



Monteverde S.A.S

Alimentos Naturales

Análisis de factibilidad para creación de una empresa

Comercializadora de pulpa y zumos de frutas.

Presentado por:

Oscar Darío Álvarez Vargas

Sandra Yulieth Rojas Taborda

Directora:

Laura Londoño

INSTITUACION UNIVERSIDAD ESUMER

COLOMBIA

2015

Contenido

1. Resumen del proyecto.....	7
1.1 Nombre del proyecto.....	7
1.2 Información de los participantes.....	7
1.3 Resumen ejecutivo del proyecto.....	9
2. Información general del sector.....	11
2.1 Composición del sector.....	11
2.2 Situación histórica del sector.....	12
2.3 Situación actual del sector.....	13
2.4 Perspectivas del sector.....	14
2.5 Conclusiones generales del análisis del sector.....	16
3. Información general del negocio.....	17
3.1 Propósito del plan de negocios.....	17
3.2 Información general de la empresa.....	17
3.3 Historia y antecedentes del proyecto.....	18
3.4 Misión.....	18
3.5 Visión.....	19
3.6 Objetivos.....	19
3.7 Relación de los bienes o servicios.....	20
3.8 Ventaja competitiva del negocio.....	21
3.9 Justificación del negocio.....	22
4. Análisis del mercado.....	25
4.1 Descripción del producto o servicio.....	25
4.1.1 Usos.....	32
4.1.2 Presentación del portafolio.....	36
4.1.3 Sustitutos.....	40
4.1.4 Complementarios.....	40
4.2 Demanda.....	41
4.2.1 Factores que afectan a la demanda.....	41
4.2.1.1 Ingresos.....	41
4.2.1.2 Gustos y preferencias.....	42
4.2.1.3 Determinación de la demanda.....	43

4.2.2 Comportamiento histórico.....	50
4.2.3 Situación actual: Distribución geográfica del mercado de consumo actual, Temporalidad (Estacionalidad), Políticas gubernamentales.....	51
4.2.4 Situación futura.....	54
4.3 Oferta.....	55
4.3.1 Comportamiento histórico.....	55
4.3.2 Situación actual: Mercado del competidor, Plantas nacionales, existentes, Análisis de capacidad ociosa, Calidades, Producción interna, Tasas de crecimiento.....	57
4.3.3 Situación futura: Mercado del competidor, Perspectivas sobre plantas, nuevas nacionales, Proyección de la oferta (programa de producción).....	58
4.4 Precio.....	60
4.4.1 Análisis histórico y actual de precios.....	60
4.4.2 Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta.....	61
4.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio.....	61
4.4.4 Proyección de precios.....	62
4.5 Estrategia Comercial.....	62
4.5.1 Canales de comercialización, distribución del producto, ventajas y desventajas.....	63
4.5.2 Almacenamiento.....	65
4.5.3 Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia.....	66
Transporte de la comercialización propia.....	66
4.5.4 Publicidad y Promoción.....	67
4.5.5 Conclusión General del análisis de mercados.....	73
5. Aspectos técnicos de la comercialización.....	86
5.1.1 Identificación y selección del Portafolio a comercializar.....	87
5.1.2 Inversiones en maquinaria y equipo.....	87
5.1.3 Localización:.....	88
5.2. Factores de Localización:.....	89
5.2.1 Métodos de evaluación.....	90
5.3 Capacidad de Compras.....	92
5.4 Plan de Producción:.....	94
6. Análisis organizacional y legal.....	95
6.1 Procesos administrativos.....	95
6.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal.....	95

6.1.2 Procesos financieros.....	97
6.1.3 Procesos de logística.....	100
6.1.4 Procesos Propios:.....	102
6.1.5 Procesos Externos:.....	103
6.1.6 Estructura organizacional.....	105
6.1.7 Requerimientos de personal.....	106
6.2 Aspectos legales.....	113
6.2.1 Tipo de organización empresarial.....	113
6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa.....	114
6.2.3 Costos asociados con asuntos legales.....	116
7. Análisis Financiero.....	117
7.1 Requerimientos de materiales.....	117
7.2 Requerimientos locativos e infraestructura.....	122
7.3 Estructura Financiera del Proyecto.....	123
7.4 Recursos Propios.....	123
7.5 Créditos y Préstamos Bancarios:.....	123
7.6 Calendario de Ingresos del Proyecto.....	124
7.7 Inversión en Capital de Trabajo.....	126
7.8 Costos y Gastos.....	127
7.8.1 Costos Variables.....	127
7.8.2 Costos Fijos.....	127
7.8.3 Gastos Administrativos y Legales.....	128
7.8.4 Gastos de ventas.....	129
7.8.5 Gastos de distribución.....	129
7.8.6 Gastos financieros.....	130
7.8.7 Calendario de Costos y Gastos del Proyecto.....	131
7.9 Flujo de Caja.....	131
7.10 Estados Financieros Proyectados.....	132
7.10.1 Estado de resultados.....	132
7.10.2 Balance General Proyectado.....	134
8. Evaluación del Proyecto.....	136
8.1 Costo del Capital (Tasa de Descuento).....	136
8.2 Valor Presente Neto.	137

8.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)	138
8.4 Índices financieros.....	140
8.5 Análisis de sensibilidad y riesgo	142
8.5.1 Análisis de Sensibilidad:.....	142
8.5.2 Análisis de Riesgo.....	143
8.6 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera	144
8.7 Punto de Equilibrio.....	145
8.8 Consideraciones Sociales.	146
8.9 Consideraciones Ambientales	146
9. Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones.....	147
Referencia Bibliográfica.....	148
Índice de tablas, mapas, gráficas y fotos.....	150

1. Resumen del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

Análisis de factibilidad para creación de una empresa comercializadora de pulpa y zumos de frutas.

1.2 Información de los participantes

Los socios de la futura comercializadora “Monteverde Alimentos Naturales S.A.S”, estarán conformados por dos integrantes, cuya información de los participantes se describirá en las Tabla N°1 y N°2.

Tabla N° 1

Información primer participante

INFORMACIÓN PRIMER PARTICIPANTE				
Nombre	Oscar Darío Álvarez		Cédula	98570155
Fecha de nacimiento (d/m/a)		Edad	Tiempo dedicación al proyecto	
7 de Abril de 1975			1 semestre	
Estudiante de qué institución		Institución universitaria Esumer		
Profesión	Estudiante de administración comercial y de mercadeo	Conocimientos especiales	1. Técnico en Auxiliar Contable Sistematizado. 2. Diplomado Gestión Comercial y de Mercadeo 3. Tecnólogo en Gestión Comercial (T de A) 5. Noveno semestre Administración comercial y de mercadeo	
Experiencia laboral		Representante Legal de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, actualmente labores de Gerencia.		
Teléfono	3116350652	Fijo: 3095788	E-Mail dcomercialMonteverde Alimentos Naturales S.A.S@gmail.com	
Dirección	Cr 59 # 82 Sur 85		Ciudad	La Estrella

Fuente: autores del proyecto

Tabla N° 2

Información segunda participante

INFORMACIÓN SEGUNDO PARTICIPANTE				
Nombre	Sandra Yulieth Rojas Taborda		Cédula	43289569
Fecha de nacimiento (d/m/a)		Edad	Tiempo dedicación al proyecto	
21 de Junio de 1982			1 semestre	
Estudiante de qué institución		Institución universitaria Esumer		
Profesión	Estudiante de administración comercial y de mercadeo	Conocimientos especiales	1. Curso básico de computadores 2. Técnica en administración de empresas. 3. Diplomado en logística integral. 4. Tecnóloga en mercadeo. 5. Noveno semestre Administración comercial y de mercadeo.	
Experiencia laboral		Administradora		
Teléfono	3192537563	Fijo:	E-Mail sandryuli@hotmail.com	
Dirección	Cr 65f N° 32-10c, Belén Malibú.		Ciudad	Medellín

Fuente: autores del proyecto

1.3 Resumen ejecutivo del proyecto

En una época en que el mundo se está preocupando por la sostenibilidad y la responsabilidad social, teniendo en cuenta que los recursos son limitados, este plan de empresa

pretende hacer una propuesta de inversión y de comercialización la cual se sustenta en un análisis del mercado y financiero, para detectar las variables críticas que impactan positiva o negativamente en el desarrollo del proyecto y que responda a las necesidades tanto de los inversionistas como del medio, de los clientes y consumidores, conociendo los riesgos, la forma de mitigarlos y controlarlos para que a futuro no afecten los objetivos estratégicos de la Compañía.

Realizamos este plan de empresa para conocer las ventajas y desventajas de la comercialización de Alimentos naturales y del análisis financiero, para la puesta en marcha de un proyecto como Monteverde Alimentos Naturales S.A.S una Compañía comercializadora de pulpa de fruta en el Valle de Aburra.

Este proyecto busca determinar la posibilidad de que ésta sea una inversión rentable y contribuya a la generación de nuevas fuentes de trabajo y al desarrollo sostenible de la región. Como objetivo estratégico y permanente será la planificación estratégica en cuánto a buscar nuevas oportunidades de negocio como son los alimentos funcionales para promover una cultura alimenticia basada en la prevención de enfermedades causadas por los malos hábitos alimenticios y a cuidar nuestra salud con un portafolio de Zumos y pulpas de fruta congeladas preservando las características sensoriales, sanitarias y nutricionales de las frutas frescas.

En consonancia, Monteverde alimentos naturales S.A.S., en el corto plazo se dedicará únicamente a la comercialización y en 10 años se estima cultivar las frutas, las cuales se procesaran para hacer pulpas congeladas y zumos de frutas, que se distribuirán con las marca de la comercializadora.

Es de gran importancia la realización de este proyecto como ejercicio académico para aportar a la formación profesional en Administración comercial y de Mercadeo.

2. Información general del sector

2.1 Composición del sector

El sector agroindustrial para el año 2009, aportaba el 9% del PIB, sus ventas al exterior representaron el 21% de las exportaciones y contribuyendo con un 19% al empleo a nivel nacional en las zonas urbanas y un 66% en las zonas rurales. “Boletín de prensa Dane (2009), Muestra industrial del comercio al por menor”.

Para el periodo 2004-2009 el PIB sectorial creció el 2,3% promedio real anual, dicho incremento está representado en ventas externas y la ampliación del mercado interno.

La producción de frutas y hortalizas ha crecido entre el 2009 y 2011 pasando de 11 a 11,6 millones de toneladas para una tasa de crecimiento superior al sector el cual fue de -0,5 para este periodo. Las hortalizas crecen el ,8 y las frutas el 3,7% en volúmenes de producción, este crecimiento está dado por la siembra de plátano, piña, cítricos, mango y aguacate, los cuales están cultivados en el valle del cauca, Cundinamarca, Antioquia, meta y Santander. Actualmente los productos frutícolas de Colombia presentan una gran ventaja competitiva ya que están incluidos en la Agenda de productividad y competitividad de la región, especialmente todos los procesos de mejoramiento en la post cosecha, relacionados con la cadena de la elaboración de jugos de fruta.

De acuerdo con algunas cifras el consumo de alimentos en Colombia se ha incrementado en un 1.8% aproximadamente en la última década. El crecimiento del sector ha ido acompañado de un cambio significativo en la composición de la dieta por producto, observándose una disminución en productos como papa, yuca, plátano, etc. y un aumento del consumo en carne, pescados, productos lácteos, bebidas no alcohólicas que nutran y alimenten sanamente y tengan el mínimo de químicos o materia prima no naturales.

Otra de las sub categoría del sector son las bebidas no alcohólicas con un portafolio como gaseosas, jugos, té, energizantes, etc., que vienen diversificando y tomando el mercado en los crecimientos según cifras: ¹

En los últimos cinco años de las bebidas gaseosas creció un 40%, según Euromonitor, no obstante, los jugos y las bebidas energizantes crecieron por los cambios en los conceptos de bebidas funcionales, hidratantes y con vitaminas.

EL sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, en el periodo comprendido de junio del 2009 a junio del 2011, presentó un decrecimiento en diciembre de 2011 del -7%, sin embargo el sector se recuperó para terminar en junio del 2013 con un crecimiento del 3%. Proexpo Colombia (2012). Perfil Sector Agroindustrial Colombiano, pág. 1–16

2.2 Situación histórica del sector

A mediados del siglo 20 los diferentes gobiernos en Colombia han generado y modificado políticas y programas referentes a la asistencia técnica para el sector agropecuario, sin embargo dichas políticas no han sido exitosas, disminuyendo el acceso de los productores al sector hortofrutícola.

La hortofrutícola ha crecido su producción al pasar del 2009 del 39.9 al 41.3% en el 2011, a precios constantes del 2005 la oferta de hortalizas, papa y plátano, se estimó en 7.01 billones. Las frutas crecieron un 3.7%, las hortalizas 1,7%, estos dos rublos crecen por encima del sector agrícola (1.3%). El comportamiento del consumo de frutas y hortalizas frescas tiene un crecimiento anual del 2,4%, impulsando tanto la producción como las exportaciones.

¹ Tomado de la revista Portafolio octubre de 2014

En los últimos años la producción de frutas y hortalizas presenta un crecimiento sostenido lo cual le permite abastecer la demanda interna e incursionar en otros mercados en el exterior.

La oferta nacional de frutas y hortalizas está constituida por un gran número de productores estimados en un millón, ubicados en toda la geografía nacional; la actividad se desarrolla mediante niveles de tecnificación mínimos se estima que solo el 5,3% utiliza tecnologías y utilizan algún nivel de tecnología un 2,3 % la utiliza.

Entre el 2009 y 2011 la superficie cultivada para productos hortofrutícolas ha venido creciendo a una tasa del 3%, dicho crecimiento fue superior al sector agropecuario en -0,2%.

Algunos factores limitan el crecimiento del sector por la falta de cultivos tecnificados, las deficiencias en los canales de comercialización, problemas abastecimiento debido a la estacionalidad de las materias primas, las normas técnicas de algunos productores, los costos de infraestructura de la cadena de frío, los gravámenes e impuesto incrementado el costo de los productos.

En este contexto, la globalización de la industria alimentaria con la llegada de las grandes superficies en el país ha obligado a la industria a modernizar los procesos para garantizar estándares internacionales y competir con los importados a bajos costos, finalmente es válido afirmar que el sector requiere una direccionamiento en la política del fomento, desarrollo exportador del sector y la modernización.

Proexpo Colombia (2012). Perfil Sector Agroindustrial Colombiano, pág. 1-16

2.3 Situación actual del sector

Con la firma de los TLC de Colombia con los mercados de Estados Unidos, Asia y Europa se incrementan las posibilidades de exportación de frutas como la pitahaya, piña, papaya y mango. A pesar de los factores climáticos el área sembrada de frutas y hortalizas presenta una mejora sistemática, debido las políticas que ha implementado y el apoyo de los productores.

Los cultivos de papa, cebolla, tomate, zanahoria, son las hortalizas que más superficie cultivada concentra en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, norte de Santander y Nariño.

La actividad hortofrutícola en el país ha pasado por un comportamiento productivo de diferentes especies importadas potencial exportador y brecha tecnológica.

Entre los productos más exportados para el 2012, se encuentran las frutas frescas, plátano, bananito o bocadillo, uchuvas, gulupa y lima Tahití y para hortalizas cebolla, lechuga, coliflor, tomate, papa y para frutas y hortalizas, mango procesado, papas conservadas, palmitos preparados y la preparación de hortalizas.

Por otro lado existen factores que influyen en el sector agroindustrial:

- Precios internacionales: devaluación del peso, lo cual incrementa el costo de insumos y materias primas para el sector.
- Falta de tecnología: la producción artesanal, incrementando los costos de producción.
- Política de los países desarrollados en materia comercial.
- Factores climáticos: afectan las cosechas
- Precio interno: este depende de la estacionalidad de la cosecha

“(“Evolución y crecimiento del sector hortofruticola,” n.d., pág. 1)

2.4 Perspectivas del sector

Según la FAO (organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura), Colombia se ubica en el puesto 25 entre 223 países, en donde se evalúa el potencial agrícola sin afectar el área de bosque natural, dicho crecimiento según el ministerio de agricultura y desarrollo rural se estima en 10 millones de hectáreas; toda vez que Colombia utiliza el 3% del territorio nacional para fines agrícolas. Proexpo Colombia (2012). Perfil Sector Agroindustrial Colombiano, pág. 5.

Si miramos hacia el futuro los diferentes actores que componen el sector minorista y el agroindustrial el mundo están trabajando en tendencias tecnológicas, económicas, políticas y sociales, para identificar las necesidades futuras de los seres humanos, realizando estudios sobre el diseño del futuro agroindustrial estos tendrán cambios sociales, económicos, tecnológicos que generan un impacto en el servicio hacia el cliente, envases biodegradables, empaques comestibles, atmósferas controladas, en la búsqueda de alimentación más sana, con mayor contenido de nutrientes al menor tiempo posible criogenización o ultra congelación, invernaderos especializados con maduración rápida, etc.

Las nuevas tecnologías están cambiando la forma de adquirir bienes y servicios, la innovación genera más oportunidades, si bien los factores como la movilidad, la comodidad, el tiempo y la personalización de los productos son cada día más complejos, por estas razones nacen las nuevas tecnologías, como dispositivos móviles, los códigos QR y la internet, abren un abanico muy potente de nuevas formas de venta personalizadas, estos establecimientos tendrán mayor tecnología en el confort, elegancia, con gran variedad cultural comodidad entre otros aspectos emocionales, con disponibilidad inmediata de los recursos hoy utilizados, personificación de platos y bebidas, entre otros, mediante cristales o paneles de dispensas de alimentos cada día se minimiza las diferencias entre sus, un factor diferenciados es el servicio. Referente a los Restaurantes, Menús interactivos, reservas sin espera, información nutricional acerca de los platos y bebidas, de una manera digital, incluso antes de llegar al restaurante mediante los teléfonos móviles y así facilitar el proceso, ofreciendo mayor servicio y satisfacción en el servicio recibido.

2.5 Conclusiones generales del análisis del sector

En países tropicales como Colombia, la diversidad de frutas producidas es amplia, gracias a los diferentes climas y ecosistemas que naturalmente existen en nuestra geografía, las frutas han mostrado tendencias de crecimiento en sus volúmenes de venta no solo por el aumento poblacional sino por el gran dinamismo de la industria para ofrecer productos con mayores contenidos de nutrientes que le aporten al ser humano mejor calidad de vida, es importante también resaltar que estas tendencias en buena medida se propiciaron por la llegada de los tratados comerciales, incrementan las posibilidades de exportación de frutas, sin embargo existen factores que limitan el crecimiento del sector como la producción que en gran medida es incipiente o artesanal, falta de infraestructura técnica, como altos costos de transporte desde los centros de acopio o mayoristas.

La hortofrutícola ha crecido su producción del 39.9 % al 41.3 %, en el periodo comprendido del 2009 al 2011. Proexpo Colombia (2012). Perfil Sector Agroindustrial Colombiano, pp. 1–16

Dicho crecimiento ha permitido abastecer la demanda interna e incursionar en mercados extranjeros a pesar de los limitantes antes mencionados, unos de los pilares de algunos gobernantes ha sido el desarrollo rural lo que hace que en la actualidad Colombia ocupa el puesto 25 de 223 países, que cuenta con tierras para potenciar la agricultura sin afectar las áreas de bosque natural, esto integra los diferentes sectores económicos en la búsqueda de recursos que coadyuven a formalizar cada día más el sector y preparándose para las necesidades futuras de los consumidores con pilares de con responsabilidad y tejido social.

3. Información general del negocio

3.1 Propósito del plan de negocios

El objetivo del plan de negocio es hacer el análisis de factibilidad técnica, economía y financiera para crear una empresa comercializadora de pulpas y zumos de frutas naturales, como una alternativa de negocio, capaz de beneficiar el sector agropecuario e industrial y al cliente directo e indirecto con la compra y venta del mismo.

El propósito de la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S es lograr impulsar la consolidación de la empresa, no solo el beneficio particular de obtener utilidades, sino generar tejido social mediante aspectos como el empleo, el alto crecimiento económico que tiene la industria alimenticia y el fortalecimiento del sector agroindustrial en reorientar productos de alto valor alimenticio.

3.2 Información general de la empresa

El nombre de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, está compuesto por las siguientes palabras, “Monte” que refleja el campo, la montañas de Antioquia, la procedencia de las frutas, está arraigado con la cultura campesina que trabaja en la agricultura y riqueza de las tierras; “Verde” al igual que su color , hace alusión a la frescura, vida, fertilidad, diversidad de los campos de donde se extraen las pulpas y zumos de fruta; “Alimentos Naturales” indica un producto proporcionado por la naturaleza y que no ha sido alterado por el ser humanos ; “S.A.S” porque la empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificada. Todos los valores enunciados se concatenaron para elaborar el Logo símbolo de la Compañía. Así:



La Comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S se dedicará a la distribución y comercialización de alimentos naturales en la expresión de pulpas y zumos; donde el motor para la toma de decisiones en el presente y futuro será el valor percibido por nuestro cliente, y su grado de lealtad con la marca.

3.3 Historia y antecedentes del proyecto

La empresa nace como un proyecto de grado para obtener el título de Administrador Comercial y de Mercadeo en la institución universitaria Esumer, por otro lado, el alto crecimiento económico en la demanda de productos alimenticios provenientes de la agroindustria.

Además, en la última década los planes de inversión favorece el sector y la inversión de organismos oficiales y privados, estos aspectos se reflejan en oportunidades, sumado a esto los cambios en los hábitos de consumo que tienden a lo alimentos saludable.

El Pensum académico del Administrador Comercial y de Mercadeo de nuestra Esumer; nos facilita la creación y comercialización del proyecto, porque cuenta con las bases adquiridas durante la formación académica, para transformar un proyecto de grado en un hecho generador de ingresos y fomentar el empleo a través de negocio con el objeto de comercializar y distribuir las pulpas y zumos de frutas.

3.4 Misión

Monteverde Alimentos Naturales S.A.S será una empresa dedicada a la comercialización de alimentos naturales en la expresión de pulpas y zumos de frutas, con un enfoque a satisfacer las necesidades de los clientes en la industria de servicios de comida, en el Valle de Aburrá.

3.5 Visión

En el año 2020, seremos una empresa con gran participación en el mercado, logrando posicionar nuestra marca, con productos saludables que generen valor a nuestros clientes con un equipo humano capacitado y con vocación al servicio.

3.6 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios, para la comercialización de Pulpas y Zumo de frutas naturales que garantice la factibilidad, el mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores, el crecimiento, la generación de tejido social mediante el empleo, buscando así la competitividad en el mercado y rentabilidad económica del mismo.

Corto plazo

- a) Iniciar operaciones con la empresa, ofreciendo un portafolio enriquecido en la categoría pulpas y zumos de frutas.
- b) Posicionarse en el mercado meta transmitiendo una imagen sólida, con una oferta rentable, diferenciadora, dando soluciones integrales y un servicio de calidad por excelencia.

Mediano plazo

- a) Incursionar en el mercado nacional, lo que llevara a la empresa a estar preparada tanto en su capacidad gerencial, de producción, recursos financieros, entre otros.
- b) Tener un cubrimiento geográfico de los clientes potenciales a nivel nacional, logrando así una participación de mercado cercana al 10% de los clientes.
- c) Iniciar la etapa de producción directa, para lograr una diversificación del portafolio en productos derivados de la frutas como las conservas, salsas, aderezos y compotas, logrando así una expansión territorial.

A largo plazo:

- a) Expandir la distribución a internacional, mediante la alianza con socios internacionales para la sostenibilidad del mercado.
- b) Obtención de ganancia de una manera sostenible y creciente año a año, con el objeto de iniciar trabajo social en los campos con ayudas a los campesinos, generando alianzas en la producción agropecuaria.
- c) Contar con una planta de cargo alineada con los planes de crecimiento dados anteriormente.

3.7 Relación de los bienes o servicios

Con el fin de dar respuesta a las necesidades de abastecimiento; la comercializadora distribuirá pulpas y zumos de frutas que mantengan las características de fresca, color, sabor y nutrientes lo más natural posible, además ofrecerá a los pequeños productores la oportunidad de que su producto llegue a otros lugares a bajos costos de comercialización

En la Tabla N° 3 se muestran los productos y servicios ofertados por la comercializadora.

Tabla N° 3

Relación de bienes y servicios.

PRODUCTOS	SERVICIOS
Pulpas de Frutas Congeladas: Guanábana, Fresa, Guayaba, Lulo, Mandarina, Naranja, Limón, Mango, Maracuyá, Mora, Piña, Tomate De Árbol, Uva, Papaya.	Almacenamiento de Producto: En cuartos fríos a temperatura de congelación entre -10°C y -20°C Transporte de Producto: En vehículos especializados que permiten mantener las condiciones de cadena de frío.
Zumos de Fruta: Naranja, Uva, Limonada de Coco, Mandarina y Limón.	Comercialización: De Pulpas y zumos de frutas y entrega en las instalaciones del cliente.

Fuente: autores del proyecto

3.8 Ventaja competitiva del negocio

Entre las ventajas competitivas se tienen:

- Monteverde Alimentos Naturales S.A.S ofrecerá precios a los clientes por debajo del competidor líder del mercado, respecto a las pulpas y zumos de frutas, además velará por dar un servicio de calidad por excelencia.
- Por otra parte las pulpas y zumos de frutas son productos que conservarán sus propiedades como el sabor, el aroma y los nutrientes de las frutas frescas, mediante un sistema de congelación teniendo así un equivalente de satisfacción.
- El precio se asignará con base en el concepto de valor percibido acorde por el cliente, lo cual permite que se tenga preferencia al abastecimiento ofrecido por la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S y la oferta se verá reflejada no solo en la calidad sino en el servicio y producto,

- d) La compañía fomentará programas de trabajo en equipo hacia la calidad total como ventaja competitiva. Además los clientes valoren estos productos porque:
- Se puede consumir pulpa y zumo de fruta en cualquier fecha del año, es decir, disponibilidad de producto; toda vez que la fruta congelada tiene una vida útil de 12 meses a -18 C° y la pulpa pasteurizada de 6 meses.
 - Se entrega al minorista o consumidor final las cantidades requeridas en su negocio o lugar de residencia.
 - Menores costos, por compra de productos con poca oferta dependiendo de la cosecha lo cual redundará en beneficios económicos para el comprador.
 - Manejo de residuos sólidos generados por la preparación de la fruta fresca.
 - Pocos desperdicios y descomposición de las frutas frescas.
- e) Adquirir los productos (pulpas y zumos de frutas) sin importar la estacionalidad de las cosechas, con precios constantes todo el año, como también al intermediario disminuir los costos de transporte y de ventas garantizando al consumidor final la disponibilidad de nuevos productos, innovadores en sabores, aromas y la seguridad de que los productos adquiridos son elaborados con las mejores prácticas de manufactura.

3.9 Justificación del negocio

La empresa se dedicará a comercializar pulpas y zumos de frutas las cuales pertenecen al sector Agro Industrial, dicho sector hoy cuenta con un abanico de recursos agrícolas que conforman las alimentos naturales de gran calidad, enriquecidos de fuentes de alimentación sana, lo cual se vuelve una oportunidad de negocio para Monteverde Productos Naturales S.A.S al realizar un proceso de comercialización que preserve las condiciones propiamente de ellos, como sabor, textura, color, entre otras, controlando los costos, garantizando la trazabilidad desde el origen.

Además la propuesta incluye el mejoramiento de las condiciones de la comercialización a través de planes de capacitación, almacenamientos, transporte, selección y usos, rendimientos a los clientes y colaboradores para buscar una que la oferta sea con calidad.

Se identificaron variables de mercado en la tendencia que los consumidores valoran los productos naturales, debido a que estos tienen las siguientes virtudes:

- a) No tienen adiciones de elementos químicos y los agentes utilizados para su conservación son de origen natural.
- b) Su sabor, color, textura y aroma son de la mayor calidad: están llenos de vida.
- c) Se preservan las condiciones originarias de vitaminas, minerales y antioxidantes que los productos.
- d) Por ser productos naturales protegen y regeneran la salud del consumidor.
- e) Consumir estos productos mejoran la nutrición, estado funcional de los órganos, prevención de enfermedades, etc.
- f) Lo orgánico apoya la biodiversidad: una responsabilidad social compartida desde el productor, al consumidor.
- g) Contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Estas razones nos llevan a poder contar con una cadena de abastecimientos a los clientes con productos que satisfagan sus necesidades. “(Jiménez, Escalera, & Campos, 2014)”.

Por otro lado la comercialización por medio de intermediarios permite aumentar rápidamente la capacidad de producción del proveedor, convirtiéndose en una extensión comercial de la compañía, para llegar a un mayor número de clientes con la marca, entre otros objetivos, por esta razón, se evidenció una buena alternativa de crear una comercializadora de

alimentos naturales como las pulpas y zumos de frutas naturales, como una forma de contribuir al desarrollo y una alternativa de negocio.

4. Análisis del mercado

4.1 Descripción del producto o servicio

Pulpas: Para el inicio de la actividad comercial se iniciara con los sabores más tradicionales que en esencia son catorce (14) frutas que se utilizarán para extraerles la pulpa , las cuales son : mango, mora, mandarina, guanábana, guayaba, naranja, maracuyá, lulo, tomate de árbol, fresa, piña, papaya, uva y limón, a las cuales a través de un proceso de separación de la carnosidad se desecha la cáscara, bagazo y semillas mediante procesos artesanales o tecnológicos, quedando la fruta en expresión de pulpa, la cual sigue conservando su contenido natural al no mezclarlo con conservantes, colorantes o cualquier químico que altere su estado normal.

Zumos: Es el líquido resultante de exprimir un fruto cítricos, normalmente por presión, así el zumo de naranja es el líquido extraído de la fruta del naranjo, el zumo de limón es extraído de la fruta del limonar, zumo de uva de la fruta del viñal, el zumo de mandarina de mandarinas.

El objetivo de la Comercializadora es ofrecer la distribución de pulpas y zumos de frutas que generen soluciones a las exigencias estratégicas de los clientes en tiempos razonables, sin tener que desplazarse para adquirir los productos, o esperar largos periodos de tiempo para que le entreguen los servicios ofrecidos para tal fin. Para suplir las necesidades de los clientes la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, contará con personal altamente calificado, con experiencia, rapidez, para así, prestar servicios de distribución de alimentos naturales, en el Valle de Aburrá, el cual está conformado por los siguientes 10 municipios: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Envigado, Itagüí, Sabaneta, la Estrella, Caldas y Medellín, con eficiencia y eficacia.

Específicamente la Tabla N° 4, muestra un ejemplo de ficha de pulpas de fruta, de Alimentos Alan S.A.S.

Tabla N° 4

Ficha técnica de las pulpas de frutas naturales.

ALIMENTOS ALAN S.A.S	HOJA DE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
CÓDIGO: PTPLM-01	VERSIÓN: 01
NOMBRE DEL PRODUCTO	PULPA DE GUANABANA CONGELADA
PROCEDENCIA	Medellín
ORIGEN	Vegetal
GRADO DE PERECIBILIDAD	Perecedero
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Producto pastoso, no diluido, ni concentrado, ni fermentado, obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de frutas frescas, sanas, maduras y limpias.
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	Características Sensoriales: - Color, olor y sabor: Característico de la fruta fresca, sana y madura. - Apariencia: Producto pastoso
	Características Fisicoquímicas: pH: Mín 3,6 Brix: Mín.13 % Acidez: Mín. 0,2
	Características Microbiológicas: Recuento de m.o mesofilicos/g: <20,000 NMP de Coliformes Totales/g: <3 NMP de E. Coli/g: <3 Recuento de m.o Hongos y Levaduras/g: <1000 Recuento de m.o Clostridium /g: <10

DESCRIPCIÓN DE PELIGROS BIOLÓGICOS	<p>Según Res. No. 7992/91 para pulpa de fruta Congelada:</p> <p>Recuento de m.o mesófilos/g: 20.000-50.000</p> <p>NMP de Coliformes Totales/g: 9-29</p> <p>NMP de E. Coli/g: <3</p> <p>Recuento de m.o Hongos y Levaduras/g: 1.000-3.000</p> <p>Recuento de m.o Clostridium Sulfito Red. /g: <10</p>
DESCRIPCIÓN DE PELIGROS FÍSICOS	<p>No se admite presencia de insectos o sus fragmentos.</p> <p>Se admite un máximo de 10 defectos mayores de 2mm en 10 g de producto.</p>
DESCRIPCIÓN DE PELIGROS QUÍMICOS	<p>Contenido máximo de metales pesados:</p> <p>Cobre (Cu) máx. 5 mg/Kg</p> <p>Plomo (Pb) máx. 0.3 mg/Kg</p> <p>Arsénico(As) máx. 0.1 mg/Kg</p> <p>Estaño (Sn) máx. 150 mg/Kg</p> <p>Presencia de sustancias agroquímicas</p> <p>Presencia de aditivos alimentarios adicionados en cantidades mayores a los máximos permitidos por la norma vigente (Res. 7992/91).</p>
DESCRIPCIÓN DE ALERGENOS	<p>No contiene sustancias alergenas.</p>
PRESENTACIÓN COMERCIAL	<p>Paq. X 1000 gr.</p> <p>Paq. X 10 und. de 100 gr c/u</p> <p>Paq. x 5 k gr.</p>
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y VIDA ÚTIL	<p>El producto se debe almacenar en temperatura de congelación entre -10 y -20 °C. Con una duración de 12 meses en almacenamiento sin pérdida de la cadena de frío.</p>

METODO DE PRODUCCIÓN	Diagrama de flujo del proceso productivo: Recepción de la fruta Lavado y Desinfección Pelado Despulpado Estandarizado Empaque Almacenamiento Comercialización
TIPO DE TRATAMIENTO TÉRMICO	Ninguno
TIPO DE CONSERVACIÓN	Congelación -10 a -20 °C
PREPARACIÓN Y/O MANIPULACIÓN PREVIO A SU USO	No debe ser almacenado con productos que tengan aromas fuertes como detergentes, ajos, cebollas, apio, especias, etc. No debe perder la cadena de frío durante su distribución y almacenamiento. Se debe preparar de acuerdo a las concentraciones de fruta que el producto a elaborar requiera.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	Características sensoriales apropiadas. Peso adecuado (1.000 g +/- 50 g). Bolsa de empaque primario sin presencia de perforaciones y/o fugas.
CRITERIOS DE RECHAZO DEL PRODUCTO	Bolsa de empaque primario con presencia de perforaciones y/o fugas. Peso menor de 950 g Características sensoriales no apropiadas para el producto (Color, sabor y olor). Presencia de fermentación.
REQUISITOS LEGALES	Decreto 3075/1997. Disposiciones generales para la fabricación, comercialización y distribución de alimentos.

	Resolución 333/2011. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano
	Resolución 005109/2005. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
	Resolución 2906/2007. Por la cual se establecen los Límites Máximos de Residuos de Plaguicidas - LMR en alimentos para consumo humano y en piensos o forrajes
FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES	Se usa para preparación de jugos, pulpas concentradas, néctares, refrescos, fruta pulverizada, mermeladas, salsas, etc; en los hogares, restaurantes e industria alimenticia.
MATERIAL DE EMPAQUE Y EMBALAJE	Empaque primario: Bolsa construida bicapa. Embalaje: Canastas plásticas x 24 kg.
IDENTIFICACIÓN DEL LOTE Y FECHA DE VENCIMIENTO	Lote: El primer dígito indica el No. de bache del mismo producto producido durante ese día. Los siguientes 6 dígitos indican el día-mes y año de producción (2 dígitos cada uno). Vencimiento: 6 dígitos que indican el día-mes y año de vencimiento (2 dígitos cada uno).
RESPONSABLE	Gladys García Naranjo. Directora Operativa

Fuente: Alimentos Alan S.A.S

Las fichas técnicas de los otros 13 sabores de pulpas de frutas naturales faltantes, serán similares a la de la guanábana presente en la Tabla N° 5, cambiando el sabor de la fruta y algunas características propias de la misma; dicha ficha técnica fue suministrada por la empresa Alimentos Alan S.A.S.

En la Tabla N° 5 se muestra la ficha técnica de zumos de frutas naturales de la empresa Alimentos Alan S.A.S.

Tabla N° 5

Ficha técnica de zumos de frutas

ALIMENTOS ALAN S.A.S	HOJA DE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
CÓDIGO: PTPLM-17	VERSIÓN: 01 HOJA 1 DE 3
NOMBRE DEL PRODUCTO	ZUMO DE NARANJA SIN PASTEURIZAR
PROCEDENCIA	Medellín
ORIGEN	Vegetal
GRADO DE PERECIBILIDAD	Perecedero
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Líquido obtenido al exprimir naranjas frescas, maduras y limpias, sin diluir, concentrar o fermentar.
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	Características Sensoriales: - Color, olor y sabor: Característico de la fruta fresca, sana y madura. - Apariencia: Producto líquido
	Características Fisicoquímicas: pH: Mín. 3,1 Brix: Mín. 9,0 % Acidez: Mín. 0,5
	Características Microbiológicas: Recuento de m.o mesofilicos/g: <20,000 NMP de Coliformes Totales/g: <3 NMP de E. Coli/g: <3 Recuento de m.o Hongos y Levaduras/g: <1000 Recuento de m.o Clostridium /g: <10
DESCRIPCIÓN DE PELIGROS BIOLÓGICOS	Según Res. No. 7992/91 para pulpa de fruta Congelada: Recuento de m.o mesófilos/g: 20.000-50.000 NMP de Coliformes Totales/g: 9-29 NMP de E. Coli/g: <3 Recuento de m.o Hongos y Levaduras/g: 1.000-3.000 Recuento de m.o Clostridium Sulfito Red. /g: <10
DESCRIPCIÓN DE PELIGROS FÍSICOS	No se admite presencia de insectos o sus fragmentos. Se admite un máximo de 10 defectos mayores de 2mm en 10 gr de producto.
DESCRIPCIÓN DE PELIGROS QUÍMICOS	Contenido máximo de metales pesados: Cobre (Cu) máx. 5 mg/Kg Plomo (Pb) máx. 0.3 mg/Kg Arsénico(As) máx. 0.1 mg/Kg Estaño (Sn) máx. 150 mg/Kg Presencia de sustancias agroquímicas Presencia de aditivos alimentarios adicionados en cantidades mayores a los máximos permitidos por la norma vigente (Res.

	7992/91).
DESCRIPCIÓN DE ALERGENOS	No contiene sustancias alergenas.
PRESENTACIÓN COMERCIAL	Bot. X 1 L Pet Garrafa x 4 L PED
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y VIDA ÚTIL	El producto se debe almacenar en temperatura de refrigeración entre 2 y 8 °C. Con una duración de 30 días en almacenamiento, sin pérdida de la cadena de frío.
METODO DE PRODUCCIÓN	Diagrama de flujo del proceso productivo: Recepción de la fruta Lavado y Desinfección Partido Exprimido Estandarizado Empaque Almacenamiento Comercialización
TIPO DE TRATAMIENTO TÉRMICO	Ninguno
TIPO DE CONSERVACIÓN	Refrigeración 2 a 8 °C
PREPARACIÓN Y/O MANIPULACIÓN PREVIO A SU USO	No debe ser almacenado con productos que tengan aromas fuertes como detergentes, ajos, cebollas, apio, especias, etc. No debe perder la cadena de frío durante su distribución y almacenamiento. Se debe preparar de acuerdo a las concentraciones de fruta que el producto a elaborar requiera.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	Características sensoriales apropiadas. Volumen adecuado: (1.000 g +/- 50 g) / (4000 g +/-100 g)
CRITERIOS DE RECHAZO DEL PRODUCTO	Empaque primario con presencia de perforaciones y/o fugas. Características sensoriales no apropiadas para el producto (Color, sabor y olor). Presencia de fermentación.
REQUISITOS LEGALES	Decreto 3075/1997. Disposiciones generales para la fabricación, comercialización y distribución de alimentos.
	Resolución 7992/1991. Reglamentación para la elaboración, conservación y comercialización de Jugos, Concentrados, Pulpas, Néctares y Refrescos

	Resolución 333/2011. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano
	Resolución 005109/2005. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
	Resolución 2906/2007. Por la cual se establecen los Límites Máximos de Residuos de Plaguicidas - LMR en alimentos para consumo humano y en piensos o forrajes
FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES	Se usa para preparación de jugos, pulpas concentradas, néctares, refrescos, fruta pulverizada, mermeladas, salsas, etc; en los hogares, restaurantes e industria alimenticia.
MATERIAL DE EMPAQUE Y EMBALAJE	Empaque primario: Botella Pet / Garrafa PEAD. Embalaje: Canastas plásticas de acuerdo a las unidades pedidas.
IDENTIFICACIÓN DEL LOTE Y FECHA DE VENCIMIENTO	Lote: 6 dígitos, indican el día-mes y año de producción (2 dígitos cada uno). Vencimiento: 6 dígitos que indican el día-mes y año de vencimiento (2 dígitos cada uno).
RESPONSABLE	Gladys García Naranjo. Directora Operativa

Fuente: Alimentos Alan S.A.S

Las fichas técnicas de los sabores de zumos de frutas naturales correspondientes a los sabores de mandarina, uva, limón y limonada de coco serán similares al del zumo de naranja como se muestra en la Tabla N° 5, no son iguales, ya que hay cambios en sabor de fruta y características propias de cada una de ellas. La ficha técnica de los zumos de frutas naturales fue suministrada por la empresa Alimentos Alan S.A.S.

4.1.1 Usos

El principal uso de las pulpas de frutas es la preparación de jugos naturales, en establecimientos de comidas, en la industria transformadora de alimentos en otros productos, como también en hogares como acompañante de los alimentos sólidos o en cualquier ocasión como bebida ; daremos un ejemplo del jugo de naranja por ser un

producto que ayuda a purificar el organismo es aconsejable consumirlo en horas de la mañana antes de desayuno, las otras frutas en la expresión de jugos como mandarina, lulo, tomate de árbol, mango, uva, maracuyá, piña y limón son ideales como acompañantes del almuerzo, los de guanábana, fresa y guayaba es recomendado consumirlos en la tarde acompañados de comidas ligeras y livianas como un *sándwiches*, un pastel de pollo, una hamburguesa o consumirlo solo según preferencia.

Además también son usados en la industria alimentaria las pulpas de frutas por su contenido 100% natural, para la preparación de otros productos como: mermeladas, yogurt, salsas, refrescos, elaboración de refrescos en polvo, entre otros, como se convierte en materia prima para la industria farmacéutica en la elaboración de medicamentos y la industria estética

Y en último reglón las pulpas también son utilizadas para darle sabor a algunos productos que requieren menos contenido de producto como tortas, hojaldras, postres o un complemento en una receta.

Los zumos de frutas a diferencia de las pulpas vienen listos para consumir razón por la cual tiene gran acogida, además mantiene las propiedades de las frutas frescas y se agiliza en los tiempos de despacho por estar lista para servir.

Los zumos que comercializará la compañía serán: Naranja, Mandarina, Limón, Uva y Limonada de Coco, con los cuales se pueden preparar cocteles, dulces, elaboración de helados, batidos y malteadas.

Usuarios

Los productos (pulpas y zumos de frutas naturales) que distribuirá Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, les pueden servir a cualquier persona que tenga la necesidad de alimentación sana y natural, no obstante, existen recomendaciones con la ingesta de acuerdo a las

recomendaciones médicas si llegase a haber, las Familias, hoteles, restaurantes, casinos, bares, pastelerías, salones de eventos, cafeterías, discotecas, heladerías, entre otros más por tratarse de un portafolio masivo.

- a) Hoteles: por la cantidad de turistas que llegan a la región por motivos de turismo; por desplazamiento de lugar de trabajo; negocios de los negocios; o las personas por un cambio de rutina; por el desarrollo económico; por el buen servicio que prestan.
- b) Restaurantes : Porque es donde la gente acude, ya sea por falta de tiempo para hacer los alimentos; facilidad de alimentación queda cerca a su lugar de destino, compartir de espacios diferentes, reuniones sociales y laborales, gustos y preferencias gastronómicas, pereza a cocinar, hacer un jugo e incluso a servirlo; a la liberación femenina, entonces prefiere trabajar fuera del hogar y esto genera más ingresos económicos en el hogar y por ende optan por alimentarse por fuera; la tendencia a consumir alimentos naturales, sin químicos, conservantes como enlatados y otros, debido a temas de salud y cuidado del cuerpo; por los servicios a domicilio que ofrecen, para cambiar de menú de la rutina alimentaria etc.
- c) Casinos de Empleados: algunas empresas ofrecen a sus trabajadores servicios de comedor debido a las pesadas jornadas laborales, que no permiten salir a otros lugares a consumir alimentos, por la lejanía, porque se les incrementaría los costos, por los tiempos que invierten en la alimentación y por otro lado para que los empleados se alimenten bien y sean más productivos.
- d) Bares: porque no cuentan con el tiempo necesario para conseguir las frutas, hacer los zumos, además les es más económico comprarlos, por ser versátiles y de fácil manejo ahorrando tiempo en los servicios, homogeneidad en las recetas ofrecidas.

- e) Pastelerías: Se desea consumir un refrigerio entre comidas, ya sea como media mañana, un algo, disfrutar de un agradable rato, una bebida refrescante que me haga disfrutar un buen momento.
- f) Salones de eventos: Son lugares que las personas utilizan en reuniones sociales, celebrar momentos memorables como matrimonios, primeras comuniones, grados, confirmaciones, reuniones empresariales entre otros.
- g) Heladerías: Lugares para compartir con amigos, familiares, compañeros disfrute de entre comidas, algo ligero y nutritivo.
- h) Hogares: Es donde se concentra el inicio de la alimentación y las mayores consumidores de alimentos, las frutas están incluidas en la canasta familiar como fuente primaria en el cuidado de las personas del hogar.

Se define que los anteriores usuarios serán los segmentos y se postulan como un mercado potencial, no obstante en los restaurantes, casinos, bares, hoteles se concentraran los esfuerzos iniciales por la preparación de jugos naturales como uso principal para el complemento del menú, sea en la mañana,

tarde, o cena o cualquier momento del día; también en la preparación de otras bebidas con licor como la cerveza michelada, ron, whisky, cocteles, entre otros usos , además para usos secundarios y terciarios al realizar salsas para carnes, postres, tortas, yogures, u otros alimentos de la agroindustria que utilizan en las diferentes preparaciones de los menús.

4.1.2 Presentación del portafolio

Monteverde Alimentos Naturales S.A.S Alimentos Naturales, se destacará por la variedad de nuestros productos y presentaciones acorde con las necesidades de clientes y consumidores finales, a precios competitivos.

La empresa tendrá una línea de productos naturales, con catorce (14) variados sabores de fruta congelada y cinco (5) Zumos Refrigerados con el que se logra conservar las características organolépticas de la fruta, como:

- a) Producto acorde con las condiciones de temperatura dada por el fabricante, preservando lo natural.
- b) Con una adecuada manipulación se debe el aroma, color, sabor y componentes nutritivos.
- c) La vida útil de la pulpa de fruta puede ser hasta de un año y los Zumos 30 días.
- d) El producto tendrá las características de las frutas frescas, sanas, maduras, son obtenidos por la desintegración y tamizado de los frutos, es decir, su pastosidad, no son concentrados, ni fermentados de fruta.
- e) Es un alimento completamente sano, fácil de preparar, por su composición no engorda.
- f) El empaque es muy versátil facilitando su preparación y no genera desperdicio.
- g) Las pulpas de frutas vienen en presentaciones de 1000 y 100 Grs, en bolsa de polipropileno de alta densidad, con sellado a calor en la parte superior, bolsa impresa con toda la información nutricional y de trazabilidad como lotes de fabricación y fecha de vencimiento, como se muestra en el registro fotográfico.

Foto N°1

Presentación de las pulpas de frutas paquete de kilo y paquete de individuales surtida por 1000g.



Fuente: Alimentos Alan S.A.S

Los sabores de pulpa que se comercializaran son:

- a) **MORA:** cuando está madura su color es morado oscuro y su sabor agri dulce, se utiliza para jugos, yogurt, postres, helados y gelatinas.
- b) **LULO:** La pulpa contiene pequeñas semillas blancas y su color va del amarillo al verde su sabor es ácido y por consiguiente no se consume como fruta fresca sino en jugos, conservas y helados.
- c) **PIÑA:** cuando está madura es de color amarillo y su sabor es dulce se utiliza para jugos, ensaladas de frutas, postres y ensaladas.
- d) **GUAYABA:** su pulpa puede ser blanca o roja dependiendo de la variedad se consume en jugos, dulce o helados
- e) **TOMATE DE ÁRBOL O TAMARILLO:** es una pulpa jugosa de color anaranjado amarillento con semillas pequeñas parecidas a aquellas del tomate común se utiliza para jugos, compotas, jaleas, gelatina y mermelada.

- f) **MARACUYÁ:** su pulpa contiene pequeñas semillas de color naranja y se consume en jugos, batidos y mermeladas.
- g) **MANGO:** la pulpa es de color amarillo, se utiliza para jugos, ensaladas, jaleas.
- h) **GUANÁBANA:** la pulpa es de color blanca, posee semillas negras las cuales están cubiertas por la carnosidad, se consume en jugos, cholaos.
- i) **PAPAYA:** es de color amarillo, en su interior trae pequeñas semillas negras en el centro del fruto, se usa en jugos y ensaladas de frutas.
- j) **FRESA:** es de color rojo con unos pequeños puntos negros, agridulce utilizada para jugos, ensaladas de frutas y helados.

Las pulpas de sabores de naranja, mandarina, uva y limón, están descriptos en conjunto con los zumos de frutas.

Se hace una descripción de los zumos que se comercializarán, en presentaciones de 230 ml, 1000 ml, 4000 ml, como se muestran en el registro.

Foto N°2

Presentación de los zumos de frutas en presentación por mililitros.

Naranja

mandarina

limón

limonada de coco



Fuente: Alimentos Alan S.A.S

Los sabores de los zumos vienen en 2 presentaciones:

- a) La de 1000 ml correspondiente a la primera y tercer imagen de la foto 2, es pequeño y de forma alargada tamaño más familiar
- b) El de 4000 ml, corresponde a la segunda y cuarta presentación en la foto 2, se caracteriza por ser más ancho y tener mayor contenido muy focalizado a clientes con mayor consumo.
- c) **NARANJA:** es un cítrico, cuya pulpa es de color amarillo, se utiliza en jugos. La pulpa congelada se distribuye en presentación de 250 y 1000 gramos y los zumos en presentaciones de 250ml, 1000ml y 4000ml.
- d) **LIMÓN:** Su pulpa es de color verde, se utiliza para acompañar las comidas, y en cocteles. La pulpa congelada se distribuye en presentación de 250 y 1000 gramos y los zumos vienen en presentaciones Pet de 1000, 4000 ML, con etiquetas donde contienen toda la información nutricional y de trazabilidad como lotes de fabricación y fecha de vencimiento.
- e) **UVA:** su pulpa se utiliza en jugos y en vinos. La pulpa congelada se distribuye en presentación de 250 y 1000 gramos y los zumos en presentaciones de 230 ml, 1000 ml, 4000 ml.
- f) **LIMONADA DE COCO:** es de color blanco, sólo se distribuye en zumos en presentaciones de 230 ml, 1000 ml, 4000 ml.
- g) **MANDARINA:** es un cítrico, su pulpa es de color Naranja, se usa la pulpa para hacer jugos, vienen en presentación de 250 y 1000 gramos y los zumos en presentaciones de 230 ml, 1000 ml, 4000 ml.

4.1.3 Sustitutos

Los productos sustitutos que compiten en el mercado con las pulpas y Zumos por satisfacer la necesidad de alimentación o refrescos, son:

- a) **Las frutas frescas:** especialmente aquellas que por cosechas varían en precios siendo atractivo para el cliente.
- b) **Las pulpas de frutas conservadas:** por adición de preservativos químicos pasteurizadas.
- c) Los jugos envasados o néctares.
- d) Las bebidas: gaseosas, Té y bebidas tradicionales en nuestra región como la mazamorra, el claro, el agua de panela
- e) La bebidas lácteas como la leche y yogures
- f) Refrescos en polvo.

En los últimos cinco años el mercado creció 40% una cifra nada despreciable llegó a 15,8 billones de pesos al cierre del 2013 (de los cuales 12,5 billones correspondieron a las ventas de jugos y gaseosas). Según Euromonitor, aunque las gaseosas son los productos que más se compra en Colombia, con 70% de participación sobre las ventas, sin embargo el té embotellado, cuyo mercado se multiplicó por 6 desde el 2008 y está deleitando el paladar.

De hecho, ya son varias las empresas del país que han innovado y le están apostados a producir bebidas funcionales.

“(Bustamente Cristina, 2014, pág. 1)”

4.1.4 Complementarios

Los zumos de las frutas son más dados a ser complementarios de los alimentos sólidos y líquidos, de igual forma al transformar la pulpa de fruta en jugo natural, son bebidas que se pueden tomar en cualquier ocasión, desde el inicio hasta el final del día, pueden sustituir

productos elaborados en casa o industria por ser ellos fuentes de nutrientes y vitaminas, a continuación daremos a conocer algunos complementos de los jugos.

Entre los acompañantes está el desayuno, ideal para consumir con el jugo de naranja o el de mandarina. También en las onces con galletas, cereales, empanadas, pasteles de pollo, buñuelos, croissant y pandebonos.

En las horas del almuerzo se tienen la variedad de sabores de pulpas en su representación de jugos y zumos de frutas, como parte del menú de los restaurantes, hoteles y casinos, es importante conocer las composiciones de las frutas con los alimentos sólidos para no sobrecargar el balance de las comidas.

En las horas de la tarde, comidas ligeras y livianas, se consumen los jugos o zumos con hamburguesa, sándwich, o con los mismos de las onces.

En las horas de la noche, un jugo y acompañado de una proteína, como las carnes, las fibras, entre otros alimentos hacen que se mejoren los niveles funcionales de los órganos, adicional nuestro portafolio sirve como acompañante en la elaboración de cocteles, mezclas de licor como el limón con la cerveza y elaboración de bebidas alcohólicas mezcladas con otros componentes para disfrutar cualquier ocasión.

Todos estos son factores que ayudan a que el producto tenga mejor comercialización.

4.2 Demanda

4.2.1 Factores que afectan a la demanda.

Entre los factores más relevantes que determinarán la demanda serán las siguientes:

4.2.1.1 Ingresos

Si el nivel de ingresos de las personas aumenta, es normal que estas aumenten el consumo de bienes y servicios, el salario es destinado para los diferentes gastos que van desde la

vivienda, la educación, principalmente en el hogar a cubrir las necesidades alimenticias de toda la familia.

4.2.1.2 Gustos y preferencias.

Es importante determinar las necesidades de nuestro segmento de mercado ya que a ellos direccionaremos nuestro esfuerzo y por ende lo que buscamos es su satisfacción.

En las entrevistas realizadas a los clientes manifiestan que los consumidores han cambiado su manera de alimentación y con ello la compra de diferentes productos que se acerquen a lo natural cuando adquieren productos industrializados, en el campo de los jugos y de frutas envasados, prefieren siempre uno que no contenga tantos saborizantes y edulcorantes que lo hagan parecido al jugo natural de una fruta.

Colombia ha llegado a ser un proveedor importante de alimentos procesados, no sólo a nivel nacional sino internacional. La producción y comercialización de alimentos y otros productos alimenticios representan uno de los sectores más importantes de la economía colombiana. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2012), además la mayor parte de su producción responde a la demanda interna del país.

En tal sentido, uno de los sectores de mayor importancia en la industria alimenticia es la cadena hortofrutícola, entre la cual está la producción de bienes de origen agropecuario como frutas frescas y vegetales, hasta la transformación industrial de bienes como jugos y pulpas.

El sector productor de bebidas de pulpas de fruta y la demanda nacional de productos procesados a base de frutas, presenta un gran dinamismo, por lo cual la Corporación Colombia Internacional ha considerado pertinente avanzar en el análisis de la industria nacional que demanda frutas.

Son varias las industrias que requieren diferentes frutas para fabricar alimentos, entre las cuales se cuenta con las industrias dedicadas a la transformación de frutas frescas (jugos, conservas, pulpas, mermeladas y similares), en las cuales cerca del 80% de las materias primas usadas son frutas, en este mismo orden la Corporación Colombia Internacional (CCI 2012), realizo un sondeo, en el cual indicó que las empresa productoras de pulpas son las principales fuentes de abastecimiento de las industrias de jugos.

Universidad de Medellín (2006). *Empresa producción y comercialización de Pulpas de fruta*. Recuperado de <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM29662006/05.Capitulos.pdf>

4.2.1.3 Determinación de la demanda

La demanda por las frutas y jugos naturales, es continua y de consumo diario, además del uso que se le da en la industria en la preparación gastronómica, todos los productos derivados de las frutas, han venido creciendo y multiplicándose, debido a que los consumidores haber alcanzado un mayor grado de conocimiento e interés por su calidad de vida y búsqueda por una alimentación cada vez más sana.

Los hábitos de consumo que han hecho aumentar las comidas fuera del hogar; dicho aumento han estado apoyados por una agresiva estrategia publicitaria, como también al mayor consumo de jugos de frutas, gracias a que ha habido una mayor demanda e interés de la población por bebidas a base de pulpas de frutas, como los jugos o néctares.

El consumo de jugos y comidas preparadas tiende a crecer de acuerdo al nuevo estilo de vida, en donde la conveniencia de los productos listos para servir y el hecho de que la mujer trabaja, son factores cada vez más importantes demostrando una fuerte preocupación por la salud, pero también una falta de tiempo para preparar alimentos y jugos de frutas caseros saludables.

Si revisamos el comportamiento histórico de la en los últimos años la demanda y su comportamiento en este sector han sido muy influyentes en comparación específicamente entre los últimos dos años.

En el primer cuatrimestre de 2010 se ha incrementado el consumo de la canasta de Bebidas Refrescantes (Gaseosas, Aguas y Jugos) en los hogares colombianos, respecto al mismo periodo en 2009. Este crecimiento en volumen (35%) y valor (40%), se ha generado principalmente por las bebidas sin gas, donde los jugos y néctares son los que han incrementado su volumen en mayor medida (243%), seguidos por las aguas con gas (100%) y las gaseosas que muestran el menor crecimiento con un 21%. Portafolio (2009). *Mercado de bebidas Colombiano muestra variaciones.*

En consonancia con lo anterior es importante anotar que para nuestro objeto de estudio la población objetivo (el consumidor final) será el mismo, es decir restaurantes, cafeterías, hoteles, casinos, empresas transformadoras de productos, etc., aun así no se descarta la posibilidad de poder entrar en otros mercados, pero inicialmente se pretende atender esta población, la cual tiene un censo de 8,727 clientes distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N°6

Establecimientos por Municipio del Valle de Aburrá

Número de establecimientos	Med	Bell	Env	Ita	Sab	Cal	Cop	Gir	Bar	La Est	V. ABUR
Restaurtaurantes, disc. y bares	5.088	516	371	699	165	140	136	37	155	68	7.375
5521 Restaur. Servicio a la mesa	1850	127	134	193	63	53	43	14	28	25	2530
5522 Café-Frute. Serv. a la mesa	1972	305	166	386	75	60	65	20	94	28	3171
5523 Restaurantes Autoservicio	220	9	16	26	11	3	4	0	3	5	297
5524 Café-Frutería Autoservicio	1046	75	55	94	16	24	24	3	30	10	1377
Turismo	1.082	65	32	73	14	24	12	10	27	14	1.353
5511 Aloj-Hotel, hostel, apt. hotel	285	5	3	22	1	3	1	2	8	3	333
5512 Aloj-Resid. moteles y amob	171	7	4	10	2	2	2	0	1	4	203
5513 Aloj-C. vacacio, z. camping	34	1	6	0	0	1	1	1	16	0	60
5519 Aloja-Otr. tipos alojamiento	490	50	17	35	10	18	7	5	2	7	641
6340 Transp.-Agencias de viajes	102	2	2	6	1	0	1	2	0	0	116

Fuente: Censo – Dane

Es importante dar a conocer que el tipo de estudio empleado en esta investigación fue descriptiva exploratoria, se trabajó con información mediante encuestas a entidades, clientes con una población de 8.728 clientes, con margen de error del 5% y nivel de confianza del 90%, Se realizaron alrededor de 261 encuestas para poder establecer no solo la demanda sino como fuente primaria de información para el proyecto:

Tabla N° 7

Matriz muestra

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 8728 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	67	82	104	135	183	261	401	688	1.410	3.798
95%	95	117	148	192	259	368	562	951	1.883	4.573
97%	116	143	180	234	315	447	679	1.138	2.201	5.012
99%	163	201	252	327	439	618	929	1.526	2.817	5.725

Fuente: Los Autores del proyecto.

a) ¿Cuántos servicios de alimentación ofrece en promedio día?

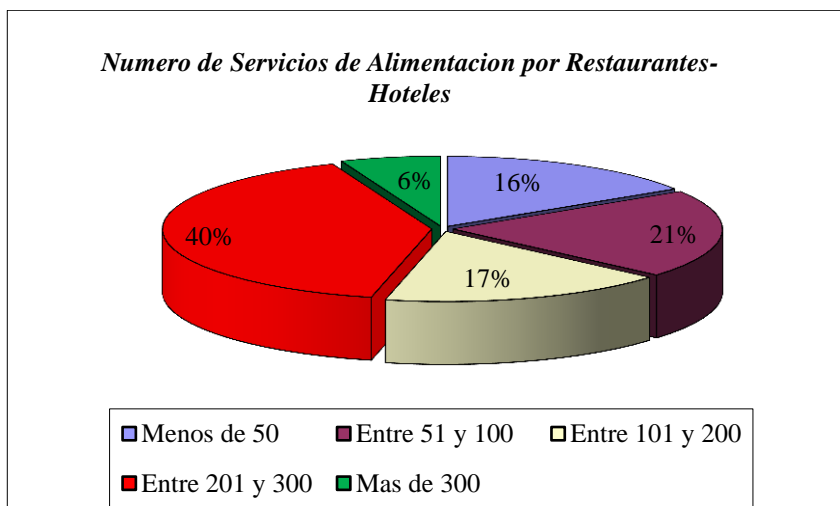
Tabla N° 8

Promedio de alimentación por día.

RESPUESTAS	PORCENTAJE	TOTAL
Menos de 50	16%	40
Entre 51 y 100	20%	51
Entre 101 y 200	17%	43
Entre 201 y 300	40%	101
Más de 300	6%	15

Fuente: Autores del Proyecto.

Gráfica N° 1

Servicio de alimentación por restaurante

Fuente: Autores del Proyecto.

Se observa que el 41% de los Clientes ofrecen en promedio 250 servicios promedio día de servicios de alimentación donde utilizan bebidas

b) ¿Cuáles son las bebidas más preferidas por los consumidores?

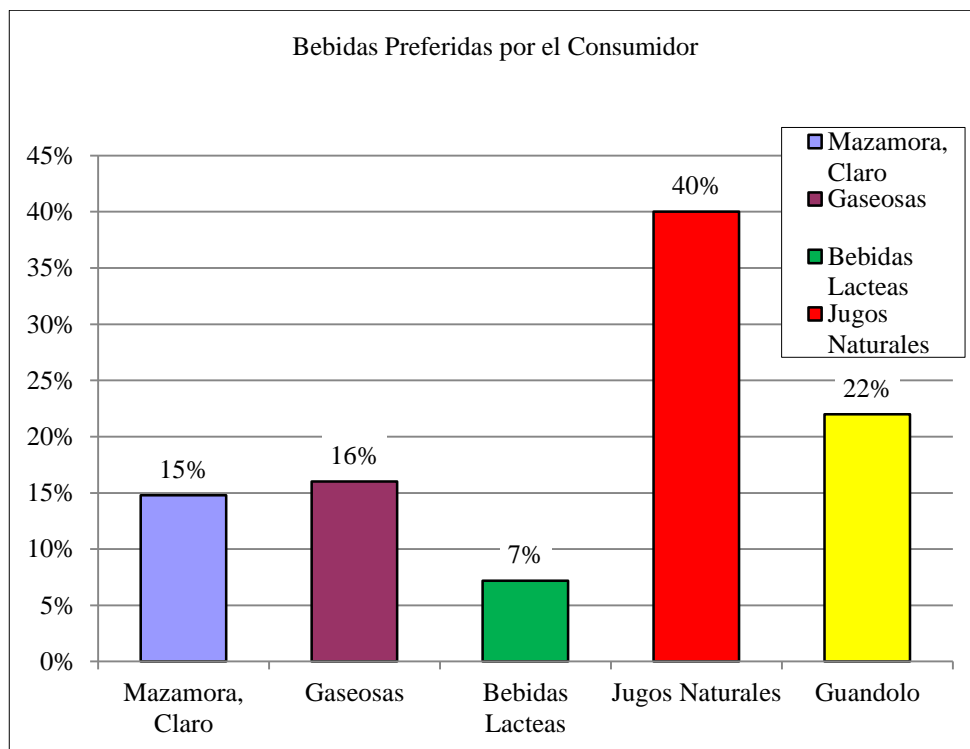
Tabla N° 9

Bebidas preferidas por los consumidores

RESPUESTAS	PORCENTAJE TOTAL	
Mazamorra, Claro	15%	37
Gaseosas	16%	40
Bebidas Lácteas	7%	18
Jugos Naturales	40%	100
Guandolo	22%	55

Fuente: los autores del proyecto

Gráfica N° 2

Bebidas preferidas por el consumidor

Fuente: Autores del Proyecto

A pesar de que los jugos naturales tienen la mayor participación, solo el 40%, Existe gran oportunidad de ir cambiando los sustitutos por bebidas naturales por los cambios de alimenticios.

En la Tabla N° 10 a continuación se da a conocer con cuantos kilos de nuestro producto se elabora dicha cantidad de jugos en un vaso comercial que de 12 Onzas.

Tabla N°10

Estandarización de jugos

SABOR	CANTIDAD DE PULPA (Kg)	CANTIDAD DE AGUA (LTS)	CANTIDAD DE AZÚCAR (g)	LITROS OBTENIDOS	# VASOS 12 ONZ
FRESA	1	3	315	4,2	12
MANDARINA	1	3	290	4,2	12
NARANJA	1	3	290	4,2	12
PIÑA	1	3	290	4,2	12
PAPAYA	1	3	310	4,2	12
UVA	1	3	260	4,2	12
GUAYABA	1	4	400	5,3	15
LULO	1	4	420	5,3	15
MANGO	1	4	350	5,2	15
MORA	1	4	420	5,3	15
TOMATE	1	4	380	5,2	15
GUANABANA	1	5	440	6,3	17
MARACUYÁ	1	5	450	6,3	17
LIMÓN	1	10	980	11,6	32

Fuente: los Autores del proyecto.

En Tabla N° 10 muestra que de 1 kilo de Pulpa se obtiene adicionando agua y azúcar alrededor de 4,2 lt de jugo equivalente a 12 vasos, y para establecer los kilos se realiza la siguiente fórmula:

$$x \text{ Kg} = \frac{100 \text{ Servicios}}{12 \text{ Vasos}} = 8,33 \text{ Kilos promedios día}$$

Con los datos anteriores se estima la demanda del posible consumo de pulpas de fruta bajo la Tabla N°10

Demanda

Si tomamos como referencia los servicios ofrecidos y los kilos utilizados por tipo de cliente se infiere que la demanda potencia será de 52.369 kilos diarios, los cuales de mayor participación serían los que ofrecen entre 200 y 300 servicios día.

Tabla N°11

La Demanda

Servicios de Alimentación	Clientes	Kilos Día	Demanda K/Día	% Partí
Menos de 50	1.396	2	2.793	5%
Entre 51 y 100	1.781	4	7.122	14%
Entre 101 y 200	1.501	6	9.007	17%
Entre 201 y 300	3.526	8	28.209	54%
Más de 300	524	10	5.237	10%
Totales	8.728		52.368	100%

Fuente: los Autores del proyecto.

Dentro del análisis de nuestra estimación de ventas es de 12.602 kilos mes, es decir 525 kilos diarios y el 1% de la demanda total.

4.2.2 Comportamiento histórico

La agricultura en Colombia se ha caracterizado por los monocultivos, dispersos, especializados por regiones, café con más profundidad en el centro por tradición, sin tecnificación, son artesanales, hoy muy poco de esto ha cambiado y genera un problema adicional que la tecnología no llega a todo el sector por la amplitud de productores del país, banano en Urabá y Magdalena, arroz particularmente en los Llanos y así con muchos productos a nivel nacional, que en muchos de ellos fueron cultivados, lo que hace que la producción sea diversa y dispersa, siendo el fruto de calidad variable, lo que genera un mercado desorganizado con gran fluctuación de precios

El esquema tradicional en Medellín hace referente al texto anterior donde la comercialización de frutas, se da a través de grandes centros de acopio como la central mayorista y plaza de mercado la Minorista, es donde los productores regionales y nacionales colocan el producto a libre comercio, para lograr mejorar la demanda, el consumo y oferta de las frutas, como sus cosechas, los clientes han adoptado por incorporarlas en la expresión de pulpas, teniendo no solo disponibilidad por mucho tiempo, sino que facilita minimizar costos, tiempo de preparación y el manejo de los residuos sólidos, los cuales son agentes contaminadores de sus negocios. Si profundizamos un poco el comportamiento en los últimos años la demanda en este sector ha sido muy influyente.

En el primer cuatrimestre de 2010 se ha incrementado el consumo de la canasta de Bebidas Refrescantes (Gaseosas, Aguas y Jugos) en los hogares colombianos, respecto al mismo periodo en 2009. Este crecimiento en volumen (35%) y valor (40%), se ha generado principalmente por las bebidas sin gas, donde los jugos y néctares son los que han incrementado su volumen en mayor medida (243%), seguidos por las aguas con gas (100%) y las gaseosas que muestran el menor crecimiento con un 21%. Portafolio (2014). Los colombianos toman 12,5 billones en gaseosas y jugos.

4.2.3 Situación actual: Distribución geográfica del mercado de consumo actual, Temporalidad (Estacionalidad), Políticas gubernamentales

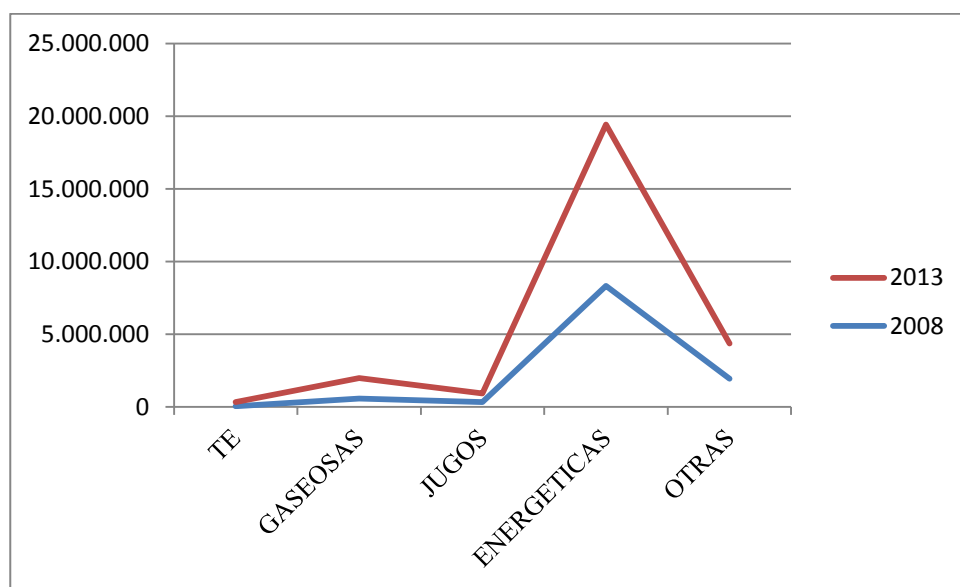
Las bebidas no alcohólicas en los últimos cinco años creció un 40% según Euromotor, llegando a 15,8 billones de pesos al cierre del 2013, correspondiente a la venta de jugos y gaseosas 12,5 billones; cabe resaltar el mercado del té pasó de 47.620 millones de pesos en aquel año a 301.535 millones al final del 2013, los jugos de 589.054 millones de pesos y 5% de participación del mercado, a casi 1,4 billones de pesos y 9 por ciento del total de las ventas, esto

en muy buena medida se ve reflejado por el aumento de consumo de bebidas hidratantes y las aguas vitaminadas.

(«Consumo de gaseosas y jugos en Colombia | Portafolio.co», s. f.), Como se muestra en el grafico número 3.

Gráfica No 3

Crecimiento de las bebidas del 2008 al 2013.



Fuente: revista portafolio

(“Los colombianos se toman \$ 12,5 billones en gaseosas y jugos,” n.d., pág. 1)

Como se observa existe una tendencia en crecimiento en los últimos 5 años de la categoría, abanderada por el incremento de las bebidas energéticas, esto dado por la innovación de nuevas bebidas energéticas las cuales tenían una participación muy conservadora por las multinacionales de origen americano y europeo, con dinamización, mezclas de sabores, fortificadas, con adiciones de vitaminas, entre otros componentes que hacen que sean bebidas funcionales.

(“Bebidas que cubren las necesidades de frutas y verduras,” n.d., pág. 1)

Una situación actual de la empresa será enfocarse en el canal Horeca, no solo por la oportunidad que se tiene en lograr mayor participación de la demanda, sino que es un canal donde se evidencia un crecimiento por el intercambio de cultural que se tiene por los efectos de la apertura de los mercados, los cuales buscan tener una vida saludable por lo cual consumen frutas en sus dietas alimentarias, otro factor es la composición familiar menos personas que la conforman y que deben salir las gran mayoría de los integrantes para poder satisfacer las necesidades básicas, cambiando así la manera tradicional de alimentarse y requieren a salir por fuera de la casa por optimizar tiempos de preparación.

La normatividad sanitaria cada día enfoca más esfuerzos a regular los contenidos que conforman los productos leyes más específicos de acuerdo a la actividad económica que pertenece, las exigencias en la manufactura (BPM) y control en las medidas sanitarias, esto nos da una gran oportunidad de lograr tener mayor participación, porque existen empresas con procesos muy incipientes que por no cumplir la normatividad tienden a desaparecer del mercado. (“La necesidad de comer buenas cantidades de fruta y verdura,” n.d., pág. 1), (“Normatividad Sanitaria 2.pdf,” n.d., pp. 11–20).

La temporalidad es un factor sensible que se vive en la cotidianidad de todos los días ya que los comerciantes tienen expectativas sobre aumentos en la oferta y demanda, que hacen que los precios fluctúen, por tratarse de productos biológicos y perecederos, con vida útil corta, por los efectos climáticos, entre otros hacen que se recurra a modelos de almacenamientos como las Pulpas y Zumos para poder tener abastecimientos durante los periodos de abundancia y escases de las frutas.

4.2.4 Situación futura

El alto crecimiento económico del mundo en desarrollo, no solo ha aumentado significativamente la demanda por productos alimenticios, sino que ésta se ha reorientado hacia productos de alto valor alimenticio como la carne, la leche, los vegetales y las frutas así como alimentos funcionales dando una mirada prospectiva hacia el futuro, se pueden encontrar diferentes escenarios:

- a) Muy optimista y favorable para nuestro proyecto es el aumento poblacional, la tendencia general de ingerir alimentos naturales aumentando así el consumo de las pulpas y zumos.
- b) Cambios en los hábitos de consumo de los consumidores actuales, mediante la innovación de otras bebidas.
- c) Aumento del Consumo per cápita de la ingesta de jugos y bebidas no alcohólicas.
- d) Cambios demográficos, ambientales y tecnológicos que tecnifiquen, controlen la producción hortofrutícola.
- e) Las empresas más informales tienden a desaparecer por el marco normativo.
- f) Monteverde Alimentos Naturales S.A.S lograr mayor participación con la innovación y desarrollo de nuevos productos con las mejores tendencias de mercado adquiridas a lo largo de la carrera universitaria en Esumer.

De acuerdo a lo anterior Monteverde Alimentos Naturales S.A.S tiene una gran oportunidad de crecer no solo horizontalmente sino vertical pasando de una participación pasar el 1% al 10% y mediante el desarrollo futuro de nuevos productos en los próximos años.

4.3 Oferta

Un factor importante en el desarrollo del mercado del sub-sector de pulpas y jugos de frutas lo ha determinado variables de fluctuación y el nivel de precios de comercialización los productores primarios como las frutas podrían verse poco estimulados en la producción por incapacidad de planear con suficiente antelación las necesidades de abastecer el mercado, en este punto se hace necesario concentrar esfuerzos hacia una producción planificada, sustentable y competitiva, es así como se define que los jugos, concentrados y pulpas son basados en estrategias de precio, poco se tiene en cuenta las perspectivas y oportunidades ofertadas por los cambios en el gusto del consumidor y la creciente población.

En la actualidad se busca entrar en el mercado no solo con variables de precios competitivos que permitan tener la liquidez, sino que se alcance los objetivos antes mencionados se deben enmarcar una estrategias partiendo inicialmente del entorno, que nos dará el insumo para establecer las políticas generales de precios teniendo en cuenta que se conoció que existen una gran participación de mercado en manos de pequeñas empresas familiares que no tienen unos lineamientos definidos.

4.3.1 Comportamiento histórico

Los competidores más importantes en el sector industrializado en Pulpas de Fruta son Pulpy Fruta S.A.S, Fruty Sabor S.A.S, Agrofrut S.A que son los que más recordación de marca posee, y en el Mercado de Jugos industrializados son Postobon y Bavaria, no obstante, en las entrevistas con los clientes existen otros productores que tienen gran colocación de producto, a bajos costos, con estructuras muy incipientes, personas naturales o jurídicas que por su

informalidad no hay datos de participación de venta disponibles para este objeto de estudio, como se evidencio que algunos clientes adquieren la fruta fresca para la elaboración del jugo.

Si una variable importante son los precios se recopiló la siguiente información de la competencia enmarcada en la tabla N° 12

Tabla N° 12

Análisis de competencia Chequeo de Precio de las pulpas y zumos

Referencia	Monteverde S.A.S	Otros oferentes	Pulpy Fruta S.A.S	Frutysabor S.A.S	Agrofrut S.A
Pulpa naranja x 1000 gr	4.694	3.924	4.338	4.544	4.751
Pulpa mandarina x 1000 gr	5.178	4.580	5.062	5.303	5.544
Pulpa fresa x 1000 gr	4.777	3.994	4.414	4.624	4.835
Pulpa piña x 1000 gr	3.367	2.815	3.111	3.259	3.407
Pulpa de papaya x 1000 gr	3.053	2.553	2.821	2.956	3.090
Pulpa uva x 1000 gr	4.374	3.657	4.041	4.234	4.426
Pulpa guayaba x 1000 gr	3.523	2.945	3.255	3.410	3.565
Pulpa mango x 1000 gr	3.974	3.322	3.672	3.847	4.022
Pulpa lulo x 1000 gr	4.381	3.662	4.048	4.241	4.433
Pulpa mora x 1000 gr	4.145	3.466	3.830	4.013	4.195
Pulpa tomate árbol x 1000 gr	3.323	2.778	3.070	3.216	3.363
Pulpa guanábana x 1000 gr	5.934	4.961	5.483	5.744	6.005
Pulpa maracuyá x 1000 gr	4.491	3.754	4.150	4.347	4.545
Pulpa limón x 1000 gr	4.580	3.833	4.237	4.439	4.640
Pulpa guanábana mota x 1000	5.450	5.399	5.967	6.251	6.535
Zumo limón x 1000 cc	4.324	4.190	4.631	4.851	5.072
Zumo mandarina x 1000 cc	4.510	3.980	4.399	4.609	4.818
Zumo naranja x 1000 cc	4.300	3.176	3.511	3.678	3.845
Zumo uva x 1000 cc	4.280	4.049	4.475	4.688	4.901
Promedio	4.350	3.739	4.132	4.329	4.526

Fuente: Autores del proyecto

Nota: Los precios aquí relacionados pueden variar de acuerdo a la temporada de cosecha de la fruta.

Estos productos se transforman en jugos de fruta, es importante aclarar que todos tienen características peculiares y adicional tienen persegantes, colorantes y sabores artificiales, eso traducido significa menos fruta.

Existen pulpas de fruta elaboradas en la actualidad por personas de la comunidad que luego son vendidas a los diferentes canales; que pueden tener dificultades de higiene y calidad, así el precio sea muy asequible para el consumidor, son pulpas económicas, nuestro producto competirá con Calidad, higiene y otros valores que los detallaremos más adelante.

Otros aspecto igual de importante es la garantía de que si no se cumple con cualquier estándar de calidad como acidez, PH, Brix, empaque, entre otros se efectúa el cambio máximo que es de resaltar que son productos biológicos y cada fruto tiene peculiaridades únicas, en resumen lo que se busca es generar de manera rápida y ágil el jugo de fruta para el cliente, que le genere confianza y alta calidad y por tal razón el precio estará en el promedio más competitivo pero será el más bajo del líder.




4.3.2 Situación actual: Mercado del competidor, Plantas nacionales, existentes, Análisis de capacidad ociosa, Calidades, Producción interna, Tasas de crecimiento.

En la actualidad la demanda de las pulpas de fruta depende no solo del precio, sino de la temporada de cosecha que se encuentre la fruta fresca, es decir, si el producto fresco es muy económico, los clientes buscarían el menor precio en pulpa para mitigar el gasto y procesarla directamente, es ahí donde los productores con gran capacidad de recursos de almacenamiento, financieros, etc., logran elevar sus inventarios, guardando el producto para luego comercializarlo a las mejores condiciones de precio, en los diferentes canales que tienen presencia con disponibilidad durante todo el año.

En la Tabla N° 13, a continuación encontraremos los competidores más representativos en nuestro objeto de estudio seguidos por la multiplicidad de oferentes antes mencionados, es importante resaltar que esos competidores salen de la información suministrada por los clientes entrevistados.

Tabla N° 13

Principales competidores directos e indirectos de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S.

PRINCIPALES COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS DE MONTEVERDE ALIMENTOS NATURALES S.A.S			
EMPRESA	BIENES O SERVICIOS PRESTADOS	COMO LA PRESENTAN	DATOS DE LA EMPRESA
PULPIFRUTA S.A.S 	Fabricación y distribución de pulpas de frutas.	Pulpas de frutas pasteurizadas.	Medellín, Antioquia CEL: 3127011030
C.I AGROFRUT S.A 	Marca líder en el mercado Canoa, procesador y distribuidor.	Pulpas pasteurizadas y congeladas (en pulpa y fruta macerada). Zumos de frutas	La Estrella Antioquia Cr 54 N° 75AB SUR 202 TL: 57(43792000)
FRUTYSABOR S.A.S 	Productor y distribuidor	Pulpas congeladas y zumos.	Cr 48 # 87 56 Itagüí, Teléfono 4-44-10-07

Fuente: Los autores del Proyecto.

4.3.3 Situación futura: Mercado del competidor, Perspectivas sobre plantas, nuevas nacionales, Proyección de la oferta (programa de producción).

El lanzamiento de productos alimenticios funcionales como las pulpas y Zumos de Fruta, ha estado directamente relacionado con la evolución de la legislación; que desde hace 20 años fue creada con el fin de mejorar el estado nutricional de la población y desde ahí se han definidos parámetros asociados a fortificación, alimentos infantiles y alimentos de uso dietético

(bajo en: sodio, gluten, calorías, carbohidratos; aptos para diabéticos), como en la actualidad , se genera la resolución 288 (Ministerio de la Protección Social, 2008), la cual es creada con el fin de establecer condiciones para la declaración de propiedades nutricionales o de salud de los alimentos; esta constituye un avance para la comunicación al consumidor sobre los beneficios de los alimentos funcionales.

Aun el sub-sector de pulpas está en un mercado con herramientas incipientes para abastecer un mercado que cada día busca mayores atributos con grandes posibilidades de crecimiento con productos orientados a la fortificación con vitaminas y minerales y a la reducción de algunos componentes como colesterol y azúcar; sin embargo, se tienen muy pocos lanzamientos asociados al tema de beneficios específicos para la salud.

Este plano comparativo, indica que aún se tiene un amplio camino por recorrer, que existe un sin número de posibilidades para la generación de alimentos funcionales innovadores, para ello se debe tener claridad sobre las barreras, oportunidades y responsabilidades por afrontar para que en un futuro cercano, la canasta básica, además de satisfacer necesidades fisiológicas, mejore también el estado de salud:

A futuro la dinámica comercial de las pulpas y zumos de frutas va ligada con los siguientes aspectos:

- a) la tendencia actual de que los productos naturales son de alto costo y los atractivos de precio son por introducción de productos nuevos.
- b) La producción agropecuaria sufrirá cambios climáticos afectando producción
- c) Importación de productos de países a menores costos, afectando la producción local.
- d) Avances tecnológicos en la innovación y desarrollo de productos.

Por otro lado las normas y leyes serán más estrictas en la parte agroindustrial y de comercialización, otro de los motivos es la entrada de nuevas tecnologías costosas para la realización de las pulpas y zumos de frutas naturales.

Además los productos 100%, cogerán más fuerza debido a la tendencia saludable de alimentación de las personas, las cuales estarán dispuestas a pagar un poco más por una bebida natural con el objeto de cuidarse la salud.

4.4 Precio

4.4.1 Análisis histórico y actual de precios

Antes de fijar el precio determinado de las pulpas de fruta, se utilizaron recolección de información que va desde chequeo de precios, entrevistas con los clientes.

- a) Además se les entrevisto acerca de cuanto estarían dispuestos a pagar por el producto (pulpas y zumos de frutas), puesto que el precio es uno de los factores que influyen demasiado en la decisión de compra.

Especialmente en esta categoría donde por la multiplicidad de oferentes no regulados, venden el producto sin ninguna estructura, no se evidencia unas políticas claras de precio, depende de la temporalidad de la fruta, del stock de inventario.

Estos aspectos hace que prever que la categoría pierda valor percibido, una de las políticas en la asignación de precio de los producto debe ser alineada con las estrategias y poder lograr un 10% de participación del mercado dentro 10 años, y sostener el precio siempre entre un rango de precio mínimo y un precio máximo. El precio **mínimo** está determinado por los costos, ya que si vendemos el producto más barato de lo que me ha costado obtenerlo, se estaría perdiendo dinero, y precio **máximo**, que será inferior al mejor precio del líder.

4.4.2 Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta

Vamos a simular que con un alza en precios en 250 pesos por unidad así:

Precio actual 4,350 Precio nuevo 4,600 = 5,4%

Ventas Mes Ventas Mes

12,601 Kilos 11,240 kilos

Si al subir el precio +5,4% la cantidad demandada de ese bien disminuye en -10,8%, su elasticidad precio será:

$$\text{Elasticidad precio} = -10,8\% / +5,4\% = -2$$

Las elasticidades precio se acostumbran analizarlas en valores absolutos (signos positivos), por lo que quedaría:

$$\text{Elasticidad precio} = |-2| = 2$$

$$x = \frac{681}{12,601} = -5,4\%$$

Se interpreta que el precio es Elástica

Lo que significa que por cada punto % que se suba en el precio, la cantidad demandada disminuye en un 2%.

4.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio.

Aunque para Monteverde las variables que se tuvieron en cuenta para la asignación de precios fueron las siguientes:

Los competidores:

La compañía Monteverde alimentos naturales S.A.S debe estar monitoreando las acciones de la competencia de sus precios y de cómo están en el mercado. La competencia es muy grande y muy dinámica.

Los costos:

El costo o representa la fabricación, pero para nuestro objeto de estudio el precio de compra, que lo se llama costo de ventas y corresponde al valor de compra de las mercancías adquiridas para la venta, por eso es muy importante tener en cuenta esta **C** para fijar el precio ya que se debe tener en cuenta todos los costos.

4.4.4 Proyección de precios.

Para la proyección de precio se tomó el costo promedio de un 1.000 gr de Pulpa y 1.000 ml de zumo de frutas. Con los siguientes datos:

Datos:

Costo Promedio= \$2.800.

% Margen esperado= 35,63%

Aplicando la Formula de precio:

$\text{Precio} = \text{Coste} / (1 - \% \text{margen})$

$\text{Precio} = \$ 2.800 / (1 - 35,63\%)$

Precio = \$ 4,350 Este es el precio de venta al Público Calculado.

Una vez realizados los cálculos se obtuvo que el precio promedio de venta para 1.000 gr de Pulpa y 1.000 ml de Zumo de fruta es de \$4.350.

4.5 Estrategia Comercial

La estrategia comercial de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S se basa en:

- a) Hacer una alianza con los proveedores para comercializar y distribuir sus productos.
- b) Disminuir los costos del congelamiento de las pulpas de fruta, llenando la capacidad total del cuarto de frio.
- c) Disminuir costos de transporte al recoger en un mismo día varios productos.

- d) Brindar soporte en la manipulación de alimentos a la cadena de proveedor, transformados (maquila) y comprador.

4.5.1 Canales de comercialización, distribución del producto, ventajas y desventajas.

Canal de comercialización: inicialmente sólo se empleara este canal.

La empresa Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, hará el papel de comerciante adquiriendo titularidad sobre los productos, y la compra para su posterior reventa donde establecerá relaciones primeramente con los fabricantes referente a la capacidad de producción, entrega y variedad de sabores tanto en pulpas como zumos de frutas; en segunda instancia con los establecimientos del canal HORECA quienes pasan hacer comerciantes minorista al comprarle los productos a Monteverde Alimentos Naturales S.A.S para suministrarlos o hacerlos disponibles a unos consumidores finales, creándose así un recorrido desde el lugar de producción de las pulpas y zumos de frutas hasta el lugar de consumo.

Canal de distribución indirecto largo: fabricante, mayorista, minorista y por último el consumidor.

El canal que utilizará Monteverde Alimentos Naturales S.A.S. Será un canal típico que por lo general es utilizado en casi todas las distribuciones de productos de consumo, a continuación se describirá como aplicaría el canal indirecto largo en la comercializadora, puesto que intervienen varios intermediarios antes de llegar el producto al consumidor final, en otras palabras se tiene los diferentes fabricantes a quien se le compra las pulpas y zumos de frutas y se les recoge en la puerta de sus instalaciones en un vehículo con cadena de frío el cual se dirige a la bodega o almacenamiento de las instalaciones de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S; la empresa pasa hacer la comerciante mayorista, quien le revende el producto a los establecimientos como hoteles, restaurantes y casinos, a los cuales se les distribuirá en un vehículo con cadena de

frio las pulpas y zumos, y se les llevara puerta a puerta donde ellos lo indiquen, este canal se convierte en comerciantes minoristas y ya ellos son los que distribuyen el producto al consumidor final, a través del servicio de comedor.

Ventajas y desventajas del canal empleado

- a) Sin intermediarios posiblemente muchos fabricantes, productores de pulpas y zumos no llegarían al canal HORECA.
- b) A través del canal de distribución indirecto largo los productores ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) la variedad de sabores de pulpas y zumos para que los adquieran.
- c) Transporte de las pulpas y zumos de frutas desde su origen, hasta acercarlas al lugar de consumo.
- d) Reagrupación de marcas de pulpas y zumos de frutas naturales para el aprovisionamiento de los comerciantes minoristas.
- e) Facilitan rentabilidad financiera a los proveedores, comerciantes mayoristas y minoristas.
- f) Desabastecimiento de las pulpas y zumos por parte de los fabricantes.
- g) Encarecimiento de algunas sabores de pulpas y zumos por parte del fabricante por cuestiones de estacionalidad, y que en vez de generar ganancia produzca perdidas.
- h) Daños del vehículo propio y que haya que contratar con un tercero incrementando costos, asumiendo la disponibilidad de horarios de estos.

4.5.2 Almacenamiento

Monteverde Alimentos Naturales S.A.S recibirá las pulpas y zumos de frutas (producto) de los diferentes proveedores que distribuirá, los cuáles serán almacenadas en un cuarto frio que tiene de alto 2.20 metros, de profundidad 2 metros y de frente 2 metros.

En dicho cuarto se organizarán las pulpas en canastas plásticas por marcas, sabores, fechas de ingreso- vencimiento y tamaños (por gramos) quedando unas canastas sobre las otras.

Las que tienen mayor vida útil quedaran en la parte de atrás del cuarto frio, y las que van quedando al frente se organizaran de abajo hacia arriba según vida útil de la siguiente manera: las que tienen vida útil más larga en la parte inferior y las de menor vida útil en la parte superior del cuarto frio.

Todas las canastas tendrán habladores con las características antes mencionadas, ubicadas en la parte delantera o donde quede visible, con el fin de agilizar la ubicación al momento de rotarlas o distribuir las al canal HORECA.

De este modo también se almacenaran los zumos dentro del cuarto frio asignándoles un espacio aparte de las pulpas.

Entre cada línea de producto se dejara un espacio de 10 cm, para su fácil visualización dentro del cuarto frio; estos productos se irán distribuyendo del cuarto de almacenamiento al vehículo que los llevara a los clientes, así: se tendrán en cuenta primero las canastas plásticas que quedaron de arriba hacia abajo dejando las de mayor vida útil y sacando la de vida útil corta, además se transportarán en canastas dentro del vehículo para su mejor movilidad y entrega al llegar al punto de destino.

Siempre se tendrá inventario disponible de todos los sabores de pulpas y zumos, para mantener disponibilidad al momento que el cliente lo requiera.

4.5.3 Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia.

Transporte de la comercialización propia

El recorrido se hará vía terrestre a través de un vehículo con cadena de frío que alquilara por servicio por parte la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, en este se iniciará las labores de distribución hacia el mercado meta (canal HORECA), el cual comprende los 10 municipios correspondientes al Valle de Aburrá, partiendo desde el municipio de la Estrella hacia los más cercanos así: Caldas, Sabaneta, Itagüí, Envigado, Medellín, Bello, Copacabana, Girardota, y terminando en Barbosa.

Se tendrá una logística ajustada a los ejes viales de las rutas comerciales, esto con el fin de optimizar el gasto, ocupación vehicular y disminución en tiempos de entrega, se establecerán frecuencias de entrega partiendo de los requerimientos de los clientes, los que manifestaron en las entrevistas que su frecuencia de compra es de 8 días o semanal.

En el caso que el cliente requiera un servicio adicional se tomaran las acciones necesarias para cumplir con dichas solicitudes, pero la toma de decisión siempre será la satisfacción del cliente.

Transporte de la Comercialización de la competencia

La trayectoria en la comercialización de la competencia se hace vía terrestre por lo cual no solo se da en la ciudad de Medellín, sino que se extiende a otras ciudades, zonas, regiones y otros países que se realiza de manera fluvial, por lo tanto cuentan con ruterios, mapas para realizar la distribución de los productos, además solo abastecen el mercado de una manera programada, los clientes entrevistados dicen que deben realizar los pedidos en ocasiones con 2

días de antelación , el cliente se debe acomodar a dichos horarios, por ende si el cliente necesita producto antes de los días de entrega debe esperar hasta el día acordado.

Tabla N° 14

Trayectoria de los competidores directos e indirectos.

PRINCIPAL TRAYECTORIA DE COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS DE MONTEVERDE ALIMENTOS NATURALES S.A.S				
EMPRESA	BIENES O SERVICIOS PRESTADOS	COMO LA PRESENTAN	ESTABLECIMIENTOS Y LUGARES A LOS CUALES ABASTECEN	TRANSPORTE TILIZADO EN LA DISTRIBUCIÓN DEL CANAL
QUALA NACE EN 1980. PULPIFRUTA S.A.S	Fabricación y distribución de pulpas de frutas.	Pulpas de frutas pasteurizadas.	-Establecimientos del canal Horeca , <i>retail</i> y T.AT. -A nivel nacional e internacional.	Vehículos y Barco.
C.I AGROFRUT S.A NACIÓ EN 1992	Marca líder en el mercado Canoa, procesador y distribuidor.	Pulpas pasteurizadas y congeladas (en pulpa y fruta macerada).	-Líneas institucionales, industriales y T.A.T. - canal Horeca y <i>retail</i> . -A nivel nacional e internacional.	Vehículos Y barcos.
FRUTYSABOO R S.A.S NACIÓ EN EL 2004.	Productor y distribuidor	Pulpas y zumos de frutas naturales.	Establecimientos del canal <i>retail</i> , horeca. -A nivel nacional	Vehículo .

Fuente: autores del proyecto

4.5.4 Publicidad y Promoción

Con el fin de promocionar y divulgar los servicios ofrecidos por la comercializadora Monteverde alimentos naturales, implementará una estrategia de mercadeo basada en redes

sociales como *Facebook* y un blog; adicional se entregarán premios e incentivos a los proveedores de acuerdo al plan anual de publicidad.

Elaboración de un sitio Web interactiva, donde el cliente tenga toda la información actual de las tendencias de la salud, precios, ofertas, donde los clientes puedan ingresar y participar en nuevos desarrollos de producto, ver el estado de cuenta, sus compras, las acciones comerciales y promocionales, es decir debe ser un portal para los clientes ajustados a cualquier dispositivo fijo o móvil que se tenga.

Foto N°3

Sitio web de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S



Fuente: autores del proyecto

a) Facebook (dcomercialmonteverde@gmail.com o

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100006442962241&fref=ts>,) será la red social de la compañía, cuya paganía de inicio se muestra a continuación:

Foto N°4

Página inicial Facebook.



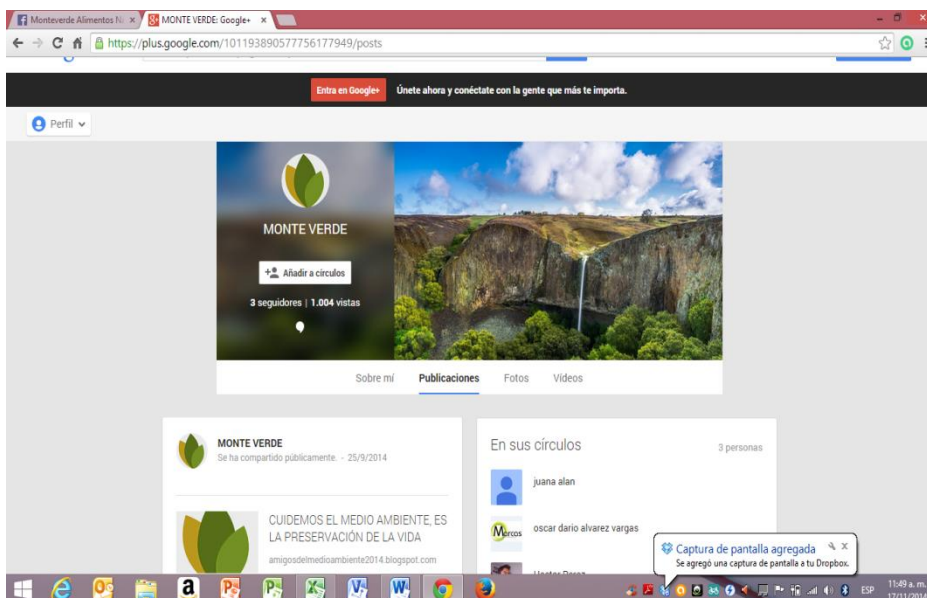
Fuente: autores del proyecto.

La página le permitirá a los cliente conocer las promociones y lanzamientos de nuestros productos, como también acceder al buzón de su gerencias o hacer sus comentarios respecto a sus experiencias con los productos; todo estos sin tener que estar vinculado a *Facebook*, toda vez que el *website* utiliza como motor de búsqueda a *Google*.

- b) La empresa tiene un compromiso con el cuidado del medio ambiente la por lo cual se ha creado un blog (amigosdelmedioambiente2014.blogspot.com), para generar conciencia en la preservación de los recursos no renovables e incentivar al consumo de alimentos naturales. En dicho blog nuestros clientes encontrar artículos relacionados con el cuidado de los recursos no renovables y publicidad de la compañía. En la siguiente imagen se muestra la página de inicio del blog.

Foto N° 5

Vista previa del blog de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S.



Fuente: los autores del proyecto











- c) Diseño de *brochure* en el segundo año (2016), el cual será entregado a través de un correo y/o de forma directa a los clientes potenciales.
- d) **Presupuesto de publicidad:** la compañía estima invertir en publicidad \$9 millones de pesos en su primer años de funcionamiento para tal efecto elaboró un presupuesto, para cubrir las estrategias de publicidad y plan de mercadeo mediante:
- **Rifas:** Se realizara acciones por la compra de nuestros productos utilizando estrategias de redención por lo cual mensualmente realizará rifas, que van desde televisores, ollas arroceras, licuadoras, juegos de olla y juegos de cubiertos, elementos de aseo y cafetería, todos estos elementos se busca se activen en los locales de los clientes para que recuerden siempre la ayuda sistémica de la marca.
 - **Cliente con mayores consumos:** Se desarrollara un plan de mercadeo que con el objetivo que más rote el producto y compres se le entregaran premios, esto es será

con una base de datos de clientes organizados y clasificados en categorías para que todos estén en las mismas condiciones

- Dichos premios son desde el diseño y elaboración de cartas de menú, servilleteros, individuales para platos, uniformes para chef y juegos de cubiertos, entre los clientes con mayor consumo.
- **Banner:** se tendrá presencia en Banner durante todo el año.

En la Tabla N°15

Se presenta la mensualización de la estrategia publicitaria:

IMAGEN	PLAN DE PUBLICIDAD	DE CANTI	VR. UNIT	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TOTAL
	Televisor de 42"	2	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000
	Cartas de menu	60	10.000	300.000	300.000	600.000
	Servilleteros	100	5.000	250.000	250.000	500.000
	Individuales para platos	3.000	500	750.000	750.000	1.500.000
	Uniformes chef	20	20.000	200.000	200.000	400.000
	Licadoras	4	50.000	50.000	150.000	200.000
	Ollas arroceras	8	50.000	150.000	250.000	400.000
	Banner	12	187.500	1.125.000	1.125.000	2.250.000
	Juego de cubiertos	62	6.500	160.000	240.000	400.000
	Juego de ollas	5	150.000	300.000	450.000	750.000
TOTALES				4.285.000	4.715.000	9.000.000

Fuente: los autores del proyecto

4.5.5 Conclusión General del análisis de mercados.

- a) Monteverde productos naturales S.A.S, comercializará al Canal Horeca pulpas y zumos de frutas que generen soluciones a las exigencias estratégicas de los clientes en tiempos razonables, con resurtidos frecuentes y una óptima cadena de almacenamiento.
- b) Del análisis al sector Horeca se estableció que en dicho sector se tienen ventas de 12.602 kilos mes, es decir 525 kilos diarios y el 1% de la demanda total, datos que explicaremos con mayor profundidad en el análisis financiero.
- c) Se observó que la competencia directa de Monteverde Productos naturales S.A.S, son Pulpy Frutas S.A.S, Fruty Sabor S.A.S, otros oferentes y Agrofrut S.A.S, evidenciando que el mejor precio del mercado lo tienen otros oferentes.
- d) En el análisis de precios de la competencia se evidenció que Monteverde Productos naturales S.A.S, competirá en precios con Agrofrut S.A.S, quien en promedio es un 4% más costoso.
- e) Una vez analizadas las variables para la fijación de precio se estableció que el precio de ventas promedio para 1.000 gr de pulpa y 1.000 ml de zumo de fruta es de \$4.350.
- f) Con el objeto de buscar la Fidelidad y traer clientes nuevos la Comercializadora genero una estrategia de publicidad basa en rifas, premios a clientes con mayores consumos y activación de la marca por medio de Banner en Paraderos de buses.
- g) El mercado meta esperado para para un horizonte a 5 años es del 4% y a los 10 años del 10%.

Plan de Mercadeo

Este plan se lleva a cabo con el fin de identificar las principales Estrategias Comerciales con las cuales se pretende entrar a incursionar en el mercado con la Comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S Alimentos Naturales, todo para que junto a las empresas

productoras sea viable encaminarlas hacia metas determinadas que favorezcan las empresas involucradas.

Objetivos

Satisfacer las necesidades del mercado objetivo (canal HORECA), comercializando y abasteciendo a los clientes, brindándoles un servicio de calidad, con el fin de dar soluciones integrales que generan bienestar para dicho canal.

Objetivos del *marketing*

- a) Brindar a los hoteles, restaurantes y casinos un servicio diferencial y exclusivo acorde a sus necesidades.
- b) Brindar una buena atención al cliente que permita satisfacer sus necesidades y así incentivar la recompra del producto.
- c) Dar a conocer los productos que se comercializarán a través de la colocación en los diferentes hoteles, restaurantes y casinos mediante resurtidos frecuentes, dando a conocer los beneficios, usos y las bondades del producto.
- d) Establecer mayores márgenes, como gran incentivo por la compra de los productos distribuidos, aumentando la colocación del producto (pulpas y zumos de frutas naturales) en los diferentes hoteles, restaurantes y casinos del Valle de Aburrá.

Objetivos económicos

- a) Ofrecer regularidad en los precios para que el cliente tenga mayores posibilidades de adquirir el producto.

- b) Evaluar la viabilidad de la idea, teniendo como soporte la información recopilada, las investigaciones que se realizarán (observación del comportamiento del canal) y el análisis financiero que se realice del proyecto.
- c) Tener una buena planificación y control que garanticen el logro de los buenos resultados.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La empresa tendrá como objeto principal la comercialización de pulpas y zumos de frutas naturales y a futuro la producción de los mismos.

También Prestará un servicio vanguardista e innovador, por la importancia que tiene para el cliente que se le brinde los mejores experiencias de comercialización, distribución y entrega de los productos requeridos para sus negocios, por lo cual se busca exceder sus expectativas con un servicio y/o producto especializado para satisfacer sus necesidades.

A diferencia de la competencia, la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S ofrece productos naturales con estrategia de control de la cadena de abastecimiento, como los inventarios, las temperaturas, la rotación, es decir *Just a time*, con productos ajustados a las necesidades de los clientes.

Segmentación Del Mercado

Ubicación geográfica:

La comercializadora distribuirá los productos en la región del Valle de Aburrá, la cual está ubicada en el centro-sur del departamento de Antioquia, tiene una longitud aproximada de 60 kilómetros y una amplitud variable con una topografía irregular y pendiente, con alturas que oscilan entre 1300 y 2800 metros sobre el nivel del mar.

Lo comprenden 10 municipios cuya composición se muestra en el mapa número 1.

Mapa N° 1

Valle de Aburrá

Fuente: google maps

Mercado objetivo o meta:

La comercializadora distribuirá los productos al canal HORECA el cual lo conforma un grupo de establecimientos para el consumo de alimentos fuera del hogar como hoteles, hospitales, restaurantes, comidas rápidas, casinos (comedores de empresas), bares y colegios. El sector ha mostrado un desarrollo en las empresas de alimentos en los últimos 6 años (2008-2014), impulsado por la confianza inversionista y el aumento del turismo.

Uno de los factores importantes que ha ayudado al crecimiento del canal es la construcción de hoteles en el país, motivada por la exención del impuesto sobre la renta a hoteles nuevos construidos desde el 2003 y con un periodo de 30 años. Esto ha otorgado oportunidades

de empleo al país y los ingresos reales aumentaron 4.3% los últimos doce meses en comparación con el año precedente, según cifras DANE.

Otros factores importantes en el crecimiento de este canal es el mercado de comidas fuera del hogar, y por la industria de alimentos que prestan servicios a empresas. La Barra (2014). Horeca: Prepararse para enfrentar sus retos.

Análisis D.A.F.O.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Personal capacitado e idóneo.	
F2. Es un servicio eficiente.	D1. No ser productores de pulpas y zumos de frutas lo cual incrementa el precio de la intermediación.
F3. Las estrategias que se tienen para incursionar en el mercado.	
F4. Implementación de sistema de gestión de la calidad.	D2. Lograr un posicionamiento en el mercado por ser una empresa nueva, al entrar a competir con comercializadoras líderes en la producción y comercialización de pulpas y zumos de frutas, y en otros casos con los mismos proveedores en sí.
F5. Transporte de pulpas y zumo manteniendo la cadena fría a bajo costo.	
F6. Distribución de pulpas y zumos a precios constantes todo el año.	
F7. Venta de productos en cualquier época del año independiente de su estacionalidad de producción.	
F8. Venta y distribución de pulpas con durabilidad de 1 año manteniendo las propiedades propias de la fruta.	
F9. Control en la cadena de almacenamiento del cliente mediante la integración de un software, donde se conoce toda la trazabilidad	

del producto desde el origen como las temperaturas, rotación por referencias, entre otras.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Estar dirigido a un canal HORECA por ser los mayores consumidores de pulpas y zumos de frutas del Valle de Aburrá.	A1. Los competidores de pulpas y zumos propias.
O3. Hay un número representativo de fabricantes o proveedores dentro del mercado, que solo se limitan producir y no les interesa encargarse de la comercialización de las pulpas y zumos de fruta, entregándoselas a otras empresas especializadas, como las comercializadoras.	A3. Plan de ordenamiento territorial, leyes existentes o nuevas, registros sanitarios y regulaciones con las cuales no se puedan cumplir por falta de conocimiento o recursos financieros. A4. Resolución 7992/1991. Reglamentación para la elaboración, conservación y comercialización de Jugos, Concentrados, Pulpas, Néctares y Refrescos

Fuente: los autores del proyecto

Con este plan de mercadeo se pretende analizar cada una de las fuerzas que intervienen en el medio para diseñar estrategias que permitan cumplir los objetivos de calidad de la empresa, dar a conocer cada vez más a los clientes los múltiples beneficios que tiene la comercializadora y los productos que distribuirá para lograr el posicionamiento del servicio y las marcas en el mercado.

Problema Identificado

Según la investigación en el mercado, se calcula que existen muchos oferentes comercializadoras de pulpas y zumos de frutas naturales como Pulpifruta S.A.S, Agrofrut S.A y frutysabor S.A.S , más las personas naturales informales que tienen presencia en algunos clientes pertenecientes al canal objetivo, las cuales en conjunto ofrecen el mismo tipo de servicio común producción y distribución.

Dichas comercializadoras existentes en conjunto con los proveedores, cuentan con una insipiente operativa incapaces de satisfacer las necesidades de los hoteles, restaurantes y casinos de la región del Valle de Aburrá, en cuanto al abastecimiento de las pulpas y zumos de frutas cuando el cliente lo requiere, debido a políticas internas de distribución y posventa que manejan como empresa o persona natural.

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO (marketing)

Dentro de las estrategias de Marketing se pretende:

- Captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas.
- Dar a conocer la comercializadora y los productos que distribuirá.
- Lograr una mayor cobertura y exposición de los productos en el Valle de Aburrá.
- Diferenciar la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S de los competidores.
- Segmentar el mercado y posicionarlo por su buen desempeño en el mismo.

a) Estrategia de servicio/producto

Con el fin de posicionar la comercializadora y los productos a distribuir en un mercado competitivo, se tienen las siguientes estrategias:

- Se entregaran reportes continuos sobre el contenido de las frutas a los canales de abastecimiento, generando así seguridad en los productos que adquirirán para sus negocios.
- Asesoría permanente en la compra, ya sea de pulpas o zumos, según gustos y preferencias del cliente.
- Se realizaran demostraciones de producto comercializado en el canal HORECA, exactamente en punto abastecido para que no haya desperdicio de producto y lo empleen correctamente.
- Incluir variedad de sabores e innovaciones en pulpas y zumos.

b) Estrategias de precios

- Para lograr el posicionamiento rápido de la marca se utilizaran estrategias mixtas de precios bajos y con un valor inferior a de la competencia líder.
- Los precios de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S se subirán cada año por la época navideña.
- No rebajará su precio después de haberlo lanzado al mercado meta, más bien se trataran de fidelizar con detalles por montos determinados de venta.

c) Estrategias para la plaza o distribución

- La plaza o distribución de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S será el canal Horeca, al cual se estima llegar con los productos al 10% del mercado objetivo, para ellos se hace presencia con productos en sitio y capacitaciones a los posibles clientes.
- a) Distribuir los productos en vehículos especializados para mantener y conservar sus características naturales, a través del encadenamiento de frio durante todo el proceso de recepción y entrega al consumidor final. Para reforzar este concepto se definió una

estrategia de negocio concretada en los servicios que prestará la comercializadora, los cuales apuntan a los principales beneficios como: comodidad, tranquilidad, entrega a tiempo, variedad de marcas deseadas, ahorro de tiempo en la toma de pedidos a un solo distribuir para los futuros clientes.

d) Estrategias para la promoción o comunicación

La empresa planea hacer las siguientes estrategias de promoción, para dar a conocer los productos y motivar la compra de las marcas que distribuirá Monteverde Alimentos Naturales S.A.S:

- b) Entregar a sus clientes a través de rifas televisores, licuadoras, congeladores, ollas arroceras y juegos de ollas, a través de cupos de recambio por compras de productos.
- c) Participar en la ferias agroindustriales como de maridaje que se realiza 1 vez al año (Septiembre) para dar a conocer los productos que se comercializaran y hacer degustaciones.
- d) Hacer publicidad bimestral en el blog, la página interactiva, Facebook y entrega de suvenires a los clientes.

e) Estrategia de Clientes

Para Monteverde Alimentos Naturales S.A.S los clientes son su razón de ser, por lo cual realizará estrategias encaminadas a llenar sus expectativas tanto en el servicio como en el producto adquirido.

- Ofrecer un horario extendido (fines de semana) para toma y entrega de pedidos cuando el cliente lo requiera.
- Tener inventario suficiente acorde a la rotación de pulpas y zumos de frutas naturales para cumplir con las necesidades del cliente.

- Seguimiento de entrega de productos a través de un GPS que tendrá el vehículo que transportara las pulpas y zumos de frutas, el cual será monitoreado desde el computador o el celular móvil de la empresa.
- Encuestas de satisfacción a los clientes de mes a mes y así conocer de ellos sus comentarios e inquietudes, quejas o reclamos.

f) Estrategia De Lanzamiento

Con el lanzamiento se buscara el crecimiento de la Comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, para ello se han diseñado las siguientes estrategias:

- Organizar una reunión de lanzamiento de la marca Monteverde Alimentos Naturales S.A.S productos naturales en las instalaciones de la empresa, con asistencia de los posibles clientes a los cuales se les dará a conocer el portafolio, se darán degustaciones y obsequiarán suvenires.

g) Estrategia De Desarrollo

A medida que el medio va evolucionando exige el desarrollo de nuevas estrategias que aporten al crecimiento de donde la meta del negocio es introducir nuevas marcas innovadoras para distribuir y abastecer en el mercado.

Entre las estrategias que se utilizaran se tienen:

- Introducción de los productos de la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S en los hoteles, restaurantes y casinos del Valle de Aburrá.
- Alianzas con productores para la distribución de las pulpas y zumos de frutas naturales.
- Incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales con las pulpas y zumos de frutas.

- Comercializar las pulpas y zumos de frutas en nuevos canales como el *retail*, T.A.T, entre otros.

PLAN DE ACCIÓN.

El plan de acción de la compañía estará monitoreado por un sistema de gestión de calidad enmarcada en indicadores de gestión los cuales serán la base para la toma de decisiones en el presente y futuro mediante los siguientes objetivos.

- Objetivo 1: Brindar a los hoteles, restaurantes y casinos un servicio diferencial y exclusivo acorde a sus necesidades.

Tabla N° 16

Objetivo 1

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
SERVICIO vs PRODUCTO	-Entregas a tiempo de los pedidos. -Productos personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes.	DPTO. COMERCIAL	6 MESES

Fuente: autores del proyecto

- Objetivo 2: Brindar una buena atención al cliente que permita satisfacer sus necesidades y así incentivar la recompra del producto y/o servicio.

Tabla N° 17

Objetivo 2

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
FIDELIZACIÓN	-Realizar rifas de implementos de cocina para todos los clientes. -Obsequiar suvenires, a los clientes y posibles clientes.	DPTO. COMERCIAL	1AÑO

Fuente: autores del proyecto

- Objetivo 3: Dar a conocer los productos que se comercializaran a través de la colocación de los diferentes hoteles, restaurantes y casinos enfocándolo en las bondades del producto.

Tabla N° 18

Objetivo 3

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
PUBLICITARIA	Hacer campañas publicitarias a los productos que se comercializaran en Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, resaltando las propiedades de las pulpas congeladas las cuales conservar las características naturales de la fruta como color, sabor y nutrientes.	DPTO. DE MERCADEO	3 MESES

Fuente: autores del proyecto

- Objetivo 4: Establecer atractivos que promuevan la utilización del servicio y compra de los productos distribuidos para los posibles clientes, incentivando la colocación del producto (pulpas y zumos de frutas naturales) en los diferentes hoteles, restaurantes y casinos del Valle de Aburrá.

Tabla N° 19

Objetivo 4

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
PROMOCIÓN	Incentivar las compras a través de la rifas de electrodomésticos con cupones de recompra. Entrega de suvenires que generen recordación.	DPTO. DE MERCADEO	12 MESES

Fuente: los autores del proyecto

CONCLUSIONES DEL PLAN DE MERCADEO

- Para lograr el posicionamiento deseado por la Comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S respecto a los productos a distribuir deben ser diferenciales tanto en precio como en servicio.
- Todos los productos tienen un valor agregado en la concentración de producto, por lo cual su rendimiento es mayor.
- El transporte no tiene costo adicional al valor de los productos distribuidos.

5. Aspectos técnicos de la comercialización.

Monteverde Alimentos Naturales S.A.S Alimentos naturales, ofrece una alternativa en los abastecimientos de productos naturales a los clientes en la expresión de pulpas y zumos de fruta en la ciudad de Medellín, las compañía debe lograr con el equipo comercial implementar las acciones necesarias para realizar algunas políticas, Medidores, Entrenamientos y Procedimientos que determinan no solo el comportamiento del equipo comercial, sino de toda la compañía de una manera alineada con los objetivos visionales.

Lo que se busca desde el inicio de la operación es lograr los mejores resultados de venta, lo que implica entender y reducir las brechas entre el plan a desarrollar y la ejecución, por esa razón se utilizara una estrategia basada en:

a) Funcionales.

- Cubrimiento geográfico: Consiste en realizar tener una identificación clara y precisa de los clientes en un determinado territorio, demarcado por asesor comercial y lograr llegar al mayor número de estos.
- Continuidad: Buscar que los clientes actuales tengan compra frecuente, es decir mínimo una vez en el mes.
- Bases de clientes: Basado en que se debe realizar unas visitas por parte de nuestros asesores, las cuales deben tener una base de clientes completa dada como directriz comercial.
- Niveles de codificación: logra tener más participación de compra de los clientes, buscar todo el potencial de ellos, tener codificado el mayor número de *Item's*.

b) Operativas:

- Integración del sistema de información de facturación sistémicamente con las otras áreas funcionales en tiempo real.
- Bodega de almacenamiento con ambientes controlados y monitoreados con dispositivos donde se midan las temperaturas en todo momento.
- Transporte de distribución local con diferentes ambiente de temperatura de acuerdo a la carga a entregar.
- Manejo y relación con los clientes mediante un CRM.

5.1.1 Identificación y selección del Portafolio a comercializar.

Para llevar una dieta rica, equilibrada, diversificada y suficiente, es importante contar no solo con la práctica de hábitos de ejercicios físicos, sino de contar con una variedad de alimentos de diferentes grupos, en las cantidades suficientes para cubrir las necesidades energéticas y nutricionales, por esta razón es necesario contar con varios productos objetivos, no basta con ser mono producto, es necesario realizar una estrategia focalizada del portafolio, donde se incorporen varias categorías dentro del mismo ambiente de productos naturales y saludable.

5.1.2 Inversiones en maquinaria y equipo.

Para la comercialización de productos naturales, específicamente las pulpas y los zumos de fruta, es importante garantizar las normas generales de higiene y de almacenamiento de los productos alimenticios.

A fin de preservar la inocuidad y calidad, como se requiere de un control en la cadena de manipulación, son productos biológicos, con una vida útil corta, con temperaturas controladas de

congelación no solo para su almacenamiento sino para su distribución, se detalla los elementos que se requieren para garantizar las condiciones antes mencionadas:

- a) Bodega de Almacenamiento dotada con cuarto frío.
- b) Basculas Digitales.
- c) Banda transportadora.
- d) Mesas en Acero inoxidable.
- e) Vehículo de transportarte de Alimentos.
- f) Canastillas de plásticos.
- g) Equipo de oficina: Computadores, Impresora, escritorios.
- h) Sistema de Información Software.
- i) Insumos: Utilices de Aseo y papelería.

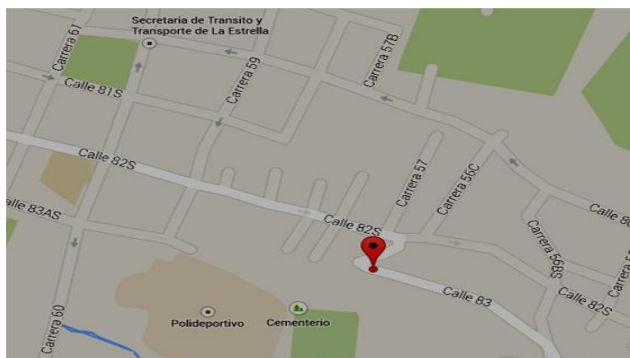
Los inventarios y maquinarias se presentan en el capítulo 7 “Requerimiento de tecnología” donde encontrarán la Tabla N°30 calendarios de inversión inicial en la cual se detallara de lo requerido para la empresa.

5.1.3 Localización:

La empresa estaría localizada en el municipio de la Estrella en el Barrio San Diego, Carrera 59 N°82 sur 85.

Mapa N°2

Localización de la futura empresa Monteverde Alimentos Naturales S.A.S



Fuente: Google maps.

5.2. Factores de Localización:

El municipio de la Estrella ha generado estrategias como disminuir la base del impuesto para incentivar la generación de empleo, como también el plan de ordenamiento de territorios que hace que las empresas nuevas se establezcan en zonas empresariales, este tipo de incentivos y cumplimiento normativos hacen que las empresas obtengan un mayor margen de ganancia o menor costo lo cual es un factor decisivo para definir la localización de la empresa:

- a) **La macro localización:** se decidió crear a Monteverde Alimentos Naturales S.A.S en el país de Colombia, en el departamento Antioqueño, en la región del Valle de Aburrá, por los siguientes factores.
 - Antioquia por la diversidad de climas tiene producción de las frutas antes mencionadas, las cuales son dirigidas a las plazas de mercado en el interior de la ciudad.
 - Antioquia cuenta con un pulmón verde extenso, que permite que los recursos naturales no renovables se conserven generando un mejor clima, donde hay cultura de cuidado del medio ambiente como un compromiso de la comunidad en general.

- Hay una gran participación de hoteles, restaurantes y casinos dentro de los 10 municipios que comprenden el Valle de Aburrá, quedando cerca unos establecimientos de los otros, lo cual ahorraría combustible y gastos de operación de la empresa.
- b) Micro localización dentro de los 10 municipios comprendidos por la región del Valle de Aburrá se eligió el municipio de la Estrella, específicamente en el barrio San Diego por los siguientes factores.
- Cuenta con vías urbanas y de carretera alternas en muy buen estado, pavimentadas, amplias, descongestionadas, lo cual permite el desplazamiento hacia otros municipios cercanos sin ningún contratiempo; generando mejor distribución de las pulpas y zumos de frutas, además es un municipio exento de pico y placa evitando pérdida de dinero en dichas horas al poderlas trabajar.
 - Un municipio de fácil acceso a atender los clientes objetivos los cuales estarían en la zona sur del valle de Aburra.
 - Al ser municipios pequeños no tienen tantas restricciones locales, lo cual agiliza en la comercialización y distribución de los productos (pulpas y zumos de frutas).
 - Los impuestos que pagará la empresa, no serán altos como si estuviera ubicado en el municipio de Medellín, lo cual genera rentabilidad a la empresa.
 - Uno de los socios viven en el Municipio de la Estrella, por lo cual la empresa se ubica cerca de su residencia.

5.2.1 Métodos de evaluación.

Se optó por el método cualitativo por puntos: de acuerdo a las ventajas desventajas de las zonas. Con este método se tuvo en cuenta factores económicos en cuanto a desplazamiento, arrendamiento, costos de los servicios públicos (agua, luz, teléfono, etc.), cercanía al mercado

meta (canal Horeca), Excepción de Impuestos, los proveedores, facilidades de movilidad, vías disponibles, situación sociocultural del municipio de la Estrella.

Para realizar la matriz de comparación se utilizará el método cualitativo por puntos, por lo cual se tomó una escala común para evaluar cada factor del 0 al 10, donde 0 el mínimo y 10 el máximo; como también con base en el criterio de los autores se asignó un peso a cada factor para determinar si la empresa se instale en Medellín o el municipio de la Estrella. La matriz con los datos obtenidos se muestran en la Tabla N°20

Tabla N° 20

Método cualitativo por puntos

Factores Relevantes	Peso Asignado	La estrella		Medellín	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Costo del arriendo	0,10	8	0,8	6	0,6
Costo de servicios públicos	0,15	9	1,35	7	1,05
Cercanía del mercado meta	0,20	10	2	5	1
Conocimiento del sector por los socios	0,10	10	1	7	0,7
Excepción de impuestos	0,35	10	3,5	0	0
Movilidad en el sitio	0,10	9	0,9	9	0,9
Totales	1,00		9,55		4,25

Fuente: autores del proyecto

Con base en los resultados obtenidos de la Tabla N° 20, se escogerá el Municipio de la Estrella para instalar la empresa por tener la mayor puntuación ponderada.

“ (“MéTodos De LocalizacióN De Proyectos Deza 2,” 20:29:29 UTC, pp. 8–20)

5.3 Capacidad de Compras

La compañía debe garantizar que los productos que comercializara tenga los estándares exigidos por las entidades gubernamentales a nivel nacional, en este caso las Pulpas y zumos de fruta, se preserve la calidad y sanidad de la fruta, un alimento con sabor, textura, aroma, color, que contribuya con el cuidado de la salud humana y la conservación del medio ambiente y más cuando la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S no produce las pulpas ni los zumos de frutas.

Para determinar la capacidad de compras se hace con base en la demanda. Así:

- a) **Ingresos:** Para el año 2015, el salario mínimo es de 644.350, del total de la población de trabajadora en Colombia el 55% vive con un mínimo, cuya destinación principal es para alimentación, educación, vivienda y vestuario.

En Colombia el consumo de pulpas y zumos de fruta son constante debido a la tendencia de comida saludable en las principales ciudades capitales del país, género por el impacto publicitario en radio, prensa y televisión que alinea a las personas a mantener una vida sana.

b) **Compras de Pulpas y Zumos:**

La empresa en su planta tiene una capacidad de almacenamiento de 10 mil kilos de pulpa congelada y 5 mil litros de zumos, lo cual es equivalente a un mes de mercancías en inventario.

En la tabla N° 21 se presenta las compras estimadas de pulpas y zumos para un mes.

Tabla N° 21

Compras estimadas de pulpas y zumos de frutas

DETALLE	KILOS AL MES	DETALLE	LITROS AL MES
PULPA MANGO	2.048	ZUMO DE NARANJA	2.823
PULPA MORA	1.229	ZUMO DE LIMÓN	882
PULPA MANDARINA	983	ZUMO DE MANDARINA	441
PULPA GUANABANA	819	ZUMO DE UVA	221
PULPA GUAYABA	410	ZUMO LIMONADA DE COCO	44
PULPA NARANJA	410	TOTALES	4.410
PULPA MARACUYA	410		
PULPA LULO	410		
PULPA TOTAMATE DE ARBOL	410		
PULPA FRESA	410		
PULPA PIÑA	410		
PULPA PAPAYA	82		
PULPA UVA	82		
PULPA DE LIMÓN	82		
TOTALES	8.191		

Fuente: los autores del proyecto

Como se observa la empresa de cubrir las demandas con sus inventarios por un mes, sin embargo la política de compras es de 20 días.

Para poder cumplir con la rotación de inventarios estableció un presupuesto de ventas mensuales que van de la mano de los procesos de transporte y comercialización cuyo de talle hacen parte del capítulo, ítem 6.1.3 “Procesos de Logística”.

5.4 Plan de Producción:

La empresa Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, es una comercializadora por lo cual no realiza procesos de transformación de materias primas, por ende adquirirá productos terminados (pulpas y zumos de frutas) para su disponibilidad; dichos productos serán suministrados por Alan alimentos S.A, empresa que lleva 15 años en el mercado distribuyendo pulpas congeladas y zumos al por mayor y al detal, por lo cual se estima que en el año esta empresa vende 500 toneladas de las que Monteverde Alimentos Naturales S.A.S proyecta comprar 15 toneladas anuales.

6. Análisis organizacional y legal

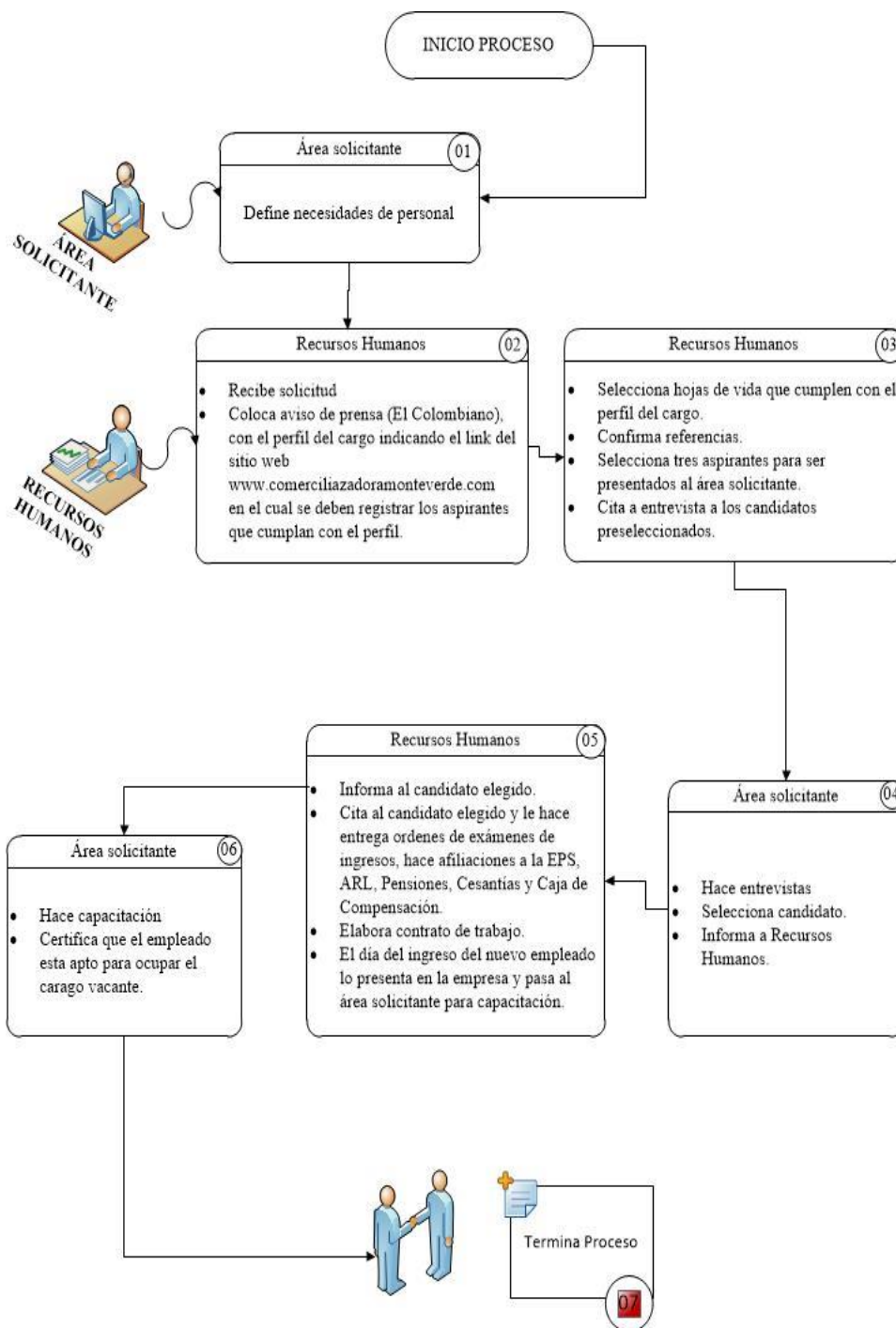
6.1 Procesos administrativos

La compañía Monteverde Alimentos Naturales S.A.S tendrá unos procesos mediante diagramas de flujo en los procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal, financiero (contabilidad, pedidos y facturación, logística), propio y externo.

6.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal

En el grafica N° 4 se presenta los procesos de selección de personal, desde cuando nace la necesidad del personal, hasta que se capacita el nuevo empleado para poder desempeñar las labores para las que fue contratado en la empresa.

Gráfica N° 4

Proceso de selección, reclutamiento y manejo de personal.

Fuente: los autores del proyecto

La grafica N° 4 muestra que el proceso de contratación de personal en la Empresa, desde que nace la necesidad hasta su capacitación para ejercer el cargo consta de 6 pasos secuenciales y el proceso completo tarda en promedio 5 días..

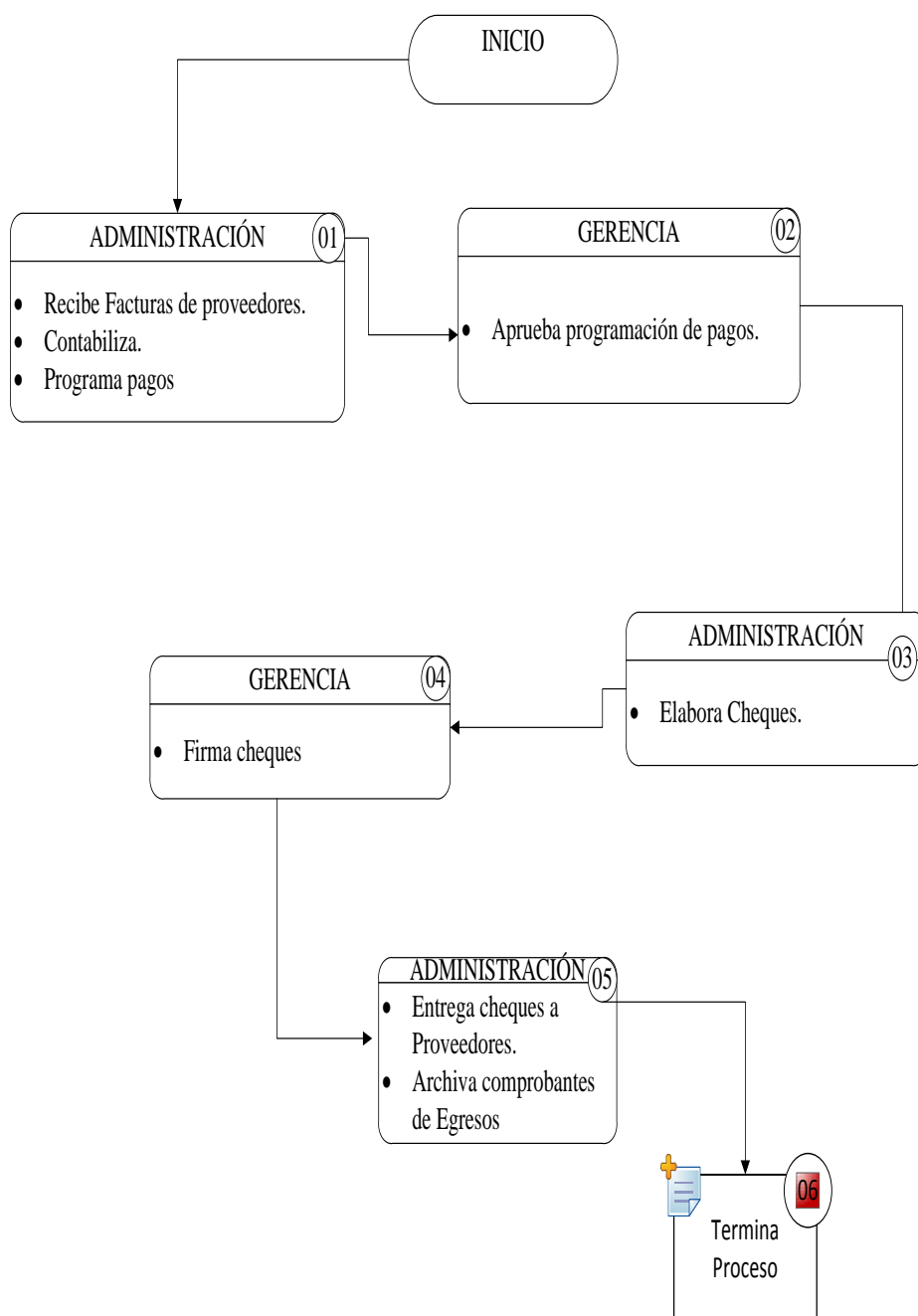
6.1.2 Procesos financieros

El área financiera es la encargada del pago a proveedores, elaboración de facturas a clientes y recaudo:

a) Pago Proveedores:

En la gráfica N°5 se muestra es proceso de pago a proveedores desde que se recibe la factura, se contabiliza, de programa el pago, se elabora el cheque y posterior entrega del proveedor. Dicho proceso tiene una duración de un día.

Gráfica N° 5

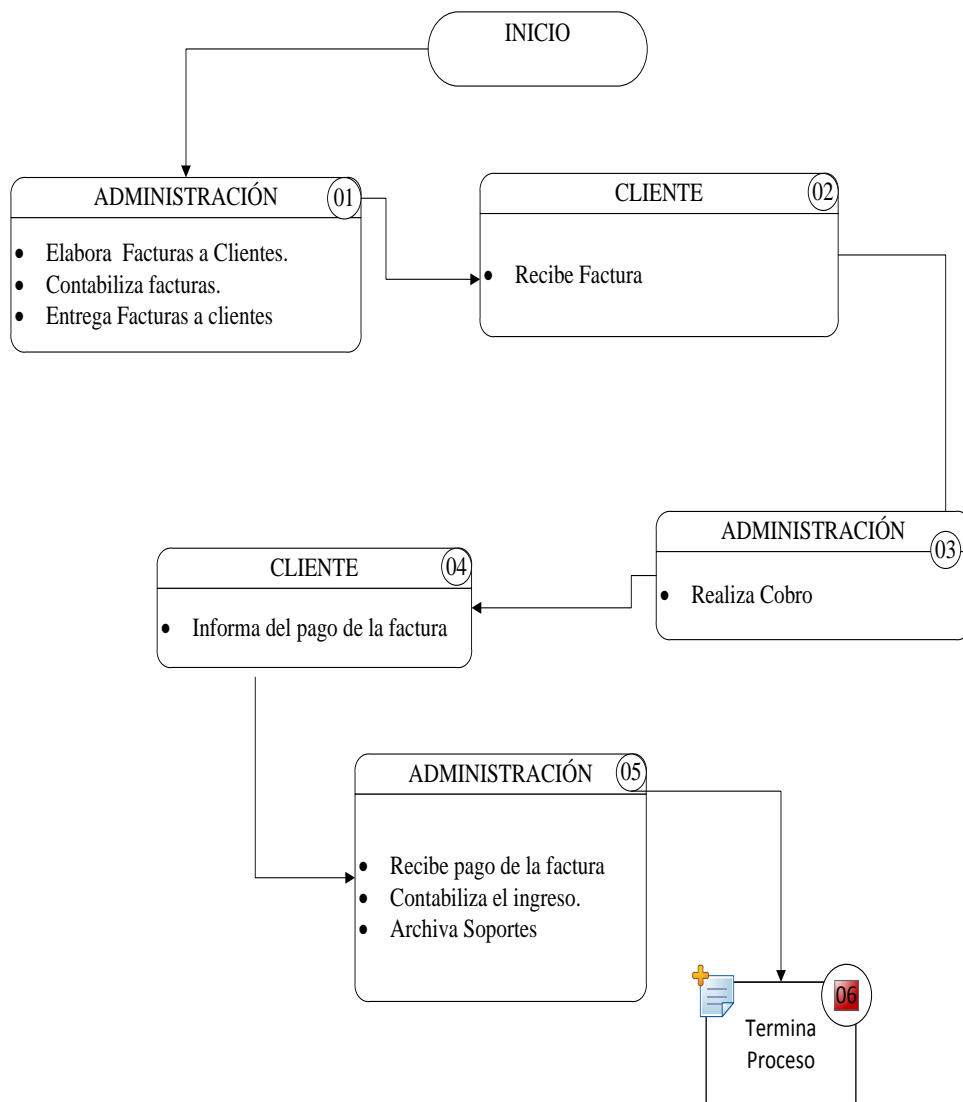
Procesos financieros

Fuente: Los autores del proyecto.

b) **Proceso de facturación y recaudo:** inicia con la elaboración de la factura, su contabilización, entrega al cliente, la gestión de cartera y el pago.; dicho proceso tiene una duración de un día.

En la Gráfica N° 6

Proceso de facturación:

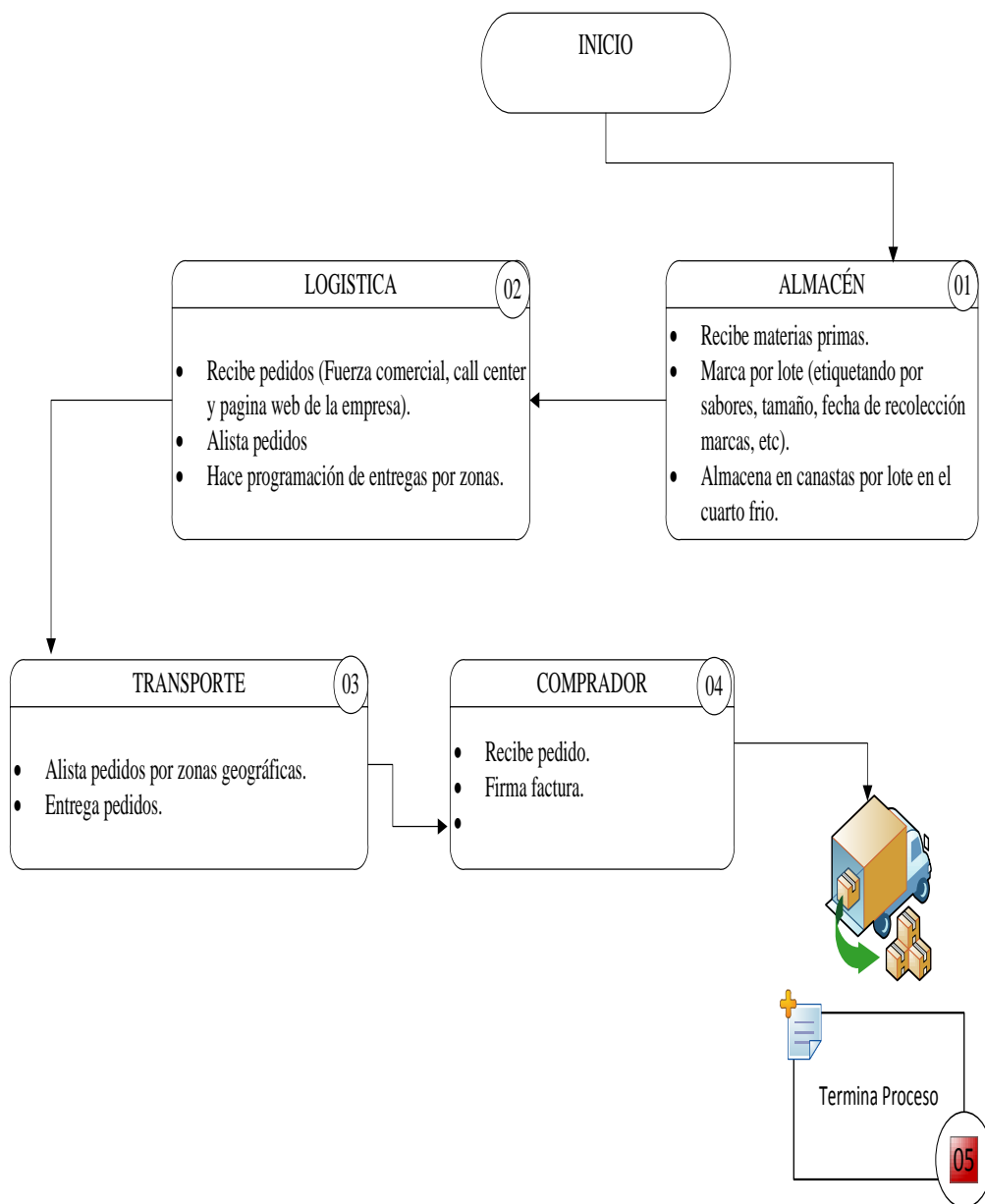


Fuente: Los autores del proyecto

6.1.3 Procesos de logística

Gráfica No 7

Proceso de logística para la compra mercancías.

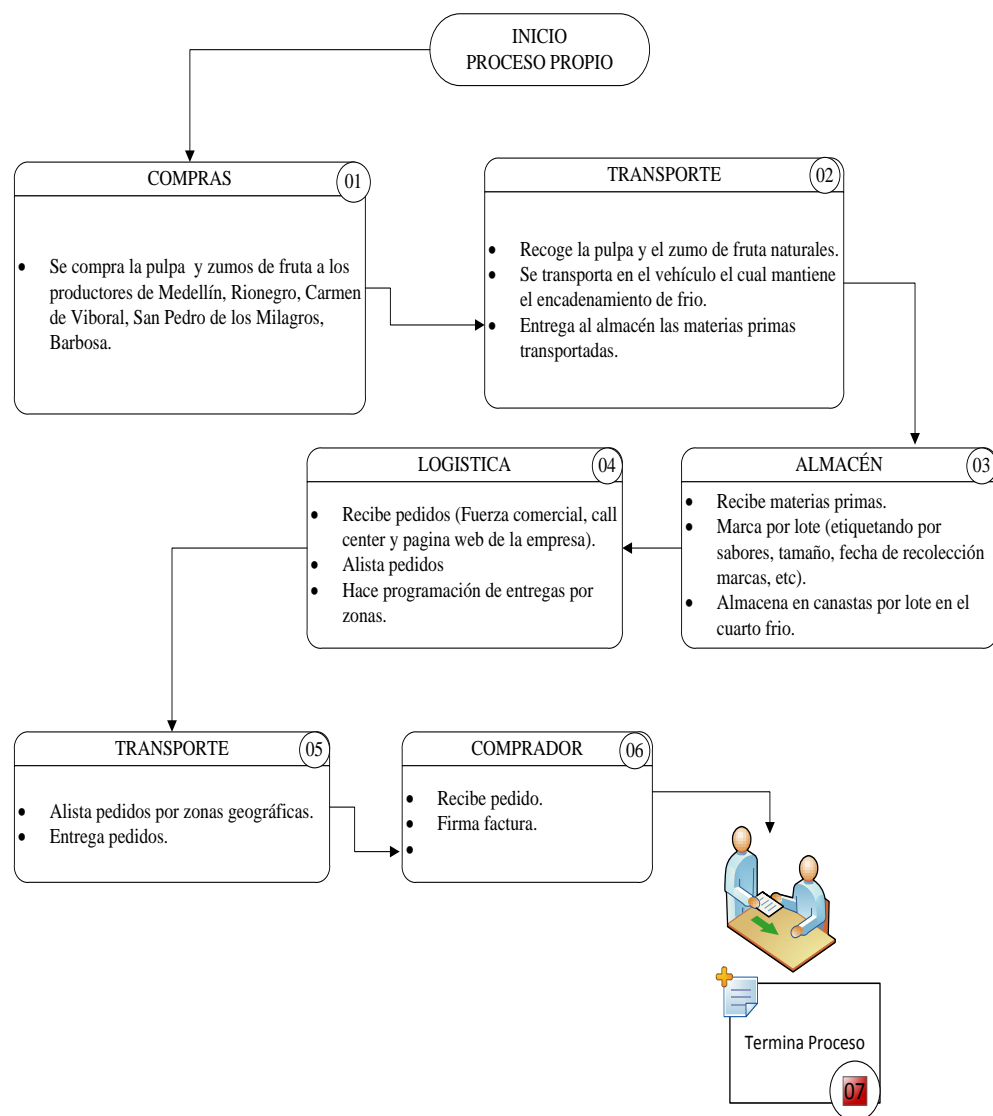


Fuente: Autores del proyecto

Este proceso de la gráfica N°7 nace según los requerimientos de consumo de los clientes o la estacionalidad de la producción de las frutas, consta de 5 pasos secuenciales y tardos en promedio de 8 días hasta el punto final.

En la gráfica N°8

Proceso de logística para la entrega de pulpas y zumo de frutas a clientes.

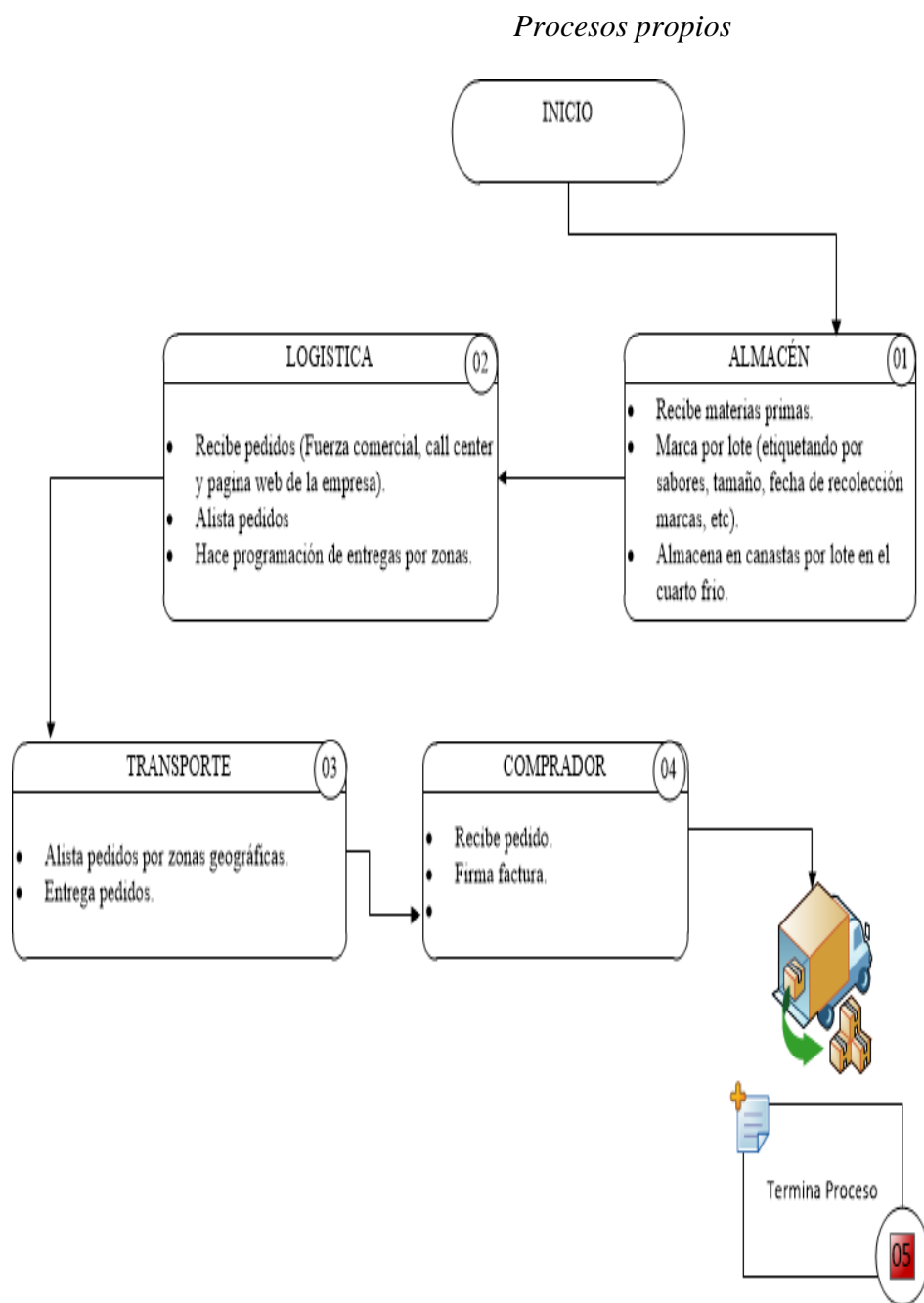


Fuente. Los autores del proyecto

6.1.4 Procesos Propios:

En la gráfica N° 9 se presentan los procesos propios de la comercializadora:

Grafica N° 9



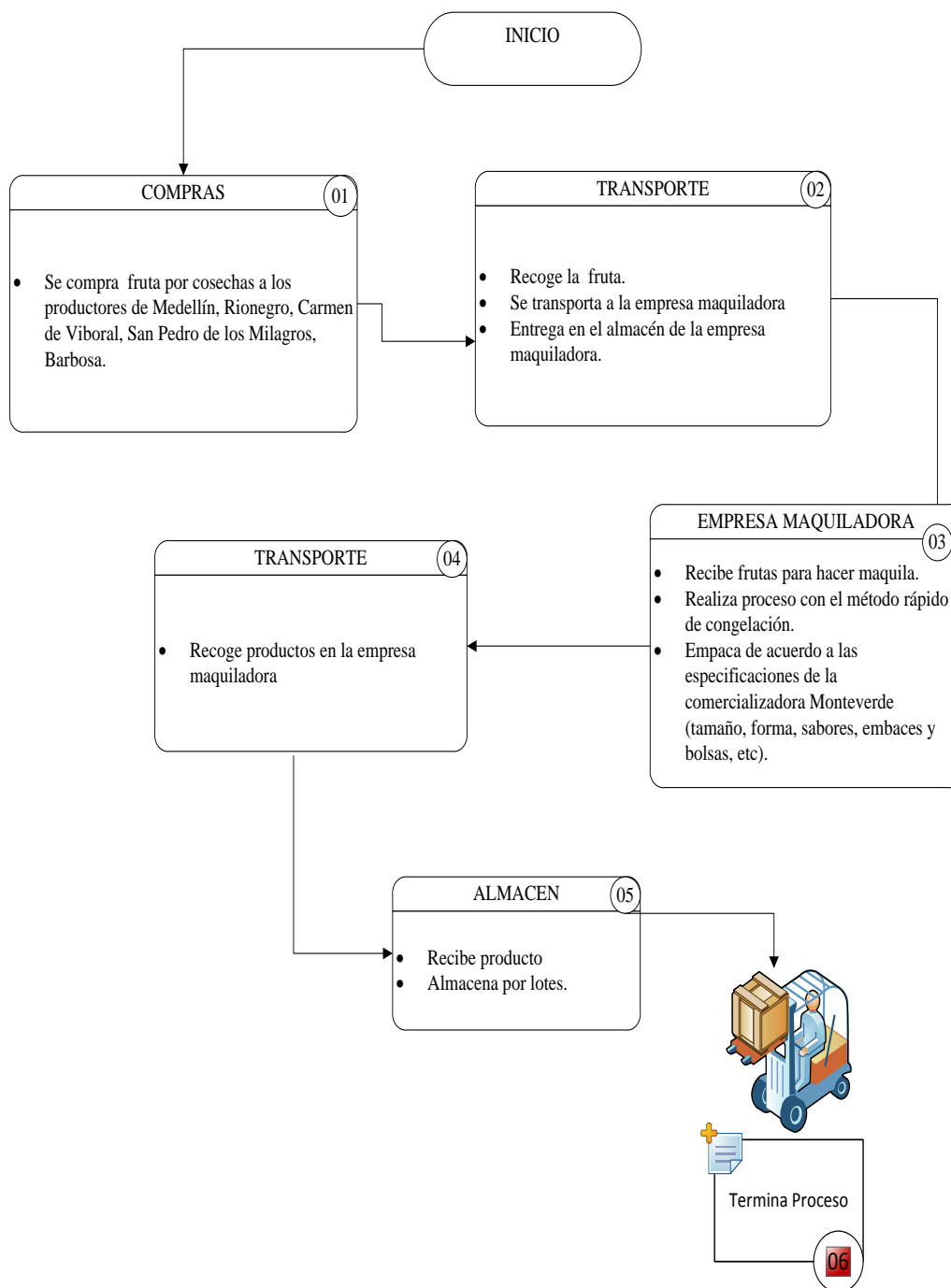
Fuente: los autores del proyecto

En la gráfica N°9 se muestra el proceso de compra de materias primas en Medellín y en algunos municipios según la producción requerida, su transporte hasta la comercializadora y su distribución al comprador, dicho proceso consta de 6 pasos y tiene una duración promedio de 10 días.

6.1.5 Procesos Externos:

En el siguiente flujo grama se presentan los procesos externos de la comercializadora los cuales se originan con la compra de materias primas al agricultor en Medellín y en algunos municipios, su transporte hasta la empresa maquiladora, el proceso de maquilado.

Gráfica N°10

Procesos externos

Fuente: los autores del proyecto

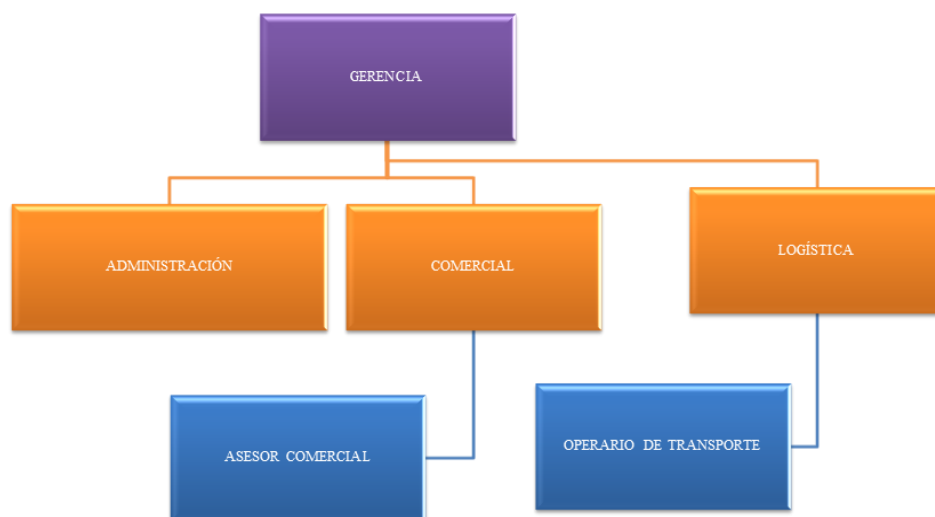
En la gráfica N°10 muestran las instrucciones precisas de actuación paso a paso para la compra de materias y maquila para convertirlas en producto terminado (pulpas y zumos de frutas), este proceso consta de 4 pasos y los mismos tienen una duración de 5 días.

6.1.6 Estructura organizacional

El organigrama se establece con la base en la visión de la empresa, en sus inicios contará con seis cargos:

- a) **Gerencia:** este cargo lo ocupa el representante legal de la compañía y es el responsable de la viabilidad económica de la comercializadora.
- b) **Administración:** responsable por los procesos de Compras, Facturación, Cartera y gestión de personal y de la contabilidad de la empresa.
- c) **Ventas:** responsable por la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto comercial de la empresa.
- d) **Asesor Comercial:** responsable por el cumplimiento del presupuesto de venta, mantenimiento de clientes nuevos y consecución de clientes nuevos.
- e) **Logística:** responsable por la recepción; almacenamiento y despacho de las pulpas y zumos de frutas.
- f) **Operario de transporte:** responsable por el transporte de las pulpas y zumos de frutas.

La estructura jerárquica de la empresa no será muy robusta en las primeras etapas en el siguiente organigrama se presenta la estructura planteada:



Fuente: Los autores del proyecto

Con estos cargos la compañía podrá cumplir los objetivos antes trazados, no obstante se busca logras incursionar en nuevos mercados y realizar la cadena de producción lo que hará que se establezca líderes de mayores procesos, auditoria, Calidad de producto, laboratorios, innovación y desarrollo, compras, mercadeo, entre otras.

6.1.7 Requerimientos de personal

Se hace el levantamiento de las funciones de los cargos de la Comercializadora según el organigrama en principio (6.1.5), se tendrá un personal orientado de la siguiente manera:

- Área Administrativa: se contará con una persona.
- Área comercial Se tendrán dos empleados (unificando las funciones en cabeza de la primera persona: la dirección comercial, ventas y mercadeo; en cabeza de la segunda: el asesor comercial).
- Área logística contará con una persona el manejo del almacén y una persona para el manejo del vehículo, para un total de cinco personas al iniciar el proyecto.

Se muestra de manera detallada el perfil profesional para cada cargo, así como sus funciones y responsabilidades.

a) **Gerente:**

Tabla N° 22

Perfil del cargo del gerente

PERFIL GERENTE	
RESPONSABILIDADES	Responsable de la viabilidad económica de la compañía, el cumplimiento de margen Ebitda (% de la utilidad operacional), del 100%, cumplimiento de los presupuesto de ingresos y gasto y generación de políticas que contribuyan al posicionamiento de la compañía como una empresa comercializadora reconocida en el mercado de pulpas y zumos de frutas.
PERFIL PROFESIONAL	<p>Formación: profesional en ingeniería Industrial, Ingeniería de alimentos, Administración de empresas y Administración comercial y de Mercadeo.</p> <p>Experiencia: tres (3) años de experiencia en sector de la comercialización de frutas.</p> <p>Conocimientos específicos: producción de alimentos, gestión integral de calidad, manejo avanzado de office, e inglés intermedio.</p>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento a los indicadores de producción y propender por su cumplimiento. • Nombrar libremente y a criterio propio el personal ideal para los cargos requeridos. • Presentar informes financieros y proyecciones de la compañía a la junta de socios. • Dirigir y representar legalmente a la empresa. • Es responsable por la implementación de políticas que contribuyan a la viabilidad económica de la empresa y el seguimiento a la ejecución de los procesos financieros (contabilidad, facturación y compras). • Elaborar y controlar la ejecución de los presupuestos de gastos y cobranza.

Fuente: los autores del proyecto

b) Auxiliar Administrativo:

Tabla N° 23

Perfil del cargo auxiliar administrativo.

PERFIL AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
RESPONSABILIDADES	<p>Será el encargado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la elaboración de las facturas a cliente y la causación de las facturas a proveedores. • Cumplimiento del presupuesto de recaudos.
PERFIL PROFESIONAL	<p>Formación: técnico o tecnólogo en contabilidad, administración de empresas.</p> <p>Experiencia: dos (2) años de experiencia en áreas administrativa.</p> <p>Conocimientos específicos: manejo básico de office y software de paquetes contables (SIGO, HELISA SAP R3, etc).</p>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar facturas a clientes. • Realizar causación facturas de proveedores. • Pago a proveedores. • Es responsable por el cumplimiento del presupuesto mensual y anual de la cartera. • Responsable de ejecución y cumplimiento de indicador de rotación de la rotación de cartera. • Es responsable la compra de materias primas (frutas, pulpa de fruta y zumos de fruta). • Responsable de la ejecución y seguimiento al indicador de rotación de inventarios.

Fuente: los autores del proyecto

c) Director Comercial:

Tabla N° 24

Perfil del cargo director comercial

PERFIL DIRECTOR COMERCIAL	
RESPONSABILIDADES	<p>Su responsabilidad será:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable por elaborar, controlar y ejecutar el presupuesto de ingresos. • Es responsable por campañas publicitarias, e implementación de estrategias de comunicación y el posicionamiento de marca del portafolio de los productos de la compañía.
PERFIL PROFESIONAL	<p>Formación: Administración de empresas y/o Administración comercial y de Mercadeo.</p> <p>Experiencia: tres (3) años de experiencia en el área comercial.</p> <p>Conocimientos específicos: manejo avanzado de office, costos y presupuestos, ventas y manejo de personal.</p>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes de ventas y proyecciones de cumplimiento a la Gerencia. • Hacer seguimiento a los indicadores ventas por Asesor Comercial. • Cumplir con el presupuesto de ventas mensual anual.

Fuente: los autores del proyecto

d) Asesor Comercial:

Tabla N° 25

Perfil del cargo asesor comercial

PERFIL ASESOR COMERCIAL	
RESPONSABILIDADES	<p>Es responsable por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento del presupuesto de ventas asignado por la empresa mensual y anual.
PERFIL PROFESIONAL	<p>Formación: técnico o tecnólogo en Producción, Administración de empresas, Administración comercial, Mercadeo.</p> <p>Experiencia: tres (3) años de experiencia en el área comercial.</p> <p>Conocimientos específicos: manejo básico de office y ventas.</p>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes de ventas y proyecciones de cumplimiento a la Dirección Comercial. • Cumplir con el presupuesto de ventas mensual y anual. • Cumplir con el indicador de visitas mensual. • Cumplir con el indicador de clientes nuevos mensual.

Fuente: los autores del proyecto

e) Operario de Transporte:

Tabla N° 26

Perfil del cargo operario de transporte

PERFIL OPERARIO DE TRANSPORTE	
RESPONSABILIDADES	<p>Estará a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El transporte la pulpa y zumos de fruta adquirida a los proveedores. • Responsable del transporte de la pulpa y zumos de frutas a los compradores.
PERFIL PROFESIONAL	<p>Formación: Técnico o tecnólogo en producción.</p> <p>Experiencia: tres (3) años de experiencia en el área de transporte.</p> <p>Conocimientos específicos: Conducción y certificado en BPM (buenas prácticas de mano facturas).</p>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de la fruta desde el sitio de recolección de la fruta hasta la empresa maquiladora. • Transporte de la pulpa de fruta y zumos de fruta desde la empresa maquiladora hasta la comercializadora Monteverde Alimentos Naturales S.A.S. • Transporte pedidos de pulpa y zumos de fruta para entrega al cliente.

Fuente: los autores del proyecto

f) Auxiliar de logística:

Tabla N° 27

Perfil del cargo Auxiliar de logística

PERFIL AUXILIAR DE LOGISTICA	
RESPONSABILIDADES	<p>Responsable por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La conservación de las pulpas y zumos de frutas en los cuartos fríos. • Responsable por mantener actualizado el inventario de materias primas. • Responsable por la ejecución y control del indicador de rotación de inventarios.
PERFIL PROFESIONAL	<p>Formación: Técnico o tecnólogo en producción de alimentos.</p> <p>Experiencia: tres (3) años de experiencia en el área de mercadeo.</p> <p>Conocimientos específicos: Conducción y certificado en BPM (buenas prácticas de mano facturas).</p>
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de la pulpa de fruta y zumos en canastillas por lotes (separados por sabor, color y fecha de recolección). • Hacer los pedidos al área de compras para mantener el nivel de inventario de materias primas. • Dar cumplimiento al indicador de rotación de inventarios.

Fuente: los autores del proyecto

6.2 Aspectos legales

6.2.1 Tipo de organización empresarial

La empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificada con el nombre de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, se presenta a continuación un resumen de los artículos con mayor relevancia en los cuales se enmarca La ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, con la cual se reglamentan las sociedades por acciones simplificadas:

- **Artículo 2o:** establece que la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse con una o varias personas naturales o Jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

- **Artículo 3o:** la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independiente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

- **Artículo 4o:** las acciones y demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrá inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisiones ni negociarse en bolsa.

Se optó por este tipo de sociedad por que los socios responden hasta por el monto de sus acciones y los efectos tributarios como una sociedad anónima.

Adicional a este marco legal de la conformación de la sociedad es importante destacar que la empresa origen (productora) está legalmente constituida y regulada por los entes no solo fiscales sino de la autoridades sanitarias.

Anexo resolución del Invima.

República de Colombia
Ministerio de Salud y Protección Social
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

RESOLUCIÓN No. 2013037673 DE 16 de Diciembre de 2013
Por la cual se concede LA RENOVACIÓN de un Registro Sanitario

El Director de Alimentos y Bebidas del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, en ejercicio de las facultades legales conferidas en el Decreto 2078 del 2012, con base en lo previsto por la Ley 9a. de 1979, el Decreto Reglamentario 3075 de 1997 y Ley 1437 de 2011.

REGISTRO SANITARIO No.: RSAA12119103 **VIGENTE HASTA:** 26 FEB 2024

TIPO DE REGISTRO: FABRICAR Y VENDER

EXPEDIENTE No.: 19942496

RADICACIÓN: 2013115127 **FECHA:** 09/10/2013

TITULAR(ES): ALIMENTOS ALAN S.A.S con domicilio en MEDELLIN - ANTIOQUIA

FABRICANTE(S): ALIMENTOS ALAN S.A.S con domicilio en MEDELLIN - ANTIOQUIA

ARTICULO SEGUNDO.- Contra la presente resolución procede únicamente el Recurso de Reposición, que deberá interponerse ante EL DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS., dentro de los DIEZ (10) días siguientes a su notificación, en los términos señalados en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

ARTICULO TERCERO.-La presente resolución rige a partir de la fecha de su ejecutoria.

COMUNIQUESE, NOTIFIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá D.C. a los 16 de Diciembre de 2013

Este espacio, hasta la firma se considera en blanco.



HARRY ALBERTO SILVA LLINAS
DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Vo. Bo. Nubia Leticia Martínez Espejo - Coordinadora; Técnico: Yaneth Patricia Ordoñez Caviglia; Vobo Legal: Iván Salazar

6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa

La ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, en el artículo 5o, establece la documentación necesaria para la operación de la empresa. Así:

Artículo 5o: la sociedad por acciones simplificada se creara mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, el cual se expresará cuando menos los siguiente.

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “Sociedad por acciones simplificada” ; o de las letras S.A.S.;

3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuera indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una comunicación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultad de sus administradores. En todo caso, deberá designar cuando menos un representante legal.
8. Reglamento de higiene y seguridad social.
9. Norma para la adecuada manipulación de alimentos:
10. Limpieza corporal general.
11. Limpieza y cuidado de manos: Deberá lavárselas con abundante agua y jabón (preferentemente líquido) y secar con toalla de un solo uso, caso contrario la misma deberá estar siempre en perfecto estado de limpieza.
12. El lavado de manos se realizará: Antes de comenzar a trabajar y cada vez que se interrumpe por algún motivo.
13. Antes y después de manipular alimentos crudos y cocidos.
14. Luego de manipular dinero.
15. Luego de utilizar el pañuelo para toser, estornudar o limpiarse la nariz.

16. Luego de manipular basura.

17. Luego de hacer uso del baño. Si ha estado en contacto con animales o insectos.

6.2.3 Costos asociados con asuntos legales

Los gastos legales para constituir la empresa son por valor de \$301.000, los cuales se detallan en la Tabla N° 28.

Tabla N° 28

Costos asociados con asuntos legales

DETALLE	VALOR
AUTENTICACIÓN NOTARIA	13.800
REGISTRO CÁMARA DE COMERCIO	220.500
FORMULARIO DE REGISTRO	8.200
DERECHO DE INSCRIPCIÓN	31.000
CERTIFICADO DE EXISTENCIA	17.200
INSCRIPCIÓN EN LIBROS	10.300
TOTAL	301.000

Fuente: Investigación autores.

7. Análisis Financiero

7.1 Requerimientos de materiales

Para establecer cuáles serían las compras del producto a comercializar se tuvieron varios aspectos a consideración.

- a) De acuerdo con las entrevistas realizadas a los clientes se establece cuáles son los productos que ellos compran en mayor cantidad y frecuencia.
- b) Datos Estadísticos de la empresa productora donde se estima posibles consumos.
- c) Estimación de ventas partiendo de necesidades para alcanzar el punto de equilibrio, el cual se analizar más adelante.
- d) Capacidades de almacenamiento y recurso financieros disponibles iniciales.

Tabla N° 29

Requerimiento de producto al mes.

DETALLE	Kilos Mes	Pesos Mes	% Parti
PULPA MANGO	2.048	5.733.493	16,3%
PULAP MORA	1.229	3.440.096	9,8%
PULPA MANDARINA	983	2.752.077	7,8%
PULPA GUANABANA	819	2.293.397	6,5%
PULPA GUAYABA	410	1.146.699	3,3%
PULPA NARANJA	410	1.146.699	3,3%
PULPA MARACUYA	410	1.146.699	3,3%
PULPA LULO	410	1.146.699	3,3%
PULPA TOTAMATE DE			
ARBOL	410	1.146.699	3,3%
PULAP FRESA	410	1.146.699	3,3%
PULPA PIÑA	410	1.146.699	3,3%
PULPA PAPAYA	82	229.340	0,7%

PULPA UVA	82	229.340	0,7%
PULPA DE LIMÓN	82	229.340	0,7%
ZUMO DE NARANJA	2.823	7.903.399	22,4%
ZUMO DE LIMÓN	882	2.469.812	7,0%
ZUMO DE MANDARINA	441	1.234.906	3,5%
ZUMO DE UVA	221	617.453	1,8%
ZUMO LIMONADA DE COCO	44	123.491	0,4%
TOTALES	12.601	35.283.033	100,0%

Fuente: los autores del proyecto

Por tratarse de un producto biológico que tiene una vida corta especialmente los Zumos de 30 días, una de las políticas de compra será la de resurtido frecuente máximo un inventario de 8 días de almacenamiento y/o al inicio del proyecto bajo la dinámica de la rotación observada, estas son las compras durante el mes, solo se invierte 10.000.000 millones en inventario inicialmente.

Calendario de inversiones de la compañía.

Estas serán las inversiones que se contemplan tener durante el primer año de la compañía según el cuadro adjunto.

Tabla N° 30

Calendario de inversión inicial

DETALLE		PERIODOS	
		AÑO 0	OBSERVACIONES
	Bacula digital	500.000	Se requiere para pesar la materia prima que recibida.
	Banda transportadora	6.300.000	Se requiere para deslizar la materia recibida desde el sitio de recepción al cuarto frio.
	Muebles de oficina	2.100.000	Se requiere para las oficinas
	Mesa de trabajo	2.400.000	Se requiere para preservar el encadenamiento de frio de las materias primas
	Cuarto frio:	10.000.000	Se requiere para preservar el encadenamiento de frio de las materias pulpas de fruta
	Teléfonos	113.700	Para Logística, Dirección Financiera y Call center.
	Canastas plásticas	900.000	Se requiere para almacenar por lotes de 25 kg la materia prima
	Nevera	900.000	Se requiere para almacenamiento de Zumos de frutas

	Computador	3.097.580	Se requiere uno para Gerencia, Dirección Financiera, logística
	Adecuación Instalaciones	9.000.000	Se requiere para adecuación locativa exigida por los entes reguladores.
	Impresora	470.000	Se requiere para la impresión de la documentación de la empresa.
	Celulares	2.397.800	Se requiere uno para Gerencia y Dirección Comercial
	Software	2.000.000	Se requiere para llevar la información contable, operativa y financiera de la compañía
	Mercancías	10.000.000	Se requiere una inversión inicial de \$10 millones en Pulpas y Zumos de frutas para inicial el negocio
	Tabletas	599.980	Para la Dirección Comercial y Asesor Comercial
	Vehículo Refrigerado		Se requiere para transportar las materias primas conservando el encadenamiento de frío
TOTALES		50.779.060	

Fuente: los autores del proyecto.

Tabla N° 31

Presupuesto de inversión.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO.			
ITEM	DETALLE	PERIODOS	
		0	2015
1	INVERSIONES FIJAS	31.779.060	32.000.000
	MAQUINARIA Y EQUIPOS	23.213.700	
1.2.3	MUBLES Y ENSERES	8.565.360	
1.2.4	VÉHICULOS		32.000.000
2	INVERSIONES DIFERIDAS	9.000.000	0
2.4	GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	9.000.000	
3	CAPITAL DE TRABAJO	10.000.000	0
3.2	INVENTARIO DE MERCANCIAS	10.000.000	
FLUJO DE INVERSIÓN		50.779.060	32.000.000

Fuente: los autores del proyecto

Es importante resaltar que dentro de esta inversión inicial están incluidos los requerimientos tecnológicos, locativos y de infraestructura y para el segundo año, la compañía realizara una inversión de compra de un vehículo por valor de \$32.000.000.

Tabla N° 32

Administrativa: Papelería.

PAPELERIA	UND	CANTI	VR. UNIT	VR.
				TOTAL
PAPEL CARTA (500 GR)	RESMAS	5	7.990	39.950
DATAFONO	UND	1	0	0
GANCHOS DE COSEDORA	UND	1	1.346	1.346
SACA GANCHOS	UND	2	1.300	2.600
LAPICEROS	UND	10	403	4.030
GANCHOS CLICK	UND	1	1.200	1.200
TIJERAS	UND	1	2.400	2.400
SELLOS (ENTREGA Y				
RECIBIDO)	UND	1	24.495	24.495
USB 8 GB	UND	1	9.990	9.990
TOTAL		23	49.124	86.011

Fuente de precios: Autores del proyecto, precios basados en mercado libre

La tabla 32, muéstralos requerimiento administrativos de papelería para iniciar actividades por un valor de \$86.011, mensuales

7.2 Requerimientos locativos e infraestructura

Monteverde Alimentos Naturales S.A.S debe garantizar que las actividades que regulan la conservación de alimentos se cumplan bajo lo consagrado en la normatividad vigente consagrada en el decreto 3075 de 2007 y las normas de las buenas prácticas contemplados en el mismo decreto, como las adecuaciones locativas, accesos, pisos, enchapes, entre otros aspectos

para generar inocuidad en los alimentos a comercializar, se contempla para este proyecto una inversión de 9,000.000 de pesos en dichos requerimientos.

“(“decreto_3075_1997.pdf,” n.d., pp. 1–77)

7.3 Estructura Financiera del Proyecto

La estructura del proyecto está dada por las inversiones necesarias para el proyecto, los costos en que se incurre para la comercialización, administración, financiación y la venta de cada producto, como también los ingresos percibidos en la comercialización, en un horizonte de tiempo a 5 años.

7.4 Recursos Propios

La compañía inicia con un capital suscrito y pagado por los accionistas de \$10 millones, representado en acciones, cuyo valor nominal es de \$1.000 pesos por acción; adicional hacen una inversión por \$9.000.000, para la adecuación de la bodega de acuerdo a la norma 3075 del 2007.

7.5 Créditos y Préstamos Bancarios:

La compañía planea adquirir un crédito en su primera año (2015), pagadero en 5 años por \$31,779.060 para la compra de maquinaria y equipos discriminados *en la tabla N°33*

Tabla N°33

Maquinaria y equipo

ELEMENTOS	VALORES
Bacula digital	500.000
Banda transportadora	6.300.000
Muebles de oficina	2.100.000
Mesa de trabajo	2.400.000
Cuarto frio:	10.000.000
Teléfonos	113.700
Canastas plásticas	900.000
Nevera	900.000

Computador	3.097.580
Impresora	470.000
Celulares	2.397.800
Software	2.000.000
Tabletas	599.980
TOTALES	31.779.060

Fuente los autores del proyecto.

La amortización del préstamo anterior se presenta en la Tabla N° 34:

Tabla N° 34

Créditos y Préstamos Bancarios

Plan de						
Financiación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			21.912.75	15.707.04		
Saldo	31.779.060	27.227.451	7	5	8.460.934	0
Cuota		9.192.806	9.192.806	9.192.806	9.192.806	9.192.806
Interés		4.641.197	3.878.112	2.987.094	1.946.695	731.872
Amortización		4.551.609	5.314.694	6.205.712	7.246.111	8.460.934

Fuente: autores del proyecto

Se estimó que la tasa de interés se calcula en el 1,3% efectivo mensual a un plazo de 60 meses con una cuota mensual fija de \$766.067.

7.6 Calendario de Ingresos del Proyecto

Para de los ingresos del año 2015, se tomó un consumo estimado de 151.213 kg, con un valor de venta por kilo de \$4.350. Para proyectar los las ventas de los siguientes cuatro años se toma el crecimiento esperado del 4,2% que es la tendencia actual de los últimos años según la revista el espectador.

“(“Colombia está entre los 5 países con mejor crecimiento económico,” 2014, p. 1)

Tabla N° 35

Pronóstico de ventas

PRONOSTICO DE VENTAS					
DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS	VENTAS
Pulpa mango	103.682.029	108.140.356	112.790.391	117.640.378	122.698.914
Pulpa mora	62.209.217	64.884.214	67.674.235	70.584.227	73.619.349
Pulpa					
mandarina	49.767.374	51.907.371	54.139.388	56.467.381	58.895.479
Pulpa					
guanábana	41.472.811	43.256.142	45.116.156	47.056.151	49.079.566
Pulpa guayaba	20.736.406	21.628.071	22.558.078	23.528.076	24.539.783
Pulpa naranja	20.736.406	21.628.071	22.558.078	23.528.076	24.539.783
Pulpa					
maracuyá	20.736.406	21.628.071	22.558.078	23.528.076	24.539.783
Pulpa lulo	20.736.406	21.628.071	22.558.078	23.528.076	24.539.783
Pulpa tomate					
de árbol	20.736.406	21.628.071	22.558.078	23.528.076	24.539.783
Pulpa fresa	20.736.406	21.628.071	22.558.078	23.528.076	24.539.783
Pulpa piña	20.736.406	21.628.071	22.558.078	23.528.076	24.539.783
Pulpa papaya	4.147.281	4.325.614	4.511.616	4.705.615	4.907.957
Pulpa uva	4.147.281	4.325.614	4.511.616	4.705.615	4.907.957
Pulpa de					
limón	4.147.281	4.325.614	4.511.616	4.705.615	4.907.957
Zumo de					
naranja	142.921.689	149.067.321	155.477.216	162.162.737	169.135.734
Zumo de					
limón	44.663.028	46.583.538	48.586.630	50.675.855	52.854.917
Zumo de					
mandarina	22.331.514	23.291.769	24.293.315	25.337.928	26.427.458

Zumo de uva	11.165.757	11.645.884	12.146.658	12.668.964	13.213.729
Zumo limonada de coco	2.233.151	2.329.177	2.429.332	2.533.793	2.642.746
Totales	638.043.254	665.479.113	694.094.715	723.940.788	755.070.242

Fuente: los autores del trabajo

7.7 Inversión en Capital de Trabajo.

Una vez analizadas las necesidades de capital de trabajo y con base en los resultados obtenidos del flujo de caja y el capital de trabajo neto, se evidencia que en ninguno de los años proyectados los resultados fueron negativos por lo cual se puede concluir que no se requiere hacer inversión de capital de trabajo al proyecto, adicional se toma la decisión de no redistribuir las utilidades durante los periodos que va en marcado el proyecto.

Tabla N° 36

Inversión en capital de trabajo

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Flujo de caja	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	638.043.254	665.479.113	694.094.715	723.940.788	755.070.242
Costos y gastos	617.140.508	628.455.548	651.111.892	666.226.712	701.124.737
Depreciación	5.499.276	13.699.276	13.699.276	13.699.276	13.699.276
Amortización diferidos	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Utilidad antes de impuestos	13.603.470	21.524.289	27.483.547	42.214.800	38.446.228

Fuente: Los autores del proyecto

7.8 Costos y Gastos

7.8.1 Costos Variables

Los costos variables de la compañía los componen las comisiones por venta, mantenimientos, amortizaciones y otros, los cuales crecen en promedios el 2,7%, durante los 5 años proyectados como se muestra en la

Tabla N° 37

Costos variables

COSTO VARIABLES					
DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
Comisiones por ventas	9.570.649	9.982.187	10.411.421	10.859.112	11.326.054
Mantenimiento	250.000	432.600	550.000	633.600	750.600
Otros	220.000	110.000	153.400	100.000	80.000
Amortizaciones	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
TOTAL COSTOS					
VARIABLES	11.840.649	12.324.787	12.914.821	13.392.712	13.956.654

Fuente: Los autores del proyecto

7.8.2 Costos Fijos

Los costos fijos de la Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, los conforman la mano de obra Directa, el arrendamiento de Bodega, los consumibles de la oficina, los suministros (los cuales representan el 30% del total de esta cuenta), los mantenimientos de la maquinaria y otros costos no previsibles. En la Tabla 38, se muestra la composición de dichos costo:

Tabla N°38

Costos fijos

COSTO FIJOS					
DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
MANO DE OBRA					
DIRECTA	37.099.262	38.371.767	39.687.919	41.049.214	42.457.202
ARRENDAMIENTOS	7.200.000	7.236.000	7.272.180	7.308.541	7.345.084
MANTENIMIENTO	950.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000
IMPUESTOS	0	0	0	0	0
OTROS	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000
TOTAL COSTOS					
FIJOS	45.299.262	46.667.767	48.080.099	49.537.755	51.042.286

Fuente: Los autores del proyecto

7.8.3 Gastos Administrativos y Legales

Los gastos administrativos proyectados a 5 años, presentan un crecimiento promedio del 3%, cuya composición se presenta en la Tabla N° 39

Tabla N° 39

Gastos administrativos y legales.

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
Salarios	20.061.341	20.749.445	21.461.151	22.197.268	22.958.635
Material de oficina	3.600.000	3.650.000	3.700.000	3.750.000	3.800.000
Suministros (agua, luz, etc)	4.320.000	4.440.000	4.560.000	4.680.000	4.800.000
Mantenimiento –oficinas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Gastos legales	301.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Depre.muebles y enseres	4.642.740	4.642.740	4.642.740	4.642.740	4.642.740
Otros	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total gastos administrativos	33.005.081	33.662.185	34.543.891	35.450.008	36.381.375

Fuente: Los autores del proyecto

7.8.4 Gastos de ventas

Los gastos de ventas están representados en los salarios de los vendedores y la inversión de publicidad de cada periodo con un crecimiento promedio en el horizonte de estudio del 2,5%, cuya composición se presenta en la Tabla N° 40.

Tabla N° 40

Gasto de Ventas.

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
Salario	23.610.682	24.420.528	25.258.152	26.124.507	27.020.577
Publicidad	9.000.000	9.500.000	9.400.000	10.500.000	10.600.000
suministros(Agua, Luz, teléfono, internet)	10.080.000	10.360.000	10.640.000	10.920.000	11.200.000
Arrendamiento – Bodega	16.800.000	16.884.000	16.968.420	17.053.262	17.138.528
Alquiler Vehículo	18.000.000	0	0	0	0
Papelería	1.200.000	1.250.000	1.300.000	1.350.000	1.400.000
Mantenimientos	554.656	617.400	550.000	516.400	449.400
Otros	300.000	200.000	253.400	210.000	200.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	79.545.338	63.231.928	64.369.972	66.674.169	68.008.506

Fuente: Los autores del proyecto.

7.8.5 Gastos de distribución

Los gastos de distribución están constituidos por el salario del conductor, la depreciación del vehículo que se compra en el segundo año y publicidad, cuyo promedio crecen en el 2,5%, en los 4 años de estudio, toda vez que el vehículo.

Tabla N° 41

Gastos de Distribución.

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
SALARIO	13.488.581	13.951.239	14.429.767	14.924.708	15.436.625
DEPRECIACIÓN		6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000
MATENIMIENTO					
VEHÍCULO	950.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000
TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	14.438.581	21.351.239	21.879.767	22.424.708	22.986.625

Fuente: Los autores del proyecto

7.8.6 Gastos financieros.

Los gastos financiero los componen los créditos y depreciación de maquinaria, equipos, muebles y enceres y vehículos. Así las cosas se proyectado un crédito a 5 años por \$32 millones, con un interés del 16% anual y las depreciaciones, cuya composición se presentan en la Tabla N° 42.

Tabla N° 42

Gastos Financieros.

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
GASTOS FINANCIEROS	4.957.533	4.230.935	3.390.987	2.420.008	1.297.555
AMORTIZACIÓN	4.657.682	5.384.281	6.224.228	7.195.208	8.317.661
TOTAL GASTOS FINANCIERO	9.615.216	9.615.216	9.615.216	9.615.216	9.615.216

Fuente: Los autores del proyecto

7.8.7 Calendario de Costos y Gastos del Proyecto.

Los costos y gastos del proyecto para el horizonte de estudio, tienen un crecimiento promedio de 1,3%, dicha composición de muestran:

Tabla N° 43.

Calendario de Costos y Gastos

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
Costos variables	11.840.649	12.324.787	12.914.821	13.392.712	13.956.654
Costos fijos	45.299.262	46.667.767	48.080.099	49.537.755	51.042.286
Costo de venta	423.396.400	441.602.445	459.708.145	469.132.162	499.134.095
Gastos administrativos	33.005.081	33.662.185	34.543.891	35.450.008	36.381.375
Gastos financiero	9.615.197	9.615.197	9.615.197	9.615.197	9.615.197
Gastos de ventas	79.545.338	63.231.928	64.369.972	66.674.169	68.008.506
Gastos de distribución	14.438.581	21.351.239	21.879.767	22.424.708	22.986.625
Total	617.140.508	628.455.548	651.111.892	666.226.712	701.124.737

Fuente: Los autores del proyecto.

7.9 Flujo de Caja

La compañía Monteverde Alimentos Naturales S.A.S en su etapa pre operativa adquiere un crédito por \$31,779.060 millones y en la etapa productiva la cual se proyectada a 5 años, los flujos de caja obtenidos son positivos por lo cual evidencia que no se requiere adquirir créditos para cubrir los gastos financieros de la compañía durante dicha etapa, como se muestra

Tabla N° 44

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Flujo de caja	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	638.043.254	665.479.113	694.094.715	723.940.788	755.070.242
Costos y gastos	617.140.508	628.455.548	651.111.892	666.226.712	701.124.737
Depreciación	5.499.276	13.699.276	13.699.276	13.699.276	13.699.276
Amortización					
diferidos	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Utilidad antes de impuestos	13.603.470	21.524.289	27.483.547	42.214.800	38.446.228
Impuesto ()	- -		2.686.426	7.214.260	10.114.782
Utilidad después de impuestos	13.603.470	21.524.289	24.797.121	35.000.541	28.331.446
Depreciación	5.499.276	13.699.276	13.699.276	13.699.276	13.699.276
Amortización					
diferidos	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Recuperación de capital de trabajo	- -		-	-	10.000.000
Flujo de caja neto	20.902.746	37.023.565	40.296.397	50.499.817	53.830.722

Fuente: Los autores del proyecto

7.10 Estados Financieros Proyectados**7.10.1 Estado de resultados**

El estado resultado proyectado para 5 años, arrojo utilidad en todos los periodos analizados, con lo cual se puede concluir que la empresa es viable económicamente; como se muestra en la Tabla N° No 45

Tabla N° 45

Monteverde Alimentos Naturales S.A.S, estado de resultados al 31 de diciembre.

Periodo	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos operacionales	638.043.254	665.479.113	694.094.715	723.940.788	755.070.242
Costo de ventas	-480.536.311	-500.594.999	-520.703.065	532.062.629	-564.133.035
Utilidad bruta en ventas	157.506.942	164.884.114	173.391.650	191.878.159	190.937.207
Gastos operacionales					
Ventas	-93.983.918	-84.583.167	-86.249.739	-89.098.876	-90.995.131
Administración	-33.005.081	-33.662.185	-34.543.891	-35.450.008	-36.381.375
Utilidad de la operación	30.517.943	46.638.763	52.598.021	67.329.274	63.560.702
Ingresos y gastos no operacionales					
Gastos financieros	-9.615.197	-9.615.197	-9.615.197	-9.615.197	-9.615.197
Utilidad antes de impuestos	20.902.746	37.023.565	42.982.823	57.714.076	53.945.504
Impuesto sobre la renta			2.686.426	7.214.260	10.114.782
Utilidad neta	20.902.746	37.023.565	40.296.396	50.499.817	43.830.721

Fuente: Los autores del proyecto

Es importante resaltar que durante la duración de este proyecto los impuestos de renta no se cancelan bajo la norma ordinal, ya que existe un beneficio tributario para las empresas creadas después de la ley 1429 de 2010, en cual en nuestro proyecto favorece para realizar planes de inversión a futuro

“(“Progresividad en el pago del impuesto de renta para las nuevas pequeñas empresas | Gerencie.com,” n.d., pág. 1)

7.10.2 Balance General Proyectado

El balance general se proyectado para 5 años, muestra que la compañía no requiere de créditos en su parte productiva, toda vez que se financia con recursos propios al no distribuir sus utilidades.

Tabla N° 46

Monteverde Productos Naturales S.A.S, Balance General

AL 31 DE DICIEMBRE

Periodos	2015	2016	2017	2018	2019
Activos					
Corrientes					
Disponible	13.005.350	22.480.784	51.701.856	85.847.698	116.203.282
Deudores	8.670.233	14.987.189	34.467.904	57.231.799	77.468.855
Inventarios	12.701.892	13.248.073	13.817.741	14.411.903	15.031.615
Diferidos	9.000.000	7.200.000	5.400.000	3.600.000	1.800.000
Total activo corriente	43.377.475	57.916.046	105.387.501	161.091.400	210.503.752
Propiedad planta y equipo					
Costo	31.779.060	63.779.060	63.779.060	63.779.060	63.779.060
Menos depreciación acumulada	5.499.276	17.398.552	29.297.828	41.197.104	53.096.380
Total propiedad planta y equipo	26.279.784	46.380.508	34.481.232	22.581.956	10.682.680
Total activo no corriente	26.279.784	46.380.508	34.481.232	22.581.956	10.682.680
Total activos	69.657.259	104.296.554	139.868.733	183.673.356	221.186.432

Fuente: Los autores del proyecto

Tabla N° 47

Pasivos y Patrimonio.

Pasivos					
Proveedores	5.000.000	8.000.000	9.500.000	10.000.000	12.000.000
Obligaciones laborales	6.633.187	6.633.187	6.633.187	6.633.187	6.633.187
Total pasivo corriente	11.633.187	14.633.187	16.133.187	16.633.187	18.633.187
Total pasivo corriente	11.633.187	14.633.187	16.133.187	16.633.187	18.633.187
Obligaciones financieras	27.121.327	21.737.056	15.512.839	8.317.645	0
Total pasivo no corriente	27.121.327	21.737.056	15.512.839	8.317.645	0
Total pasivos	38.754.514	36.370.243	31.646.027	24.950.832	18.633.187
Patrimonio					
Capital autorizado 10,000 acciones de valor nominal unitario de \$1,000					
Capital suscrito y pagado 10,000 acciones					
Resultados del ejercicio	20.902.746	37.023.565	40.296.396	50.499.817	43.830.721
Resultados de ejercicios anteriores	0	20.902.746	57.926.311	98.222.707	148.722.524
Total patrimonio	30.902.746	67.926.311	108.222.707	158.722.524	202.553.245
Total pasivos y patrimonio	69.657.259	104.296.554	139.868.733	183.673.356	221.186.432

Fuente: los autores del proyecto

Referencias capítulo 7

“(Chávez Vargas Armando, 2002. Ciudad: Bogotá. Contabilidad Financiera -Universidad de la Sabana)”.

“(Carrillo de Rojas Gladys, 2002. Ciudad: Bogotá. Análisis y Administración Financiera - Universidad de la Sabana)”.

“(Arango B. Fernando, 2002. Ciudad: Bogotá. Evaluación de Proyectos - Universidad de la Sabana)”.

8. Evaluación del Proyecto

8.1 Costo del Capital (Tasa de Descuento)

Utilizado la metodología del WACC, se evidenció que el rendimiento mímimo que debe generar el negocio para que los inversionistas monten dicho proyecto será del 16%. Así:

La tasa o WACC es rendimiento mínimo exigible para cualquier proyecto de inversión. Así.

Aplicando las fórmulas del costo del capital:

$$(1) = K_d * D(1 - T) + K_e * E$$

$$(2) = E + D$$

$$(3) = WACC = \frac{(K_d * D(1 - T) + K_e * E)}{(E + D)}$$

DATOS

D=	Deuda Financiera	31.779.060,00
E=	Capital Aportado Por Los Accionistas	10.000.000,00
KD =	Costo de la deuda Financiera	0,16
T=	Impuesto Pagado Sobre Ganancias	0,25
	Rentabilidad Exigida Por Los	
	Accionistas (Sería Como Los	
KE=	Intereses Exigido Por Los Accionistas	0,11
	Aunque No Se Cobre Intereses)	

Aplicando la primera fórmula se obtiene: \$ 6,664.328

Aplicando la segunda fórmula se obtiene: 41,779.060.

Aplicando la tercera fórmula se obtiene: que el costo de capital es del 16%, esta sería la rentabilidad mínima esperada por los accionistas para participar en el proyecto.

8.2 Valor Presente Neto.

La empresa hace una inversión inicial de \$51,779.060, y se espera tener una rentabilidad mínima del 16%, por tal razón se halla el valor presente neto con la información obtenida del flujo de fondos. Así.

Tabla N° 47

Datos para calcular el Valor Presente Neto

Rentabilidad anual requerida	16%
Vida útil de la inversión	5 Años
Inversión inicial a realizar en el momento "0"	51.779.060
Flujo libre de caja generado en el año 1	20.902.746
Flujo libre de caja generado en el año 2	37.023.565
Flujo libre de caja generado en el año 3	40.296.397
Flujo libre de caja generado en el año 4	50.499.817
Flujo libre de caja generado en el año 5	43.830.722

Fuente: Los autores del proyecto

Con base en la información de la Tabla N° 47 se calcula el VPN, cuyo resultado es:

Tabla N° 48

Valor presente neto

Flujos monetarios de la inversión	Flujo anual	Flujo acumulado
Inicio año 1 (Pago Inversión)	-51.779.060	-51.779.060
Flujo libre de caja (<i>Free Cash Flow</i>) generado el año 1	20.902.746	-20.876.314
Flujo libre de caja (<i>Free Cash Flow</i>) generado el año 2	37.023.565	16.147.251
Flujo libre de caja (<i>Free Cash Flow</i>) generado el año 3	40.296.397	56.443.648
Flujo libre de caja (<i>Free Cash Flow</i>) generado el año 4	50.499.817	106.943.465
Flujo libre de caja (<i>Free Cash Flow</i>) generado el año 5	43.830.722	150.774.187

Fuente: Los autores del proyecto

Nota: Para simplificar se supone que los flujos se realizan a final de año (excepto la inversión inicial).

Aplicando la fórmula de Valor presente neto:

$$\sum_{t=1}^n = \frac{v^t}{(1+i)^n} - I_0$$

v^t = flujo de caja de cada periodo.

I_0 = Inversión inicial.

n = número de periodos considerados.

i = rentabilidad esperada.

El resultado obtenido fue \$41,779.060 como dicho valor es superior a cero (0), significa que el proyecto tiene una rentabilidad superior a la esperada por el inversionista que es del 16%.

8.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna del proyecto es del 56,85%, como dicho valor es superior a la tasa interna de descuento se puede concluir que proyecto es viable.

Para el cálculo de la TIR, se utiliza la siguiente fórmula

$$TIR: -I + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} = 0$$

Datos:

I = Es el valor de la inversión Inicial.

n = es el número de periodos.

F_t = flujo de caja en el periodo t .

En la Tabla N° 49, se presenta el cálculo obtenido. Así

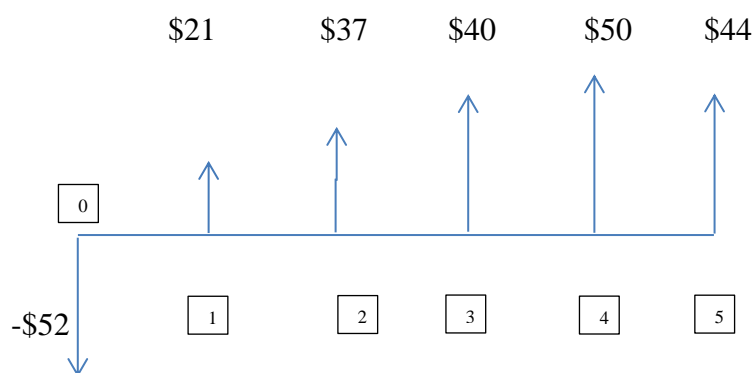
Tabla N° 49

Tasa Interna de retorno

Períodos	Flujos Caja	
0	-51.779.060	<-----
1	20.902.745	<-----
2	37.023.565	<-----
3	40.296.397	<-----
4	50.499.817	<-----
5	43.830.721	<-----
6		<-----
7		<-----
8		<-----
9		<-----
10		<-----
Tasa WACC : 16,00% <--- tasa espera por el inversionista		
TIR : 56,85%		

Fuente: Los autores del proyecto

Con base en los flujos para determinar cuánto tiempo se demora el inversionista en recuperar su inversión se utiliza el método denominado Playback periodo (periodo de restitución), Así:

**Nota:** valores en millones de pesos

Utilizando el método de restitución (observación de los comportamientos de los flujos, ingresos menos gastos hasta que este se convierte en cero) se evidencia que a partir del segundo año el inversionista recupera su inversión.

8.4 Índices financieros

Los índices financieros nos permiten analizar tendencias de las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones regulares que pueden presentar los estados financieros, para determinar incidencia de dichas variaciones se analizan las razones de liquidez, apalancamiento y de actividad o gerencia.

- a) **Razones de Liquidez:** miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.
- b) **Capital de trabajo:** representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

Formula: Capital de trabajo = Activo Circulante menos Pasivo Circulante, cuyo resultados se presentan en la Tabla N°50.

Tabla N° 50

Capital de Trabajo

RAZÓN DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019
CAPITAL DE TRABAJO	31.744.288	43.282.859	89.254.314	144.458.212	191.870.565

Fuente: Los autores del proyecto

Razón Circulante: mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído:

Fórmula: Razón circulante = Activo Circulante ÷ Pasivo Circulante, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente Tabla N°51:

Tabla N° 51

Razón Circulante

RAZÓN DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019
CAPITAL CIRCULANTE	3,7	4,0	6,5	9,7	11,3

Fuente: Los autores del proyecto

Los resultados obtenidos significan que por cada unidad de financiamiento a corto plazo en 2015, se tiene 3,7 unidades monetarias para inversión a corto plazo.

Razones de apalancamiento: miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

Razón de Endeudamiento: mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiado por deuda.

Fórmula: Endeudamiento = Total Activo ÷ Total Activo

Tabla N° 52

Razón de Apalancamiento.

RAZÓN APALANCAMIENTO	2015	2016	2017	2018	2019
ENDEUDAMIENTO	55,6%	34,9%	22,6%	13,6%	8,4%

Fuente: Los autores del proyecto

Se observa que para cubrir de inmediato las deudas de la compañía tendría que disponer del sus activos totales en un 55,6%.

Razón de Autonomía: mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios.

Fórmula: Total Patrimonio ÷ Total Activo

Tabla N° 53

Razón Autónoma

RAZÓN APALANCAMIENTO	2015	2016	2017	2018	2019
RAZÓN AUTONOMA	44,4%	65,1%	77,4%	86,4%	91,6%

Fuente: Los autores del proyecto

Se observa a los 5 años ya el total de las inversiones son financiadas en el 91,6% por los socios de la compañía.

Días de Inventarios: evalúa cuántos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

Fórmula: $\text{Días de inventario} = (\text{Inventarios} \times 360) \div \text{Ventas}$

Tabla N° 54

Días de Inventario.

RAZÓN DE ACTIVIDAD	2015	2016	2017	2018	2019
DIAS DE INVENTARIO	7	7	7	7	7

Fuente: Los autores del proyecto

Tratándose de productos biológicos que el producto tiene una vida útil de 30 días es acorde el indicador para la operación.

8.5 Análisis de sensibilidad y riesgo

8.5.1 Análisis de Sensibilidad:

Para el análisis de sensibilidad se usa la técnica de escenarios, tomando uno optimista, medio y el Pesimista con las siguientes variables:

- a) **Escenario optimista:** el precio de venta se incrementa en el primer año en el 10%, las materias primas permanecen constantes y las ventas crecen en 9%.

- b) **Escenario medio:** el precio de venta se incrementa en el primer año en el 10%, las materias primas Crecen un 5% y las ventas estables.
- c) **Escenario Pesimista:** el precio de venta decrecen en 3% primer año en las materias primas decrecen 5%, el costo de ventas se mantiene constante.

Los resultados obtenidos al incluir las variables en los tres escenarios se muestran en la

Tabla N° No 55

Tabla N° 55

Escenarios

Detalle	ESCENARIOS				
	2015	OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA	EQUILIBRIO
Precio de venta	4.350	4.785	4.785	4.133	4.350
Materia prima kilos	151.213	151.213	151.213	143.652	139.661
Venta	657.776.550	723.554.205	723.554.205	593.643.336	607.525.350
	-		-		
Costo de venta	480.536.311	-500.594.999	520.703.065	-480.536.311	-480.536.311
Utilidad bruta	177.240.239	222.959.206	202.851.140	113.107.025	126.989.039
Gastos	-		-		
operacionales	126.988.999	-118.245.352	120.793.629	-126.988.999	-126.988.999
Utilidad operacional	50.251.240	104.713.854	82.057.511	-13.881.974	

Fuente: Los autores del proyecto

En la Tabla N° 55 se evidencia que tanto los resultados proyectados en el estado de resultados para el 2015, los escenarios optimista y el medio muestran que la empresa es viable; sin embargo si se mantiene las variables del 2015, y se disminuye la cantidad de kilos vendidos el proyecto genera pérdida. Utilizando el método del punto de equilibrio se evidenció que como mínimo se deben 139,661 mil kilos en el año, con un valor de venta de \$4.350 el kilo.

8.5.2 Análisis de Riesgo:

El análisis del riesgo se evaluará con base en la dinámica del mercado:

- a) **Precio:** los costos de comercialización son altos comparados con la competencia que produce y comercializa, por ende en una eventual escasez de frutas el costo de compra de las materias primas subiría reduciendo el margen de rentabilidad de la empresa, disminuyendo la demanda al incrementar el precio del producto para el comprador.
- b) **Demanda:** uno de los riesgos se presenta en que las personas disminuyan el consumo de pulpas y zumos de frutas por consumir los productos sustitutos como gaseosas, Té, las bebidas lácteas como la leche y yogures, los refrescos en polvo, las bebidas tradicionales en la región como la mazamorra, el claro, el agua de panela con lo cual se puede llegar a impactar los resultados de la empresa si la demanda está por debajo a 139,661 kilos.
- c) **Tecnología:** La planta incipiente de los productos hace que no se permita ofrecer precios más económicos por optimización de tiempo ociosos, capacidad de la planta, entre otros.

8.6 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera

Se tiene proyectado que la empresa inicie labores para el año 2015, por lo cual se constituirá una sociedad, cuyo capital inicial es de \$10 millones, adicional en la etapa pre operativa se adquiere un crédito de \$31,770.060, con dicho capital se monta la compañía; en el análisis financiero realizado durante el horizonte del proyecto el cual es de 5 años, se evidenció que no se requiere financiamiento de terceros para cubrir sus gastos.

- a) Con base de los flujos de fondos y el capital invertidos la rentabilidad mínima esperada del proyecto es del 16%, y al efectuar los cálculos de la tasa interna de retorno esta es un 32%, mayor a la rentabilidad esperada por los accionistas. Adicional el valor presente neto arroja un resultado positivo de \$51,779.060 millones, con lo cual se puede concluir que el proyecto es viable más aun cuando la recuperación de la inversión del proyecto se hace en el segundo (2) año.

- b) La razón de liquidez muestra que las obligaciones financieras se pueden cubrir con los activos líquidos.
- c) La razón circulante muestra que el 55% del endeudamiento se cubre con el capital de los socios.
- d) Del análisis de sensibilidad, a través de escenarios se concluye que si se mantiene las condiciones proyectadas de precio, costo de venta la demanda debe ser superior a 139,661 mil kilos para no presentar resultados negativos.

8.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer la cantidad de bienes que se deben generar y comercializar para cubrir los costos totales, aplicando la fórmula de punto de equilibrio se obtuvo como resultado que la comercializadora debe comercializar como mínimo 139,661 kilos de pulpa de fruta para cubrir sus costos. Así

Para calcular el punto de equilibrios se utiliza la siguiente formula:

$$q * = (CFT / (P - CVU))$$

Tabla N° 56

Punto de equilibrio

Detalle	Punto de Equilibrio
Precio de venta	4.350
Materia prima kilos	139.661
Venta	607.525.350
Costo de venta	-480.536.311
Utilidad bruta	126.989.039
Gastos operacionales	-126.988.999
Utilidad operacional	40

Fuente: los autores del proyecto

Aplicando la formula se obtiene que el punto de equilibrio es 139,661 kilos, como los kilos estimados para comercializar están por encima del punto de equilibrio, no solo se cubren los gastos, si no que se obtiene beneficios en la operación.

8.8 Consideraciones Sociales.

Con la realización de este plan de negocios en el aspecto social se busca ofrecer al canal de Distribución (HORECA), productos con los mejores precios del mercado, fomentar puestos de trabajos para los habitantes en el municipio de la Estrella en actividades de la recepción de las pulpas y zumos de frutas, almacenamiento, transporte y distribución de los productos comercializados por Monteverde Alimentos Naturales S.A.S productos naturales.

8.9 Consideraciones Ambientales

La empresa en su compromiso constante con el medio ambiente utilizará bolsas biodegradables para el empaque de las materias primas, maquinaria, equipos y vehículos(a gas), que contribuyan a mitigar el impacto ambiental como también generar conciencia a empleados y proveedores y clientes, a través del blog de la compañía en el cuidado y el uso adecuado de los productos no renovables.

Referencia del capítulo 8 “(Villareal Infante Arturo, 1988. Ciudad: Bogotá. Editorial Norma)”

9. Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones

Para entrar a incursionar en mercados en cuanto a las bebidas de fruta natural y la diversidad de gustos y preferencias de las mismas, las estrategias para ingresar en este mercado difieren por factores físicos y sociales como son políticas y prácticas legales, factores culturales, fuerzas económicas, influencia geográfica.

El jugo de fruta natural tiene una gran aceptación máxime si le damos un valor agregado para quienes lo consuman, los productores solo lo comercializan, tienen la visión de producir sin una promesa clara de valor, la falta de planeación hace que no se encuentren nuevas oportunidades donde cada día los hábitos de consumo están haciendo revertir la elaboración de los alimentos tradicionales a funcionales, productos más naturales, con sabores exquisitos por sus propiedades nutricionales, hoy se busca reducir la ingesta de calorías es un objetivo que tienen muchas empresas, la tendencia saludable ha llegado para quedarse.

Referencia Bibliográfica

Boletín de presa DANE muestra industrial del comercio al por menor. (s. f.). Recuperado a partir de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_mmcm_jun13.pdf

COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN EN COLOMBIA - COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN en Colombia.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCION%20EN%20COLOMBIA.pdf>

Consumo de gaseosas y jugos en Colombia | Portafolio.co. (s. f.). Recuperado 13 de octubre de 2014, a partir de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-gaseosas-y-jugos-colombia>

Jiménez, A. M., Escalera, M. E., & Campos, M. Á. V. (2014). LA EDAD COMO FACTOR DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS ORGÁNICOS. *European Scientific Journal*, 10(7). Recuperado a partir de <http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/2966>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, B. (Colombia), & Dirección de Política Sectorial-Grupo de Análisis Sectorial, B. (Colombia). (2011). Boletín de Coyuntura Económica: PIB. Recuperado a partir de <http://moodle-agricultura.ifxnetworks.com/:8080/xmlui/handle/123456789/2294>

Scanned Document - Circular 045-2013-Indicador promedio N° habitantes por vivienda para año 2013 -Curadurías ECV 2012.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeacion%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/Circulares/Circular%20045-2013->

Indicador% 20promedio% 20N% C2% B0% 20habitantes% 20por% 20vivienda% 20para% 20
a% C3% B1o% 202013% 20-Curadur% C3% ADas% 20ECV% 202012.pdf

Índice de tablas, mapas, gráficas y fotos

TABLAS		
Tabla N° 1	Información primer participante	8
Tabla N° 2	Información segunda participante	9
Tabla N° 3	Relación de bienes y servicios.	22
Tabla N° 4	Ficha técnica de las pulpas de frutas naturales.	27
Tabla N° 5	Ficha técnica de zumos de frutas	30
Tabla N° 6	Establecimientos por Municipio del Valle de Aburrá	45
Tabla N° 7	Matriz muestra	46
Tabla N° 8	Promedio de alimentación por día	46
Tabla N° 9	Bebidas preferidas por los consumidores	47
Tabla N° 10	Estandarización de jugos	49
Tabla N° 11	La Demanda	50
Tabla N° 12	Análisis de competencia Chequeo de Precio de las pulpas y zumos	56
Tabla N° 13	Principales competidores directos e indirectos de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S	58
Tabla N° 14	Trayectoria de los competidores directos e indirectos.	67
Tabla N° 15	Se presenta la mensualización de la estrategia publicitaria	72
Tabla N° 16	Objetivo	83
Tabla N° 17	Objetivo 2	84
Tabla N° 18	Objetivo 3	84
Tabla N° 19	Objetivo 4	85
Tabla N° 20	Método cualitativo por puntos	91
Tabla N° 21	Compras estimadas de pulpas y zumos de frutas	93
Tabla N° 22	Perfil del cargo del gerente	107
Tabla N° 23	Perfil del cargo auxiliar administrativo	108
Tabla N° 24	Perfil del cargo director comercial	109
Tabla N° 25	Perfil del cargo asesor comercial	110
Tabla N° 26	Perfil del cargo operario de transporte	110
Tabla 27	Perfil del cargo Auxiliar de logística	112

Tabla N° 28	Costos asociados con asuntos legales	116
Tabla N° 29	Requerimiento de producto al mes.	117
Tabla N° 30	Calendario de inversión inicial	119
Tabla N° 31	Presupuesto de inversión.	121
Tabla N° 32	Administrativa: Papelería	122
Tabla N°33	Maquinaria y equipo	123
Tabla N° 34	Créditos y Préstamos Bancarios	124
Tabla No 35	Pronóstico de ventas	125
Tabla No 36	Inversión en capital de trabajo	126
Tabla N° 37	Costos variables	127
Tabla N°38	Costos fijos	128
Tabla N° 39	Gastos administrativos y legales.	128
Tabla N° 40	Gasto de Ventas	129
Tabla N° 41	Gastos de Distribución	130
Tabla N° 42	Gastos Financieros	130
Tabla N° 43	Calendario de Costos y Gastos	131
Tabla N° 44	Flujo de caja	132
Tabla N° 45	Estado de resultados al 31 de diciembre.	133
Tabla N° 46	Valor Presente Neto	134
Tabla N° 47	Datos para calcular el Valor Presente Neto	137
Tabla N° 48	Valor presente neto	137
Tabla N° 49	Tasa Interna de retorno	139
Tabla N° 50	Capital de Trabajo	140
Tabla N° 51	Razón Circulante	141
Tabla N° 52	Razón de Apalancamiento	141
Tabla N° 53	Razón Autónoma	142
Tabla N° 54	Días de Inventario	142
Tabla N° 55	Escenarios	143
Tabla N° 56	Punto de equilibrio	145

MAPAS		
Mapa 1	Valle de Aburrá	76
Mapa 2	Localización de la futura empresa Monteverde Alimentos Naturales S.A.S	88
GRÁFICAS		
Gráfico N° 1	Servicio de alimentación por restaurante	47
Gráfico N° 2	Bebidas preferidas por el consumidor	48
Gráfico No 3	Crecimiento de las bebidas del 2008 al 2013	52
Grafica N°4	Proceso de selección, reclutamiento y manejo de personal	96
Gráfica N° 5	Procesos financieros	98
Gráfica N° 6	Proceso de facturación	99
Gráfica No 7	Proceso de logística para la compra mercancías.	100
Gráfica No 8	Proceso de logística para la entrega de pulpas y zumo de frutas a clientes.	101
Gráfica N° 9	Procesos propios	102
Gráfica N°10	Procesos externos	104
FOTOS		
Foto N° 1	Presentación de las pulpas de frutas paquete de kilo y paquete de individuales surtida por 1000g.	37
Foto N°2	Presentación de los zumos de frutas en presentación por mililitros	38
FotoN°3	Sitio web de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S	68
Foto N°4	Página inicial <i>Facebook</i> .	69
Foto N°5	Vista previa del blog de Monteverde Alimentos Naturales S.A.S.	70