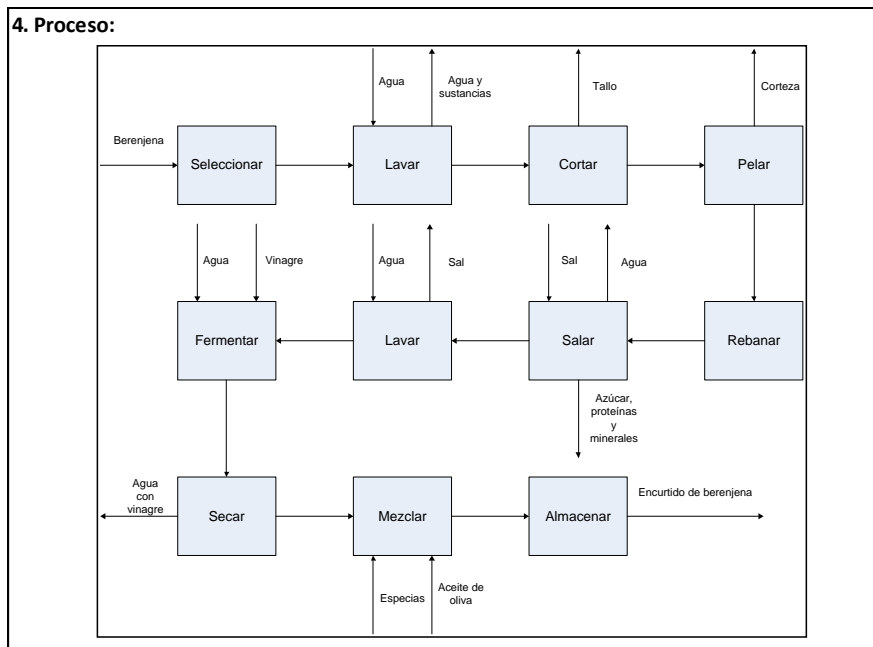
Anexo 17 Estandarización del proceso de fabricación de encurtido de berenjena

	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	FB10-13
	Proceso:	Fabricación de encurtido	Versión:	01-2013
	Producto:	Berenjena	Área:	Producción
	Lote:	10 frascos	Revisado:	Gerencia
	Presentación:	Frasco de 500 cm3	Página:	1 de 1

1. Introducción: El presente proceso hace referencia a la fabricación de encurtido de berenjena en presentación de frascos de vidrio de 500 cm3 para un lote de 10 unidades de producto


2. Alcance: Desde el alistamiento de la berenjena en la cantidad indicada hasta el envase del producto en los frascos de vidrio con etiquetas

3. Objetivo: Garantizar una preparación uniforme en cuanto a calidad y cantidad del producto final, que permita ofrecer la misma apariencia y sabor entre lote y lote de producción



5. Cantidades	10 Frascos	Frascos
	3 Kilos	Berenjena
	3,5 Litros	Aceite de Oliva
	1 Litros	Vinagre
	1 Libra	Sal
	3 Unidades	Ajo

Anexo 18 Estandarización del proceso de fabricación de encurtido de champiñones

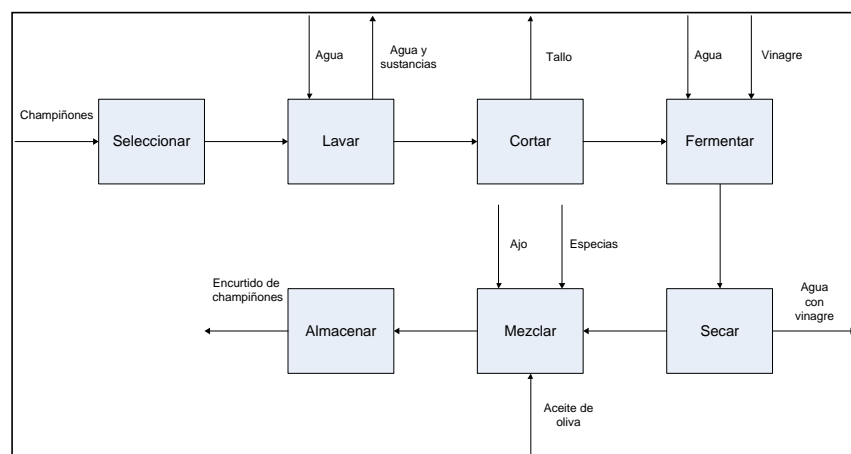
	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	FC10-13
	Proceso:	Fabricación de encurtido	Versión:	01-2013
	Producto:	Champiñones	Área:	Producción
	Lote:	10 frascos	Revisado:	Gerencia
	Presentación:	Frasco de 500 cm3	Página:	1 de 1

1. Introducción: El presente proceso hace referencia a la fabricación de encurtido de champiñones en presentación de frascos de vidrio de 500 cm3 para un lote de 10 unidades de producto

2. Alcance: Desde el alistamiento de los champiñones en la cantidad indicada hasta el envase del producto en los frascos de vidrio con etiquetas


3. Objetivo: Garantizar una preparación uniforme en cuanto a calidad y cantidad del producto final, que permita ofrecer la misma apariencia y sabor entre lote y lote de producción

4. Proceso:



5. Cantidades	10 Frascos	Frascos
	4,5 Kilos	Champiñones
	1,5 Litros	Aceite de Oliva
	0,96 Litros	Vinagre
	3 Unidades	Ajo
	- -	Perejil

Anexo 19 Sistema de Control - Alcachofa






	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC1-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
			Área:	Producción
	Producto:	Encurtido de alcachofa	Revisado:	Gerencia
	Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Página:	1 de 3


1. Introducción: El presente documento busca establecer las características que deben poseer la materia prima y el producto terminado de encurtido de alcachofa

2. Alcance: Desde la selección de las materias primas, la preparación del producto hasta el envasado de este en frascos de vidrio




3. Objetivo: Garantizar la calidad del encurtido de alcachofa en cuanto a la definición de los criterios de fabricación

4. Materia Prima e Insumos.

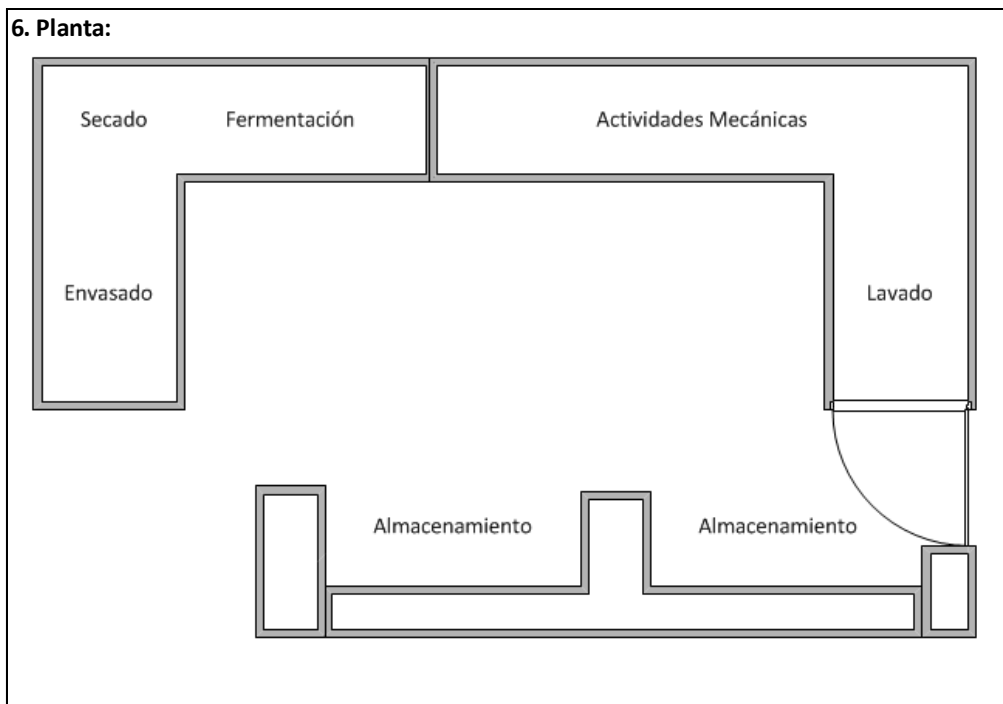
Producto	Imagen	Características
Alcachofa		<ul style="list-style-type: none"> - La alcachofa debe estar dura - Debe tener las hojas cerradas - Estar libre de insectos o animales - Contar con un color verde fuerte
Aceite de Oliva Musa®		<ul style="list-style-type: none"> - Aceite de oliva español marca Musa - Envase en buen estado y libre de perforaciones - La parte superior debe estar limpia, sin polvo ni insectos - No debe haber rastros de óxido en el envase
Vinagre Fruco®		<ul style="list-style-type: none"> - Vinagre marca Fruco - Botella en buen estado, con sello de seguridad intacto - Envase libre de polvo - Libre de sustancias en su interior
Tomillo y Laurel		<ul style="list-style-type: none"> - Hojas limpias, libres de insectos - Hojas frescas y de color verde - Hojas completas sin ningún tipo de orificio
Pimienta		<ul style="list-style-type: none"> - Pimienta negra en granos - Libre de impurezas e insectos


	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC1-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
			Área:	Producción
	Producto:	Encurtido de champiñones	Revisado:	Gerencia
	Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Página:	2 de 3

5. Frascos:

Descripción	Imagen	Referencia	Capacidad
Muestra gratis		EA 2670	229 ml
Presentación regular		EA 1263	500 ml
Presentación institucional		EA 1266	4000 ml

6. Planta:



	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC1-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
	Producto:	Encurtido de alcachofa	Área:	Producción
	Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Revisado:	Gerencia
			Página:	3 de 3

7. Equipos y utensilios:


Descripción	Imagen
Olla	
Colador	
Cuchillo	

Descripción	Imagen
Pelador	
Tabla para picar	

8. Producto terminado:

Imagen	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> - Frasco con tres etiquetas: tipo de encurtido, marca y tabla nutricional - Frasco limpio y sin sensación de grasa - Almacenado en un lugar fresco y seco, alejado de la luz del sol






Anexo 20 Sistema de Control - Berenjena


	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC2-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
	Producto:	Encurtido de berenjena	Área:	Producción
	Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Revisado:	Gerencia
			Página:	1 de 3

1. Introducción:	El presente documento busca establecer las características que deben poseer la materia prima y el producto terminado de encurtido de berenjena
-------------------------	--




2. Alcance:	Desde la selección de las materias primas, la preparación del producto hasta el envasado de este en frascos de vidrio
--------------------	---

3. Objetivo:	Garantizar la calidad del encurtido de berenjena en cuanto a la definición de los criterios de fabricación
---------------------	--

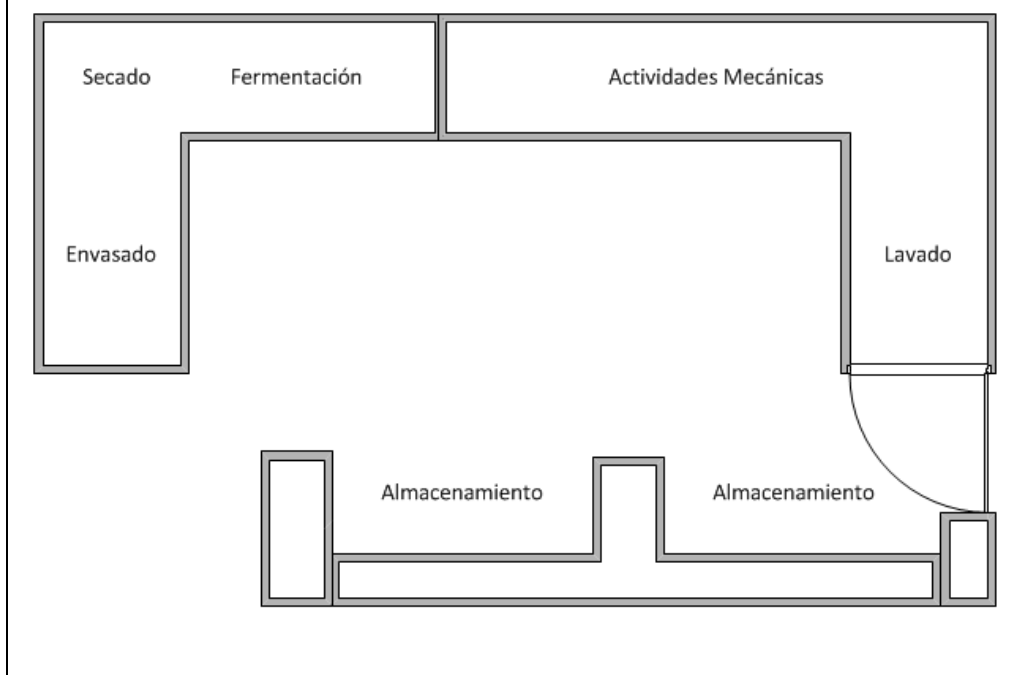
4. Materia Prima e Insumos.		
Producto	Imagen	Características
Berenjena		<ul style="list-style-type: none"> - Berenjena de color morado brillante - De textura firme - Libre de cualquier tipo de orificio
Aceite de Oliva Musa®		<ul style="list-style-type: none"> - Aceite de oliva español marca Musa - Envase en buen estado y libre de perforaciones - La parte superior debe estar limpia, sin polvo ni insectos - No debe haber rastros de óxido en el envase
Vinagre Fruco®		<ul style="list-style-type: none"> - Vinagre marca Fruco - Botella en buen estado, con sello de seguridad intacto - Envase libre de polvo - Libre de sustancias en su interior
Sal Refisal®		<ul style="list-style-type: none"> - Sal de marca Refisal
Ajo		<ul style="list-style-type: none"> - Ajo duro con dientes apretados - Libre de impurezas


	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC2-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
			Área:	Producción
	Producto:	Encurtido de berenjena	Revisado:	Gerencia
Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Página:	2 de 3	

5. Frascos:

Descripción	Imagen	Referencia	Capacidad
Muestra gratis		EA 2670	229 ml
Presentación regular		EA 1263	500 ml
Presentación institucional		EA 1266	4000 ml

6. Planta:



	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC2-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
			Área:	Producción
	Producto:	Encurtido de berenjena	Revisado:	Gerencia
Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Página:	3 de 3	

7. Equipos y utensilios:


Descripción	Imagen
Olla	
Colador	
Cuchillo	

Descripción	Imagen
Pelador	
Tabla para picar	
Bandeja de vidrio	

8. Producto terminado:

Imagen	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> - Frasco con tres etiquetas: tipo de encurtido, marca y tabla nutricional - Frasco limpio y sin sensación de grasa - Almacenado en un lugar fresco y seco, alejado de la luz del sol






Anexo 21 Sistema de Control - Champiñones


	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC3-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
			Área:	Producción
	Producto:	Encurtido de champiñones	Revisado:	Gerencia
Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Página:	1 de 3	

1. Introducción:	El presente documento busca establecer las características que deben poseer la materia prima y el producto terminado de encurtido de champiñones
-------------------------	--




2. Alcance:	Desde la selección de las materias primas, la preparación del producto hasta el envasado de este en frascos de vidrio
--------------------	---

3. Objetivo:	Garantizar la calidad del encurtido de champiñones en cuanto a la definición de los criterios de fabricación
---------------------	--

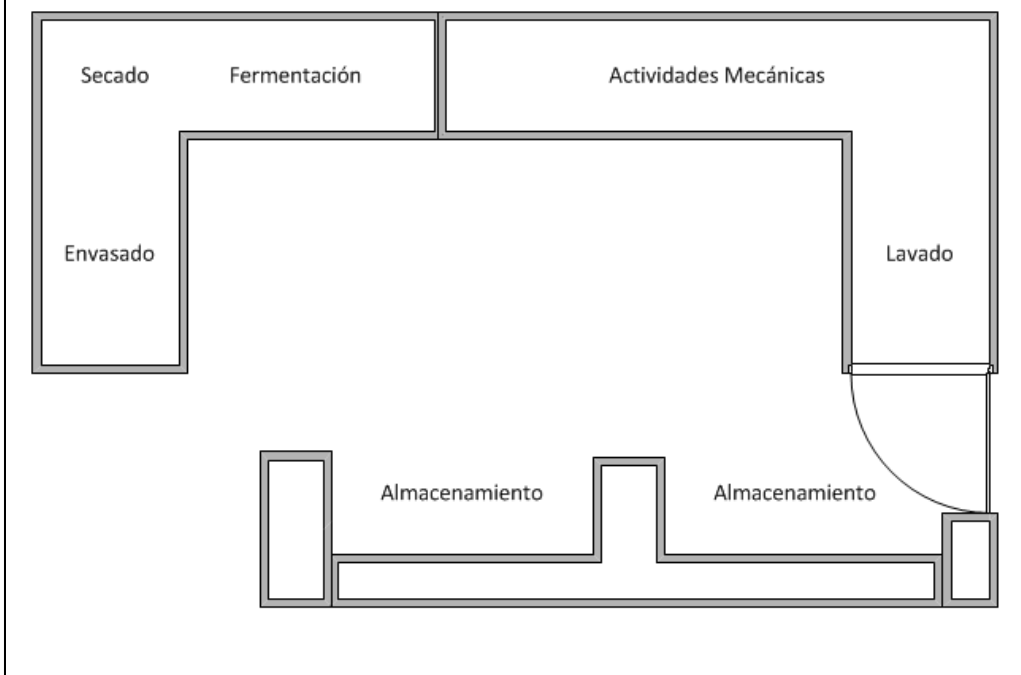
4. Materia Prima e Insumos.		
Producto	Imagen	Características
Champiñon		<ul style="list-style-type: none"> - Champiñón pequeño - Libre de impurezas - Sin tallo
Aceite de Oliva Musa®		<ul style="list-style-type: none"> - Aceite de oliva español marca Musa - Envase en buen estado y libre de perforaciones - La parte superior debe estar limpia, sin polvo ni insectos - No debe haber rastros de óxido en el envase
Vinagre Fruco®		<ul style="list-style-type: none"> - Vinagre marca Fruco - Botella en buen estado, con sello de seguridad intacto - Envase libre de polvo - Libre de sustancias en su interior
Perejil		<ul style="list-style-type: none"> - Perejil fresco, con hojas verde claro - Libre de impurezas e insectos - Sin hojas amarillas
Pimienta		<ul style="list-style-type: none"> - Pimienta negra en granos - Libre de impurezas e insectos


	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC3-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
			Área:	Producción
	Producto:	Encurtido de champiñones	Revisado:	Gerencia
Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23		Página:	2 de 3

5. Frascos:

Descripción	Imagen	Referencia	Capacidad
Muestra gratis		EA 2670	229 ml
Presentación regular		EA 1263	500 ml
Presentación institucional		EA 1266	4000 ml

6. Planta



	MONTIVERDE - RECETA ITALIANA		Código:	SC3-13
	Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad		Versión:	01-2013
			Área:	Producción
	Producto:	Encurtido de alcachofa	Revisado:	Gerencia
Base Legal:	Decreto 3075/97, Art. 23	Página:	3 de 3	

7. Equipos y utensilios:

Descripción	Imagen
Olla	
Colador	
Cuchillo	

Descripción	Imagen
Bandeja de plástico	
Tabla para picar	
Papel de cocina	

8. Producto terminado:

Imagen	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> - Frasco con tres etiquetas: tipo de encurtido, marca y tabla nutricional - Frasco limpio y sin sensación de grasa - Almacenado en un lugar fresco y seco, alejado de la luz del sol

01

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
SUPERCADE CAD
17 DE AGOSTO DE 2013 HORA 10:24:14
R039144736 PAGINA: 1 de 1

* * * ESTA MATRICULA ESTA SIENDO ACTUALIZADA * * *

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL
CERTIFICA:

NOMBRE : MURILLO GIL ALEJANDRO
C.C. : 1018442249
N.I.T. : 1018442249-1 ADMINISTRACION : , REGIMEN SIMPLIFICADO
CERTIFICA:

MATRICULA NO : 02349119 DEL 2 DE AGOSTO DE 2013
CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : KR 13 NO. 33 01 IN 3 AP 713
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : ALEJO_MURILLO@MSN.COM
DIRECCION COMERCIAL : KR 13 NO. 33 01 IN 3 AP 713
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
EMAIL COMERCIAL: ALEJO_MURILLO@MSN.COM
CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :2 DE AGOSTO DE 2013
ULTIMO AÑO RENOVADO: 2013
ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$4,000,000
CERTIFICA:

ACTIVIDAD ECONOMICA : 1020 PROCESAMIENTO Y CONSERVACION DE FRUTAS,
LEGUMBRES, HORTALIZAS Y TUBERCULOS.
CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE
MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO
ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS
ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ
(10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO
SEAN OBJETO DE RECURSOS.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000
SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED
TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE
75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL
SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525
DE 2009.

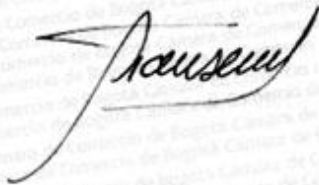
CERTIFICA:





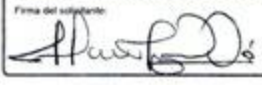
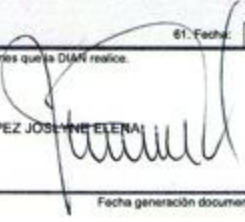
EL EMPRESARIO SE ACOGIO AL BENEFICIO QUE ESTABLECE EL ARTICULO 7 DE LA

LEY 1429 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2010, Y QUE AL REALIZAR LA MATRICULA MERCANTIL INFORMO BAJO GRAVEDAD DE JURAMENTO LOS SIGUIENTES DATOS:
EL EMPRESARIO MURILLO GIL ALEJANDRO REALIZO LA MATRICULA MERCANTIL EN LA FECHA: 2 DE AGOSTO DE 2013
LOS ACTIVOS REPORTADOS EN LA MATRICULA MERCANTIL SON DE: \$ 4,000,000
EL NUMERO DE TRABAJADORES OCUPADOS REPORTADO POR EL EMPRESARIO EN LA MATRICULA ES DE:0

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 2,100


DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES



		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001	
Espacio reservado para la DIAN 				2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscripción		4. Número de formulario 14246975896 	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 0 1 8 4 4 2 2 4 9		6. DV: 1		12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá		14. Buzón electrónico: 3 2	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input checked="" type="checkbox"/> 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input checked="" type="checkbox"/> 1 3		26. Número de identificación: 1 0 1 8 4 4 2 2 4 9		27. Fecha expedición: 2 0 0 9 0 3 0 9	
Lugar de expedición: COLOMBIA		28. País: COLOMBIA		29. Departamento: Bogotá D.C.		30. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.	
31. Primer apellido: MURILLO		32. Segundo apellido: GIL		33. Primer nombre: ALEJANDRO		34. Otros nombres:	
35. Razón social:							
36. Nombre comercial:							
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		41. Dirección: CR 13 33 01 TO AP 713 BRR BAVARIA	
42. Correo electrónico: aloj_o_murillo@msn.com		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 7 4 7 3 0 4 6		45. Teléfono 2: 3 1 0 2 6 9 8 9 2 8	
CLASIFICACION							
Actividad económica				Ocupación			
46. Código: 1 0 2 0		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 3 0 6 2 6		48. Código:		49. Fecha inicio actividad:	
50. Código: 1 2		51. Código:		52. Número establecimientos:		53. Código: 1 2	
Responsabilidades							
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18							
12- Ventas régimen simplificado							
Usuarios aduaneros				Exportadores			
54. Código:				55. Forma:		56. Tipo:	
57. Modo:				58. CPC:		59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
60. No. de folios: 3				61. Fecha: 2 0 1 3 0 6 2 6			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del solicitante: 				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: REINO LOPEZ JOSE NELENA 985. Cargo: Gestor I 			
Fecha generación documento PDF: 26-06-2013 03:46:06PM							

CONTRATO DE TRANSACCION PRIVADA

Conste por este documento, que entre los suscritos, **LAURA MOLINA VARGAS y ALEJANDRO MURILLO GIL**, personas mayores de edad, vecinos de Bogotá, identificados como aparece al pie de nuestras firmas, actuando en nuestro propio nombre, hemos llegado al presente **ACUERDO DE TRANSACCION PRIVADA** y respecto a diferentes obligaciones que cada uno deberá cumplir a favor de la otra o de la sociedad unipersonal (Persona natural) que **ALEJANDRO MURILLO GIL** constituyó, tal como adelante se detallará, todo, para precaver litigios eventuales que se llegaren a dar por el desarrollo de una actividad comercial que hemos acordado entre nosotros pero que por cuestiones de logística y tributarias, inicialmente quedará en cabeza de uno de los acá contratantes, todo conforme a las cláusulas siguientes que aportarán claridad en nuestros objetivos, obligaciones, actividades a desarrollar, así: **PRIMERO:** Queda establecido que entre las partes hemos acordado constituir una sociedad comercial cuyo objeto será la de procesar y conservar frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos. **SEGUNDO:** Que la fórmula, receta o proceso industrial para elaborar tales conservas, será la fórmula que aporta la socia **LAURA MOLINA VARGAS**, a quien se le seguirá respetando la autoría de tal receta y solo ella podrá darle uso adicional una vez que por cualquier razón se de por terminada la sociedad acá planteada, pero igualmente queda establecido que el uso de tal receta, durante la vigencia de esta sociedad, no genera pago alguno de primas, bonificaciones o dineros para ella, salvo lo que le llegare a corresponder por efecto del pago equitativo de las utilidades que esta actividad genere. **TERCERO:** Que la razón de ser de esta sociedad no es otra que dar cumplimiento a una actividad académica en la que los dos contratantes hacen parte y para la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, en su facultad de Ingeniería Industrial. **CUARTO:** Que por ello y para evitar erogaciones innecesarias frente al fisco nacional, los dos firmantes acordamos que será **ALEJANDRO MURILLO GIL** quien constituirá una Empresa Unipersonal, sea a su nombre o el que este decida colocarle y por una vigencia indeterminada, ya que si esta empresa y/o actividad comercial acá plasmada y desarrollada mediante la empresa unipersonal referida, la misma deberá ser liquidada, transformada o cualquier otra figura jurídica que permita la participación directa como accionista a **LAURA MOLINA VARGAS**, quien por este efecto será la accionista propietaria del cincuenta por ciento de las acciones, partes de interés, etc., capital, que esa nueva sociedad llegare a tener. **PARAGRAFO:** Se acuerda que igualmente cada uno de los acá signantes podrá ejercer su derecho de dar por terminada esta asociación, debiendo por ello dar aviso al otro,



por escrito mediante correo electrónico y con una anticipación no menor de diez (10) días calendario, tiempo en el cual deberá presentar a ese socio que queda, una rendición detallada de cuentas y de actividades que al socio que se retira le haya correspondido. **QUINTO:** Que el capital suscrito y pagado que debe aparecer en la constitución de la empresa unipersonal de que se habló será la suma de **CUATRO MILLONES DE PESOS (\$4'000.000)**, suma que se entiende, es el resultado del aporte de cada socio en la cantidad de **DOS MILLONES DE PESOS (\$2'000.000)**. De esa suma total, la misma será depositada en la Cuenta de Ahorro No. 300-124154-23 de Bancolombia y a nombre de **ALEJANDRO MURILLO GIL**, cuenta en la cual estará autorizada la firma de **LAURA MOLINA VARGAS**, en especial cuando se deba efectuar cualquier tipo de debito o retiro de dineros de la misma. **SEXTO:** Para claridad de las partes, **ALEJANDRO MURILLO GIL Y LAURA MOLINA VARGAS** deberán rendir cuentas mensualmente de su gestión comercial o empresarial. Obligación que se debe cumplir igualmente cada fin de ejercicio fiscal cada 31 de Diciembre, bajo los parámetros de una sana contabilidad debidamente adoptada, todo, en el evento de que la empresa continúe su actividad de manera indefinida. **SEPTIMO:** Como desarrollo del punto anterior y una vez aprobado el balance de fin de ejercicio, deberá efectuarse el reparto de utilidades generadas en ese ejercicio anual, previa las reservas legales o estatutarias o aprobadas por los dos socios. **PARAGRAFO:** Igualmente, en caso de retiro de un socio, se deberá realizar un balance parcial de actividades a fin de determinar que dividendo o utilidad corresponde a ese socio que se retira. **OCTAVO:** La actividad que la empresa unipersonal debe desarrollar estará exclusivamente circunscrita a conseguir el éxito del objeto comercial y social planteado en este documento; por tanto, será de única responsabilidad del socio de la Empresa Unipersonal cualquier gestión, actividad, contrato, compromiso que él llegare a realizar para su propio beneficio y bajo ningún motivo podrá generar responsabilidad a la empresa, por lo que si esa conducta se llegare a dar, será considerado como falta gravísima al cumplimiento de las obligaciones aquí detalladas y solo él deberá responder frente a esos terceros con quienes haya contratado. **NOVENO:** Queda totalmente prohibido a los dos firmantes de este acuerdo la realización de cualquier actividad que implique, represente, genere cualquier tipo de competencia para con el objeto social o actividad comercial de la Empresa Unipersonal. **DECIMO:** Acordamos también que en caso de muerte de uno de los acá firmantes, podrá continuar la empresa comercial con los herederos del socio fallecido, adquiriendo esos herederos las obligaciones no realizadas por el fallecido. Si no se aceptare esta última disposición, se dará aplicación a lo consignado en el Parágrafo de la cláusula Séptima. **UNDECIMO:** En caso de acuerdo



de las partes de dar por terminado la sociedad existente, se deberá proceder a su disolución y liquidación, todo conforme a las regulaciones que para el efecto trae el Código de Comercio para estos temas y aplicables a la sociedad limitada. También la sociedad terminará cuando sea imposible conseguir o desarrollar el objeto social. O cuando se de cualquier causal consignada en el Código de Comercio para estos eventos. **DUODECIMO:** En caso de duda respecto a cualquier condición de la empresa unipersonal o de las obligaciones acá planteadas, se dará aplicación a lo normado en nuestra legislación comercial y para las sociedades de responsabilidad limitada. **DECIMO TERCERO:** Aceptan las partes signatarias que la Transacción o Acuerdo por este documento suscrito, se regirá por las normas del Código Civil Colombiano en sus artículos 2469, siguientes y concordantes. **DECIMO CUARTO:** Acordamos que el socio que incumpla cualquier tipo de obligación que le corresponda, sea a favor de la otra o de la empresa, deberá pagar a la otra cumplida a tipo de indemnización por los daños ocasionados una suma equivalente al sesenta por ciento (60%) de las utilidades del último ejercicio fiscal de la empresa, detallado en el correspondiente balance debidamente aprobada previamente por las partes. Este incumplimiento de por si, puede generar la terminación del acuerdo comercial aquí desarrollado lo que implicará la disolución y liquidación de la empresa unipersonal constituida por el otro socio. Si ya se ha constituido una nueva empresa en donde aparecen los dos socios, podrá el socio cumplido continuar el solo con la actividad comercial, pagándole al socio incumplido lo que le corresponda por efecto de su utilidad, pero, previamente, efectuándose la correspondiente compensación, si se llegare a dar, de los dineros adeudados al socio cumplido. Si aquello que le corresponda al incumplido no bastare para pagar su incumplimiento, podrá el socio cumplido acudir a los estrados judiciales a fin de cobrar las suma insolutas a cargo del socio incumplido, por lo que este documento presta mérito ejecutivo, sin necesidad de requerimiento judicial alguno, siendo el domicilio contractual la ciudad de Bogotá D.C. No siendo otro el objeto, se firma por quienes en este documento se mencionan, hoy 29 de Agosto de 2013, en presencia de dos testigos hábiles y en dos originales de igual valor probatorio.

Laura Molina

LAURA MOLINA VARGAS
C.C. 1020736250

Alejandro Murillo Gil

ALEJANDRO MURILLO GIL
C.C. 1019442249

NOTARIA CUARENTA Y SEIS

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO

ANTE LA NOTARIA 46 DEL CIRCULO DE BOGOTA, D.C COMPARECIO: **NOTARIA 46**
MOLINA VARGAS LAURA

con: C.C. 1020736250

Y DECLARO QUE LA FIRMA Y HUELLA QUE APARECE EN EL PRESENTE DOCUMENTO ES SUYA Y QUE EL CONTENIDO DEL MISMO ES CIERTO. EL DECLARANTE:

x *Laura Molina V*

www.notariaenlinea.com
 QPQJHWHVCV0TSA0NJT

MG

n5h5uyjhm55y5kh5ny
 HOY 03/09/2013
 A LAS 10:27:55 a.m.

Helia Luz Altamar Lozano Notaria

NOTARIA CUARENTA Y SEIS

NOTARIA CUARENTA Y SEIS

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO

ANTE LA NOTARIA 46 DEL CIRCULO DE BOGOTA, D.C COMPARECIO: **NOTARIA 46**
MURILLO GIL ALEJANDRO

con: C.C. 1018442249

Y DECLARO QUE LA FIRMA Y HUELLA QUE APARECE EN EL PRESENTE DOCUMENTO ES SUYA Y QUE EL CONTENIDO DEL MISMO ES CIERTO. EL DECLARANTE:

x *Alejandro Gil*

www.notariaenlinea.com
 R3OCNFN53DV0ZAA3MN

MG

kikal99qj0iq9iko
 HOY 05/09/2013
 A LAS 12:23:29 p.m.

Helia Luz Altamar Lozano Notaria

NOTARIA CUARENTA Y SEIS

Anexo 25 Notas a los Estados Financieros

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS			
ALEJANDRO MURILLO GIL - MONTIVERDE			
Nit: 1.018.442.249-1			
		AGOSTO 2013	SEPTIEMBRE 2013
INVENTARIOS:			
Materia Prima			
Aceite			\$ 40.000,00
Frascos	5	\$ 1.122,39	\$ 5.611,95
Etiquetas		\$ 429.347,00	\$ 397.139,00
Frascos pequeños 36		\$ 23.744,25	\$ 23.744,25
		<u>\$ 458.703,20</u>	<u>\$ 466.495,20</u>
Productos Terminados			
Alcachofa	18	\$ 10.440,36	\$ 187.926,48
Champiñones	4	\$ 9.890,00	\$ 39.560,00
Berenjena	7	\$ 9.628,24	\$ 67.397,68
		<u>\$ 294.884,16</u>	<u>\$ 187.926,48</u>
TOTAL INVENTARIOS		<u>\$ 753.587,36</u>	<u>\$ 654.421,68</u>
CUENTAS POR COBRAR			
Luis Castellanos			\$ 624.000,00
TOTAL CUENTAS POR COBRAR			<u>\$ 624.000,00</u>
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS			
LAURA MOLINA VARGAS		\$ 2.000.000,00	
ALEJANDRO MURILLO GIL		\$ 1.000.000,00	
TOTAL CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		<u>\$ 3.000.000,00</u>	
CUENTAS POR PAGAR SOCIOS			
ALEJANDRO MURILLO GIL		\$ 275.834,00	
LAURA MOLINA VARGAS		\$ 763.326,40	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR SOCIOS		<u>\$ 1.039.160,40</u>	
<hr/>		<hr/>	
Alejandro Murillo Gil		Martha Liliana Gil	
CC. 1.018.442249		T.P. 20885-T	
Representante Legal		CC. 41.900.540	
		Contadora Pública	

Anexo 26 Fotocopia Tarjeta Profesional – Contador Público



ANEXO 2

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES
(Licencia de uso)**

Bogotá, D.C., 18 de Noviembre de 2013

Señores
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.
Pontificia Universidad Javeriana
Cuidad

Los suscritos:

LAURA MOLINA VARGAS , con C.C. No 1.020.736.250
ALEJANDRO MURILLO GIL , con C.C. No 1.018.442.249

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ENCURTIDOS A BASE DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C. (por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)

Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: Si No

cual: presentado y aprobado en el año 2013 , por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	X	
2. La consulta física o electrónica según corresponda	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	
6. La inclusión en la Biblioteca Digital PUJ (Sólo para la totalidad de las Tesis Doctorales y de Maestría y para aquellos trabajos de grado que hayan sido laureados o tengan mención de honor.)	X	

PUJ - sus Normas para la entrega de Tesis y Trabajos de grado a la Biblioteca Central - Mayo de 2010

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Caura Molina Vargas	1020336250	Caura Molina V.
Alejandro Murillo Gil	1018442249	Alejandro M.

FACULTAD: INGENIERIA
PROGRAMA ACADÉMICO: INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ANEXO 3
BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO**

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO			
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ENCURTIDOS A BASE DE ALIMENTOS ORGÁNICOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.			
SUBTÍTULO, SI LO TIENE			
N/A			
AUTOR O AUTORES			
Apellidos Completos		Nombres Completos	
Molina Vargas		Laura	
Murillo Gil		Alejandro	
DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO			
Apellidos Completos		Nombres Completos	
MARROQUIN GRILLO		JORGE ALBERTO	
FACULTAD			
INGENIERIA			
PROGRAMA ACADÉMICO			
Tipo de programa (seleccione con "x")			
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado
x			
Nombre del programa académico			
Ingeniería Industrial			
Nombres y apellidos del director del programa académico			
Carlos Muñoz			
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:			
Ingeniero Industrial			
PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):			
N/A			
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO		NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2013		137
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")			
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos
			Mapas
			Fotografías
			Partituras
		X	X
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO			
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.			

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Vídeo					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro ¿Cuál?					
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
<p>Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo desarrollo@biblioteca.uis.edu.co, donde se les orientará).</p>					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Plan de negocios			Business plan		
Emprendimiento			Entrepreneurship		
Comida orgánica			Organic food		
Encurtidos			Preserved vegetables		
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS					
(Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>Este Trabajo de Grado, hace referencia al plan de negocios y puesta en marcha de MONTIVERDE, una empresa productora y comercializadora de encurtidos a base de alimentos orgánicos. Los encurtidos son una receta típica italiana tipo gourmet, a base de productos naturales y saludables como lo son las hortalizas, aceite y especias; Estos se pueden servir como aperitivos en reuniones sociales, cocteles etc. Las referencias que se manejan en la empresa son de Berenjena, Champiñones y Alcachofas.</p>					
<p>This Project, refers to the business plan and implementation of MONTIVERDE, a producer and distributor of preserved organic vegetables. This product is a typical Italian gourmet recipe, made with natural and healthy products such as vegetables, oil and spices; These can be served as appetizers at social gatherings, cocktails etc. The references that we have are eggplant, mushrooms and artichokes.</p>					