

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDI-
CADA A LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS A BASE DE FRUTAS EXÓTICAS
ORGÁNICAS, EN EL VALLE DEL CAUCA**

“FRUTIPULPAS DEL PACIFICO LTDA”

JEFFERSON SANTAMARIA AYALA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2014**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDI-
CADA A LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS A BASE DE FRUTAS EXÓTICAS
ORGÁNICAS, EN EL VALLE DEL CAUCA**

“FRUTIPULPAS DEL PACIFICO LTDA”

JEFFERSON SANTAMARIA AYALA

**Director
Fred Contreras**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2014**

Nota de aceptación:

**El presente Trabajo de Grado fue aprobado por
El Director del Programa de Administración de
Empresas de la Universidad del Valle, por el
Director Del trabajo de grado y por el Jurador Eva
luador.**

Director Programa Académico

Director trabajo de Grado

Jurado Evaluador

Santiago de Cali, Febrero de 2014

***Eres mi fortaleza, mi escudo, mi protección.
Gracias Padre Celestial.***

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a mi Señor Dios por guiarme y darme las fuerzas para alcanzar este logro en mi vida, a mis padres por su amor incondicional.

A Jenny lucia Villaci, que me ha enseñado a tener fortaleza en los momentos difíciles de la vida. Y al fruto de nuestro amor.

A la universidad del Valle que me acogió en su seno, especialmente a la facultad de ciencias de la administración, al profesor Fred por su acompañamiento en este trabajo, a los docentes, por su entrega y compromiso. Por sus enseñanzas y ejemplo a seguir, constructores de un País mejor.

CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
3.1. ACADÉMICO	20
3.2. PERSONAL	20
3.3. COMERCIAL	20
3.4. SOCIO-AMBIENTAL	20
4. METODOLOGÍA	21
4.1. TIPO DE ESTUDIO	21
4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	21
4.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	21
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1. MARCO TEÓRICO	23
5.1.1. TEORÍA DEL EMPRENDIMIENTO	23
5.1.2. TEORÍA CREACIÓN DE EMPRESAS	24
5.2. MARCO CONCEPTUAL	27
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
6.1. ENTORNO ECONÓMICO	29
6.2. ENTORNO SOCIAL	33
6.3. ENTORNO JURÍDICO	37
6.4. ENTORNO AMBIENTAL	39
6.5. ENTORNO TECNOLÓGICO	41
7. ANÁLISIS DEL SECTOR	44
7.1. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA	45
7.2. RIVALIDAD Y COMPETIDORES ACTUALES	45
7.3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	48
7.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITOS	48
7.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	49

7.6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	50
7.7. BARRERAS DEL SECTOR	50
8. ANÁLISIS DE MERCADO	51
8.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD	51
8.1.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	52
8.2. IDENTIFICACIÓN DESCRIPCIÓN DEL MERCADO GLOBAL Y OBJETIVO	52
8.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	54
8.3.1. OBJETIVO	54
8.3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
8.3.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATO	54
8.3.4. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	55
8.3.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
8.3.6. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO	62
8.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETENCIA	62
8.5. PLAN DE MERCADEO	64
8.5.1. DESCRIPCION DEL PRODUCTO	65
8.5.2. ESTRATEGIA DE PRECIO	68
8.5.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	71
8.5.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	73
9. ANÁLISIS TÉCNICO	75
9.1. FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS	75
9.1.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO	79
9.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	80
9.2. PLANTA FÍSICA Y EQUIPOS	81
9.2.1. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	83
9.2.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	84
10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	86
10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
10.1.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES	87
10.1.2. IMAGEN CORPORATIVA	87
10.1.3. MATRIZ DOFA	88
10.2. ESTRUCTURA	89
10.2.1. ORGANIGRAMA	89
10.2.2. MANUAL DE FUNCIONES	90
10.3. ASPECTOS LEGALES	92
10.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS	93
10.4.1. GASTOS DE PERSONAL	93
10.4.2. GASTOS PUESTA EN MARCHA	96
10.4.3. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	97
11. ANÁLISIS FINANCIERO	99

11.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	98
11.2. INVERSIÓN INICIAL	100
11.3. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	102
11.4. ANALISIS COSTOS	103
11.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	105
12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	112
12.1. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES	112
13. CONCLUSIONES	114
14. BIBLIOGRAFÍA	115
15. ANEXOS	116

LISTA DE TABLAS

	PAG
TABLA 1: Análisis Variables económica _____	30
TABLA 2: Viviendas estimadas, predios y Barrios _____	32
TABLA 3: Fuerza de trabajo y tasas promedio (2005 – 2011). _____	33
TABLA 4: Análisis variables sociales. _____	35
TABLA 5: Análisis variables jurídicas. _____	38
TABLA 6: Análisis variables tecnológicas _____	42
TABLA 7: Área cosechada (Has) y Producción (Ton.) de frutales 2010 -2011 _____	45
TABLA 8: Descripción Competidor actual empresa _____	46
TABLA 9: Descripción Competidor actual empresa 2 _____	46
TABLA 10: Descripción Competidor actual empresa 3 _____	47
TABLA 11: Descripción Competidor actual empresa 4 _____	47
TABLA 12: Proveedores Frutas Orgánicas _____	49
TABLA 13: Poder de negociación de los proveedores _____	49
TABLA 14. CIU y descripción de las actividades económicas _____	51
TABLA 15: Capacidad hotelera según capacidad y categoría _____	53
TABLA 16: Porcentaje (%) ocupación hotelera Cali _____	53
TABLA 17: Matriz Perfil Competitivo _____	63
TABLA 18: Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia _____	66
TABLA 19. Precios Línea general Canal Institucional (Hoteles) (20%) _____	67
TABLA 20. Análisis de Precios Canal Minorista (Tiendas Naturistas) _____	68
TABLA 21. Precios Línea dietética Canal Institucional (Hoteles). _____	68
TABLA 22. Precios Línea dietética Canal Minorista (tiendas Naturistas) _____	69
TABLA 23. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo. _____	74
TABLA 24: Presentacion y embalaje _____	75
TABLA 25: Ficha tecnica Jalea de Borojo + Chontaduro _____	76
TABLA 26: Ficha tecnica Mermeladas _____	77
TABLA 27: Ficha tecnica Pulpas _____	78
TABLA 28. Diagrama de flujo de proceso _____	81
TABLA 29. Equipos y maquinaria _____	82
TABLA 30. Equipos de oficina _____	83
TABLA 31. Inversión en equipos y _ maquinaria _____	85
TABLA 32. Inversión en equipos de oficina. _____	86
TABLA 33: Combinación de factores Matriz DOFA _____	88
TABLA 37: Gastos de personal Gerente general _____	94
TABLA 38: Gastos de personal Asesores comerciales _____	94
TABLA 39: comisiones asesores comerciales _____	95
TABLA 40: Gastos de Personal Operario de planta. _____	95
TABLA 41: Gastos de personal Auxiliar distribución. _____	96

TABLA 42: Gastos por constitución de empresa _____	96
TABLA 43: Gastos anuales de administración. _____	97
TABLA 44: Gastos suministros papelería y aseo. _____	97
TABLA 45: Presupuesto gastos de administración. _____	98
TABLA 46: Capital de trabajo. _____	99
TABLA 47: Inversión Inicial. _____	101
TABLA 48: Financiación del Proyecto. _____	102
TABLA 49. Capacidad de producción _____	103
TABLA 50: Costo variable Producto _____	104
TABLA 51. Proyección ventas primer semestre / todos los canales _____	106
TABLA 52. Proyección Ventas Segundo semestre _____	107
TABLA 53. Balance General _____	109
TABLA 54. Estado de Resultado _____	110
TABLA 55. Criterios de Selección _____	111
TABLA 56: Cronograma de Actividades _____	112

LISTA DE GRÁFICAS

	PAG
GRÁFICO 1: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	24
GRÁFICO 2: Crecimiento del PIB 2001 – 2010	29
GRÁFICO 3: Variación del IPC Cali y Total nacional 2001 – 2011	30
GRÁFICO 4: Relación porcentual del estrato.	34
GRÁFICO 5: Tasa de escolaridad, según nivel educativo 2003 – 2010.	35
GRÁFICO 6: Diagrama de Cadena Productiva Frutas.	41
GRÁFICO 7: Tipo de Tecnología empresa de procesamiento de frutas.	42
GRÁFICO 8: Comercio Exterior Frutas 2007 –2011.	44
GRÁFICO 8: Participación General Productos Encuestados.	57
GRÁFICO 9: Participación promedio de compra.	57
GRÁFICO 10: Capacidad de compra Pulpa de Frutas, Jaleas y Mermeladas.	58
GRÁFICO 11: Frecuencia de compra.	59
GRÁFICO 12: Empaque de los productos	59
GRÁFICO 13: Factores de importancia al Comprar.	60
GRÁFICO 14: Compra en promedio mensual.	60
GRÁFICO 15: Tipo de pago.	61
GRÁFICO 16: Intención de Compra de los Productos	61
GRÁFICO 17: Matriz perfil Competitivo	63
GRÁFICO 18: Estrategia de distribución.	72
GRÁFICO 19: Proceso industrial de Frutas Frescas	79
GRÁFICO 20: Distribución de la planta	83
GRÁFICO 21: Logo y Eslogan	86

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente proyecto tiene como objetivo dar a conocer una iniciativa de creación de empresas llamada Frutipulpas del Pacífico, la cual realiza las actividades de producción y comercialización de frutas exóticas del pacífico colombiano con características orgánicas. Se espera que con el desarrollo de este tipo de iniciativas se ayude a impulsar el fomento de la creatividad y el emprendimiento empresarial, y al mismo tiempo se promueva el desarrollo económico, social y cultural del departamento del Valle del Cauca, y por ende de Colombia.

Con el presente proyecto se pretende aprovechar la oportunidad que brinda la Universidad del Valle, de llevar a cabo un plan de negocios, a través de la modalidad de creación de empresas, para optar por el título de Administración de Empresas, desarrollando esta modalidad como trabajo de grado y como proyecto de vida. El gestor de este proyecto es Jefferson Santamaría Ayala estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas, quien se interesó en este proyecto de grado y de vida, por su trayectoria en el sector, y la inclinación hacia el naturismo, que se combina con la creatividad, con el gusto y la pasión por los negocios.

Este documento describe el contenido académico, que es clave para entender la metodología del trabajo. Se desarrolla el plan de negocios, a partir de un análisis de mercado, describiendo las características del mercado objetivo y así poder establecer unas estrategias de marketing. Según lo recogido en Campo se realiza una proyección de ventas teniendo en cuenta la tendencia de crecimiento. Se estudia los entornos que impactan al proyecto; así mismo se evalúa el análisis técnico, administrativo y financiero del proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

Concepto del Negocio: la empresa FRUTIPULPAS DEL PACIFICO Ltda. Se dedicara principalmente a la producción y comercialización de pulpas y conservas de frutas exóticas orgánicas en el mercado institucional, siendo el foco los hoteles, restaurantes y tiendas naturistas de estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Cali, los cuales serán nuestro mercado objetivo.

Para realizar esta labor, la empresa requiere de un gerente, un asesor comercial, dos operarios y un auxiliar de distribución, los cuales realizaran distintas labores para la consecución de las metas establecidas.

La empresa FRUTIPULPAS DEL PACIFICO Ltda concentrara sus actividades en la calidad del servicio prestado, como una forma de diferenciación con las demás empresas encontradas en la ciudad, para esto, las características del servicio prestado serán:

- La puntualidad en la entrega.
- La eficiencia.
- La confiabilidad.
- El servicio.
- Calidad de producto.

Potencial de Mercado: dentro del mercado potencial, según la cámara de comercio, encontramos 106 hoteles, 667 restaurantes en la ciudad de Cali y unas 262 tiendas naturistas ubicados en los estratos 3,4 y 5. Según el estudio de mercado de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO, se estableció que a un gran porcentaje de los restaurantes y hoteles en la ciudad no están conformes con sus proveedores, y les parece atractiva la idea de la creación de una empresa de pulpas y conservas que preste un buen servicio de venta y post venta.

Ventajas competitivas:

- Calidad de productos entregados. Certificando la autenticidad de productos orgánicos y sanos.
- Mano de obra calificada para manipular y transformar los productos
- Entrega oportuna de los pedidos, garantizando los cultivos con nuestros proveedores.
- Relación directa con el cliente, desarrollando relaciones a largo plazo.
- Conocimiento previo de los clientes para afianzar fidelidad con los clientes.
- Contacto continuo con el cliente para conocer su grado de satisfacción.

Inversión: la inversión que se requiere para iniciar la actividad comercial, garantizando la recuperación de las ventas y la operación, la cual será de 6 meses es de \$ 29.389.207.

INVERSION TOTAL DE FRUTIPULPAS DEL PACIFICO	
Inversión Total en Activos (Maquinas, Herramientas de trabajo y Mobiliario)	\$ 17,862,780
Capital de Trabajo	\$ 9,017,677
Capital social a registrar en la Cámara de Comercio y Notaria de Cali	\$ 26,880,457
Gastos Preoperativos (Constitución empresa y Lanzamiento)	\$ 2,508,750
INVERSION TOTAL	\$ 29,389,207
SISTEMA DE FINANCIAMIENTO	
Crédito bancario (60%)	\$ 17,633,524
Aporte Inicial del emprendedor / Socios (40%)	\$ 11,755,683

Ventas proyectadas: FRUTIPULPAS DEL PACIFICO Ltda. Realizo la proyección de las ventas por un periodo de 3 años, con un crecimiento mensual del 2,2%, el cual se determinó por el estudio de mercado.

Estado de resultado proyectado

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 117,607,793	\$ 147,009,741	\$ 183,762,177	\$ 229,702,721
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ 2,352,156	\$ 2,940,195	\$ 3,675,244	\$ 4,594,054
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 32,702,400	\$ 40,878,000	\$ 51,097,500	\$ 63,871,875
Depreciación	\$ 1,103,450	\$ 1,213,795	\$ 1,335,175	\$ 1,468,692
Otros Costos	\$ 8,377,121	\$ 9,214,833	\$ 10,136,316	\$ 11,149,948
Utilidad Bruta	\$ 73,072,666	\$ 92,762,918	\$ 117,517,942	\$ 148,618,151
Gasto de Ventas	\$ 20,403,637	\$ 22,444,001	\$ 24,688,401	\$ 27,157,241
Gastos de Administración	\$ 47,608,487	\$ 52,369,335	\$ 57,606,269	\$ 63,366,896
Provisiones	\$ -	0	0	0
Amortización Gastos	\$ -	0	0	0
Utilidad Operativa	\$ 5,060,542	\$ 17,949,582	\$ 35,223,272	\$ 58,094,014
Otros ingresos				
Intereses	0	\$ 555	\$ 971	\$ 1,247,990
Otros ingresos y egresos	0	\$ (554,662)	\$ (970,659)	\$ (1,247,990)
Utilidad antes de impuestos	\$ 5,060,542	\$ 18,504,244	\$ 36,193,931	\$ 59,342,004
Impuestos (35%)	\$ 1,771,190	\$ 6,476,485	\$ 12,667,876	\$ 20,769,701
Utilidad Neta Final	\$ 3,289,352	\$ 12,027,759	\$ 23,526,055	\$ 38,572,303

Rentabilidad:

- **TIR:** La tasa interna de retorno que proporciona la organización, es de 36,25% la cual es viable y positiva, debido a que brinda un cimiento de retribución considerable en el tiempo.
- **VPN:** Después de descontar los flujos de caja a una tasa del 20%, el VPN es de \$25.056.623, siendo este el valor que quedara después de cubrir la inversión.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Colombia es uno de los siete países más biodiversos del planeta, alberga cifras importantes en biodiversidad de gran relevancia para muchos sectores productivos que cada día demandan más materias primas de origen natural, dentro de ellos se encuentran los fabricantes de productos cosméticos, cosmeceúticos, fitofarmaceuticos, de aseo y cuidado personal, alimentos funcionales, insumos agrícolas entre otros.¹ Algunos de estos recursos de la biodiversidad son usados por poblaciones locales e indígenas para su subsistencia o son intercambiados en mercados locales, nacionales y en algunas oportunidades a mercados internacionales, a los cuales el mercado ha asignado un valor económico. Frutas, madera, ecoturismo y productos forestales.

En el campo de la agroindustria alimentaria, hay un subsector con una participación discreta, la industria procesadora de frutas, un interesante e importante sector, y con un papel dinamizador en lo económico y social, por su efecto en la integración de la producción primaria con el eslabón industrial, en la generación de empleo, incremento en la productividad agrícola y el desarrollo tecnológico y empresarial del sector.

En promedio el sector muestra un gran potencial gracias a factores como: la ampliación y diversificación de su consumo; el mejoramiento de algunas variedades y el interés en los mercados internacionales.

La agroindustria hortofrutícola colombiana², es un sector industrial pequeño, pero relativamente dinámico, a pesar de su discreta participación en la agroindustria alimentaria nacional, la industria procesadora de frutas se proyecta en un subsector de desarrollo competitivo para el país, generador de empleo.

Para este sector se exige una capacidad de procesamiento industrial, y de generación de valor agregado, que sea ajustable algunas variables como calidad, cantidad y precio. Para así desarrollar el interés en los mercados internacionales.

Podemos clasificar las frutas según su desarrollo comercial en: mercados maduros (frutas generales), frutas tropicales, frutas exóticas y frutas únicas, siendo las dos primeras las de mayor consumo y producción (Ej. Naranjas, duraznos, manzanas, piña, mango, aguacate, papaya, curuba entre otras). Por otro lado tenemos las frutas exóticas que se caracterizan por ser productos de formas y colores llamativos, con bajos volúmenes de producción, reciente comercialización y baja consolidación en el mercado, y un sub grupo de frutas únicas, al que pertenecen frutas

¹ J. Gómez, C. Ortega. 2008. Biocomercio Sostenible Biodiversidad y Desarrollo en Colombia. IM editores & IAvH

² El sector de Envasado y conservación de frutas, legumbres y vegetales en general (CIU 3113) según cifras de la Encuesta Anual Manufacturera del Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE, como Industria Hortofrutícola

del pacífico y se encuentran en zonas específicas, tienen propiedades culinarias y/o medicinales y su comercio es muy limitado. Aunque la base del estudio son las frutas exóticas, no obstante, ocasionalmente se hará referencia a frutas tropicales que son las frutas producidas en el trópico.

La exportación de frutas muestra una tendencia creciente en Suramérica por contar con condiciones favorables para la agricultura, en los países tropicales de Suramérica las frutas por su aroma, sabor y contenidos nutricionales son muy apreciados en los mercados internacionales y adquieren valores muy altos comparados con los precios de comercialización nacional.

Hay una necesidad actual de una alimentación sana, equilibrada y balanceada, ante esta premisa, surge la idea de explorar nuevos mercados con productos innovadores, y con una alta aceptación en los mercados competitivos de la región. Esta investigación comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes como la elaboración de pulpas, mermeladas, jaleas, compotas, conserva de frutas, con base en frutas exóticas de Colombia.

Se requiere de un plan estratégico donde se aprovechen las ventajas de la pulpa de frutas exóticas, convertirse en un producto de primera necesidad; orientado a ser un producto fácil de usar, con beneficios para la salud a parte de suplir la necesidad inmediata.

Según el Ministerio de Agricultura hay un futuro promisorio para aprovechar, y los empresarios deben apuntar a esta oportunidad, en la industrialización y el valor agregado que se le puede dar a las frutas exóticas y nativas.

En la actualidad el mercado objetivo de estos productos es el consumidor nacional y una vez se desarrolle este espacio, se podría expandir su consumo hacia otros países teniendo en cuenta los requisitos de sanidad.

El enfoque del plan de empresa es la elaboración de productos alimenticios, a base de pulpas de frutas exóticas de Colombia, que suplan las necesidades del cliente, ofreciendo productos de alta calidad, innovadores, y principalmente con beneficios a la salud; por tal motivo queremos llevar productos orgánicos, sin transgénicos, sin conservantes, ni aditivos, ni endulzantes químicos (la empresa utilizara la estevia como endulzante natural, y como estrategia para llegar a pacientes diabéticos, un mercado por explorar).

Sin lugar a duda este proyecto se encuentra en un entorno turbulento, con un alto grado de incertidumbre a corto y mediano plazo; si bien los productos que deseamos ofrecer son novedosos en el mercado, también está el riesgo de surgimiento de productos sustitos. En consideración a lo anterior a continuación se plantea el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores y situaciones se debe considerar en la formulación de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de pulpas y conservas con frutas exóticas orgánicas, en el Valle del Cauca?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Aspectos de mercadeo:

¿Cuáles son las características del mercado objetivo?
¿Cuál es la herramienta de estudio de mercado a utilizar y su objetivo?
¿Cuál es el portafolio de productos a comercializar y sus características?
¿Cuáles son las estrategias de producto, precio, promoción, distribución y aprovisionamiento a implementar?
Teniendo en cuenta las características del mercado objetivo y la capacidad de producción ¿Qué ventas mensuales se podrían proyectar para los primeros 36 meses de funcionamiento?

Aspectos técnicos:

¿Cuáles son las especificaciones técnicas del producto, en cuanto a diseño, dimensiones, descripción de materiales, sus características, instrucciones de uso, empaque, presentación y etiqueta?
¿Cuál es la secuencia del proceso que se va a llevar a cabo?
¿Cómo es el flujo del proceso?
¿Cuáles con las necesidades y requerimientos de equipo y maquinaria, herramientas, materia prima e insumos y mano de obra?
¿Cuál es la programación de la producción y el manejo de inventario que requiere la empresa?
¿Cuáles son los costos de producción por unidad de producto?

Aspectos administrativos:

¿Cuál es la estructura de la empresa y su objetivo?
¿Cuál es el diagnostico DOFA, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del proyecto?
¿De qué manera se van a llevar a cabo los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección y contratación e inducción y capacitación?

Aspectos Legales:

¿Cuál es el tipo de sociedad y régimen que se adoptara?
¿Cuáles son los requisitos, trámites legales y sus costos, necesarios para la constitución de la empresa?

¿Qué impactos generaría el proyecto a nivel social y ambiental? En caso de existir impactos negativos, ¿De qué manera se pueden evitar o reducir?

Aspectos financieros:

¿Cuál es la inversión requerida en capital de trabajo, activos fijos y gastos pre operativa para el montaje y funcionamiento de la empresa?

¿Cuál es el valor total de la inversión y la fuente de financiamiento?

¿Cuál son los flujos de efectivo que se proyectan producto de las operaciones de la empresa?

¿Cuáles son las proyecciones del estado de resultados y del balance general producto de las operaciones de la empresa?

Teniendo en cuenta los indicadores financieros, ¿Cuál es el valor presente neto, y la tasa de rentabilidad del proyecto?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada al procesamiento de frutas exóticas orgánicas en el Valle del Cauca y definir el modelo de negocio a implementar.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir la capacidad de comercialización de la empresa.
- Formación de las estrategias de precio y de distribución más eficientes y apropiadas para la comercialización del producto final.
- Analizar la demanda potencial del producto
- Determinar los atributos más importantes del producto.
- Determinar los costos del sistema operativo
- Determinar los costos Administrativos y Financieros.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Se realiza el presente proyecto, aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera y así poder obtener el título como administrador de empresas. Aplicando un plan de empresa estructurado y guiado donde se enmarque el aspecto humanista y participativo, e involucre en un primer nivel las instancias sociales, como deber ser.

3.2. JUSTIFICACIÓN PERSONAL

Este trabajo se realiza como una oportunidad a mediano y largo plazo para el emprendimiento; garantizando y promoviendo, en su medida, buenos ingresos, y realización de una carrera empresarial.

3.3. JUSTIFICACIÓN COMERCIAL

Existe una necesidad en el mercado nacional e internacional interesada en productos a base de frutas exóticas de nuestro territorio colombiano, productos innovadores, de calidad y con beneficios para la salud.

3.4. JUSTIFICACIÓN SOCIO-AMBIENTAL

Este proyecto busca la proyección económica suficiente, proyectando un plan de empresa íntegro y comprometedor, para así, garantizar la generación de empleo en la región del Valle del Cauca; en especial para las madres cabeza de familia, Con un sentido ético, y comprometidos con la responsabilidad social empresarial. Así mismo garantizar un producto natural, orgánico, sin compuestos químicos que afecten la salud del consumidor.

4. METODOLOGÍA

La metodología la podemos definir como el estudio del buen uso de los métodos, las técnicas y los instrumentos más adaptados para dar cuenta del tema de investigación y así conducir a los objetivos planteados por el investigador³. Por ello a continuación presentamos cada uno de los componentes que lo conforman:

4.1. Tipo de Estudio: El tipo de estudio nos permite dar respuesta a preguntas que tienen que ver con los componentes del problema de investigación. Para ello proponemos para esta investigación los siguientes tipos:

Estudio exploratorio: Para llevar a cabo la investigación se utilizara en primer lugar una investigación exploratoria en el mercado meta donde la empresa va incursionar, para identificar variables directas e indirectas que puedan afectar el desarrollo del proyecto, e igualmente identificar componentes de éxito que se puedan aplicar.

Investigación descriptiva: Este tipo de investigación permite identificar todos los elementos y características posibles del problema de investigación; para poder tener un panorama amplio, y determinar razonablemente la viabilidad y la consecución del proyecto. Se realizara un trabajo de campo en la comunidad a trabajar.

Con este tipo de análisis es posible:

- Establecer características demográficas (Pacífico Colombiano, selvas choconas)
- Identificar actitudes y conductas de las personas que se encuentran en el estudio realizado (Grupos de interés)
- Establecer comportamientos concretos
- Asociar las variables de investigación.

4.2. Método de investigación: El método que se realizara en la investigación será deductivo, ya que se parte del análisis de un marco teórico general que se aplica a una situación concreta (en este caso un plan de negocio), recolectando información, analizándola, y llegando a unas conclusiones generales, en este caso sería la viabilidad del proyecto.

4.3. Fuentes y Técnicas para la recolección de información: Según Méndez (1999) son los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información.

En este trabajo investigativo nos apoyaremos en fuentes primarias y secundarias, que permitan dar claridad a temas puntuales, para así llegar a un resultado final

³ Aktouf (2001)

con datos viables y confiables. Se tomara en cuenta libros, documentos, escritos, encuestas, entrevistas, periódicos, fuentes de internet, diccionarios, entre otros.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite abordar el tema objeto de investigación, donde se precisa y enfoca la propuesta de investigación, bajo las teorías académicas (en este caso teorías administrativas).

Con el marco teórico se busca orientar la investigación a un análisis de la realidad observada, y contrarrestar con la teoría.

El siguiente marco teórico está sujeto a 3 puntos:

- Teoría del emprendimiento
- Teoría creación de empresas
- Las 5 fuerzas competitivas. (Porter)

5.1.1. Teoría del emprendimiento

Según Shumpeter: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora.

Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan”⁴.

Revisando el comportamiento de compra actual del mercado se puede afirmar que el mejor emprendedor, es el que sabe realmente lo que desea el cliente, materializando en productos o servicios innovadores, frescos, que se ajusten a la necesidad del cliente.

⁴ Alicia Castillo H, estado del arte en la enseñanza del emprendimiento, Pág. 5

El emprendedor es una persona que se arriesga a lo desconocido, pero sabe fijar sus objetivos, y tiene un plan de acción a ejecutar; el emprendedor exitoso hace estudio de mercados, buscando mercados promisorios, y la obtención de recursos para ejecutar el proyecto.

5.1.2. Teoría creación de empresas

Según la teoría de Shapero hace énfasis en los factores sociales, culturales, psicológicos y económicos a los que el empresario afronta, como la iniciativa de saber cuál es la oportunidad de negocio y cómo desarrollarla, determinar los recursos y distribuirlos de manera óptima, tener el potencial necesario para tener objetivos claros para la organización, ejecutándola, cumplir con el proceso de toma de decisiones mientras está en funcionamiento y tener la capacidad de afrontar los resultados del negocio⁵.

La oportunidad de crear empresa debe ser contrastada con las fortalezas (experiencias, conocimientos y actitudes) que tenga el emprendedor.

Cuando se descubre una oportunidad de negocio promisorio y se formula una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor, analizar con que cuenta y que necesita para desarrollar el plan o ruta del proyecto, debe estar preparado para competir con cualquier empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto.

En la creación de empresas, una vez se identifique las variables en pro y en contra del proyecto, inmediatamente se inicia el desarrollo de la idea de negocio: empezando con la definición de los productos o servicios a ofrecer, y todo esto en función del mercado que vamos a llegar; quienes serán nuestros proveedores, que tecnología vamos a utilizar y quienes son los competidores actuales y posibles aliados estratégicos.

La siguiente etapa es la definición de un modelo de negocio, un marco de acción sobre el que va a funcionar la empresa. Se refiere a aspectos tan importantes como las prácticas productivas y comerciales, la forma de distribución, el mecanismo básico de generación de ingresos.

El modelo de negocio resuelve tres preguntas básicas: ¿quién es el cliente?, ¿cómo se satisfacen sus necesidades? y ¿cómo se logran utilidades y rentabilidad?⁶ Por eso podemos afirmar que el empresario es una persona holística, con virtudes propias para tomar decisiones asertivas. Desarrolla aptitudes de liderazgo y compromiso social.

Según Varela (2001) un plan de empresa debe contar con las siguientes etapas:

⁵ Rodrigo Varela, innovación empresarial, segunda edición p. 84

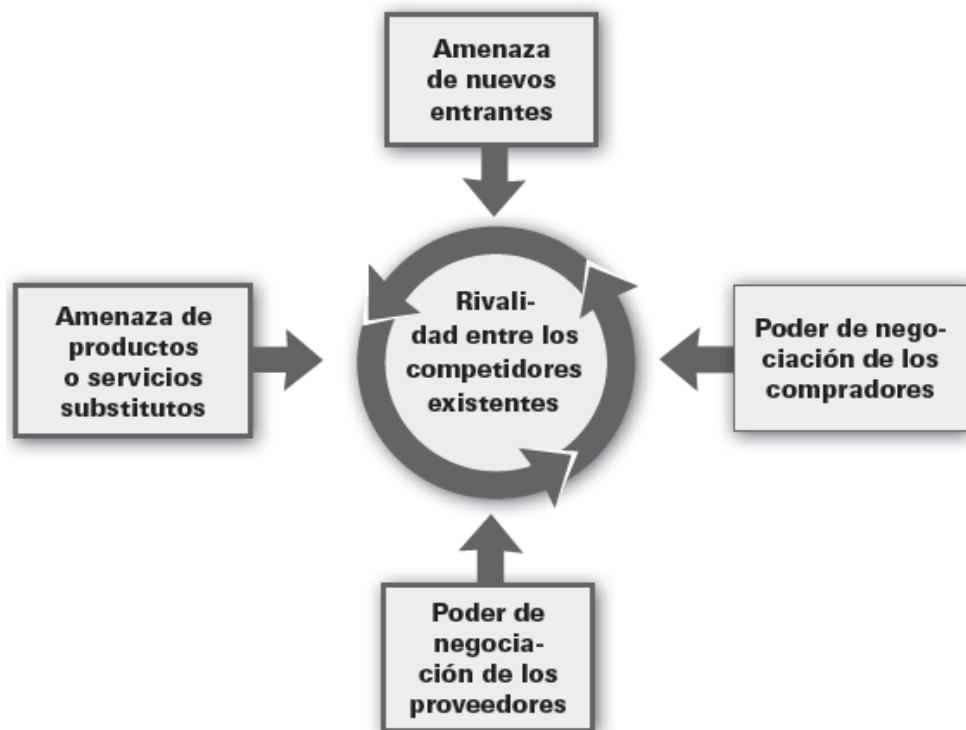
⁶ Varela, Innovación Empresarial 2008

- I. Resumen ejecutivo
- II. Análisis de la empresa
- III. Análisis del mercado
- IV. Análisis técnico
- V. Análisis administrativo
- VI. Análisis económico
- VII. Análisis financiero
- VIII. Análisis legal y social
- IX. Análisis de riesgos
- X. Evaluación del proyecto

5.1.3. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

La formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia, esta competencia se encuentra en las fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector⁷. Según la teoría de Porter hay cinco fuerzas específicas en cualquier sector que demande competitividad, y esas fuerzas le dan dinamismo al sector. El emprendedor debe valorar estas cinco fuerzas, ya que de ellas depende el éxito o fracaso en la creación de una empresa.

GRÁFICO 1: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



⁷ Porter Michael, ser competitivos nuevas aportaciones y conclusiones P. 25

Este diagrama comprende cinco fuerzas las cuales son: **Lucha entre los competidores actuales**: el emprendedor se encuentra con la competencia existente, donde han desarrollado constantemente estrategias en busca del posicionamiento, a través de investigación e innovación, satisfaciendo la necesidad del cliente. Cabe resaltar que las necesidades de los clientes son cambiantes, por ende la organización también debe cambiar conforme a esas necesidades del mercado. La segunda fuerza encontramos: **amenaza de nuevos competidores**, cuando entra un nuevo competidor al sector, le da dinamismo a todas las variables, pues trae nuevas estrategias, conocimiento y capacidades que pretende introducir en el mercado, y conseguir unos resultados positivos. Igualmente estos nuevos competidores se enfrentan a unas barreras de entrada como son las economías de escalas, la diferenciación en los productos, la necesidad de capital, las desventajas de costes independientes del tamaño, dificultad de acceso a canales de distribución. La tercera y cuarta fuerza tiene que ver con: **el poder de negociación de los proveedores y compradores / clientes** esta fuerza influye directamente en el comportamiento de los precios de los productos o servicios de un sector, el empresario debe tener el equilibrio y la confianza con sus proveedores y clientes, para no generar fluctuación en los precios Y como quinta fuerza tenemos: **la amenaza de productos sustitutos**, es imposible evitar la entrada de un nuevo competidor con productos que reemplacen a los actuales en el mercado, lo que si debe prever la empresa es el mejoramiento continuo de los procesos y los productos terminados, con estrategias e innovación, precios y calidad.

Según el modelo de Porter, la empresa FRUTIPULPAS DEL PACIFICO realizara un estudio sobre el sector de procesamiento de frutas en el valle del cauca, su mercado objetivo, sus posibles proveedores, identificar los competidores que estén a nuestro alcance a nivel nacional, regional y su poder de negociación, el análisis de productos sustitutos, el cual es la fuerza más competitiva de este sector. Lo que quiero lograr con el modelo Porter es contar con las herramientas suficientes para pronosticar el desarrollo exitoso de este plan de empresa.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo tiene como objetivo investigar la viabilidad de la producción y comercialización de las frutas exóticas del pacifico colombiano. Con el marco conceptual nos permitirá definir algunos términos puntuales dentro de la investigación.

Línea de producto. “Una línea de productos es un grupo de productos que están relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar: se venden a los

mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos intervalos de precio”⁸.

La agricultura ecológica se entiende como una forma de producción, considerada “la Oportunidad Comercial del Futuro” por más de 100 empresarios que se reunieron en el Encuentro Bio2001, y tiene unas características que las diferencian de otras.

Mayorista. “La venta al por mayor incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para su uso en un negocio. Llamamos mayoristas a las empresas que se dedican primordialmente a la venta al por mayor. Los mayoristas compran especialmente a productores y venden principalmente a detallistas, consumidores industriales y a otros mayoristas”⁹.

Frutas Exóticas. Se define como una fruta nativa que procede de un hábitat en particular, principalmente de las zonas de clima tropical o subtropical, también denominadas frutas tropicales.

Pulpa. La pulpa de fruta es el resultado de la transformación de la fruta como materia prima y de un proceso agroindustrial basado en la extracción del jugo de la fruta.

Minorista. “La venta al detalle abarca a todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial”¹⁰.

Materia prima: Se conoce como materias primas a los materiales extraídos de la naturaleza que se transforman para elaborar bienes de consumo.

Embalaje: es un recipiente o envoltura que contiene productos temporalmente y sirve principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje.

Venta directa: es la Transacción por la cual una persona, denominada vendedor, realiza una transacción comercial, en dinero o a crédito personalmente con el cliente.

La diabetes, La Diabetes Mellitus es un problema de salud pública que afecta a gran parte de la población mundial y nacional. Se ha clasificado en dos tipos: la no producción de insulina por parte del cuerpo (Tipo 1); y el no aprovechamiento eficaz de la insulina que produce el cuerpo (Tipo 2).

⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Ed. 6. México: Prentice Hall, 2003. p. 303.

⁹ Ibid., p. 457.

¹⁰ Ibid., p. 435.

Actualmente el mundo se está enfrentando a una epidemia creciente de diabetes, en cifras dadas por la Organización mundial de salud se calcula que en América para el año 2000 el número de pacientes con diabetes será de 35 millones de personas, para el 2005 40 millones, y se espera que para el año 2025 alcance una cifra de 63 millones de personas que padecerán de esta enfermedad.

La estevia, La estevia también conocida como kaa hee, hoja dulce del Paraguay, hoja del caramelo, hierba de la miel, dulce hierba, etc. es una planta originaria del Paraguay, y de las zonas cercanas al Brasil. Descubierta ya hace más de un siglo por el naturista Moisés Bertoni, y de uso milenario por Indios Guaraníes, esta planta, en su estado natural es unas 200 veces más dulce que el azúcar y pronto el interés por ella creció por hacer concentrados llegando a los actuales 300 veces más dulce que la sacarosa, sin contraindicación como pueden tener en cambio la sacarina y aspárteme, pero lo más importante de esta planta es que además, consumida en hoja verde como ensalada, como golosina o bien en infusión de hoja seca.

Regula el azúcar de la sangre en persona con diabetes, sin provocar hipoglucemias¹¹, regula la hipertensión, la mala circulación, es diurética, reduce la ansiedad por la comida en personas obesas, evita la caries, regula el estreñimiento, se pueden elaborar dulces para diabéticos.

¹¹ Hipoglucemias: Aumento de los niveles de glucosa en la sangre

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Todo emprendedor que da inicio a su aventura de crear empresa debe alinearse bajo unos criterios que están intrínsecamente en el mercado, los cuales generan unos impactos al interior y exterior de la organización; cuando hablamos de entornos nos referimos a todas las variables que rodean la organización, desde el punto de vista económico, cultural, social, político, ambiental, tecnológico, entre otros. Estas variables determinan las debilidades que deben afrontar las organizaciones, y así mismo las fortalezas con las que cuentan. Igualmente al estudiar los entornos que rodean la organización, podemos identificar más visiblemente cuáles son las oportunidades que deben aprovechar la empresa para optimizar su gestión, y cuáles son las amenazas posibles que se deben mitigar.

A continuación se analizan los entornos más relevantes del proyecto FRUTIPULPAS DEL PACIFICO:

6.1. ENTORNO ECONÓMICO

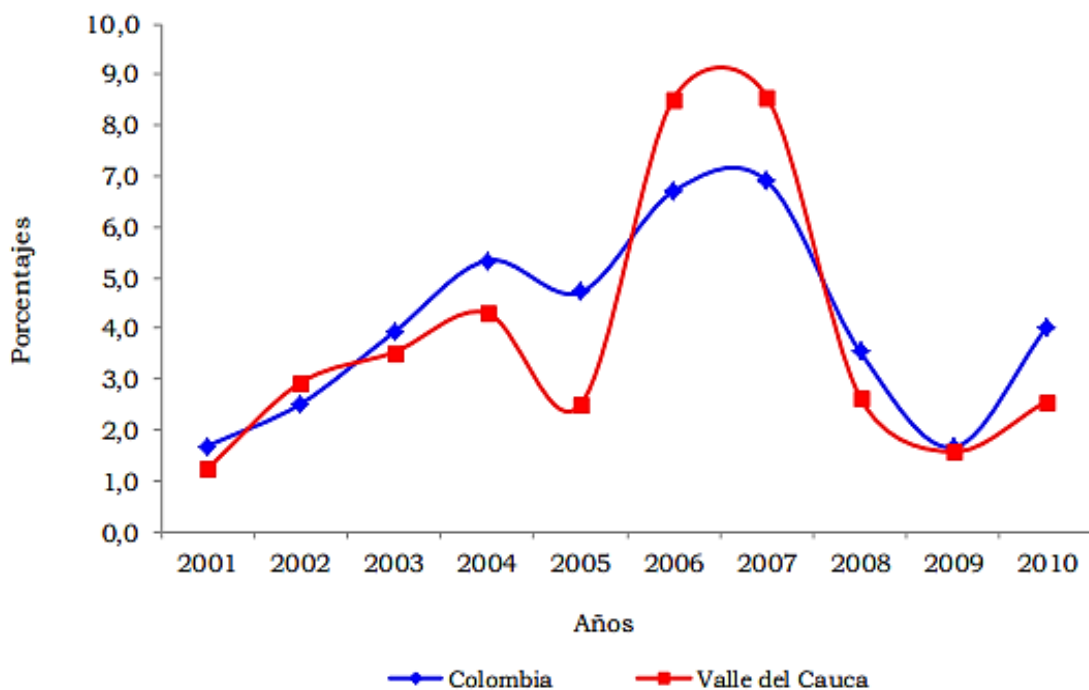
El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010 – 2014, “Prosperidad para todos”, definió como una prioridad nacional la generación de un crecimiento económico sostenido basado en una economía más competitiva, productiva e innovadora, jalada por sectores dinámicos que produzcan bienes y servicios que contengan un alto componente de valor agregado, con capacidad para competir en un agresivo entorno económico internacional¹².

Se ha definido como una prioridad para el gobierno, la implementación de ventajas competitivas en el sector frutícola que generen una economía dinámica, y productiva. La misión y visión del PND es que las empresas del sector hortofrutícolas fomenten un crecimiento sostenible, que generen empleo, valor agregado, alcanzando los estándares de los mercados mundiales, para lograr optimizar las ganancias y los beneficios en las firmas de los TLC.

Teniendo en cuenta lo anterior y que además la empresa estará ubicada en Cali – Valle del Cauca, se analizarán algunos datos estadísticos que conciernen a la economía de esta región y los indicadores más influyentes para el desarrollo de este plan de empresas. Los principales indicadores macroeconómicos del departamento del Valle del Cauca presentaron un balance positivo en 2011, aunque sin superar los resultados del año anterior, cuando el PIB registró un crecimiento anual de 2,6%.

¹² Bancoldex – Documento HortoFRUTIPULPAS
(http://www.bancoldex.com/documentos/2012_08_30_TDR_HortoFRUTIPULPAS.pdf)

GRÁFICO 2: Crecimiento del PIB 2001 – 2010



Fuente: DANE (2011)

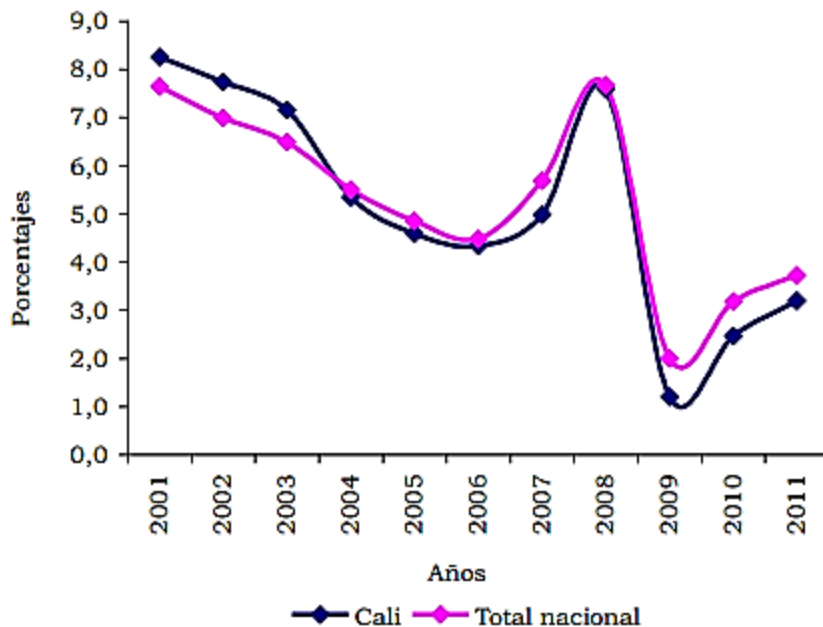
Colombia y el valle del Cauca se vienen recuperando de un fuerte descenso en su PIB que empezó a partir del 2007, logrando recuperar la tendencia positiva en la actividad económica en el 2009. Se puede deducir que el país se recupera levemente de la crisis económica que golpeo el comercio mundial.

De otra parte, los subsectores económicos que tuvieron mayor desempeño en la actividad económica del valle del Cauca fueron el sector terciario e industria.

La industria de alimentos y bebidas marco una cifra de 3.192 (miles de millones de pesos), con una variación con respecto al 2009 del 4.0%, y logro tener una participación porcentual del 5,9%.

En tema de precios, en los últimos años de la economía vallecaucana la evolución del índice de precio al consumidor (IPC) se ubica en el mismo sentido del total nacional, con unas tasas promedio de 5,2% y 5,3%.

GRÁFICO 3: VARIACIÓN DEL IPC CALI Y TOTAL NACIONAL 2001 -2011



Fuente: DANE (2012)

Podemos analizar que la tendencia positiva en el crecimiento de la economía ha dado lugar a un crecimiento del IPC registrando en el 2011 un 3,2% lo cual incremento un 0.7% con respecto al 2010. El mayor incremento se vio reflejado en los alimentos, esta va hacer una constante de la empresa; ya que año a año las frutas presentan altas variaciones por causas como el clima (fenómeno del niño y de la niña), la especulación, las legislaciones gubernamentales.

El desempleo en el Valle del Cauca es preocupante, alcanzo una cifra del 15,4% en el 2011, lo cual está por encima del objetivo del gobierno actual, de tener la tasa de desempleo en una cifra, el desempleo en Cali viene ascendente en los últimos 4 años, mientras la tasa de desempleo a nivel nacional viene en tendencia descendente.

TABLA 1: Análisis Variables económicas

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om
Crecimiento del PIB a nivel general e Índice Gini¹³	A	X			
Crecimiento de la actividad económica	O			X	
Tasa de desempleo	A	X			
Comportamiento de la economía colombiana	A		X		
Tasa de cambio Representativa del Mercado (TCRM)	A		X		
Política económica actual	A	X			
Tendencia de la economía mundial	A		X		

Fuente: Elaboración Propia

Estos datos son alarmantes y de profundo análisis para el proyecto de empresa, la economía a nivel nacional viene en proceso de recuperación tras la fuerte crisis del año 2008, la podemos denominar como inestable y de gran incertidumbre. La tasa de desempleo sigue en ascenso en Cali y el valle del Cauca ubicándose en el 14%, lo cual indica que el nivel adquisitivo de las familias vallecaucanas viene en descenso, y podría perjudicar el comercio, en nuestro caso la compra de productos sustitutos más económicos. Sumándose también la inequidad económica y social en Colombia, según el indicador Gini que mide la desigualdad en la economía de un país, nos ubica como uno de los países más desiguales de América Latina con un puntaje del 55.9. Este indicador es una alarma a la hora de determinar precios y determinar la estrategia de mercado.

Estas variables económicas son las más importantes para el proyecto, las amenazas mayores (AM) son el incremento de la tasa de desempleo, la inequidad del ingreso en las familias y la política económica actual, ya que a través de políticas neoliberales se perjudican las PYMES. Igualmente es preocupante la tendencia de la economía mundial, porque la visión de la empresa es global, es entrar a los mercados competitivos de talla mundial, y si la economía mundial no se recupera en los próximos años perderíamos la posibilidad de exportar y desaprovechar los TLC. Sumado a la TCRM que en el mes de mayo del 2013 se ha venido recuperando de su fuerte devaluación frente al peso (\$ 1.874).

¹³ El índice Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Banco mundial

6.2. ENTORNO SOCIAL

El propósito de este análisis es comprender la interacción social que determina las intenciones de aquellos grupos de interés cuyas acciones pueden propiciar o impedir el crecimiento de la empresa.

Cali es la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín, en la actualidad la población de Cali y sus alrededores se enfrenta a varias dificultades sociales, entre ellas la violencia, la ciudad más violenta de Colombia, la lenta movilidad en transporte, y el incremento de la línea de pobreza, existe una gran brecha social interna de la ciudad de Cali, y esta brecha viene en aumento, debido a la fuerte segmentación social en el sector oriental y de ladera, donde se concentran los mayores niveles de pobreza y exclusión de la ciudad.

Los gobiernos de cada ciudad del país tienen un reto social, y es el de mejorar la calidad de vida de su población. Cali está haciendo su mayor apuesta por impulsar el desarrollo económico que genere una mayor calidad de vida a los caleños. Y dentro de ese desarrollo socio-económico está la construcción de viviendas, el año 2012 el municipio dejó a los caleños con 597.776 viviendas.

TABLA 2: Viviendas estimadas, predios y Barrios

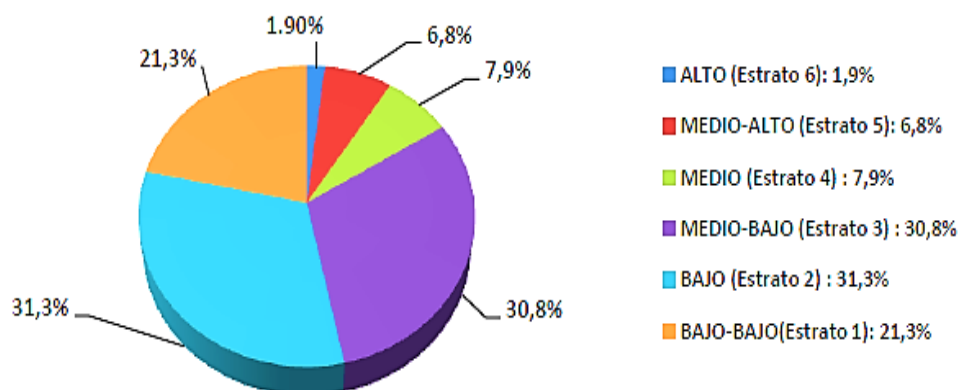
Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total viviendas en el Municipio	523,880	536,392	548,905	561,418	573,930	585,617	597,776
Viviendas en Comunas	513,599	526,117	538,635	551,153	563,669	575,359	587,520
Viviendas en Corregimientos	10,281	10,275	10,270	10,265	10,261	10,258	10,256
Total predios en el Municipio	558,731	566,782	602,667	611,409	625,252	638,085	(...)
Predios en Comunas	534,819	542,469	578,572	587,328	601,176	612,683	(...)
Predios en Corregimientos	23,912	24,313	24,095	24,081	24,076	25,402	(...)
Barrios aprobados	248	248	248	248	248	248	248
Urbanizaciones y/o sectores	89	89	89	89	89	89	89

FUENTE: Cálculos DAP, Subdirección de Impuestos y Rentas / SGFT / DAH

Estas cifras son alentadoras ya que reduce la línea de pobreza en la ciudad, y permite darle dinamismo y confianza al sector socio-económico.

A diciembre de 2012, el comportamiento de los estratos por lados de manzana se refleja en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 4: Relación porcentual del estrato



FUENTE: Informe Gestión Municipio www.cali.gov.co

Según la información del gobierno municipal, el 52,6% pertenece a estrato 1 y 2, lo que se puede concluir que la mitad de la población Caleña es de escasos recursos, indicador que se debe tener en cuenta, para determinar la estrategia de precios y de distribución para los productos de la empresa. Cabe resaltar que la población (52,6%) de recursos limitados es la base de la pirámide, y son nichos de mercados que pueden impulsar la economía de un sector.

Un dato también para resaltar y resulta importante para el proyecto es la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 24%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra¹⁴.

Esta cifra influye positivamente, ya que la población afro es demandante de estos productos del pacífico, igualmente la cultura afro descendiente está marcada en proyectos culturales de la ciudad como el Petronio Álvarez, la feria de Cali; escenarios importante para promocionar los productos del pacífico colombiano.

Dentro del contorno social de Cali, hay una variable importante para la actividad de la empresa y es la población económicamente activa. El empleo en la ciudad ha sido un dolor de cabeza ya que está por encima del promedio de la tasa nacional, y la tendencia sigue en aumento.

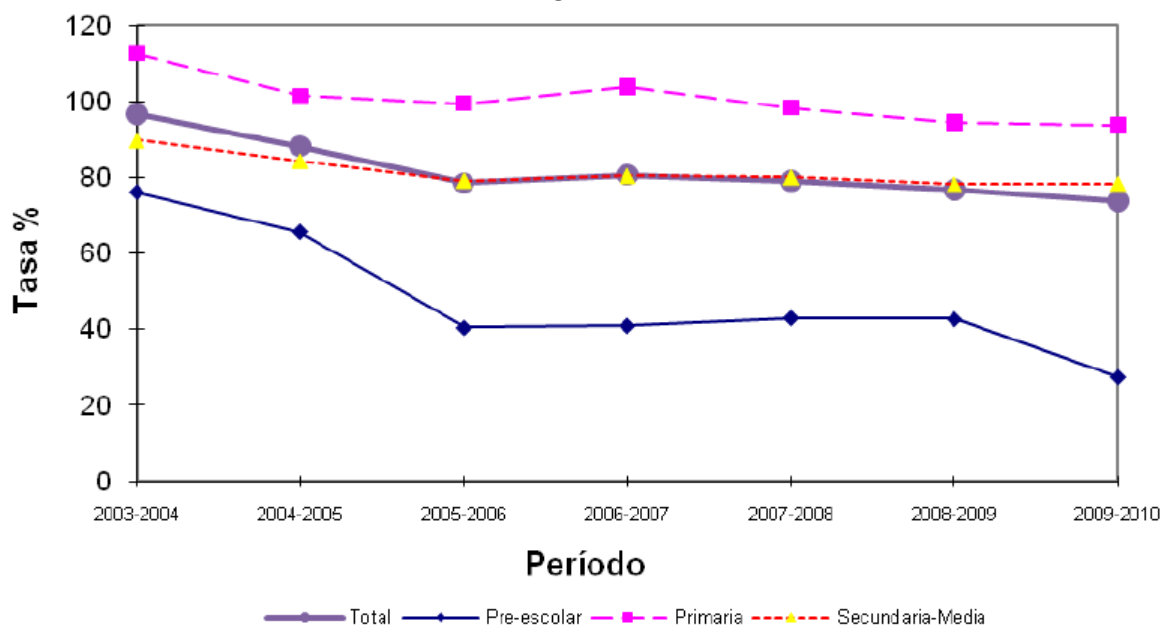
¹⁴http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/Archives/INFORME_CALIDAD_DE_VIDA_CALI_2008.pdf

TABLA 3: Fuerza de trabajo y tasas promedio (2005 – 2011)

Descripción	Miles						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Población total	2,164	2,191	2,218	2,245	2,272	2,299	2,326
Población en edad de trabajar	1,707	1,736	1,767	1,797	1,827	1,856	1,884
Población económicamente activa	1,154	1,130	1,155	1,171	1,237	1,253	1,223
PEA ocupada	1,005	984	1,025	1,030	1,069	1,080	1,035
PEA desocupada	150	146	130	141	168	172	188
Población económicamente inactiva	552	607	611	626	590	603	662
Subempleados	405	421	470	414	473	475	349
Coefficiente de empleo	58.9	56.7	58.0	57.3	58.5	58.2	54.9
Tasa de desempleo	13.0	12.9	11.3	12.0	13.6	13.7	15.4
Tasa de participación global	67.6	65.1	65.4	65.2	67.7	67.5	64.9
Tasa de participación bruta	53.3	51.6	52.1	52.1	54.4	54.5	52.6
% PET / PT	78.9	79.2	79.6	80.0	80.4	80.7	81.0
Tasa de subempleo	35.1	37.2	40.7	35.3	38.3	37.9	28.5

FUENTE: ECH 2001-2006 / DANE, GEIH 2006-2008 / DANE, Cálculos DAP

Uno de los objetivos de la empresa es la generación de empleo, ser una empresa con objeto social, inclusiva, generadora de oportunidades para personas vulnerables como discapacitados, madres cabeza de familia y reinserados (ley 1429 del 2010).

GRÁFICO 5: Tasa de escolaridad, según nivel educativo 2003 - 2010

Fuente: Cali en cifras

La tasa de escolaridad en promedio es alta, y se mantiene al margen con respecto a la tasa nacional. La cifra con tendencia negativa es la de Pre-escolar, lo que se podría decir es que la familia caleña no considera de mayor importancia este tipo de educación, o lo ven como un gasto inoportuno para la económica de los hogares. La primaria mantiene una tasa que oscila en el 100%, es un dato alentador ya

que la empresa contara con una línea de producto que va dirigida al mercado de la primera infancia, que son las compotas, esta línea va dirigida a los jardines infantiles, y un cliente potencial podría ser el ICBF para los comedores escolares, y los colegios públicos y privados.

TABLA 4: Análisis variables sociales

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om
Viviendas en la región	O				x
Persona activas Laboralmente	A	X			
Tasa de escolaridad	O			X	
Influencia de estratificación social	O				X
Fenómenos de descomposición social: drogas, alcohol, delincuencia, inseguridad	A	X			
Asentamientos etnias (afros)	O			X	

Fuente: creación propia

El sector social en cualquier empresa genera incertidumbre, y es de gran importancia, ya que estas variables pueden ser vitales para la existencia de una organización. Dentro de estas variables se puede considerar de mayor impacto:

La tasa de desempleo que genera una amenaza mayor a todos los sectores productivos, ya que se refleja en la disminución de ventas. La delincuencia, la inseguridad preocupa para la infraestructura de la empresa (compra de alarmas, cámaras de seguridad, seguros, contratación de seguridad privada) que recurren en aumento de gastos.

6.3. ENTORNO JURÍDICO

Dentro del marco legal o normativo en Colombia hay leyes que cobija la parte de inocuidad en la manipulación de alimentos en las empresas procesadoras de frutas, promoviendo el derecho a la salud y el derecho a una alimentación sana y equilibrada.

Un ente que garantiza la vigilancia, inspección y control en la inocuidad de alimentos es el ministerio de Salud, con el instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA).

Entre algunas leyes y decretos emitidos se tienen:

Decreto 3075/97: Es el marco general de la parte de inocuidad de alimentos a nivel de consumo y comercialización, este decreto en gran parte hace referencia a las buenas prácticas de manufactura en todo el proceso de producción (prácticas, acciones, medidas y condiciones para garantizar y asegurar la inocuidad de los alimentos, instalaciones, personal, etc.). Mediante este decreto recomienda a los establecimientos un Sistema de Aseguramiento de Garantía de calidad e inocuidad de los alimentos con la aplicación de sistema HACCP¹⁵. La empresa en tiene como política garantizar la calidad de sus productos, en los primeros meses de inicio de actividades, se programara las pautas para el control de calidad de todos los procesos, que conlleven a la certificación HACCP y a las buenas prácticas de manufactura (BPM).

Decreto 5190/93: Con este decreto se abolió la licencia sanitaria y se modifica por la de funcionamiento que permiten la producción y comercialización de productos alimenticios en todo el país. Las exportaciones son manejadas por el Ministerio de Comercio Exterior.

Los productos de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO están dentro del marco legal de la ley 09 de 1979 del ministerio de Salud, que reglamenta lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de alimentos, pulpas, concentrados, mermeladas, jaleas, entre otros.

Permiso Sanitario: La empresa se ampara bajo el decreto 4444 de 2005: personas con una unidad productiva, catalogada como microempresa según la ley 590 del 2000¹⁶, pueden solicitar a la entidad de vigilancia y control sanitaria (Invima),

¹⁵ Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

¹⁶ Ley 590 del 2000: **Mediana Empresa:** Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

un permiso sanitario, que permita producir y comercializar alimentos en el territorio nacional valido por tres (3) años y no renovable, y tampoco reemplaza un registro sanitario, tiene un valor de \$ 451.950. La empresa se acogería a este beneficio, mientras se fortalece en ventas, y financieramente; para luego en tres (3) sacar el registro sanitario que tiene una caducidad de 10 años.

Con respecto a la legislación laboral, la empresa asumirá sus deberes y compromisos ante sus colaboradores y se registrará como indica el código sustantivo del trabajo, y sus reformas (flexibilización mano de obra). La empresa buscara apoyar la ley 1429 del 2010 de formalización y generación de empleo “primer empleo”, esta ley es un excelente instrumento para beneficiar los jóvenes y las micro empresas. Aplicaría para cargos básicos y/o medios como fuerza de venta y operarios

TABLA 5: Análisis variables jurídicas

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om
Control y vigilancia del INVIMA a actividad empresarial	A	X			
Trámites de formalización y legalización para empresas	A		X		
Estandarizar procesos a normas internacionales	O			X	
Formalidad y legalidad de las empresas	O				X
la normatividad laboral	O				X

Fuente: Creación propia

El análisis de estas variables es muy importante para la empresa, para no tener dolores de cabeza más adelante, los puntos críticos del entorno jurídico son los procesos de permisos y registros ante la entidad gubernamental del INVIMA, son de estimar tiempos de aprobación prolongados y burocráticos. Hay que esperar la visita del técnico y cumplir con todos los requerimientos de ley para los futuros permisos, por eso, esta como amenaza mayor para el proyecto. Igualmente para los trámites de formalización y legalización de la empresa, hay que disponer de buen tiempo. En el análisis legal se describen el paso a paso que la empresa debe realizar ante cámara de comercio y otros organismos.

Para nadie es un secreto que la ley del primer empleo trae más beneficiosos a las empresas, que a los colaboradores. Esta ley es una oportunidad para alivianar las cargas salariales y prestacionales.

La empresa estima que en un año se puede fortalecer el musculo financiero, y pensar en el mercado exterior, en exportar, dando oportunidad a la firma de los TLC. Es por esto que se busca la manera de certificar y estandarizar los procesos de calidad, y dar cumplimiento a la normatividad internacional para el manejo de alimentos; se estima de 6 meses a 1 año certificarse por HACCP, BPM e ICONTEC.

6.4. ENTORNO AMBIENTAL

El impacto ambiental se define como “cualquier alteración en el sistema ambiental biótico, abiótico y socioeconómico, que sea adverso o beneficioso, total o parcial, que pueda ser atribuido al desarrollo de un proyecto, obra o actividad”¹⁷. Bajo esta premisa analizaremos el entorno ambiental.

En este sentido la empresa FRUTIPULPAS DEL PACIFICO evidencia la necesidad de avanzar en el desarrollo, implementación y apropiación de medidas concretas para la preservación y conservación de los recursos naturales que se van a extraer de las zonas. Por ello la empresa buscara alianzas estratégicas con sus proveedores para trabajar de la mano una política ambiental, que garantice, no solo el abastecimiento de la materia prima, sino que se haga a través de la producción limpia que proteja el medio ambiente. La primera opción ASOPROORGÁNICOS (Asociación de productores orgánicos del Valle y Cauca), este es el vínculo directo para la negociación con los proveedores de frutas orgánicas en el valle del Cauca.

Todo lo anterior en razón a que el aprovechamiento, uso intensivo y reconversión de los recursos naturales en los ecosistemas tropicales, han generado procesos de erosión, lixiviación, reducción en la fertilidad de los suelos, cambios en su estructura, pérdida de nutrientes, de materias primas potenciales y actuales, desplazamiento de especies, fragmentación de hábitats, pérdida de la diversidad biológica, y transformación acelerada de los hábitats naturales (Figuerola, 2000).

De igual manera el uso inadecuado de fertilizantes puede afectar el crecimiento de algunos cultivos y disminuir la productividad del suelo, lo que lleva a los agricultores a incrementar la aplicación de este tipo de insumos. El resultado es un círculo vicioso que se refleja en el deterioro de la calidad de los recursos naturales y en la generación de un modelo agrícola insostenible¹⁸. Para la empresa es claro que trabajara de la mano del cultivador e inspeccionara el procesos de siembra y cosecha, con el fin de garantizar frutas orgánicas sin químicos ni fertilizantes, ni contaminación por plaguicidas, esta será una característica de los productos de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO productos 100% orgánicos.

Según la resolución N° 187 de 2006 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural considera que los sistemas de producción ecológica tienen como objetivo garantizar la sostenibilidad y renovabilidad de la base natural, mejorar la calidad del ambiente mediante limitaciones en la utilización de tecnologías, fertilizantes o plaguicidas, antibióticos y otros de origen químico sintético, que puedan tener efectos nocivos para el medio ambiente y la salud humana.

¹⁷ Decreto 1220 de 2005

¹⁸ [Http://revista.consumer.es/web/es/20090701/pdf/medioambiente.pdf](http://revista.consumer.es/web/es/20090701/pdf/medioambiente.pdf)

Según un estudio realizado por Proexport en 2010 de las 49.089 hectáreas sembradas en Colombia con cultivos orgánicos, 9.216 pertenecen al valle del cauca, siendo el segundo departamento con mayor extensión de tierra sembrada bajo esta técnica, después de Magdalena.

El Valle también cuenta con la Red de Mercados Agroecológicos Campesinos, en la que participan 10 municipios, 12 mercados y 288 productores. La Red la integran 62 organizaciones entre asociaciones de productores, escuelas campesinas agroecológicas y asociaciones familiares de Tuluá, Buga, Sevilla, Palmira, Andalucía, Cartago, Roldanillo, Restrepo y Dagua. En estos municipios semanalmente se realizan mercados, en los que además de comercializar productos, se propicia el intercambio de semillas y saberes y la sensibilización de los consumidores¹⁹

El calentamiento global es una temible realidad que Las naciones unidas, a partir del protocolo de Kioto, firmado en 1998, ha venido divulgando por sus imprevisibles riesgos en cuanto a disponibilidad de agua, degradación de suelos, salud y seguridad alimentaria, especialmente en los países tropicales²⁰.

Según datos del instituto de hidrología meteorología y estudios ambientales, IDEAM, y del departamento de geografía de la universidad Nacional de Colombia, la temperatura del aumento entre 0.1 y 0.2°C por decenio durante la segunda mitad del siglo XX. La señal más clara son las costas del pacifico colombiano se ha registrado una tendencia del aumento del nivel medio del mar, de 3 a 4 milímetros anuales, y en el caribe, de 1 y 2.

Para el proyecto es claro que el calentamiento global es una amenaza constante que no se puede controlar, pero también puede ser una interesante oportunidad para impulsar los Bioproductos y Ecoproductos de exportación (con cumplimiento de políticas y normas ambientales) y consolidar productos responsables, y una empresa con sentido ético de producción.

Análisis variables Ambientales

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om
Topografía – Productos orgánicos	O			X	
Recursos (disponibilidad de materias primas)	A		X		
Desabastecimiento de materias primas que proceden de procesos biológicos vegetales	A	X			
Infraestructura Vial	A		X		

Fuente: Elaboración propia

¹⁹ <http://www.ccc.org.co/147/12237/consumo-de-organicos-una-tendencia-que-crece.html>

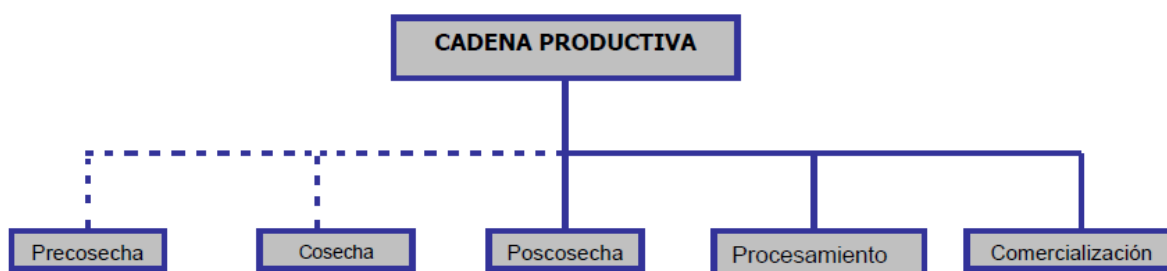
²⁰ RICHARD PROBST. Vulnerabilidad al cambio climático. Comunicado personal 2009

6.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

Según el ICA, la producción frutícola colombiana, a pesar de ser una actividad rentable, se caracteriza por un bajo nivel de tecnificación; según datos estadísticos dados por la FAO, En Colombia el 92% de las explotaciones frutícolas correspondían a pequeños agricultores sin incorporación de tecnología alguna; el 5,3% involucraba algo de tecnología y correspondía a agricultores de nivel medio y el 2,3% de las explotaciones pertenecientes a grandes agricultores con la aplicación de tecnología.

Los proveedores de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO no poseen tecnología de punta para el cultivo y cosecha de frutas, pero eso no implica un riesgo de abastecimiento, ya que cuentan con un proceso artesanal pero efectivo dentro de sus fincas (Todo el año se produce cosecha de Borojo, chontaduro, Uchuvas, granadilla, Pitahaya),

GRÁFICO 6: Diagrama de Cadena Productiva Frutas FRUTIPULPAS DEL PACIFICO

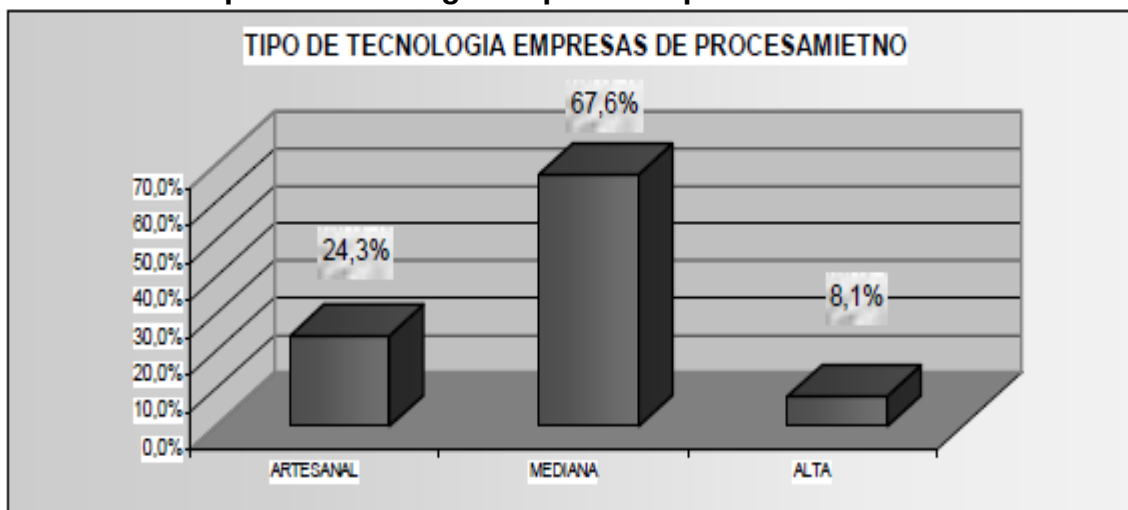


Fuente: Propia

En lo que corresponde en el procesamiento de la fruta, habrá una capacidad instalada de nivel tecnológico medio –bajo; pero aun así se garantiza la calidad y la uniformidad del producto terminado para competir en el mercado nacional. De igual manera se garantiza que la tecnología implementada para dar inicio a las operaciones, garantizara el cubrimiento de la demanda planeada en esta investigación los primeros dos años. Según el crecimiento de la demanda y la apertura de nuevos mercados con el tiempo, coaccionara a tecnificar los procesos artesanales.

En las empresas procesadoras de frutas el 24.3% de las tecnologías que utilizan son artesanales, el 67.6% medianas y el 8.1% son altas, es decir completamente automatizada:

GRÁFICO 7: Tipo de Tecnología empresa de procesamiento de frutas



Fuente: Encuesta Nacional caracterización Hortofrutícola. Sena 2008

La inversión en renovación de equipos no pasa del 5%, las empresas de este sector no han podido renovar sus niveles tecnológicos por falta de capital de inversión, y por la adecuación de la planta de producción muy limitada. Dentro de los proyectos que han realizado en las empresas en los últimos cinco años son: 20.6% ampliación de la infraestructura física de la empresa, el 21.3% renovación de equipos, el 26.3% han completado los equipos, el 19.4% nuevas líneas de producción y el 12.5% en tecnología blanda²¹.

TABLA 6: Análisis variables tecnológicas

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om
Implementación y adecuación de tecnología en los procesos	O			X	
Oferta tecnológica internacional accesible	A		X		
Nuevas líneas de producción	O			X	
Investigación y desarrollo del sector	O				X

Fuente: Propia

El desarrollo tecnológico para el sector ha sido lento, se puede considerar la poca gestión de los emprendedores por implementar tecnología en sus procesos artesanales, y el poco capital para invertir. La empresa FRUTIPULPAS DEL PACIFICO ve una oportunidad mayor en innovar y adecuar tecnología en sus procesos,

²¹ Encuesta Nacional caracterización Hortofrutícola. Sena 2008

se debe tener un presupuesto para invertir en tecnología, en nuevas líneas de producción que genere nuevos mercados y mayor valor agregado.

La oferta tecnológica internacional es costosa, pero aun así en Colombia tenemos ASOHOFRUCOL Asociación hortofrutícola de Colombia que tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector de frutas y difundir las actividades de investigación y de transferencia de tecnología. A través de ellos están inscritos los proveedores nacionales de tecnología para el sector.

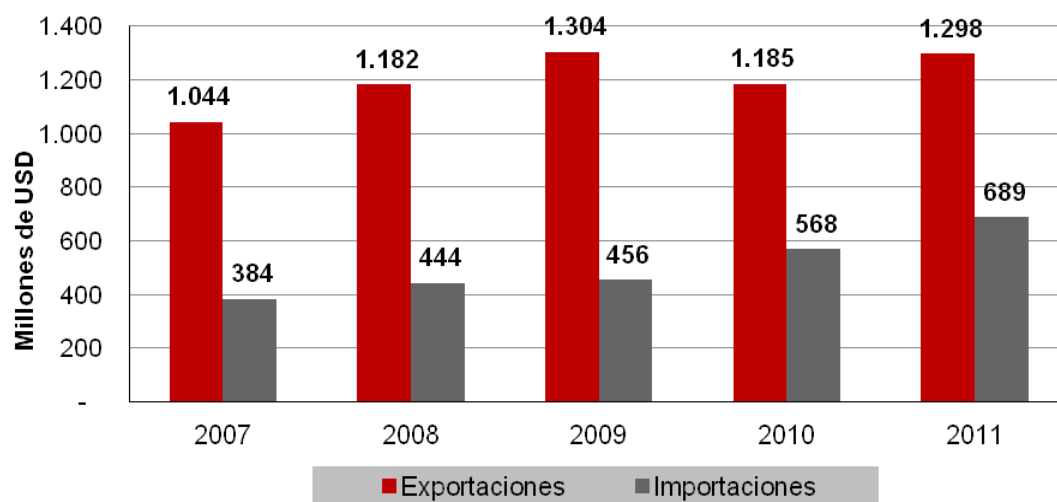
7. ANÁLISIS DEL SECTOR

Nuestro territorio es un país tropical con variedad de ecosistemas en donde se encuentran un gran número de frutas nativas o exóticas.

Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo. Sus exportaciones han presentado en los últimos tres años un crecimiento principalmente en uchuva, tomate de árbol, tamarindo y granadilla, los principales destinos de las exportaciones de estos productos son: Países Bajos, Alemania, Bélgica Por preferencia en el consumo, pasamos de tener acceso de 233 millones de consumidores en 2002 a 1.200 millones de consumidores en 2010²².

Entre 2005 y 2011 la producción hortofrutícola²³ pasó de 9,2 a 10,2 millones de toneladas. En frutales, los cultivos que más generan volúmenes significativos en la producción nacional son: plátano (47%), cítricos (14%), piña (7%), banano (4%), aguacate (3%), mango (3%) y papaya (3%). Estos se constituyen en los cultivos que generan los volúmenes más representativos de la producción nacional frutícola, abarcando el 81%.²⁴

GRÁFICO 8: Comercio Exterior Frutas 2007 – 2011



Fuente: Trademap

La comercialización de fruta exótica colombiana tiene como principales destinos Europa, Asia y Norte América, además de América Latina.

Según información de Trademap²⁵, con cálculos de Proexport, Colombia tuvo una participación de 45,8%, sobre el total exportado por la región en 2011, que fue

²² <http://www.proexport.com.co/node/1256>

²³ Sector dedicado a la producción de hortalizas y frutas

²⁴ MADR. Dirección de Política Sectorial-Grupo Sistemas de Información 2010

²⁵ Trade Map provee información sobre indicadores de desempeño de las exportaciones nacionales, la demanda internacional.

de US\$95,3 millones. Siendo la uchuva, gulupa, bananas bocadillo, granadilla y pitahaya, las frutas exóticas de mayor demanda en los mercados internacionales. Dentro de las exportaciones de preparaciones de frutas la gran mayoría incluye productos elaborados diversos con alto valor agregado como salsas, jaleas, helados y comidas listas para consumir

7.1. Descripción de la cadena productiva

La producción de frutas exóticas de Colombia ha aumentado, Según información estadística de la producción y exportación.

TABLA 7: Área cosechada (Has) y Producción (Ton.) de frutales 2010 -2011

	AREA COSECHADA (has.)			PRODUCCION (Ton.)		
	2010	2011	% VARIACION 2010/2011	2010	2011	% VARIACION 2010/2011
Granadilla	2.504	2.234	-10,8%	27.367	23.643	-13,6%
Maracuyá	1.438	1.239	-13,8%	22.097	18.921	-14,4%
Lulo	2.004	2.078	3,7%	15.120	15.417	2,0%
Mora	1.276	1.057	-17,2%	8.526	6.787	-20,4%
Tomate de árbol	676	648	-4,1%	4.604	4.389	-4,7%
Pitahaya	88	114	29,0%	1.534	1.777	15,8%
Cholupa	149	119	-20,1%	1.334	1.073	-19,6%
Badea	49	55	12,4%	709	794	11,9%
Golupa	54	62	14,2%	268	298	11,2%
TOTAL FRUTALES	12.303	11.848	-3,7%	117.537	110.207	-6,2%

Fuente: Secretaría de agricultura y minería. Observatorio de territorios rurales. Evaluación agropecuarias municipales 2011

En términos de productividad, algunos frutos se vieron reducidos sus rendimientos por hectárea en comparación del 2011 frente al 2010, esto a consecuencia de la ola invernal que se enfrentó el país. Pero en términos generales, no se corre riesgo de desabastecimiento de la materia prima para la empresa.

7.2. Descripción de la competencia: Competidores actuales

El conocimiento de los diversos segmentos permite identificar quienes son los competidores más directos, que son los que atienden a los mismos segmentos. Este conocimiento ayuda a establecer las estrategias defensivas o agresivas más convenientes. La empresa no debe olvidar que los competidores son lo que cubren las mismas necesidades, no los que ofrecen exactamente los mismos productos los servicios²⁶

²⁶ Ildefonso Grande Esteban, Marketing de los Servicios, Pág. 15

Dentro del estudio de investigación hemos encontrado diferentes competidores, se ha tomado en consideración los que se ajustan al modelo de negocio de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO. A continuación se identifican las principales empresas que competirían en el sector del procesamiento de frutas en el valle del Cauca:

TABLA 8: Descripción Competidor actual empresa 1:

Empresa : Frutas Arkanzas			
Página : http://www.frutasarkanzas.edicypages.com/es			
Dirección : jorgeandresgarcia@hotmail.com			
Teléfono : 3185479093			
Ciudad : Cali - Valle del Cauca			
Productos	Precio	Forma de Pago	Estrategia distribucion
1kg Pulpa Naidi	\$ 6.000	Contado	Internet, Venta directa
3 Kg Pulpa Naidi	\$ 15.000	Contado	Internet, Venta directa

Fuente: Creación Propia

Frutas Arkanzas es una empresa Vallecaucana dedicada al cultivo orgánico y sostenible de frutas Exóticas y tropicales como la Guayaba Arazá, baya de asai, Aguacate Hass, lulo. Con el fin de proporcionar mejores Características Organo-lépticas como son el Sabor y Olor exigiendo un requerimiento mínimo de insumos Agrícolas, bajo una normativa ecológica²⁷

TABLA 9: Descripción Competidor actual empresa 2:

Empresa : Maxipulpas			
Página : www.maxipulpas.com			
Dirección :calle 40 No. 49 - 59			
Teléfono: 338 91 82			
Ciudad: Cali - Valle del Cauca			
Frutas: Lulo, Mango, Mora, Guanábana, Curuba, pitahaya, uchuva			
Productos	Precio	Forma de Pago	Estrategia distribucion
PULPA DE FRUTA 400 GS	\$ 2.500	Contado	Tat, Internet
PULPA POR KILO	\$ 4.500	contado	Tat, Internet

Fuente: Creación Propia

Maxipulpas, es una empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de pulpa de fruta. Nace en Santiago de Cali en el año 2005 como fruto de la unión y el emprendimiento de tres comerciantes que identifican una necesidad básica muy prometedora para el abastecimiento de pulpa de fruta que es requerida en restaurantes, panaderías y cafeterías y demás establecimientos de comidas. Para el año 2008 uno de los socios adquiere la totalidad de la empresa y con el apoyo de su familia empieza una etapa de inversión en personal, equipos y procesos que han permitido que MAXIPULPAS se posicione como uno de los proveedores de pulpa de fruta más importante de la Ciudad.

²⁷ <http://www.frutasarkanzas.edicypages.com/es>

TABLA 10: Descripción Competidor actual empresa 3:

Empresa: Frutidelicias			
Página: www.frutidelicias.com			
Dirección : Carrera 32A No. 10 -50			
Teléfono: 690 1313			
Ciudad: Arroyohondo Cali - Valle del Cauca			
Productos	Precio	Forma de Pago	Estrategia distribucion
Trozos y conservas Pitahaya x500g	\$ 7.000	Contado y Credito	TAT, Autoservicios, Internet
Trozos y conservas Uchuva x500g	\$ 7.000	Contado y Credito	TAT, Autoservicios, Internet

Fuente: Creación Propia

FRUTIDELCIAS Y CIA. LTDA, es una empresa creada a principios de 1988 en Yumbo –Valle del Cauca. Basada en las perspectivas de la pujante industria des-
pulpadora de frutas, se logró concebir en el corto plazo, el proyecto de aportar a sus clientes “el saber de la calidad”. La permanencia en el mercado actual, es consecuencia del reconocimiento del consumidor a la excelente CALIDAD, a la oportunidad e integridad en el SERVICIO²⁸.

TABLA 11: Descripción Competidor actual empresa 4:

Empresa: borojo el pionero			
Página: www.borojoelpioneroltda.com			
Dirección : CLL 23 # 32A-53			
Teléfono: 3739121			
Ciudad: Cali - Valle del Cauca			
Productos	Precio	Forma de Pago	Estrategia distribucion
JALEA DE BOROJÓ Y CHONTADURO x500 Gr	\$ 8.000	Contado	Tat, Autoservicios, internet
PULPA DE BOROJÓ Y CHONTADURO x500 Gr	\$ 3.000	Contado	Tat, Autoservicios, internet
PULPA DE BOROJÓ Y CHONTADURO x500 Gr Envase Plastico	\$ 4.000	Contado	Tat, Autoservicios, internet

Fuente: Creación Propia

En el año de 1998 nace e inicia actividades PULPA DE BOROJÓ EL PIONERO. Iniciando con el producto borojón en pulpa. Dos años después en el año 2000 lanzamos el producto borojón en jalea teniendo una gran acogida entre los consumido-

²⁸ <http://www.frutidelicias.com/>

res. En el año 2002 lanzamos el producto pulpa de tamarindo teniendo buena acogida en los consumidores. De esta manera queda la sociedad denominada: PULPA DE BOROJÓ EL PIONERO S.DE.H²⁹.

En el mercado actual hay un nudo de competidores muy fuertes, la ventaja con nuestro modelo de negocio es la diferenciación en los productos (Orgánicos, Frutas Exóticas y stevia) tenemos 3 líneas de producción con diferentes valores agregados, lo que nos separa del resto de competidores actuales.

Las características principales de los competidores actuales son la trayectoria y la experiencia en el mercado; ya tienen una base sólida de clientes fidelizados, la estrategia de precio, y su distribución.

7.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En Colombia, a pesar del poco tiempo y desarrollo, el sector frutícola ha tenido una expansión considerable, y siguen naciendo nuevas empresas en el sector, son muy pocas las empresas que ofrecen productos orgánicos derivados de frutas exóticas. Productos saludables y para los diabéticos

Se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media; considerando algunos factores determinantes de la presencia de nuevos competidores: el acceso a la tecnología, economías de escalas, precios del producto.

7.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en que la medida de la sustitución pueda hacerse siempre. La disponibilidad de productos sustitutos sitúa los límites en los precios y también delimitan unas actividades potenciales. Los probables mejoramientos pueden hacer a un segmento poco atractivo si existen actuales o potenciales de productos sustitutos.³⁰

El consumo de frutas se debe a los valores nutricionales, que hacen de ellos, productos con gran demanda. Actualmente el consumo se ve seriamente afectado, debido a los malos hábitos en la alimentación de la población promedio, debido a la preferencia por la comida rápida y por productos procesados con alto contenido de azúcar, y sabores más atractivos, en especial para los niños y jóvenes. Entre los principales productos sustitutos de las frutas y de sus derivados, se encuentran los dulces, chocolates, refrescos en polvos instantáneos. Aunque estos productos existentes no presentan las características de frescura, calidad, sabor y presentación, comparados con los de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO, si pueden impactar altamente al mercado con estrategias de precios y distribución. Por tal motivo la estrategia de comunicación de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO es incentivar a través de la publicidad en sus productos el consumo consciente, crítico y saludable.

²⁹ <http://www.borojoelpioneroltda.com/>

³⁰ Jaime Rivera Camino, Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones, Pág. 244

7.5. Poder de negociación de los proveedores

El eslabón de proveedores agrupa a los integrantes de la cadena que tienen que ver con el suministro de insumos y servicios de asistencia técnica para el eslabón de productores y agroindustria. Entre los proveedores de insumos de la cadena productiva de frutas exóticas, se encuentran los proveedores de frutas orgánicas, y los proveedores de insumos para la comercialización de la fruta (empaques, cartón corrugado y plásticos).

TABLA 12: Proveedores Frutas Orgánicas

PROVEEDORES AGROECOLÓGICOS	CIUDAD
ASOPROORGANICOS	Cali
MERCOBUGA	Buga
APROMERCAR	Roldanillo
MERCADO AGROECOLOGICO CAMPESINO DEL CENTRO DEL VALLE	Tuluá
SURCANDO SUEÑOS, FRUTOS QUE DAN VIDA	Palmira
MERCADO ECOLOGICO CAMPESINO DE CARTAGO	Cartago
SEMILLAS SEVILLA	Sevilla

Fuente: Creación Propia

Los proveedores de frutas exóticas orgánicas son las casas comerciales del grupo Asoproorganicos (Asociación de productores agropecuarios orgánicos del valle de la Cauca) el principal proveedor; también se cuenta con otros seis proveedores alrededor del valle del Cauca. Dentro de la conversación con la asociación encontramos los siguientes puntos a considerar en el momento de negociar.

TABLA 13: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Impacto
Número Proveedores no es limitado	Alto
Las fechas de cosechas son determinantes	Media
Capacidad de producción del proveedor, al volumen de ventas	Media-Alto
Políticas de pago	Media
No hay insumos sustitutos	Media

Fuente: Creación Propia

7.6. Poder de negociación de los clientes

En todos los sectores económicos el poder de negociación de los clientes está basado en su nivel de renta o capacidad adquisitiva, no obstante el consumidor demanda otros requerimientos y expectativas, entre esos cabe destacar la exigen-

cia en variedad de productos para tener opciones de donde elegir. Un portafolio desarrollado según las necesidades de cada consumidor. FRUTIPULPAS DEL PACIFICO maneja dos líneas de producción: La línea tradicional, y la línea dietética. A esto le sumamos el auge por los productos naturales y orgánicos. Y por último, pero no menos importante la exigencia en la Calidad. La empresa debe cumplir con los requerimientos y exigencias de la normatividad y de los clientes. La política de precio se debe ajustar al promedio de los productos de la competencia, para poder penetrar exitosamente en el mercado, y tener un alto grado de aceptación en el mercado.

7.7. Barreras del sector

Barreras de Entrada

Es importante determinar las barreras de entrada, porque de esta manera la empresa prevé sus potenciales amenazas a la hora de penetrar en el mercado. Para FRUTIPULPAS DEL PACIFICO sus principales barrera es el desconocimiento y la experiencia profesional, lo que genera desconfianza con los nuevos proveedores.

Actualmente la cantidad de empresas dedicadas a la creación de empresas con bajo y medio nivel de tecnificación, se encuentran en decrecimiento. Por consiguiente la modernización y la sistematización de los procesos industriales es una barrera de entrada para la empresa.

Igualmente otra barrera de entrada son las normas legales del sector, como el registro sanitario para alimentos. El costo y el tiempo para la solicitud.

Barreras de Salida

Los riesgos, impedimentos y/o dificultades como barreras de salida para FRUTIPULPAS DEL PACIFICO es el nivel de inversión ya que puede obstaculizar un rápido abandono de la actividad.

8. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1. Descripción del sector

TABLA 14. CIIU y descripción de las actividades económicas

CIIU y descripción de las actividades económicas	
CIIU	Descripción
15	Elaboración de productos alimenticios y de bebidas
152100	Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres y hortalizas
152104	Elaboración y envase de mermeladas, jaleas y compotas
152106	Preparación y conservación de legumbres, encurtidos y hortalizas, en recipientes herméticos

Fuente: CIIU

Según CIIU: la actividad económica de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO será la elaboración y envase de mermeladas, jaleas y compotas (Borojo, Chontaduro, Uchuva, Granadilla, Pitahaya). Tenemos en consideración otros frutos, ricos en proteínas y carbohidratos, para la elaboración de jaleas, mermeladas, vinagre y vino a largo plazo.

El comportamiento del consumo aparente de frutas y hortalizas frescas revela un mercado interno relativamente dinámico, con un crecimiento promedio anual de 2.2%, jalonado tanto por la producción como por las importaciones. La caracterización del consumo en las regiones, en términos de cifras, deja un buen balance para las frutas, ya que el porcentaje de personas que las consumen está entre 60 y 74 por ciento, mientras que las verduras y hortalizas apenas son consumidas entre 24 y 33 por ciento de las personas, según datos arrojados por la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) 2005.

En las plazas de mercado de cualquier ciudad de nuestro país nos hemos encontrado con diversidades de frutas como manzanas, peras, algunos cítricos como naranja, limón, otras frutas tropicales como el aguacate, la piña, la papaya, entre otras. También hemos encontrado empresas que se han dedicado al procesamiento de frutas, y se producen mermeladas, jaleas, jugos, yogurt, pulpas, etc.

Pero muy poco se ha hablado de las frutas exóticas que produce el país, sus variedades, sus características como los nutrientes y sus grandes beneficios para la salud.

Tenemos un gran mercado para explorar y aprovechar como es el consumo de alimentos saludables, orgánicos, y especiales (alimento dietético) rico en nutrientes, y a base de las más ricas y exquisitas frutas exóticas. Estos frutos los encontramos en las fincas del valle del Cauca; en la costa pacífica encontramos gran variedad de frutos oriundos del litoral, los productos que fundamentalmente que encontramos en los mercados locales son el borojó y el chontaduro. Hacia el mercado externo sólo tiene alguna importancia el chontaduro que se produce en los ríos adyacentes a Buenaventura, el coco que sale de Tumaco y Guapi y el Borojó de diversos puntos de la región.³¹

El plan de empresa está enfocado en los frutos con un alto impacto en la sociedad, tanto los tradicionales como lo es el borojo, el chontaduro y algunos novedosos, que actualmente se exportan, como es el caso de la uchuva, granadilla y pitahaya, productos rico en antioxidantes, hierro, zinc y minerales.

8.2. Identificación del Mercado global y objetivo

El mercado significa, gente o empresas con necesidades o deseos y con la voluntad y capacidad de comprar³². Un segmento de mercado es un subgrupo de personas u organizaciones que participan en el acto en que una o varias características hacen tener necesidades similares. Entonces la segmentación de Mercados se define como el proceso de dividir un mercado en grupos significativos relativamente identificables y similares³³.

En estos momentos Frutipulpas del Pacifico no está en capacidad de atraer ni cubrir todo el mercado potencial. Es por eso que se hace necesario dedicarse a un segmento o nicho de mercado, que se refiere al número de consumidores a los cuales se les va a vender las pulpas, jaleas y mermeladas, y de quienes se espera tengan reacciones similares frente a una determinada mezcla de marketing.

El mercado meta para FRUTIPULPAS DEL PACIFICO será el mercado institucional, este mercado está compuesto por hoteles, restaurantes, colegios, cafeterías, casinos, entre otros. Su segundo mercado objetivo será las tiendas naturistas. FRUTIPULPAS DEL PACIFICO comenzara abriendo un nicho de mercado por la línea de los hoteles en Cali que prestan en el mismo establecimiento el servicio de restaurante.

³¹ http://www.utch.edu.co/portal/docs/plan_de_desarrollo/plan_de_desarrollo.pdf

³² Lamb Charles W. Marketing Ed 8ª P. 224

³³ Ibíd.

TABLA 15: Capacidad hotelera según capacidad y categoría

Clasificación	2010			2011		
	Cantidad	Habitación	Camas	Cantidad	Habitación	Camas
TOTAL	101	3,898	6,290	106	4,177	6,632
Hotel	77	3,458	5,574	80	3,723	5,888
Lujo	7	836	1,129	8	1,062	1,381
Primera	23	974	1,541	24	997	1,572
Económica	47	1,648	2,904	48	1,664	2,935
Apartahotel	11	285	421	11	285	421
Primera	3	113	139	3	113	139
Económica	8	172	282	8	172	282
Hostal	13	155	295	15	169	323
Primera	-	-	-	-	-	-
Económica	13	155	295	15	169	323

Fuente: Cali en cifras 2011

Según la fuente Cali en cifras, cuenta con 106 hoteles en el 2011, 80 hoteles, 11 aparta hoteles y 15 hostales, dentro de los cuales se cuenta con 4.177 habitaciones.

TABLA 16: Porcentaje (%) Ocupación Hotelera Cali

MES	CALI COMPARATIVO MENSUAL - AÑO 2005 AL 2012							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ENERO	42,9%	41,9%	42,5%	40,1%	34,5%	33,0%	38,40%	37%
FEBRERO	51,8%	47,3%	49,8%	46,5%	40,2%	43,0%	44,60%	44%
MARZO	52,6%	51,2%	50,6%	41,4%	40,0%	49,0%	45,00%	49%
ABRIL	53,3%	45,7%	49,1%	47,0%	40,3%	43,7%	40,40%	42%
MAYO	51,2%	49,0%	56,3%	45,6%	39,6%	45,5%	47,50%	44%
JUNIO	52,7%	51,6%	53,4%	48,0%	37,8%	43,2%	49,00%	45%
JULIO	57,6%	53,6%	52,3%	48,5%	39,3%	43,8%	41,00%	
AGOSTO	63,8%	54,5%	63,1%	44,4%	43,1%	47,8%	42,00%	
SEPTIEMBRE	60,0%	58,7%	57,9%	48,6%	47,0%	50,3%	39,00%	
OCTUBRE	58,9%	54,2%	55,7%	58,2%	44,6%	46,4%	44,00%	
NOVIEMBRE	57,0%	54,9%	59,4%	60,1%	41,9%	48,9%	48,00%	
DICIEMBRE	51,9%	48,9%	51,0%	47,8%	46,1%	41,4%	42,00%	
ACUM. AÑO	54,5%	51,0%	53,4%	48,0%	41,2%	44,7%	43,4%	43,5%
ACUM. SEMESTRE	50,8%	47,8%	50,3%	44,8%	38,7%	42,9%	44,2%	43,5%

Fuente: Cotelvalle

Según Cotelvalle (Asociación hotelera y turística del valle del cauca), en Cali se ha presentado una disminución en la ocupación hotelera de 4 puntos porcentuales, a partir del año 2008; aun así, el promedio de ocupación durante todo el año se en-

cuentra por encima del 40%, lo que indica que se tiene una buena rotación de huéspedes, que utilizan los servicios del comedor.

Nuestro segundo mercado objetivo a desarrollar son las tiendas naturistas y restaurantes vegetarianos, a partir del segundo semestre del año 2.014.

En el Valle hay 300 tiendas naturistas, en todo el país hay 7.000 y generan en promedio 21.000 empleos directos y unos 100.000 indirectos³⁴.

8.3. Investigación de Mercados

Trespalacios, Vázquez & Bello³⁵, plantean que la investigación de mercados implica la definición de un problema de investigación, el diagnóstico de necesidades de información y su búsqueda sistemática y objetiva mediante la formulación de un diseño de investigación y el uso de herramientas para la recopilación de los datos, su posterior análisis e interpretación, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y establecer estrategias de marketing.

8.3.1. Objetivos

Objetivo General:

- Indagar acerca de los patrones de consumo de pulpa y derivados las frutas en diferentes hoteles y restaurantes de la ciudad de Cali

Objetivos específicos:

- Observar diferentes aspectos que demuestran las preferencias al momento de elegir derivados de la pulpa de fruta en los consumidores.
- Identificar que productos adicionales se pueden elaborar en la empresa.
- Estimar cuanto estarían dispuesto a pagar por los productos como las pulpas de frutas, las mermeladas, jaleas.
- Estimar cual es la frecuencia de compra de estos productos.

8.3.2. Tipo de Investigación

Para llevar a cabo esta investigación de mercados se aplicara la investigación de tipo descriptivo a través de una encuesta.

8.3.3. fuentes y técnicas de recolección de datos.

El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener una información específica. Por lo tanto este método para obtener información se basa en un interrogatorio realizado a unos encuestados, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a

³⁴ <http://historico.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Septiembre282010/eco3.html>

³⁵ TRESPALACIOS, Juan; VAZQUEZ, Rodolfo y BELLO, Laurentino. Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Madrid: Thomson, 2005, p. 96.

conductas, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, y características demográficas y de estilo de vida. Las preguntas por lo general son estructuradas; lo que se refiere al grado de estandarización impuesto en el acopio de datos³⁶.

El cuestionario para la siguiente investigación consta de 10 preguntas estructuradas (cerradas) y cuantificables, que generan datos más precisos para conocer gustos, necesidades del mercado y viabilidad de la empresa.

8.3.4. Calculo del tamaño de la muestra

La muestra se tomara del mercado de hoteles y restaurantes institucionales de la zona norte, oeste y centro de la ciudad de Cali. La muestra se construirá a través de 22 encuestas que permitirá identificar las características de este mercado.

$$n = \frac{N * Z^2 * P (1-P)}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P (1-P)}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño del mercado (1.035)
Z= Nivel de confianza (95%)
P= Probabilidad (50%)
E= Nivel de error (5%)

Para aplicar la encuesta, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{1.035 * (0.95)^2 * 0.5 (1-0.5)}{(0.05)^2 * (1.035-1) + (0.95)^2 * 0.5 (1-0.5)}$$

n= 20

8.3.5. Resultados de la encuesta

Características del trabajo de Campo:

Tipo de Encuesta:	Personal
Herramienta:	Cuestionario
Duración:	10 minutos

Trabajo de Campo:

Muestreo:	Aleatorio Zonificado
Método:	Selección de Hoteles
Variables:	Estrato Socioeconómico (3,4,5)
Número de Encuestas:	22
Número de Encuestadores:	1 encuestador

³⁶ Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Pág. 169

Empresas Encuestadas:

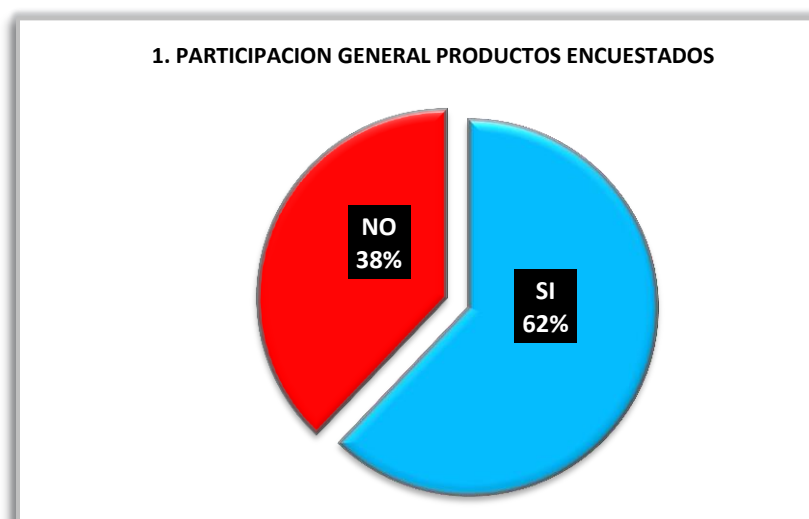
- Hotel Posada de san Antonio
- Hotel San Antonio Plaza
- Hotel Puerta De San Antonio
- Hotel del puente
- Hotel El viajero Cali
- Cali hostel
- Hotel El Peñón
- Travelers apartamentos y suites
- Hotel pensión del oeste
- Restaurante Casino Ocrovi SAS
- Hotel casa degustadora
- Hotel Boutique San Antonio
- Hotel Cali Real
- Hotel Miami Inn
- Hotel Santiago de Cali
- Hotel Farallones de Cali
- Hotel del Rio
- Hotel Plaza Versailles
- Hotel plaza Cali
- Hotel Royal plaza
- Hotel Mudejar
- Hotel Vizcaya Real

A través de la encuesta realizada a 22 hoteles de la ciudad Cali se observa que cada restaurante mantiene uno o dos proveedores que son los que les realizan las entregas a domicilio. La principal cualidad son las condiciones de pago que ofrecen, la variedad de frutas y su frescura.

Ante la primera pregunta: ¿Han hecho en su empresa alguna compra de los siguientes productos en los últimos meses? Esta pregunta se realiza como filtro. Los resultados generales fueron positivos. El 62% ha comprado pulpas, jaleas y mermeladas. Ver gráfico 8.

De las tres líneas encontramos que el 91% de los hoteles encuestados alguna vez han comprado pulpas de frutas, el 68% mermeladas y el 27% ha comprado alguna vez jaleas.

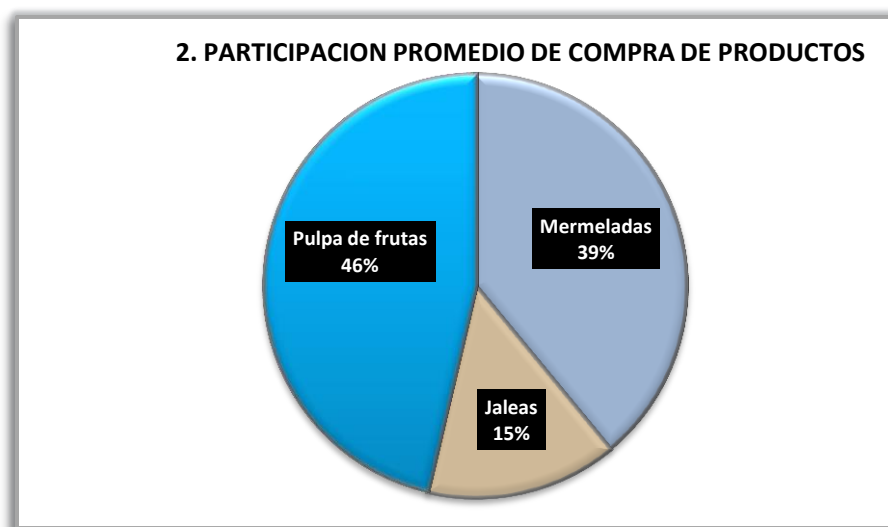
GRÁFICO 8: Compra en los últimos meses de los productos Encuestados



Fuente: Creación Propia

Adicionalmente la participación promedio en los hoteles encuestados se vio la mayor participación en las pulpas, no son tan acogidas las jaleas, y las mermeladas tienen una aceptación moderada. Ver gráfico 9.

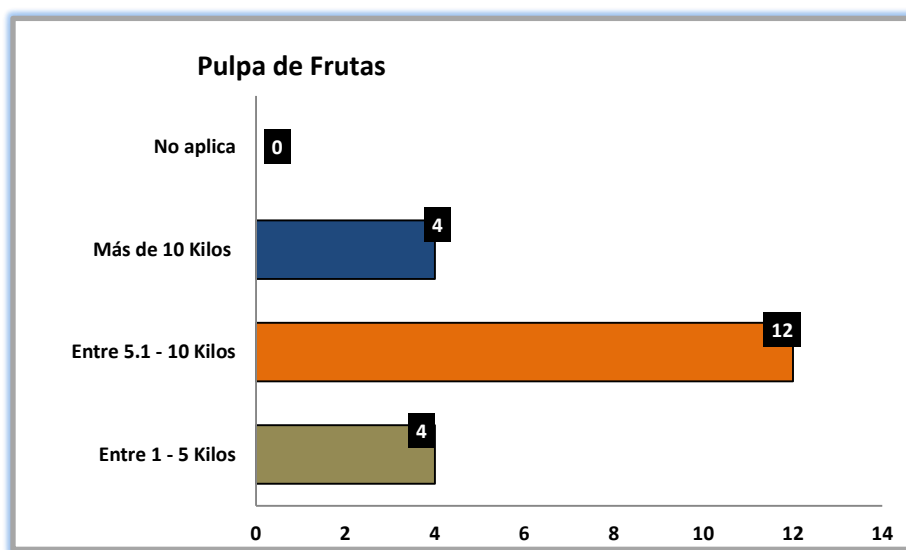
GRÁFICO 9: Participación promedio de compra



Fuente: Creación Propia

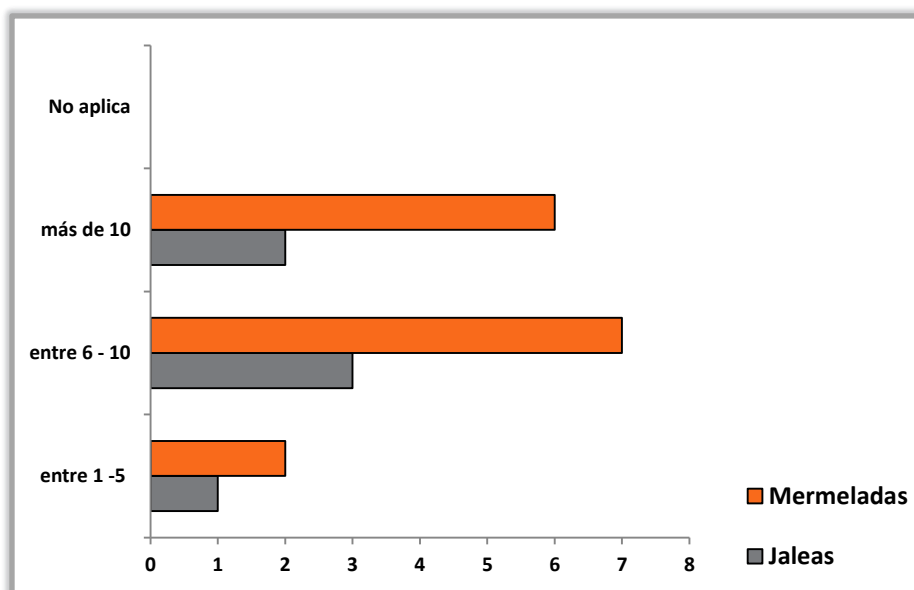
La encuesta nos arrojó que el promedio de compra de pulpa de frutas según su frecuencia de compra es entre 5-10 Kilos. Una capacidad de compra amplia. Las mermeladas y jaleas se midieron en unidades; donde la mayor capacidad de compra esta entre los 6 a 10 envases, según la frecuencia de compra. Ver gráfico 10

GRÁFICO 10: Capacidad de compra Pulpa de Frutas



Fuente: Creación Propia

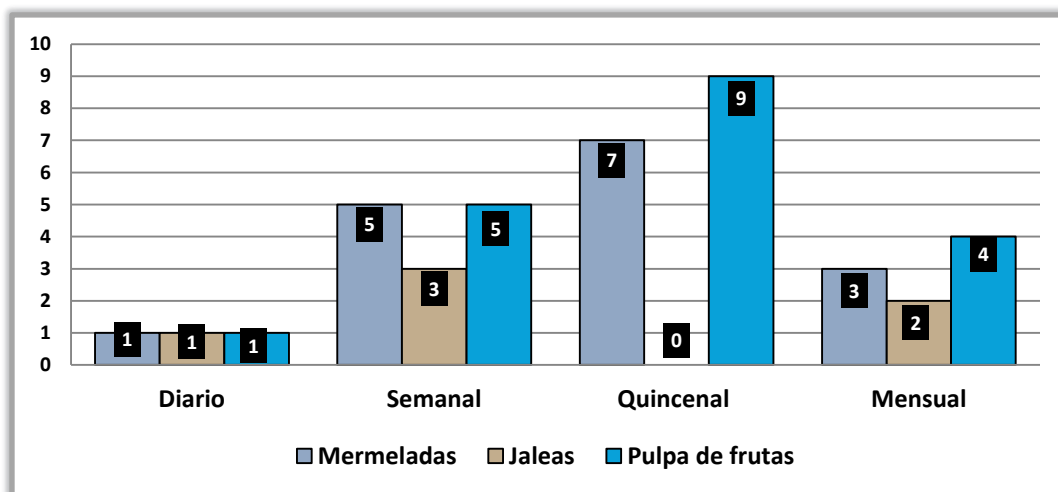
GRÁFICO 10B: Capacidad de compra Jaleas y Mermeladas



Fuente: Creación Propia

La frecuencia de compra se realiza en su mayor porcentaje quincenalmente, seguido de compras semanales. Esto nos indica que la rotación del producto es media-alta, considerando las recompras cada quince días. Ver gráfico 11.

GRÁFICO 11: Frecuencia de compra

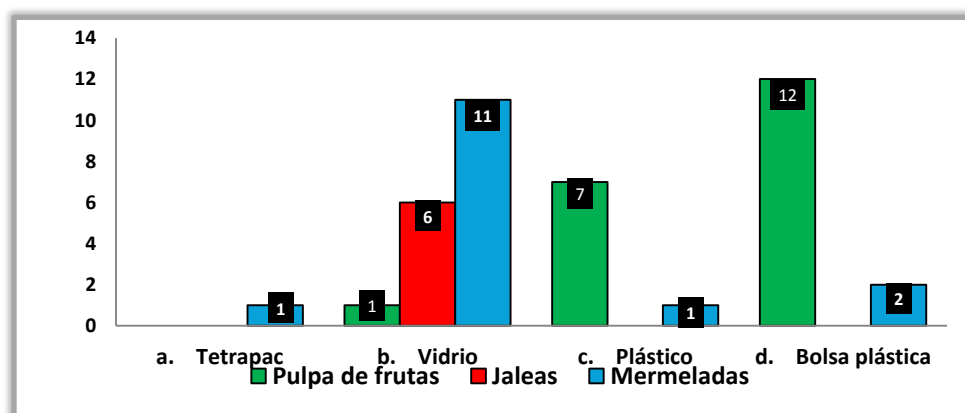


Fuente: Creación Propia

El promedio de venta es de dos o tres veces por semana, dependiendo del hotel y estrato se da el consumo, en un hotel de estrato 3, con infraestructura media (30 habitaciones) se consume un promedio de 10 a 15 kilos de pulpa de fruta. En un hotel de estrato 4 o 5 se consume un promedio de 15 a 25 kilos, en temporada baja. En temporada alta, fin de año, fines de semana, semana santa el consumo se duplica.

Un aspecto importante en la encuesta fue que el cliente está interesado en recibir una buena presentación; en los resultados (Ver gráfico 12) el vidrio es el mejor material deseado por los cliente para las jaleas y las mermeladas. Para el caso de las pulpas de frutas la preferencia de los consumidores repunta por un material más económico como llenar al vacío en plástico, eso es positivo pues permite bajar costos de producción.

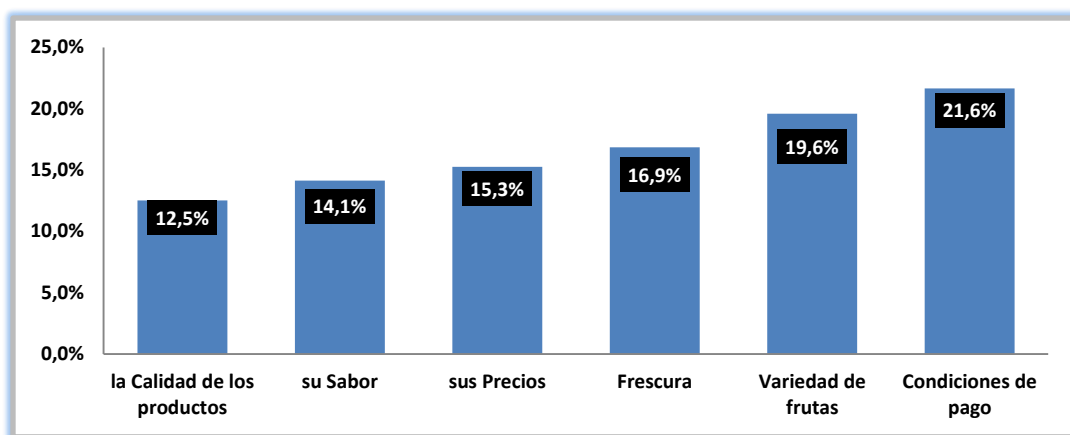
GRÁFICO 12: Empaque de los productos.



Fuente: Creación Propia

En cuanto a las preferencias al momento de realizar los pedidos está en primer lugar: las condiciones de pago y la variedad de frutas, es decir que la calidad no es tan importante como las condiciones de pago, en entrevista con los dueños de hoteles, lo que más importa es el crédito que se pueda dar por la mercancía. Porque actualmente la mayoría de las compras son a contado (Ver gráfico 13).

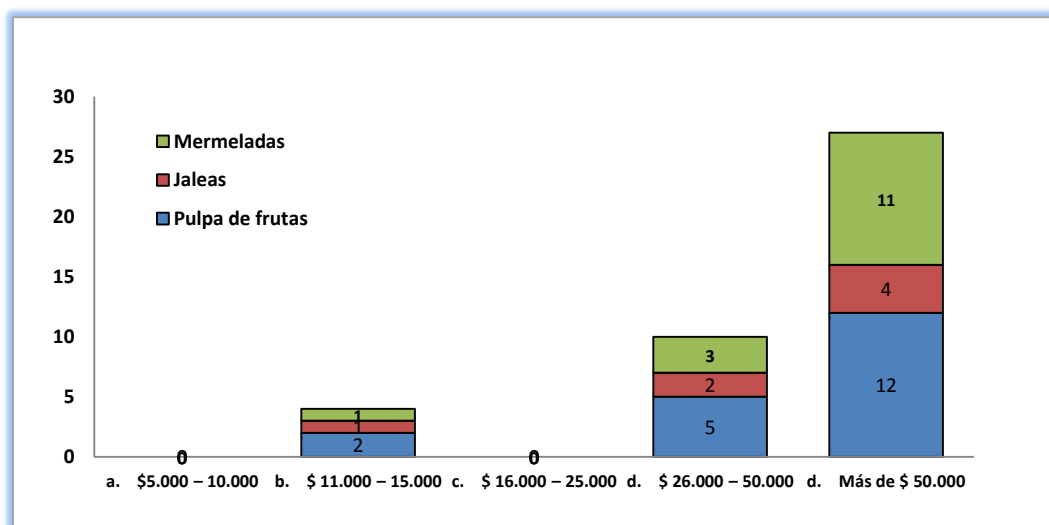
GRÁFICO 13: Factores de importancia al Comprar



Fuente: Creación Propia

Se llegó a la conclusión que según el estrato y la infraestructura del hotel la compra se mantiene en promedio mensual por encima de los \$50.000 en estratos 4 y 5, en hoteles de estrato 3 y con ocupación menor de 25 habitaciones se mantiene la compra entre \$ 25.000 y 50.000 (Ver gráfico 14). Lo que permite visualizar una buena intención de compra y de consumo.

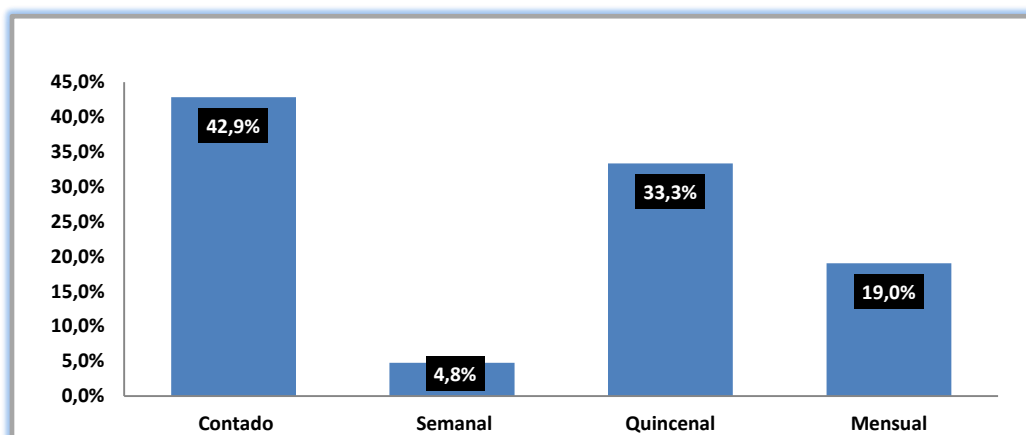
GRÁFICO 14: Compra en promedio mensual



Fuente: Elaboración Propia

Una oportunidad a mejorar serían las condiciones de pago, según los resultados de la encuesta, el 43% de la compras son a contado, algunas compras que superan los \$ 100.000 se hacen crédito máximo a 15 o 30 días dependiendo del cliente. Ver gráfico 15

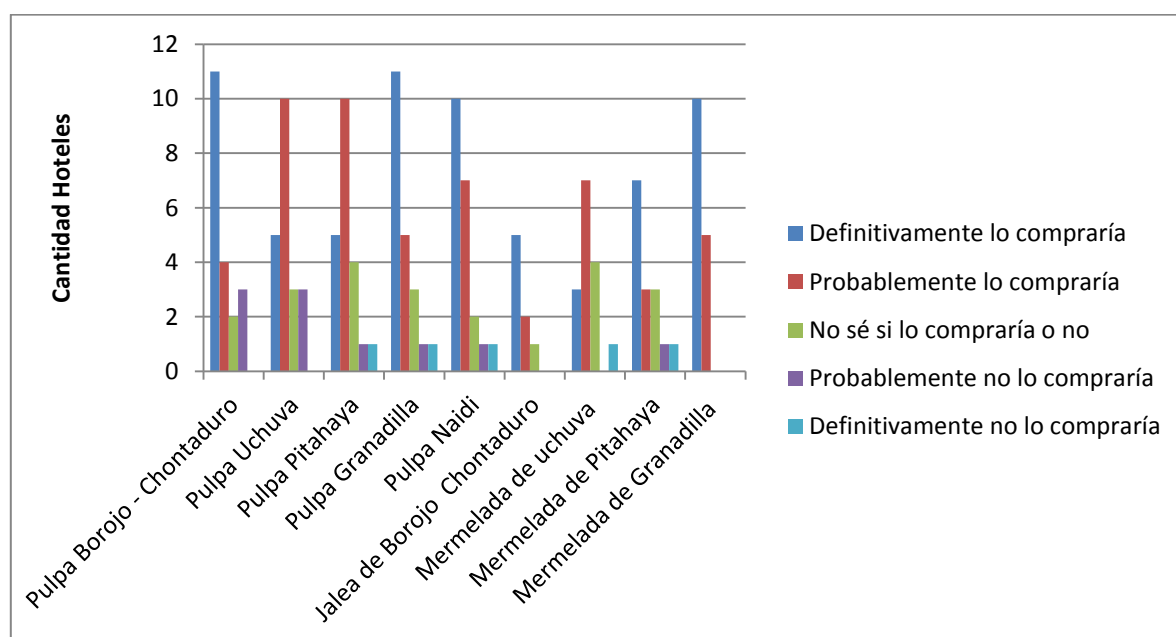
GRÁFICO 15: Condiciones de pago



Fuente: Creación propia

En cuanto a la intención de compra de los productos, se obtuvo una acogida por los hoteles encuestados; las frutas de mayor aceptación son el borojo-chontaduro, la granadilla y el Naídi. Los productos de menor aceptación son la jalea y la uchuva. Ver gráfico 16

GRÁFICO 16: Intención de Compra de los Productos



Fuente: creación propia

8.3.6. Tamaño del mercado objetivo

El mercado significa, gente o empresas con necesidades o deseos y con la voluntad y capacidad de comprar³⁷. Un segmento de mercado es un subgrupo de personas u organizaciones que participan en el acto en que una o varias características hacen tener necesidades similares. Entonces la segmentación de Mercados se define como el proceso de dividir un mercado en grupos significativos relativamente identificables y similares³⁸.

La segmentación que se realizara en Frutipulpas del Pacifico será por estratificación socioeconómica y zonas, dirigida a medianos y grandes hoteles de la ciudad de Cali, que según sus niveles de ingresos e infraestructura hotelera, determinan su poder de compra, es por esto, que el producto va dirigido a estrato 3, 4 y 5, incluyendo algunos restaurantes ubicados en la zona Centro y Noroeste de Cali departamento del Valle. Este es un mercado bastante amplio y la empresa deberá hacer grandes esfuerzos en el cumplimiento del servicio. Cumplir con los estándares de homogeneidad en el tamaño y precios de los productos; con la encuesta de puede determinar que el cliente solo se mantienen a través del precio, dejando en segundo plano muchas veces la calidad.

El mercado meta son en promedio 1.050 clientes, donde el 71% está representado en hoteles y el 29% en tiendas naturistas y clientes finales que se atenderán por punto de venta propio. Según la intención y promedio de compra se cuantifica un promedio de producción de 1.500 toneladas mes, y 2.800 unidades. Según el promedio día hábil se proyecta una venta efectiva de 53 Kilos /día y 100 unidades /día de venta entre las líneas de negocio.

8.4. Matriz de Perfil Competencia (MPC)

La competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo³⁹.

Dentro de los factores claves de éxito y de competitividad se evaluó el nivel de satisfacción al usuario final, y la presencia del respaldo económico, entre otros. En la matriz se apreciaron los competidores más dinámicos y que llevan una trayectoria amplia en el mercado.

³⁷ Lamb Charles W. Marketing Ed 8ª P. 224

³⁸ Ibíd.

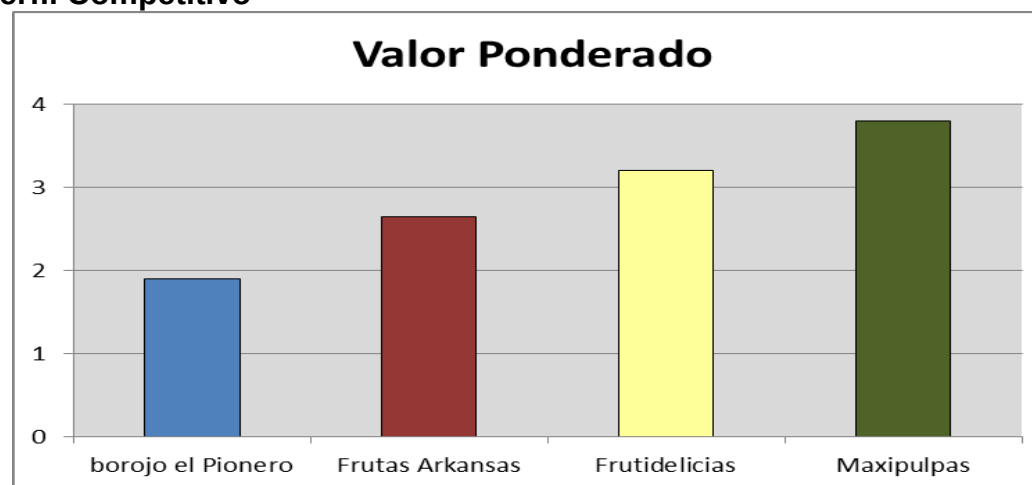
³⁹ Enrique Hernández Lao, La competitividad Industrial, Pág. 23

Tabla 17. Matriz Perfil Competitivo

Factores claves del éxito	Ponderación	Borojo el Pionero		Frutas Arkansas		Frutidelicias		Maxipulpas	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Recordación de marca	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Calidad de servicios	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Aplicación de nuevas tecnologías	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Valor agregado a los servicios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Presencia respaldo economico	0,25	1	0,25	2	0,5	3	0,75	4	1
Nivel satisfaccion del usuario final	0,25	2	0,5	3	0,75	3	0,75	4	1
Total	1		1,9		2,65		3,2		3,8

Fuente: Creación Propia

GRÁFICO 17: Matriz perfil Competitivo



Fuente: Creación Propia

Al analizar el cuadro comparativo de los competidores más fuertes en el mercado de las pulpas y derivados de las frutas, se puede dar cuenta de que Maxipulpas, Frutidelicias y Arkansas, tienen un gran respaldo en cuanto al reconocimiento regional de las marcas, que se ven representadas por la calidad, la utilización de tecnología de punta, respaldo económico y el nivel de satisfacción del usuario final brindando así un gran servicio, con gran calidad.

Estas empresas cuentan con su propia planta de producción de frutas, la cual les permite poder ampliar su gama de productos como también los mercados a los cuales se quieren dirigir.

El objetivo de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO es posicionarse en el mercado regional a corto plazo, a través de los hoteles y restaurantes, e ir ascendiendo en el mercado hasta consolidarse como una de las marcas con mayor recordación, por su servicio y precios asequibles, también por la calidad de sus productos que conlleve a una satisfacción del cliente, flexible a los cambios de las necesidades del cliente.

8.5. Plan de Mercadeo

Según Kotler y Armstrong⁴⁰, “una estrategia de marketing es la lógica de marketing con que la empresa espera alcanzar sus objetivos de marketing, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing”.

8.5.1. Descripción del Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Este concepto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto.

Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y que no tiene como resultado la propiedad de algo. Los productos también incluyen otras entidades como experiencias, personas, lugares, organizaciones, información e ideas.⁴¹ Frutipulpas del Pacifico ofrece los siguientes productos de origen orgánico:

- Pulpas
- Jaleas
- Mermeladas

Estos productos se clasifican en dos líneas, de acuerdo a dos tipos de clientes y al segmento al cual se dirigen. La primera línea de producto general: pulpas y conservas con azúcar. La segunda línea son para el segmento del mercado dietético

⁴⁰ KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 65.

⁴¹ Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, sexta edición, Pág. 7

o saludable: Pulpas y conservar con stevia. Ambas líneas podemos determinarla como Premium, al ser productos seleccionados y orgánicos.

Línea de Producto general.

Esta línea como ya se dijo, es una línea para el mercado general, producida en grandes cantidades para los hoteles del centro y noroeste de la ciudad de Cali, de los cuales se trabajarán las siguientes referencias según intención de compra:

- Pulpa de Borojo + chontaduro 500 Gr
- Pulpa de Borojo + chontaduro 1000 Gr
- Pulpa de Uchuva 500 Gr
- Pulpa de Uchuva 1000 Gr
- Pulpa de Pitahaya 500 Gr
- Pulpa de Pitahaya 1000 Gr
- Pulpa de Granadilla 500 Gr
- Pulpa de Naidi 500 Gr
- Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr
- Mermelada de uchuva 250 cc
- Mermelada de Pitahaya 250 cc
- Mermelada de Granadilla 250 cc

Línea Producto dietético

Según la investigación hay una intención de compra del 82,6% para productos endulzados con estevia en los hoteles encuestados. Teniendo en cuenta la acidez de la fruta y el sabor del endulzante, se decidió trabajar con los siguientes productos en menores cantidades, siendo una línea exclusiva:

- Pulpa de Uchuva 500 Gr Con Estevia
- Pulpa de Pitahaya 500 Gr Con Estevia
- Pulpa de Naidi 500 Gr Con Estevia
- Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr Con Estevia
- Mermelada de uchuva 250 cc Con Estevia
- Mermelada de Pitahaya 250 cc Con Estevia

8.5.1.1. Diseño.

Los diseños son estándar para cada categoría del producto; la pulpa de fruta, las jaleas y las mermeladas llevarán un emblema que certifique el 100% de la fruta orgánica. Para la línea dietética llevará un holograma que caracterice al producto libre de azúcar.

8.5.1.2. Calidad.

El proceso de Calidad para los productos se hará desde el inicio de la cadena productiva, en la selección del fruto, en la reducción de desperdicios, en el empaque, almacenamiento, y la distribución; a través de una hoja de verificación o check list que garantice un nivel de calidad aceptable para el cliente, sin que genere gastos

adicionales. Adicional Se le realiza a la pulpa un análisis organoléptico, donde se evalúan características como sabor, olor, color y textura y, análisis fisicoquímicos de acidez, pH, para determinar la conformidad de la pulpa de acuerdo a unos parámetros establecidos.

8.5.1.3. Dimensiones.

Tanto la línea de producto general como la línea dietética manejarán unas medidas estándar para cada presentación

- **Pulpas 500Gr:** Ancho 7 Cm, altura 2 Cm y largo: 20 Cm
- **Pulpas 1000Gr:** Ancho: 14 cm, altura 2Cms y largo: 20 Cm
- **Jaleas y mermeladas 250Cc:** Ancho: 8 Cm, altura 6cms y largo: 6cm

8.5.1.4. Empaque.

El empaque cumple funciones como: contener y proteger el producto, promover el producto y facilitar su almacenamiento. En el caso Frutipulpas del Pacífico se utilizan empaque primarios, secundarios y terciarios para proteger los productos en vidrio durante su transporte de la empresa a los clientes.

Proexport define los niveles de empaque de la siguiente manera:

Empaque primario. De venta, de presentación, elemental o interior. Es el que está en contacto directo con el producto específico, con la función de envasarlo, protegerlo. En el caso de las pulpas hablamos de las bolsas de polietileno, selladas correctamente sin exceso de aire; las cuales estarán impresas con el sabor y la fecha de vencimiento indicadas. Para las jaleas y mermeladas su empaque primario es vidrio.

Empaque secundario. Elemento que se usa como complemento externo con la función de contener o agrupar varias unidades de empaque primario. En el caso de las pulpas, las mermeladas y las jaleas se empaquetan en cajas corrugadas que contengan 24 unidades del producto.

8.5.1.5. Etiquetas

Las etiquetas son un elemento integral de cualquier empaque, por tratarse de una línea económica que se produce en grandes cantidades, lleva una etiqueta sencilla con el sabor de la fruta, la información nutricional, y el emblema de certificación del producto 100% orgánico.

TABLA 18: Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- El valor agregado está en el emblema y el holograma que certifique el	- Por ser productos de fecha corta para el consumo, no se puede garantizar que las características como el

producto orgánico y libre de azúcar. - El precio está por debajo del de la competencia. - Empaque ajustable a las necesidades del cliente, materiales amigables con el medio ambiente.	sabor y la calidad se mantengan, ya que depende del uso rápido que se le dé.
--	--

Fuente: Creación Propia

8.5.2. Estrategia de Precio

Línea de producto general. Para definir el precio de los productos de esta línea, Frutipulpas del Pacífico se basa en los resultados obtenidos en la encuesta, donde se logró determinar el valor percibido del producto por parte del cliente, definiendo de esta manera el precio que el cliente está dispuesto a pagar por los productos.

TABLA 19. Precios Línea general Canal Institucional (Hoteles) (20%)

ARTICULO (unidad de producto)	Precio de venta al cliente IVA incluido (\$)
• Pulpa de Borojo + chontaduro 500 Gr	\$ 3.040
• Pulpa de Borojo + chontaduro 1000 Gr	\$ 5.600
• Pulpa de Uchuva 500 Gr	\$ 3.200
• Pulpa de Uchuva 1000 Gr	\$ 6.000
• Pulpa de Pitahaya 500 Gr	\$ 3.200
• Pulpa de Pitahaya 1000 Gr	\$ 6.000
• Pulpa de Granadilla 500 Gr	\$ 3.200
• Pulpa de Naidi 500 Gr	\$ 4.000
• Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr	\$ 3.600
• Mermelada de uchuva 250 cc	\$ 3.600
• Mermelada de Pitahaya 250 cc	\$ 3.600
• Mermelada de Granadilla 250 cc	\$ 3.600

Fuente: Creación propia

Intermediario Minorista (Tiendas naturistas de Cali). A continuación se presentan los precios de venta y el margen de utilidad que ofrece frutipulpas al intermediario minorista:

TABLA 20. Análisis de Precios Canal Minorista (Tiendas Naturistas) / Punto de venta

Artículo(unidad de producto)	Precio de venta al minorista (\$)	Margen de utilidad del minorista (17.5%) (\$)	Precio de venta al cliente IVA incluido (\$)
• Pulpa de Borojo + chontaduro 500 Gr	\$ 3.135	\$ 665	\$ 3.800
• Pulpa de Borojo + chontaduro 1000 Gr	\$ 5.800	\$ 1.200	\$ 7.000
• Pulpa de Uchuva 500 Gr	\$ 3.300	\$ 700	\$ 4.000
• Pulpa de Uchuva 1000 Gr	\$ 6.200	\$ 1.300	\$ 7.500
• Pulpa de Pitahaya 500 Gr	\$ 3.300	\$ 700	\$ 4.000
• Pulpa de Pitahaya 1000 Gr	\$ 6.200	\$ 1.300	\$ 7.500
• Pulpa de Granadilla 500 Gr	\$ 3.300	\$ 700	\$ 4.000
• Pulpa de Naidi 500 Gr	\$ 4.125	\$ 875	\$ 5.000
• Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr	\$ 3.715	\$ 785	\$ 4.500
• Mermelada de uchuva 250 cc	\$ 3.715	\$ 785	\$ 4.500
• Mermelada de Pitahaya 250 cc	\$ 3.715	\$ 785	\$ 4.500
• Mermelada de Granadilla 250 cc	\$ 3.715	\$ 785	\$ 4.500

Fuente: Creación propia

Línea producto dietético. Para definir el precio de los productos de esta línea (línea Premium o especializada), Frutipulpas del Pacífico se basa en el costo de producción unitario de cada artículo, ya que por ser una línea especializada dirigida a un mercado o segmento limitado, requiere de un precio de venta mayor para el cliente. Por los costos de la materia prima de la estevia.

TABLA 21. Precios Línea dietética Canal Institucional (Hoteles)

Artículo (Unidad de producto)	Precio de venta al cliente IVA incluido (\$)
• Pulpa de Uchuva 500 Gr Con Estevia	\$ 4.000

• Pulpa de Pitahaya 500 Gr Con Estevia	\$ 4.000
• Pulpa de Naidi 500 Gr Con Estevia	\$ 5.000
• Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr Con Estevia	\$ 4.500
• Mermelada de uchuva 250 cc Con Estevia	\$ 4.500
• Mermelada de Pitahaya 250 cc Con Estevia	\$ 4.500

Fuente: Creación propia

TABLA 22. Precios Línea dietética Canal Minorista (tiendas Naturistas) / Punto de venta

Artículo (Unidad de producto)	Precio de venta al minorista (\$)	Margen de utilidad del minorista (17.5%) (\$)	Precio de venta al cliente IVA incluido (\$)
• Pulpa de Uchuva 500 Gr Con Estevia	\$ 3.960	\$ 840	\$ 4.800
• Pulpa de Pitahaya 500 Gr Con Estevia	\$ 3.960	\$ 840	\$ 4.800
• Pulpa de Naidi 500 Gr Con Estevia	\$ 4.950	\$ 1.050	\$ 6.000
• Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr Con Estevia	\$ 4.450	\$ 945	\$ 5.400
• Mermelada de uchuva 250 cc Con Estevia	\$ 4.450	\$ 945	\$ 5.400
• Mermelada de Pitahaya 250 cc Con Estevia	\$ 4.450	\$ 945	\$ 5.400

Fuente: Creación propia

Teniendo en cuenta éstos precios de venta al cliente y el análisis de precio de venta de los productos de Frutipulpas del Pacífico frente a los de la competencia, realizado con anterioridad en el análisis de la competencia, se puede establecer que Frutipulpas del Pacífico ofrece precios de venta más cómodos para los clientes, en este sentido la estrategia es ingresar al mercado caleño con un precio por debajo de la competencia.

Se ha definido iniciar con dos listas de precios en base al PVP (Precio venta al público). Para el canal institucional - Hoteles el 20% y para minoristas y punto de venta el 17.5% de margen de ganancias.

Para incentivar el pago oportuno, manejaremos como estrategia el pronto pago, si la factura se cancela antes de los 20 días de vencimiento obtendrá un descuento del 2%, lo cual motiva al cliente hacer sus pagos a tiempo, ya que esto aumentaría su margen de rentabilidad por pedidos.

8.5.3. Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción de Frutipulpas del Pacifico son para incentivar compras a corto plazo de los clientes institucionales y minoristas.

Promoción de Lanzamiento y publicidad del negocio. Para hacer el lanzamiento de la marca Frutipulpas del Pacifico, se tiene programado muestras externas, en estas muestras lo que queremos es entregar degustación de los productos en cada uno de los hoteles, donde vamos a negociar, mostrando todo el catálogo de los productos, los beneficios de las frutas orgánicas, y los beneficios adicionales en los ingredientes como la estevia. En nuestro primer mes de lanzamiento, para afianzar los clientes con los productos de menos rotación como las jaleas y mermeladas, se harán amarres con las pulpas de frutas, que será nuestro producto bandera. Así con esta promoción de lanzamiento lograremos que la totalidad de los productos se den a conocer en el mercado.

Estrategias de promoción

Utilizar promociones de tipo pull para el canal minorista, como:

- Exhibiciones en el punto de venta (tiendas naturistas)
- Participar en las ferias empresariales del sector frutícola y naturista.
- Catálogos para lanzar nuevos productos de cada línea (cada año), para los hoteles, punto de venta y tiendas naturistas.

Estrategia de promoción dirigida a Punto de venta

Punto de venta. En el punto de venta se hacen promociones denominadas “precios de suceso y/o fecha especial”, las cuales se presentan en ciertas temporadas para atraer más clientes. Por ejemplo en temporada de diciembre se trabaja fuerte las jaleas y mermeladas, con productos amarre de otras empresas, como el manjar blanco, entre otros.

Las estrategias de difusión que utiliza Frutipulpas del Pacifico para promover los productos, dependen del canal de distribución al que estén dirigidas.

Para los hoteles del centro de la ciudad de Cali se repartirán catálogos, los cuales contienen fotos de algunos productos de la línea, especificando la cantidad mínima de venta; precio e información de contacto.

Estos catálogos serán distribuidos a aproximadamente 80 hoteles del centro y oeste de la ciudad de Cali donde cuentan con comedores para las personas que

se hospedan. Esta publicidad se hará anualmente, con el fin de dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Para el punto de venta de la marca, los hoteles, y tiendas naturistas se utilizaran varios medios publicitarios para dar a conocer la marca y posicionarla en la mente de los clientes. Entre éstos están:

- **Tarjetas de presentación de la marca**, con el nombre e información de contacto del punto de venta.
- **Tarjetas informativas**, que contengan las recomendaciones para el cuidado de los productos (Evitar contacto con productos químicos como perfumes, detergentes, almacenamiento del producto).

Otra de las estrategias de comunicación es elaborar una revista del sector frutícola y naturista, que permiten dar a conocer los nuevos productos, contenidos de salud y cuidado personal.

Características de la revista:

Periodicidad: trimestral

Lectores promedio mes : 2.000 (dos mil)

Distribución

Ciudad	: Santiago de Cali	95%
	: Ciudades Vecinas	5%
	Yumbo, Palmira, Buga, Tuluá	

Sitios reales %

Hoteles	35%
Tiendas naturistas (para distribución propia)	20%
Centros Comerciales	10%
Autoservicios	5%
Universidades	5%
Negocios en general	5%
Clínicas	5%
Club Social	5%
Otros	5%
Eventos	5%

Entrega de la revista a los clientes según segmentación por nivel socio-económico

Estrato 3	20%
Estrato 4	30%
Estrato 5	35%
Estrato 6	15%

Segmentación por sexo

Revista coleccionable en el Hogar y oficinas (publicidad permanente)

Consumidor real de los productos distribuidos así:

Hombres : 40%

Mujeres : 60%

Como se puede observar la revista es distribuida a personas adultas que cumplen con las características del mercado objetivo de Frutipulpas del pacifico, específicamente de la línea Premium, siendo hombres y mujeres de estrato 3, 4,5 y 6.

Cotización anuncio:

Sección especializada

1/8 de página \$ 500 C/U Total. \$ 1.000.000

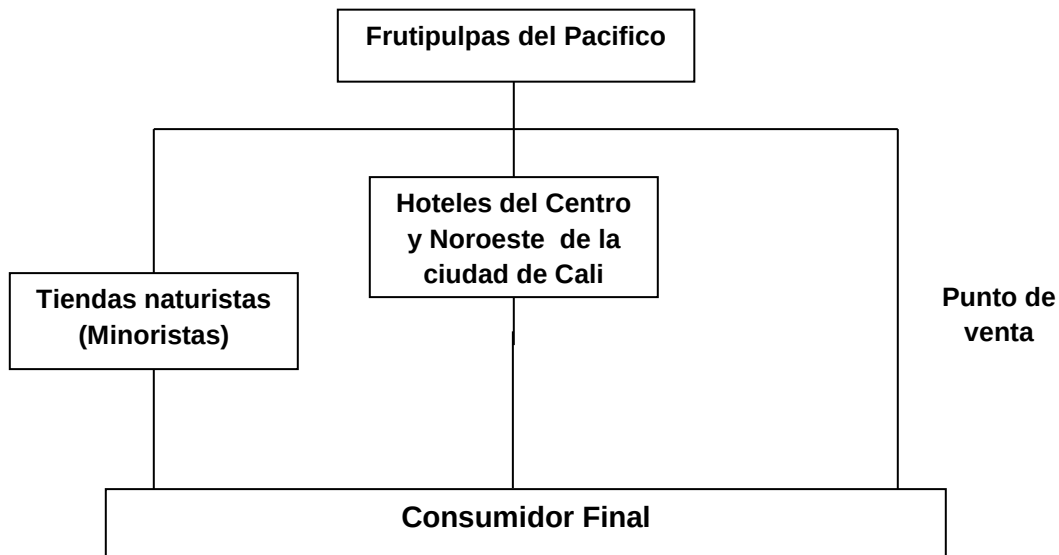
Cierre de ventas: el 30 de cada mes

Circulación: el 15 de cada dos meses

8.5.4. Estrategia de Distribución

Frutipulpas del Pacifico distribuye sus productos en la ciudad de Cali, a través de intermediarios que serán los hoteles del centro y noroeste de la ciudad, a través de sus casinos y restaurantes, y mediante un punto de venta propio. Adicional nuestro canal minorista que son las tiendas naturistas, es opcional a la distribución, según comportamiento y crecimiento de las ventas.

GRÁFICO 18: Estrategia de distribución



Fuente: Creación propia

De acuerdo a la anterior gráfica, Frutipulpas del Pacifico utiliza un diseño de canal dual, donde hace uso de dos o más canales de distribución, cada uno de ellos con diferente nivel. Nuestros productos son de consumo masivo, en este caso se requiere varios canales para distribuirlos, pero nuestro enfoque es el canal institucional, esto con el objetivo de comercializar todos los productos según la capacidad de producción; y a la vez se ira trabajando con las tiendas naturistas para dar a conocer los productos, buscando lograr una gran cobertura en la ciudad de Cali.

Hoteles (cliente Institucional). A este tipo de intermediarios se le venderá el 80% de la producción de frutipulpas del Pacifico.

Tiendas Naturistas (Canal minorista). A este tipo de intermediarios se venderá el 15% de la producción de frutipulpas del Pacifico. Para los distribuidores minoristas, se seleccionan pocos intermediarios, pero no solo uno, porque entonces no se podría cubrir la demanda.

Punto de Venta. En el caso del punto de venta se hace referencia a un canal de nivel cero, ya que la venta se realiza directamente del productor al consumidor final. Se destinara el 5% de la producción a estas ventas. Entre las estrategias de ventas se encuentran, utilizar dentro del almacén material publicitario (afiches) y disponer de un espacio para la atención del cliente. El punto de venta estará a cargo del auxiliar de distribución que se encarga de asesorar a los clientes durante el proceso de compra. El auxiliar de distribución recibe un incentivo del 1.5% sobre el valor de las ventas, si cumple o supera las metas de ventas del presupuesto para esta canal en el mes, esto con el fin de crecer las ventas para este canal.

Igualmente se definió la frecuencia de visita para cada canal, esta sería la siguiente propuesta:

Días de visita:	Canal Institucional (Hoteles)	Canal tiendas Naturistas
Lunes (Lu)	X	
Martes (MA)	X	
Miércoles (MI)		X
Jueves (JU)	X	
Viernes (VI)	X	
Sábado (SA)		X

Fuente: Creación propia

TABLA 23. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

ESTRATEGIAS	Cantidad anual	Costo Anual
Distribución		
Material publicitario en el punto de venta: afiches (semestral)	24	132.000
Promoción		
Gastos ferias empresariales	1	2.000.000
Comunicación		
1.000 Catálogos (semestral)	2.000	1.670.000
500 Tarjetas de presentación (Mensual)	6.000	840.000
500 Tarjetas informativas (Mensual).	6.000	840.000
Pauta revista de moda (Trimestral)	4	4.000.000
Costo Total Anual	\$	9.482.000

Fuente: creación Propia

Los anteriores costos están basados en las siguientes cotizaciones:

DIOM – La potencia de una idea

Cotización realizada el día 15 de Agosto de 2013.

Cantidad	Descripción	Vr. Unitario	Vr. Total
24	afiches full color medio pliego	\$ 8.000	\$ 192.000
2000	catálogos por doce referencias	\$ 835	\$ 1.670.000
12000	Tarjetas Impresas a 4x4 tintas en propalcote de 240 grs, tamaño 59x14, con laminado brillante, plegado en 4 cuerpos.	\$ 140	\$ 1.680.000

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1. FICHA TÉCNICA

Hemos clasificado los productos en 3 categorías: Jaleas, mermeladas y Pulpas, los componentes nutricionales son datos empiricos, los cuales tendrian que ajustarse con un ingeniero de alimentos.

TABLA 24: Presentacion y embalaje

REFERENCIA / PRODUCTO	PRESENTACIÓN	EMBALAJE
Pulpa de Borojo + chontaduro	1000 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Borojo + chontaduro	500 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Uchuva	1000 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Uchuva	500 Gr	
Pulpa de Pitahaya	500 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Pitahaya	1000 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Granadilla	500 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Naidi	500 Gr	Caja x24 Uds.
Jalea de Borojo + Chontaduro	250 Gr	Caja x24 Uds.
Mermelada de uchuva	250 cc	Caja x24 Uds.
Mermelada de Pitahaya	250 cc	Caja x24 Uds.
Mermelada de Granadilla	250 cc	Caja x24 Uds.
Pulpa de Uchuva Con Estevia	500 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Pitahaya Con Estevia	250 Gr	Caja x24 Uds.
Pulpa de Naidi Con Estevia	500 Gr	Caja x24 Uds.
Jalea de Borojo + Chontaduro Con Estevia	250 Gr	Caja x24 Uds.
Mermelada de uchuva Con Estevia	250 Gr	Caja x24 Uds.
Mermelada de Pitahaya Con Estevia	250 Gr	Caja x24 Uds.

Fuente: Creación Propia

TABLA 25: Ficha tecnica Jalea de Borojo + Chontaduro

NOMBRE DEL PRODUCTO	JALEA DE BOROJO + CHONTADURO	
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	La jalea de borojo es un producto de consistencia gelatinosa que se ha producido por la cocción y concentracion de pulpa de borojo, con agua y stevia	
LUGAR DE ELABORACION	producto elaborado en la planta FRUDELPA ubicada en el Centro - Oeste de cali	
COMPOSICION NUTRICIONAL	carbohidratos	66%
	proteina	0,39%
	Calorias por 100gr	256
	agua	35%
PRESENTACION Y EMPAQUE	Envase de Vidrio 250 Gr, Caja por 24 unidades	
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS		
color: Café		
Aspecto: llamativo		
Sabor: ligeramente Acido		
Olor: Semejante al de la fruta		
REQUISITO MINIMOS Y NORMATIVIDAD	NTC 285 frutas procesadas, mermeladas y jaleas frutas	
	Resolución 14712 de 1984	
TIPOS DE CONSERVACION	Medio ambiente	Temperatura al medio ambiente
	Refrigeracion	N/A
	congelacion	N/A
CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO	No almacenar con productos que impriman un fuerte aroma	
VIDA UTIL ESTIMADA	1 año a partir del dia de su elaboración	
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	Una vez abierto el empaque consumir lo mas pronto posible, dejando en condiciones de refrigeración, debidamente cerrado	

Fuente: Creación Propia

TABLA 26: Ficha tecnica Mermeladas

NOMBRE DEL PRODUCTO	Mermelada de Uchuva, Pitahaya y Granadilla	
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Producto pastoso obtenido de la cocción y concentración de sus ingredientes. Fruta en trozo y pulpa de fruta (variedad Pitahaya 30%, variedad Granadilla 40%, variedad uchuva 40%), agua, stevia, sin colorantes, sin conservantes	
LUGAR DE ELABORACION	producto elaborado en la planta FRUDELPA ubicada en el Centro - Oeste de cali	
COMPOSICION NUTRICIONAL	carbohidratos	61%
	proteina	0,25%
	Calorias por 100gr	140
	agua	45%
PRESENTACION Y EMPAQUE	Envase de Vidrio 250 Gr, Caja por 24 unidades	
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS		
color: Amarillo, blanco		
Aspecto: Normal		
Sabor: Dulce		
Olor: Semejante al de la fruta		
REQUISITO MINIMOS Y NORMATIVIDAD	NTC 285 frutas procesadas, mermeladas y jaleas frutas	
	Resolución 14712 de 1984	
TIPOS DE CONSERVACION	Medio ambiente	Temperatura al medio ambiente
	Refrigeracion	N/A
	congelacion	N/A
CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO	Se debe almacenar en sitio fresco y seco a temperatura ambiente y protegido de la luz directa	
VIDA UTIL ESTIMADA	1 año a partir del dia de su elaboración	
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	refrigérese después de abierto ó consúmase en su totalidad	

Fuente: Creación Propia

TABLA 27: Ficha tecnica Pulpas

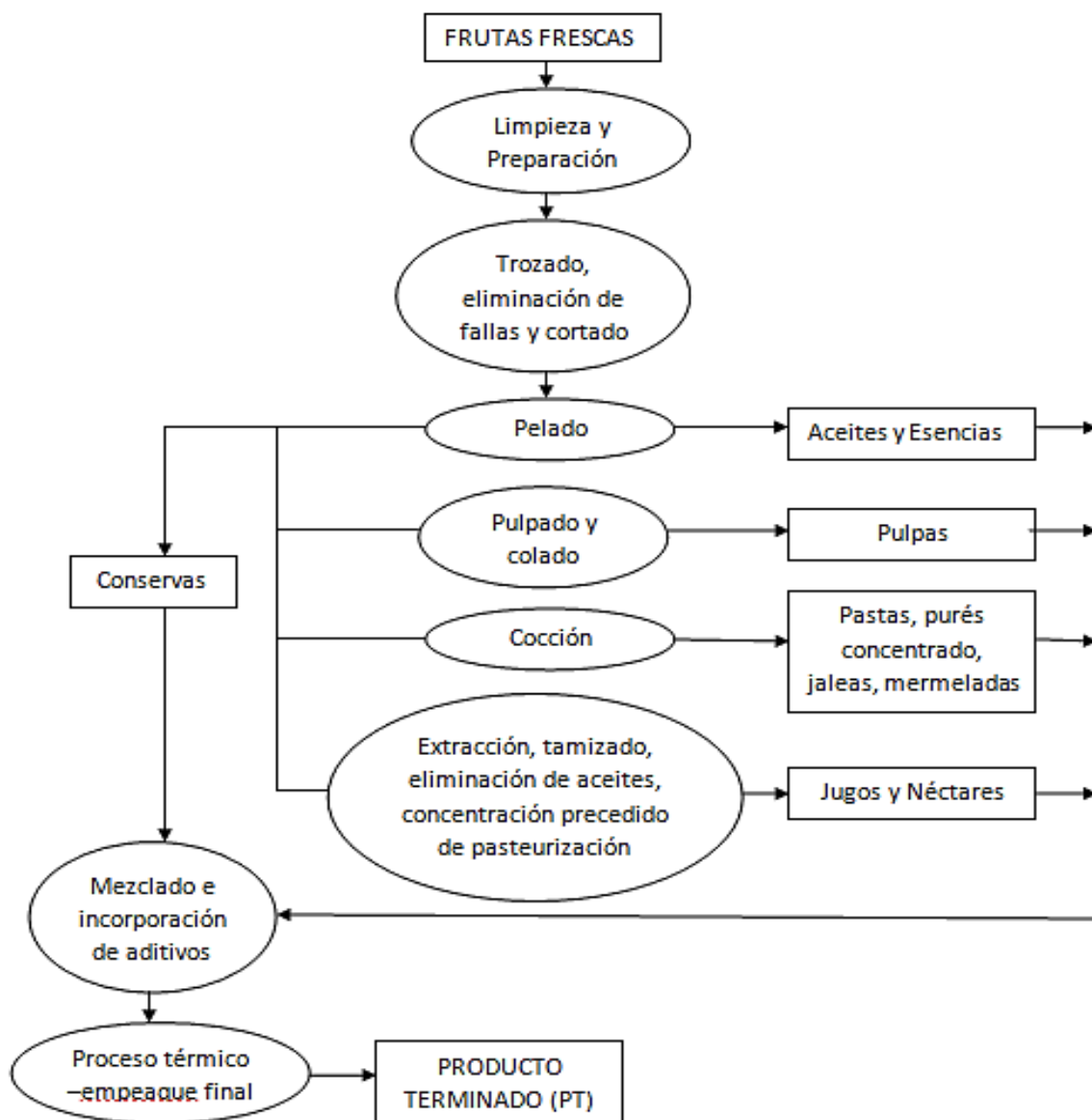
NOMBRE DEL PRODUCTO	Pulpas de borojo + chontaduro, Pitahaya, uchuva, granadilla y naidi	
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	producto pastoso, no diluido, ni concentrado , ni fermentado obtenido por la desintegración y tamizado de la	
	sanas, maduras, limpias y adicionadas con extracto liquido	
	Stevia (no requiere azúcar) ; posteriormente congelada a -18 °C, con el fin de mantener sus características	
LUGAR DE ELABORACION	producto elaborado en la planta FRUDELPA ubicada en el Centro - Oeste de cali	
PRESENTACION Y EMPAQUE	Bolsas x250Gr y 500 gr	
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS		
color: Amarillo, café, blanco, negro		
Aspecto: Normal		
Sabor: Dulce, acido		
Olor: Semejante al de la fruta		
REQUISITO MINIMOS Y NORMATIVIDAD	Registro sanitario	
	Resolución 14712 de 1984	
TIPOS DE CONSERVACION	Medio ambiente	Temperatura al medio ambiente
	Refrigeracion	-18 °C
	congelacion	-18 °C
CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO	Se debe almacenar congelada (Cadena de frio hasta su consumo final) y protegido de la luz directa	
VIDA UTIL ESTIMADA	1 año a partir del dia de su elaboración	
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	refrigérese siempre ó consúmase en su totalidad. La pulpa congelada se utiliza como base para la preparación de un delicioso jugo natural y de múltiples productos en las industrias de heladería, refrescos, confitería, conservas y otras preparaciones a base de frutas.	

Fuente: Creación Propia

9.1.1. Procesamiento industrial de frutas

Los procesos productivos industriales para la elaboración de productos procesados de frutas es simple, y sistemático, en el diagrama a continuación se hace una breve descripción de las operaciones básicas asociadas al procesamiento de frutas frescas. Estos procedimientos varían según el tipo de productos a los cuales se dedicara la empresa, en el caso de FRUTIPULPAS DEL PACIFICO se aplican todos los pasos. El proceso no requiere controles sofisticados

GRÁFICO 19: Proceso industrial de Frutas Frescas



Fuente: Sena

Las frutas frescas pueden ser sometidas a diversos procesos industriales, como:

- Conserva de frutas
- Deshidratación de frutas
- Elaboración de jugos clarificados concentrados de frutas
- Elaboración de pulpas y mermeladas de frutas
- Congelación de frutas
- Sulfatado y confitado de frutas
- Acetificación y/o fermentación (vinos, vinagre)

Como se ha explicado durante el trabajo Frutipulpas del Pacífico se enfoca desde el inicio de sus actividades a la elaboración de pulpa y mermeladas de frutas.

9.1.2. Descripción del proceso

Para la elaboración de las pulpas, jaleas y mermeladas se utilizara un sistema de tecnología baja, incluyendo procesos artesanales. Dentro del proceso operacional tendremos: el lavado, selección, pelado, despulpar, cocción, llenado, sellado, empaque, inspección, almacenamiento y transporte.

Lavado. Es nuestro punto de partida en la elaboración de las pulpas y conservas. Esta operación es a pequeña escala y se haría en un tanque para agua de 250 Lts.

Selección. Una vez la fruta se encuentre limpia se procede a seleccionar la fruta en buen estado, y según la producción del día.

Pelado. Luego de seleccionar las frutas, el operario debe empezar con el proceso de remover la piel de la fruta. Esta operación la realizara el operario con el uso de cuchillos.

Despulpar. De acuerdo a la producción, el operario pasa a ingresar las frutas en la despulpadora.

Cocción. Si hay producción de jaleas o mermeladas se recurre a un baño María, alrededor de una hora se deja envasado a fuego lento.

Llenado. De acuerdo a la producción se llenan en los baldes plástico de 20 o 10 Lts, el operario conecta la Máquina De Llenado De Líquidos Con Control Digital Dosificadora e inspecciona el llenado.

Sellado. Luego de pasar por la dosificadora, el operario pasa a sellar las bolsas plástica en la maquina a pedal. O poner la tapa a los envases de vidrio dependiendo de la producción

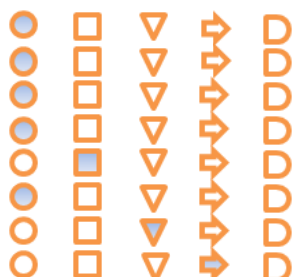
Empaque. Cuando el producto ya esté terminado, el operario coloca la etiqueta persuasiva e informativa, para seguidamente empacarlo de acuerdo al canal de distribución o cliente al cual es dirigido.

Almacenamiento. De acuerdo a la línea de cada producto realizado el operario procede a almacenarlo en el cuarto frio.

Transporte. El coordinador toma las órdenes de pedido y se sacan de la bodega los productos solicitados, trasladándolos a los hoteles del centro o norte de la ciudad, tiendas naturistas o punto de venta propio.

Para el siguiente diagrama de flujo de proceso se tomó en consideración la producción de 10 kilos de una sola fruta.

TABLA 28. Diagrama de flujo de proceso

Tema:	Producción de pulpas y conserva de frutas				
Inicia:	Selección de las frutas de acuerdo a la producción base				
Termina:	Transporte hasta los canales de distribución				
Departamento:	Producción				
Empresa:	Frutipulpas del Pacifico LTDA				
			TIEMPO (Minutos)		
ITEM	ACTIVIDAD / SUBPROCESO	SIMBOLO DEL EVENTO	Pulpas	Jaleas	Merm.
1	Lavado y selección de Frutas		5	5	5
2	Pelado		10	10	10
3	Despulpar		20	20	20
4	Cocción		0	60	60
5	Llenado y sellado		5	5	5
6	Empaque		2	2	2
7	Almacenamiento		5	5	5
8	Transporte		20	20	20

Fuente: Creación Propia

9.2. Planta física y equipos de oficina

Frutipulpas del Pacifico Ltda. iniciara operaciones con micro maquinaria que le permita como objetivo principal reducir costos, optimizar la operación, y adecuada a su infraestructura, para entrar poco a poco a la competitividad requerida, que permita suplir las necesidades del mercado, con productos de buena calidad.

Debido a la existencia de dos líneas de producto y la gran cantidad de productos (18 referencias), se describirá las necesidades y requerimientos del conjunto más importante de las dos líneas.

TABLA 29. Equipos y maquinaria

EQUIPOS	PROVEEDOR	CANTIDAD
Despulpadora de Frutas Industrial Cap. 200 KI / h.	Grupo Roka	2
Maquina De Llenado De Liquidos Con Control Digital Dosificadora	Maquinas Empaques	2
Selladora Bolsas Pedal Pie Industrial	Maquinas Empaques	2
Balanza Electronica digital (de 3 a 5 kg).	Maxi house	1
Olla de aluminio grueso con tapa 16 onzas,	Olicaamp	2
Tabla de madera (40 x 30 cm), para picar, 10 unidades.	SG SAS	2
Cuchillo de acero inoxidable con hoja gruesa (1520 cm x 2 cm), 5 unidades.	Importaciones hector	2
Coladores (2520 cm de diámetro), con malla de aluminio, 5 unidades.	Importaciones hector	2
Bandejas plásticas (40 x 60 x 5 cm), 5 unidades.	SG SAS	2
Balde de plástico (100 lts),	Rimax	4
Cajas plásticas agujereadas para fruta, 25 Cm.	Rimax	10
Embudo de aluminio (15 cm de diámetro)	SG SAS	2
Cucharas de acero inoxidable de diferentes tamaños, 3 unidades.	Importaciones hector	3
Cuchara grande de plástico, 3 unidades.	Importaciones hector	3

Fuente: Creacion propia**TABLA 30. Equipos de oficina**

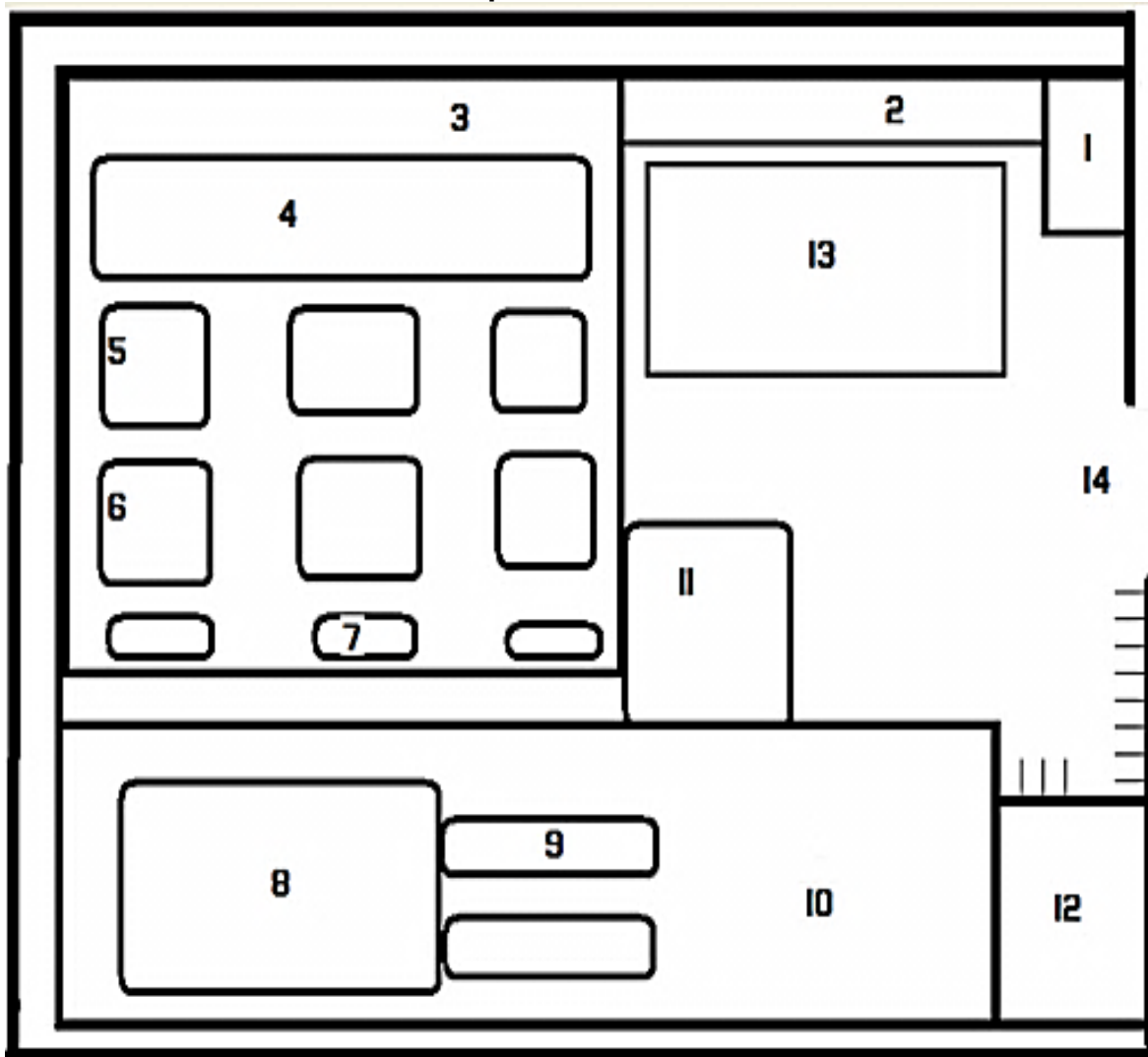
EQUIPOS	PROVEEDOR	CANTIDAD
Computador de Mesa	Tech Colombia	2
Portatil	Tech Colombia	1
Impresora multifuncional	Tech Colombia	1
Telefono	Claro	1
Celular + plan	Claro	1
Escritorio	Metlicas JEP	2
Mesas de juntas	Metlicas JEP	1
Sillas	Metlicas JEP	4
Dispensador de agua	Coca-cola	2
Horno	SG SAS	1
Extintor	extinseg	2

Fuente: Creación propia

9.2.1. Distribución de Planta

Frutipulpas del Pacifico contara con una bodega industrial entre 300 a 400 Mts², espacio apropiado para cumplir con el 100% de las operaciones de procesamiento de la fruta, y contara con un espacio para la oficina del gerente, donde servirá también como punto de reunión para los vendedores, y analizar cifras. Esta bodega esta proyectada ser en el centro – Oeste de la ciudad de Cali, una ubicación estrategica para la recepción y distribucción de los productos. A continuación se muestra una posible distribución de la planta.

GRÁFICO 20: Distribución de la planta



Fuente: Creación propia

Descripción del espacio.

1. En esta zona es donde se recibe la materia prima
2. En esta parte se lavan y se clasifican las frutas
3. Esta area es de produccion y coccion
4. Esta zona se ubicara la despulpadora
5. Tanques dosificadores 100 LTs
6. Maquina de llenado
7. Zona de embalaje y sellado.
8. Cuarto frio – refrigeración
9. Zona de etiquetado
10. Zona de producto terminado
11. Cafeteria Colaboradores
12. Baños
13. Edificio de administración
14. Zona de Cargue PT

9.2.2. Inversión en Activos Fijos

Las tablas siguientes nos describen la inversión mínima para los equipos y maquinaria requeridos para la elaboración de los productos y el funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta éstos como activos fijos, es decir que serán comprados directamente al distribuidor. Forman parte de las inversiones fijas las herramientas, mobiliario, equipos y muebles requeridos para el proceso productivo y para la parte administrativa y de gestión comercial, A continuación se describen:

TABLA 31. Inversión en equipos y maquinaria

EQUIPOS	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Despulpadora de Frutas Industrial Cap. 200 KI / h.	Grupo Roka	2	\$ 3,500,000	\$ 7,000,000
Maquina De Llenado De Liquidos Con Control Digital Dosificadora	Maquinas Empaques	2	\$ 1,400,000	\$ 2,800,000
Selladora Bolsas Pedal Pie Industrial	Maquinas Empaques	2	\$ 300,000	\$ 600,000
Balanza Electronica digital (de 3 a 5 kg).	Maxi house	1	\$ 60,000	\$ 60,000
Olla de aluminio grueso con tapa 16 onzas,	Olicaamp	2	\$ 33,000	\$ 66,000
Tabla de madera (40 x 30 cm), para picar, 10 unidades.	SG SAS	2	\$ 12,000	\$ 24,000
Cuchillo de acero inoxidable con hoja gruesa (1520 cm x 2 cm), 5 unidades.	Importaciones hector	2	\$ 24,990	\$ 49,980
Coladores (2520 cm de diámetro), con malla de aluminio, 5 unidades.	Importaciones hector	2	\$ 65,000	\$ 130,000
Bandejas plásticas (40 x 60 x 5 cm), 5 unidades.	SG SAS	2	\$ 8,900	\$ 17,800
Balde de plástico (100 lts),	Rimax	4	\$ 36,000	\$ 144,000
Cajas plásticas agujereadas para fruta, 25 Cm.	Rimax	10	\$ 12,000	\$ 120,000
Embudo de aluminio (15 cm de diámetro)	SG SAS	2	\$ 10,000	\$ 20,000
Cucharas de acero inoxidable de diferentes tamaños, 3 unidades.	Importaciones hector	3	\$ 4,500	\$ 13,500
Cuchara grande de plástico, 3 unidades.	Importaciones hector	3	\$ 2,500	\$ 7,500

TABLA 32. Inversión en equipos de oficina

EQUIPOS	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Computador de Mesa	Tech Colombia	2	\$ 500,000	\$ 1,000,000
Portatil	Tech Colombia	1	\$ 700,000	\$ 700,000
Impresora multifuncional	Tech Colombia	1	\$ 300,000	\$ 300,000
Telefono	Claro	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Celular + plan	Claro	1	\$ 90,000	\$ 90,000
Escritorio	Metalicas JEP	2	\$ 80,000	\$ 160,000
Mesas de juntas	Metalicas JEP	1	\$ 120,000	\$ 120,000
Sillas	Metalicas JEP	4	\$ 40,000	\$ 160,000
Dispensador de agua	Coca-cola	2	\$ 20,000	\$ 40,000
Horno	SG SAS	1	\$ 150,000	\$ 150,000
Extintor	extinseg	2	\$ 35,000	\$ 70,000

Fuente: Creación propia

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1.1. Misión, visión y Valores Corporativos

Misión

Frutipulpas de Occidente, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas exóticas orgánicas y sus derivados con altos estándares de calidad y conservando el medio Ambiente.

Visión

Frutipulpas de Occidente para el año 2018, se proyecta como una empresa solida financiera y comercialmente, con un sistema administrativo íntegro, eficiente y sólido. Con capacidad de respuesta para todos nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor opción en el mercado de frutas exóticas orgánicas en el valle del Cauca.

Valores corporativos

Frutipulpas de Occidente se caracteriza por 4 valores (las 4C): Confianza, Cumplimiento, cooperación y creatividad.

10.1.2. Imagen Corporativa

GRÁFICO 21: Logo y Eslogan:



10.1.3. Matriz DOFA

Se identificaron las siguientes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para el proyecto.

FORTALEZAS Internas 1. Conocimiento del sector 2. Diversidad de portafolio 3. Distribución optima – Ubicación cercana a los clientes potenciales 4. Conocimiento y tecnología aplicada. 5. Productos innovadores para el mercado y de buena calidad	DEBILIDADES Internas 1. Poco capital inicial para ajustar Infraestructura 2. Obtención de recursos 3. Incertidumbre en la relaciones con proveedores 4. Falta de reconocimiento e identidad de marca 5. Desconocimiento por productos nuevos en el mercado
OPORTUNIDADES Externas 1. Entrada a mercados internacionales – TLC (Europa, Asia). 2. Diferentes tendencias en el consumo de las Frutas exóticas: en fresco, procesada y transformada 3. Características de funcionalidad nutraceútica y Propiedades terapéuticas identificadas en las frutas exóticas orgánicas. 4. Convenios ICBF (comedores comunitarios) y fundaciones en atención al adulto mayor. 5. Alianzas estratégicas con compañías de consumo masivo. 6. Interés del gobierno por el sector Hortofrutícola	AMENAZAS Externas 1. Incremento de los estándares de calidad para los Mercados externos: trazabilidad, normas sanitarias y condiciones de producción. 2. Inestabilidad del precio en el mercado 3. Productos sustitutos 4. Protocolos exhaustivos para la normatividad de los productos – Invima 5. Poca fidelización hacia la marca 6. Falta de conocimiento de las frutas exóticas orgánicas y sus propiedades por consumidores potenciales.

Fuente: Creación propia

Para señalar las posibles estrategias que permitirán mitigar y dar control a factores negativos y sostener los impactos positivos.

TABLA 33: Combinación de factores Matriz DOFA

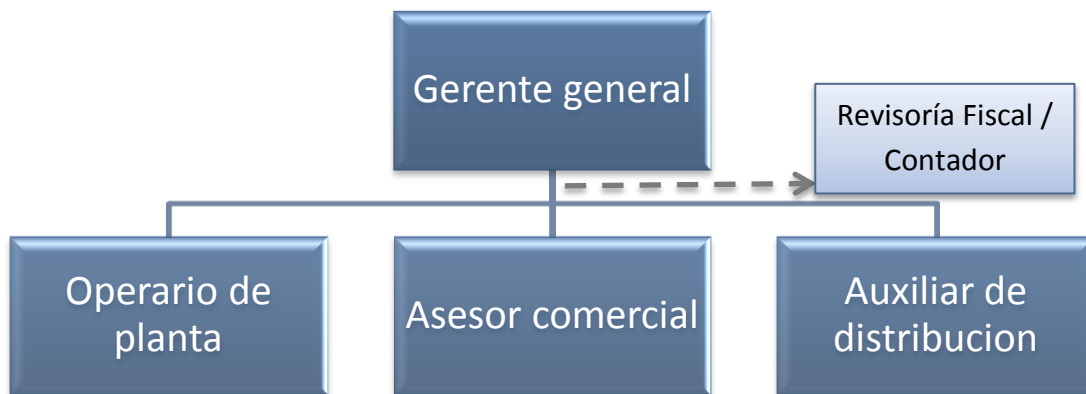
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO Identificación de la demanda por producto y realizar un aumento de portafolio. F2, O2 Aplicar tecnología de punta para aumentar producción, reducir costos, y optar con la posibilidad de exportar en los primeros dos años. F4, F5, O1	ESTRATEGIAS DO Solicitar crédito blando con algún programa del estado que incentivan el sector hortofrutícola D1, D2, O6. Alianzas estratégicas (precios favorables) con fundaciones, que puedan generar publicidad a la marca D4, D5, O4
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA Investigar método para el cultivo en terrenos más cercano a la bodega, para reducir costos y riesgo en transporte. F4, A5 Generar procesos de innovación constantes, satisfaciendo la necesidad del cliente, con productos exclusivos, con un excelente diseño. F2, F5, A2, A3	ESTRATEGIAS DA Cumplir con toda la normatividad para la constitución y la distribución de los productos, y así tener el respaldo legal para poder promocionar nuestra empresa y nuestros productos a todos los canales de distribución a nivel regional, nacional e internacional D4, D5, A5, A1.

Fuente: Creación propia

10.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura presentada por Frutipulpas del Pacífico, es una estructura funcional, pues agrupa las tareas y actividades según la función del negocio, en departamentos básicos, el departamento comercial y operativo. La estructura implementada promueve la especialización de la mano de obra, busca fomentar la eficiencia, en adición a las necesidades de la organización, y permite tomar decisiones de manera rápida.

10.2.1. ORGANIGRAMA



Fuente: Creación Propia

Para iniciar actividades la estructura administrativa se encaja a la estrategia de la empresa, se tiene una fuerza de venta inicial de dos vendedores para hacer cobertura en los puntos de venta. Para el segundo semestre de actividades de la empresa, está planificado aumentar la fuerza de ventas a cuatro personas, para ampliar la cobertura a nivel regional.

Según desempeño de la organización se debe evaluar un departamento de mercadeo enfocada a la investigación y desarrollo de nuevos productos, estrategias de promoción.

Las funciones como contratación, capacitación, nomina se recomienda por ahora manejarlos con terceros. Igualmente la contabilidad y la revisoría fiscal se recomiendan como una figura externa a la empresa (staff)

10.2.2. Manual de Funciones

Cargo	Nº	Funciones	Tipo de Contrato	Remuneración Mensual	Recursos	Perfil profesional / Observaciones
Gerente general	1	• Generar estrategias de mejoramiento en todas las áreas. • Administrar la unidad de negocio en todas las áreas de la empresa. • Coordinar las actividades de las personas a su cargo. • Promover la comunicación y un buen ambiente de trabajo en la empresa • Atender inquietudes de los clientes. • Controlar los gastos de la empresa.	Fijo por 1 año	\$ 1.000.000 + prestaciones	• Portátil • Escritorio • Teléfono celular corporativo	Administrador de empresas con énfasis en mercadeo, experiencia de dos años en gerencia de PYMES. Trimestralmente se debe hacer evaluación del cargo.
Asesor comercial	1	• Visitar los clientes planeados, ofreciendo el portafolio de la empresa. • Organizar el material publicitario del punto de venta. • Consecución de clientes nuevos	Por obra o labor contratada	\$ 589.500 + comisión + prestaciones	• Material publicitario • Papelería • Computador de mesa	Técnico en venta de productos y servicios del SENA, con experiencia en de un año en ventas de productos de consumo masivo. El personal debe

		• Cumplimiento de ventas según su zona.				tener moto
Operario de planta	2	• Realizar las tareas diaria de Producción, como • Empaque • Etiquetar productos • Dar apoyo a las funciones del coordinador de planta.	Por obra o labor contratada	\$ 589.500 + prestaciones	• Tapabocas • gorro de protección, • delantal • guantes	Bachiller técnico industrial, experiencia de 6 meses en trabajos operativos. Horario (6Am-2Pm)
Auxiliar de distribución	1	• Alistar ordenes de pedido • Generar inventarios • despacho mercancía • Atención del punto de venta	Por obra o labor	\$ 589.500 + prestaciones	• Casco de seguridad • Computador • botas industriales • guantes	Técnico en logística del SENA, con experiencia de un año en operaciones logísticas.

Fuente: Creación propia

10.3. ANÁLISIS LEGAL

Frutíulpas del Pacifico se constituirá bajo la figura de Sociedad Limitada ya que después de analizar los diferentes tipos de sociedades, se considera que ésta es la que más se ajusta a los intereses de los socios del proyecto.

Características de las Sociedades Comerciales con Responsabilidad Limitada (LTDA):

- Deben ser constituidas mediante escritura pública.
- Se constituye con un mínimo de dos socios y no podrá superar los Veinticinco.
- La responsabilidad de los socios se limita al monto de los aportes.
- Se puede identificar por razón, denominación social o en forma mixta.
- Los derechos de los socios se representan en cuotas sociales y son de negociación restringida.
- El capital social está constituido por los aportes iniciales de los socios, los cuales pueden ser en dinero en efectivo, bienes en especie, bienes inmuebles, aportes en industria como el trabajo personal, el know how, secretos industriales, entre otros.
- Distribuye utilidades de cada ejercicio, en proporción al aporte.

De acuerdo a la cámara de comercio de Cali, es necesario seguir una serie de pasos para realizar correctamente la constitución de una empresa:

1. Consulta del nombre del establecimiento.
2. Pago del impuesto de rentas departamentales (integrado al proceso de Creación de empresas)
3. Matrícula de la persona y registro del establecimiento.
4. Registros tributarios R.U.T y N.I.T
5. Matrícula de industria y comercio.
6. Certificado de uso del suelo.
7. Notificación a la oficina de Planeación del inicio de actividades.
8. Certificado de seguridad de establecimientos abiertos al público.

Fuera de la Cámara de Comercio de Cali y específicamente para empresas del sector de alimentos, es necesario realizar los siguientes trámites:

9. Realizar el acta de constitución y estatutos. Registro ante notaría pública.
10. Solicitud de numeración de la facturación, ante la DIAN.
11. Diligencias ante el INVIMA para la obtención del Registro Sanitario
12. Realización y certificación del curso en manipulación de alimentos (personal de planta).
13. Registro de marcas de productos y servicios ante la Superintendencia de industria y Comercio.

Consulta y registro de marca. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali se debe empezar por hacer la consulta de homonimia en registro mercantil a nivel nacional para verificar que no exista un nombre igual o similar al que se desea inscribir, ya que de acuerdo con la Ley, la Cámara de Comercio no registra nombres iguales a otros que ya se encuentren inscritos. Se consultó por la página de la cámara de comercio de Cali el nombre de Frutipulpas del Pacifico y no se encuentra registrada, está libre para el uso comercial.

10.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

10.4.1. Gastos de Personal

Para gastos de personal se debe de tener en cuenta los valores vigentes de 2010 para pago de nomina, a continuación se indicaran estos valores en base al salario minimo legal vigente:

Salario minimo legal vigente	\$ 589.500
Auxilio de Transporte	\$ 70.500
Provision mensual Cesantias	\$ 55.000
Provision mensual interés Cesantias	\$ 6.600
Provision Prima de servicios	\$ 55.000
Salud Empleador: 8.5%	\$ 50.200
Pensiones Empleador 12%	\$ 70.800
Riesgos profesionales (Riesgo 3)	\$ 14.400
Aporte ICBF, SENA, Caja de compensación	\$ 53.100

Para los asesores comerciales se contara con un salario básico mas comisiones, el salariobásico será igual al salario mínimo legal vigente y las comisiones se pagaran al 0,2% de la facturacion neta. A continuacion se describe el gasto de personal de cada cargo.

TABLA 37: Gastos de personal Gerente general

CARGO: Gerente General	Provisión mensual	total Anual
Salario Básico	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000
Auxilio de transporte	\$ 70,500	\$ 846,000
TOTAL DEVENGADO	\$ 1,070,500	\$ 12,846,000
PRESTACIONES SOCIALES		
Cesantias	\$ 89,208	\$ 1,070,496
Intereses cesantias	\$ 10,705	\$ 128,460
Vacaciones	\$ 41,667	\$ 500,004
Primas	\$ 89,208	\$ 1,070,496
APORTES PARAFISCALES		
Salud	\$ 85,000	\$ 1,020,000
Pensión	\$ 120,000	\$ 1,440,000
SENA, ICBF, Caja Compens.	\$ 90,000	\$ 1,080,000
TOTAL	\$ 1,596,288	\$ 19,155,456

TABLA 38: Gastos de personal Asesores comerciales

CARGO: Asesor comercial	Provisión mensual	total Anual
Salario Básico	\$ 589,500	\$ 7,074,000
Auxilio de transporte	\$ 70,500	\$ 846,000
TOTAL DEVENGADO	\$ 660,000	\$ 7,920,000
PRESTACIONES SOCIALES		
Cesantias	\$ 55,000	\$ 660,000
Intereses cesantias	\$ 6,600	\$ 79,200
Vacaciones	\$ 24,563	\$ 294,756
Primas	\$ 55,000	\$ 660,000
APORTES PARAFISCALES		
Salud	\$ 50,200	\$ 602,400
Pensión	\$ 70,800	\$ 849,600
SENA, ICBF, Caja Compens.	\$ 53,100	\$ 637,200
TOTAL	\$ 975,263	\$ 11,703,156

Fuente: Creación propia

Para establecer un valor estimado de las comisiones, se tendrá en cuenta las proyecciones de ventas, a continuación se realizara el cálculo.

TABLA 39: comisiones asesores comerciales

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Proyeccion Mes	\$ 6,384,700	\$ 6,703,935	\$ 7,039,132	\$ 7,391,088	\$ 7,760,643	\$ 8,148,675
Comisión	\$ 127,694	\$ 134,079	\$ 140,783	\$ 147,822	\$ 155,213	\$ 162,973

	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Proyeccion Mes	\$ 8,691,800	\$ 9,126,390	\$ 9,582,710	\$ 10,061,845	\$ 10,564,937	\$ 11,093,184
Comisión	\$ 173,836	\$ 182,528	\$ 191,654	\$ 201,237	\$ 211,299	\$ 221,864

Fuente: Creación propia**TABLA 40: Gastos de Personal Operario de planta**

CARGO: Operario de Planta	Provisión mensual	total Anual
Salario Básico	\$ 589,500	\$ 7,074,000
Auxilio de transporte	\$ 70,500	\$ 846,000
TOTAL DEVENGADO	\$ 660,000	\$ 7,920,000
PRESTACIONES SOCIALES		
Cesantias	\$ 55,000	\$ 660,000
Intereses cesantias	\$ 6,600	\$ 79,200
Vacaciones	\$ 24,563	\$ 294,756
Primas	\$ 55,000	\$ 660,000
APORTES PARAFISCALES		
Salud	\$ 50,200	\$ 602,400
Pensión	\$ 70,800	\$ 849,600
SENA, ICBF, Caja Compensi	\$ 53,100	\$ 637,200
TOTAL	\$ 975,263	\$ 11,703,156

Fuente: Creación propia

TABLA 41: Gastos de personal Auxiliar distribución

CARGO: Auxiliar de Distribución	Provisión mensual	total Anual
Salario Básico	\$ 589,500	\$ 7,074,000
Auxilio de transporte	\$ 70,500	\$ 846,000
TOTAL DEVENGADO	\$ 660,000	\$ 7,920,000
PRESTACIONES SOCIALES		
Cesantias	\$ 55,000	\$ 660,000
Intereses cesantias	\$ 6,600	\$ 79,200
Vacaciones	\$ 24,563	\$ 294,756
Primas	\$ 55,000	\$ 660,000
APORTES PARAFISCALES		
Salud	\$ 50,200	\$ 602,400
Pensión	\$ 70,800	\$ 849,600
SENA, ICBF, Caja Compen	\$ 53,100	\$ 637,200
TOTAL	\$ 975,263	\$ 11,703,156

Fuente: Creación propia

10.4.2. Gastos puesta en marcha

Para los gastos de puesta en marcha se tiene en cuenta los gastos generados por los trámites para la constitución de la empresa frutipulpas del Pacifico.

TABLA 42: Gastos por constitución de empresa

CONCEPTO	COSTO
Solicitud de registro de marcas de productos o servicios, marcas colectivas y marcas de certificación.	\$ 451,950
Minuta de constitución de Sociedad ante Notaria en la ciudad de Cali	\$ 272,600
Solicitud certificado uso de suelos para punto de venta y taller de producción.	\$ 20,000
Paz y salvo Sayco y Acinpro	\$ 180,000
Registro ante Cámara y Comercio Cali	\$ 584,200
Resolución de Facturación (DIAN)	\$ 50,000
Inscripción en el RUT	\$ -
Certificado Bomberos	\$ 60,000
TOTAL	\$ 1,618,750

10.4.3. Gastos anuales de administración

Los gastos administrativos, en este caso aplican para el punto de venta, ya que son los costos que no tiene incidencia en el proceso de producción.

TABLA 43: Gastos anuales de administración

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arrendamiento de bodega	\$ 700,000	\$ 8,400,000
Servicio de energia y agua	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Servicio de telefonía e internet	\$ 100,000	\$ 1,200,000
TOTAL	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000

Fuente: Creación propia

TABLA 44: Gastos suministros papelería y aseo

Cantidad	Artículo	Mensual	Anual
1	Resma de papel	\$ 7,000	\$ 84,000
1	Borradores	\$ 200	\$ 2,400
2	Lapiceros	\$ 1,400	\$ 16,800
1	Grapadora	\$ 3,000	\$ 36,000
1	Cosedora	\$ 3,000	\$ 36,000
1	calculadora	\$ 5,000	\$ 60,000
4	Papel higienico	\$ 4,000	\$ 48,000
1	Trapeador (Trimestral)	\$ 7,000	\$ 84,000
1	Escoba (Trimestral)	\$ 6,000	\$ 72,000
1	Recogedor	\$ 5,000	\$ 60,000
10	Bolsa basura mensual	\$ 1,000	\$ 12,000
2	Jabon en barra mensual	\$ 3,000	\$ 36,000
TOTAL		\$ 45,600	\$ 547,200

Fuente: Creación propia

TABLA 45: Presupuesto gastos de administración

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Gastos de Personal	\$ 4,622,077	\$ 55,464,924
Arrendamiento	\$ 700,000	\$ 8,400,000
Servicios Públicos	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Telefono e Internet	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Suministros	\$ 45,600	\$ 547,200
TOTAL	\$ 5,667,677	\$ 68,012,124

11. ANÁLISIS FINANCIERO

En el siguiente análisis financiero del proyecto FRUTIPULPAS DEL PACIFICO Ltda. definiremos las fuentes de financiamiento, el capital requerido, la inversión inicial, los presupuestos e ingresos proyectados.

11.1. Fuentes de financiamiento

FUENTE	VALOR
Prestamos	\$ 17,633,524
Aporte Socios	\$ 11,755,683
TOTAL	\$ 29,389,207

ENTIDAD BANCARIA Davivienda

PLAZO De 48 meses

FORMAS DE PAGO Cuotas fijas

TASA DE INTERES 17.40% E.A

TABLA 46: Capital de trabajo

Concepto	Inversión (\$)
Efectivo inicial	\$ 200,000
Adquisición de materia prima	\$ 2,500,000
Pago de mano de obra	\$ 4,622,077
Costos de transporte	\$ 120,000
Suministros	\$ 45,600
Compra materiales de empaque	\$ 630,000
Arrendamiento	\$ 700,000
Servicios públicos	\$ 200,000
Total de Capital de Trabajo	\$ 9,017,677

Fuente: Creación Propia

Activos Fijos. Requerimientos de maquinaria, herramientas y mobiliario para el proceso productivo. Costo de remodelación de las instalaciones. Requerimiento de equipos y muebles para la parte administrativa.

Total de Activos Fijos: \$ **17, 862,780**

Gastos pre operativos

Gastos de constitución: Registros y certificados legales: \$1.618.750

Gastos de lanzamiento: Estrategias de promoción y comunicación.

Material publicitario en el punto de venta, catálogos, folletos, tarjetas de presentación e informativas y pauta en revista: \$ 890.000

Total de Gastos Pre operativos: \$ 2.508.750

TOTAL INVERSIÓN: Capital de trabajo + Activos fijos + Gastos preparativos

INVERSION TOTAL DE FRUTIPULPAS DEL PACIFICO	
Inversión Total en Activos (Maquinas, Herramientas de trabajo y Mobiliario)	\$ 17,862,780
Capital de Trabajo	\$ 9,017,677
Capital social a registrar en la Cámara de Comercio y Notaria de Cali	\$ 26,880,457
Gastos Preoperativos (Constitución empresa y Lanzamiento)	\$ 2,508,750
INVERSION TOTAL	\$ 29,389,207
SISTEMA DE FINANCIAMIENTO	
Crédito bancario (60%)	\$ 17,633,524
Aporte Inicial del emprendedor / Socios (40%)	\$ 11,755,683

Fuente: Creación propia

La inversión que se requiere para empezar el funcionamiento de Frutipulpas del Pacifico es de \$ 29.389.207. El 40% de la inversión se financia con capital propio, o capital de socios con un aporte en efectivo de \$11.755.683 que serán utilizados en la etapa de compra de maquinaria y gastos de legalización, favoreciendo los descuentos por pago de contado.

El 60% de la inversión, equivalente a \$17.633.524 será destinada a la adquisición de activos fijos y financiada a través de un crédito. Esta es la primera tarea como empresario, la obtención de recursos; en esta tarea se debe demostrar un imagen solida y firme con proyección segura en el tiempo. Dentro del analisis financiero se proyectaron las ventas del primer mes, dejando claro las metas a cumplir y los objetivos trazados para cumplir con los presupuestos de venta.

11.2. Inversión inicial

Cada rubro de la inversion inicial es importante para ejecutar el proyecto, empezando con la maquinaria. Contaremos con una maquinaria justa para optimizar la produccion, la maquinaria esta cotizada por dos empresas **Grupo Roka y Maquinas y Empaques**. Donde se encontraron los mejores precios del mercado y la asesoria para la instalación y ejecución de las maquinas.

TABLA 47: Inversión Inicial

INVERSION FIJA			
TIPO DE INVERSION	REQUERIMIENTO DE CREDITO	RECURSO PROPIO	TOTALES
	VALOR COMERCIAL	VALOR COMERCIAL	
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Despulpadora de Frutas Indutrial Cap. 200 KI / h.		\$ 7,000,000	
Maquina De Llenado De Liquidos		\$ 2,800,000	
Selladora Bolsas Pedal Pie Industrial		\$ 600,000	
Otros equipos y maquinaria		\$ 652,780	
SUBTOTAL	\$ -	\$ 11,052,780	\$ 11,052,780
EQUIPO DE OFICINA			
Escritorio	\$ 160,000		
Mesas de juntas	\$ 120,000		
Sillas	\$ 160,000		
Otros equipos de oficina	\$ 370,000		
SUBTOTAL	\$ 810,000		\$ 810,000
EQUIPO DE COMPUTO			
Computador de Mesa	\$ 1,000,000		
Portatil	\$ 700,000		
Impresora multifuncional	\$ 300,000		
SUBTOTAL	\$ 2,000,000		\$ 2,000,000
TRANSPORTES			
Moto CC 12cc + Trailer	\$ 4,000,000		
SUBTOTAL	\$ 4,000,000	\$ -	\$ 4,000,000
TOTALES	\$ 6,810,000	\$ 11,052,780	\$ 17,862,780

Fuente: Creación Propia

Adicional es necesario contar con un transporte propio, para no pagar fletes a terceros, la compra de este vehiculo sera de segunda, pero en optimas condiciones que tenga trailer aislado con fibra de alta densidad, icoport lamina galvanizada tipo termo para conservar la cadena de frio de los productos.

11.3. Financiación del proyecto

El análisis de las fuentes de financiación arrojo que el capital que los socios aportaran como patrimonio para la inversión del proyecto tiene una participación del 40% con un valor de \$11.755.683 y los recursos financiados una participación del 60% con un valor de \$17.633.524 los cuales serán destinados para la constitución de la Comercializadora y para garantizar la operación del negocio en cuanto a costos variables y costos fijos durante dos meses.

TABLA 48: Financiación del Proyecto

CONCEPTO	Inversión Total	Crédito	Recursos Propios
1. Inversion Fija			
Maquinaria y Equipo	\$ 11,052,780	\$ 1,052,780	\$ 10,000,000
Equipo de Oficina	\$ 810,000	\$ 810,000	
Equipo de Computo	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	
Transportes	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	
Bienes Inmuebles	\$ -		
Total Inversión Fija	\$ 17,862,780	\$ 7,862,780	\$ 10,000,000
2. Capital de Trabajo			
Efectivo	\$ 200,000	\$ 200,000	
Inventario de materia prima	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	
Costos de transporte	\$ 120,000	\$ 120,000	
Mano de obra	\$ 4,622,077	\$ 4,622,077	
Otros	\$ 1,575,600	\$ 1,575,600	
Total Capital de Trabajo	\$ 9,017,677	\$ 9,017,677	\$ -
3. Gastos Preoperativos			
Gastos de lanzamiento	\$ 890,000	\$ 753,067	\$ 136,933
Gastos de Legalización	\$ 1,618,750		\$ 1,618,750
Otros	\$ -		
Total Gastos Preoperativos	\$ 2,508,750	\$ 753,067	\$ 1,755,683
TOTAL	\$ 29,389,207	\$ 17,633,524	\$ 11,755,683
PORCENTAJES	100%	60%	40%

Fuente: Creación propia

Para la financiacion del proyecto se considera como primera opcion la banca privada, y como segunda opcion la participación en proyectos de estímulos a emprendedores como Destapa futuro de Bavaria, el Fondo Emprender del Sena.

11.4. Análisis Costos

Según los tiempos de las máquinas y la mano de obra, Frutipulpas del Pacifico está en la capacidad de producir 1.447 Kilos en un turno de 8 horas.

TABLA 49. Capacidad de producción

Nombre del Producto	Kilogramos	Unidades
Pulpa de Borojo + chontaduro 500 Gr	93	185
Pulpa de Borojo + chontaduro 1000 Gr	185	185
Pulpa de Uchuva 500 Gr	93	185
Pulpa de Uchuva 1000 Gr	185	185
Pulpa de Pitahaya 500 Gr	93	185
Pulpa de Pitahaya 1000 Gr	185	185
Pulpa de Granadilla 500 Gr	93	185
Pulpa de Naidi 500 Gr	93	185
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr	46	185
Mermelada de uchuva 250 cc	32	185
Mermelada de Pitahaya 250 cc	32	185
Mermelada de Granadilla 250 cc	32	185
Pulpa de Uchuva 500 Gr Con Estevia	64	128
Pulpa de Pitahaya 500 Gr Con Estevia	64	128
Pulpa de Naidi 500 Gr Con Estevia	64	128
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr Con Estevia	32	128
Mermelada de uchuva 250 cc Con Estevia	32	128
Mermelada de Pitahaya 250 cc Con Estevia	32	128
Total	1,447	2,986

Fuente: Creación propia

Según este cuadro se pronostica la producción según la demanda de los productos. Con esta proyección se determinó el costo por producto teniendo como base un 40% de utilidad frente al precio final a la lista institucional (Hoteles).

TABLA 50: Costo variable Producto

Nombre del Producto	Costo Variable Unitario
Pulpa de Borojo + chontaduro 500 Gr	\$ 1,824
Pulpa de Borojo + chontaduro 1000 Gr	\$ 3,360
Pulpa de Uchuva 500 Gr	\$ 1,920
Pulpa de Uchuva 1000 Gr	\$ 3,600
Pulpa de Pitahaya 500 Gr	\$ 1,920
Pulpa de Pitahaya 1000 Gr	\$ 3,600
Pulpa de Granadilla 500 Gr	\$ 1,920
Pulpa de Naidi 500 Gr	\$ 2,400
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr	\$ 2,160
Mermelada de uchuva 250 cc	\$ 2,160
Mermelada de Pitahaya 250 cc	\$ 2,160
Mermelada de Granadilla 250 cc	\$ 2,160
Pulpa de Uchuva 500 Gr Con Estevia	\$ 2,400
Pulpa de Pitahaya 500 Gr Con Estevia	\$ 2,400
Pulpa de Naidi 500 Gr Con Estevia	\$ 3,000
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr Con Estevia	\$ 2,700
Mermelada de uchuva 250 cc Con Estevia	\$ 2,700
Mermelada de Pitahaya 250 cc Con Estevia	\$ 2,700

Fuente: Creación propia

Costos Insumos por unidad

Los costos de insumos corresponden a los costos que no hacen parte del producto, en este caso, el empaque primario, secundario y terciario y el costo de transporte.

Línea General – Dietético	Empaque primario \$	Empaque secundario	Transporte	Total
Pulpas	\$ 133	\$ 10	\$60	169
Jaleas	\$ 85	\$ 10	\$ 60	203

Bolsa – Acetato transparente: \$133.000 por millar (1000 unidades)

Frascos de vidrio: \$2.050 por 24 = \$85 por frasco

Caja de cartón corrugado para empacar 24 unidades (144 unidades de producto):
\$1.450 $\$730 / 144 = \$ 10$ por unidad de producto

Costo de mantenimiento. En este caso el costo de mantenimiento no aplica porque las herramientas utilizadas no lo requieren, ya que la compra incluye garantía y mantenimiento por 1 año.

Costo estimado servicio de energía y agua por unidad de producto. Considerando que la ubicación de la bodega es en un estrato 3 de la ciudad de Cali, y que igualmente se utilizan un promedio 180 horas mensuales, se estima que la facturación mensual es de \$180.000.

Costo diario de energía y agua:

$\$ 180.000 / 2.986$ productos al mes = \$60 pesos por artículo.

11.5. Estados financieros proyectados

La empresa Frutipulpas del Pacifico tiene la capacidad de producir 2.986 unidades entre pulpas, jaleas y mermeladas, según la demanda proyectamos entrar vendiendo 385 unidades entre las dos líneas y los dos canales hoteles y tiendas naturistas. El crecimiento mensual para los dos canales esta entre el 5% y 10%, la proyección para el mes 12 está en alcanzar el máximo de producción, es decir las 2.986 unidades en venta. Según la proyección de venta se elaboran los estados financieros proyectados.

TABLA 51. Proyección ventas primer semestre / todos los canales

Nombre del Producto	Precio Unitario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	TOTAL SEMESTRE	
		Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Vr. Total
Pulpa de Borojo + chontaduro 500 Gr	\$ 3,040	115	121	127	133	140	147	782	\$2,377,949
Pulpa de Borojo + chontaduro 1000 Gr	\$ 5,600	115	121	127	133	140	147	782	\$4,380,432
Pulpa de Uchuva 500 Gr	\$ 3,200	115	121	127	133	140	147	782	\$2,503,104
Pulpa de Uchuva 1000 Gr	\$ 6,000	115	121	127	133	140	147	782	\$4,693,320
Pulpa de Pitahaya 500 Gr	\$ 3,200	115	121	127	133	140	147	782	\$2,503,104
Pulpa de Pitahaya 1000 Gr	\$ 6,000	115	121	127	133	140	147	782	\$4,693,320
Pulpa de Granadilla 500 Gr	\$ 3,200	115	121	127	133	140	147	782	\$2,503,104
Pulpa de Naidi 500 Gr	\$ 4,000	115	121	127	133	140	147	782	\$3,128,880
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr	\$ 3,600	115	121	127	133	140	147	782	\$2,815,992
Mermelada de uchuva 250 cc	\$ 3,600	115	121	127	133	140	147	782	\$2,815,992
Mermelada de Pitahaya 250 cc	\$ 3,600	115	121	127	133	140	147	782	\$2,815,992
Mermelada de Granadilla 250 cc	\$ 3,600	105	110	116	122	128	134	714	\$2,571,123
Pulpa de Uchuva 500 Gr Con Estevia	\$ 4,000	105	110	116	122	128	134	714	\$2,856,803
Pulpa de Pitahaya 500 Gr Con Estevia	\$ 4,000	105	110	116	122	128	134	714	\$2,856,803
Pulpa de Naidi 500 Gr Con Estevia	\$ 5,000	105	110	116	122	128	134	714	\$3,571,004
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr Con Estevia	\$ 4,500	105	110	116	122	128	134	714	\$3,213,904
Mermelada de uchuva 250 cc Con Estevia	\$ 4,500	105	110	116	122	128	134	714	\$3,213,904
Mermelada de Pitahaya 250 cc Con Estevia	\$ 4,500	105	110	116	122	128	134	714	\$3,213,904
TOTALES		735	772	810	851	893	938	4,999	\$56,728,633

Fuente: Creación propia

Terminando el 1er semestre de funcionamiento, se espera llegar al 35% de la capacidad de producción total

TABLA 52. Proyección Ventas Segundo semestre

Nombre del Producto	Precio Unitario	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes12	TOTAL SEMESTRE		TOTAL AÑO	
		Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Vr. Total	Unidad	Vr. Total
Pulpa de Borojo + chontaduro 500 Gr	\$ 3,040	145	152	160	168	176	185	986	\$2,998,283	1,768	\$5,376,232
Pulpa de Borojo + chontaduro 1000 Gr	\$ 5,600	145	152	160	168	176	185	986	\$5,523,153	1,768	\$9,903,585
Pulpa de Uchuva 500 Gr	\$ 3,200	145	152	160	168	176	185	986	\$3,156,088	1,768	\$5,659,191
Pulpa de Uchuva 1000 Gr	\$ 6,000	145	152	160	168	176	185	986	\$5,917,664	1,768	\$10,610,984
Pulpa de Pitahaya 500 Gr	\$ 3,200	145	152	160	168	176	185	986	\$3,156,088	1,768	\$5,659,191
Pulpa de Pitahaya 1000 Gr	\$ 6,000	145	152	160	168	176	185	986	\$5,917,664	1,768	\$10,610,984
Pulpa de Granadilla 500 Gr	\$ 3,200	145	152	160	168	176	185	986	\$3,156,088	1,768	\$5,659,191
Pulpa de Naidi 500 Gr	\$ 4,000	145	152	160	168	176	185	986	\$3,945,109	1,768	\$7,073,989
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr	\$ 3,600	145	152	160	168	176	185	986	\$3,550,598	1,768	\$6,366,590
Mermelada de uchuva 250 cc	\$ 3,600	145	152	160	168	176	185	986	\$3,550,598	1,768	\$6,366,590
Mermelada de Pitahaya 250 cc	\$ 3,600	145	152	160	168	176	185	986	\$3,550,598	1,768	\$6,366,590
Mermelada de Granadilla 250 cc	\$ 3,600	145	152	160	168	176	185	986	\$3,550,598	1,530	\$5,509,549
Pulpa de Uchuva 500 Gr Con Estevia	\$ 4,000	100	105	110	116	122	128	680	\$2,720,765	1,224	\$4,897,377
Pulpa de Pitahaya 500 Gr Con Estevia	\$ 4,000	100	105	110	116	122	128	680	\$2,720,765	1,224	\$4,897,377
Pulpa de Naidi 500 Gr Con Estevia	\$ 5,000	100	105	110	116	122	128	680	\$3,400,956	1,224	\$6,121,722
Jalea de Borojo + Chontaduro 250 Gr Con Estevia	\$ 4,500	100	105	110	116	122	128	680	\$3,060,861	1,224	\$5,509,549
Mermelada de uchuva 250 cc Con Estevia	\$ 4,500	100	105	110	116	122	128	680	\$3,060,861	1,224	\$5,509,549
Mermelada de Pitahaya 250 cc Con Estevia	\$ 4,500	100	105	110	116	122	128	680	\$3,060,861	1,224	\$5,509,549
TOTALES		2,340	2,457	2,580	2,709	2,844	2,986	15,916	65,997,600	28,330	117,607,793

Fuente: Creación propia

La proyección del segundo semestre, está en 15.916 unidades. Se espera cerrar el primer año comercial en 28.330 unidades, con una facturación neta de **\$ 117.607.793**

Balance general

La inversión requerida para la puesta en marcha de Frutipulpas del Pacifico es de \$29.389.207, representados en pasivos (financiación Banca privada / Fondo Em-prender) de \$17.633.524 y un capital social aportado por el emprendedor del pro-yecto o socios capitalistas de \$11.755.683. Estos rubros están representados en capital de trabajo, compra de activos fijos y gastos pre operativos.

En 3 años (años 2.014 - 2017), con los activos fijos adquiridos en la etapa inicial, el patrimonio de la empresa ascenderá a \$97.332240. Para el año 2017 los activos corrientes tendrán un valor de \$88.356.910, mientras que se adeudará \$51.227.774 (pasivo corriente).

Estado de Resultado

Al finalizar el primer año de operaciones, Frutipulpas del Pacifico una utilidad neta de \$3.289.352 Las cifras demuestran que para los siguientes años del periodo de evaluación del negocio, la participación en el mercado aumentará, gracias a las estrategias de mercadeo implementadas, que permitirán que las utilidades netas crezcan en promedio 27% anual.

A continuación se presenta el balance general y estado de resultados proyectados a 3 años de ejecución.

TABLA 53. Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
BALANCE GENERAL				
Activo Corriente				
Efectivo	\$ 9,026,427	\$ 24,373,729	\$ 39,841,906	56,145,660.00
Cuentas X Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	-
Inventarios Materias Primas e Insumos	\$ 2,500,000	\$ 14,500,000	\$ 21,025,000	\$ 31,486,250
Inventarios de Producto en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	-
Inventarios Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ 500,000	725,000.00
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	-
Gastos Anticipados Neto	\$ -	\$ -	\$ -	-
Total Activo Corriente:	\$ 11,526,427	\$ 38,873,729	\$ 61,366,906	88,356,910.00
Terrenos	\$ -	\$ -	0	0
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ -	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 11,052,780	\$ 8,786,960	\$ 6,985,633	\$ 5,553,578
Muebles y Enseres Neto	\$ 810,000	\$ 643,950	\$ 511,940	\$ 406,992
Equipo de Transporte Neto	\$ 4,000,000	\$ 3,180,000	\$ 2,528,100	\$ 2,009,840
Equipo de Oficina Neto	\$ 2,000,000	\$ 1,590,000	\$ 1,264,050	\$ 1,004,920
Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 17,862,780	\$ 14,200,910	\$ 11,289,724	\$ 8,975,330
Total Otros Activos Fijos	\$ -	\$ -	0	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 29,389,207	\$ 53,074,639	\$ 72,656,630	\$ 97,332,240
Pasivo				
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	0	0
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 10,945,250	\$ 16,550,600	23761450
Acreedores Varios		\$ -	\$ -	0
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 4,125,965	\$ 7,715,800	9832800
Otros pasivos a LP		\$ -	\$ -	0
Obligacion Banca (Contingente)	\$ 17,633,524	\$ 17,633,524	\$ 17,633,524	\$ 17,633,524
TOTAL PASIVO	\$ 17,633,524	\$ 32,704,739	\$ 41,899,924	\$ 51,227,774
Patrimonio				
Capital Social	\$ 11,755,683	\$ 13,152,190	\$ 14,152,190	\$ 18,152,150
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 509,811	\$ 1,155,350
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 2,990,645	\$ 5,729,250
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 7,098,110	\$ 12,554,500	\$ 19,831,750
Revalorizacion patrimonio	\$ -	\$ 119,600	\$ 549,560.00	\$ 1,235,966
TOTAL PATRIMONIO	\$ 11,755,683	\$ 20,369,900	\$ 30,756,706	\$ 46,104,466
TOTAL PAS + PAT	\$ 29,389,207	\$ 53,074,639	\$ 72,656,630	\$ 97,332,240

Fuente: Creación propia

TABLA 54. Estado de Resultado

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 117,607,793	\$ 147,009,741	\$ 183,762,177	\$ 229,702,721
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ 2,352,156	\$ 2,940,195	\$ 3,675,244	\$ 4,594,054
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 32,702,400	\$ 40,878,000	\$ 51,097,500	\$ 63,871,875
Depreciación	\$ 1,103,450	\$ 1,213,795	\$ 1,335,175	\$ 1,468,692
Otros Costos	\$ 8,377,121	\$ 9,214,833	\$ 10,136,316	\$ 11,149,948
Utilidad Bruta	\$ 73,072,666	\$ 92,762,918	\$ 117,517,942	\$ 148,618,151
Gasto de Ventas	\$ 20,403,637	\$ 22,444,001	\$ 24,688,401	\$ 27,157,241
Gastos de Administración	\$ 47,608,487	\$ 52,369,335	\$ 57,606,269	\$ 63,366,896
Provisiones	\$ -	0	0	0
Amortización Gastos	\$ -	0	0	0
Utilidad Operativa	\$ 5,060,542	\$ 17,949,582	\$ 35,223,272	\$ 58,094,014
Otros ingresos				
Intereses	0	\$ 555	\$ 971	\$ 1,247,990
Otros ingresos y egresos	0	\$ (554,662)	\$ (970,659)	\$ (1,247,990)
Utilidad antes de impuestos	\$ 5,060,542	\$ 18,504,244	\$ 36,193,931	\$ 59,342,004
Impuestos (35%)	\$ 1,771,190	\$ 6,476,485	\$ 12,667,876	\$ 20,769,701
Utilidad Neta Final	\$ 3,289,352	\$ 12,027,759	\$ 23,526,055	\$ 38,572,303

Fuente: Creación propia

Después de descontar los flujos de caja a una tasa del 20%, el VAN es de \$25.056.623, siendo este el valor que quedara después de cubrir la inversión.

Comparando la TIR (36,25%) con la tasa de rentabilidad que esperan los inversionistas (20%), se tiene que la TIR es mucho mayor, lo cual significa que el proyecto supera las expectativas de los inversionistas.

TABLA 55. Criterios de Selección

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor / Socios	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	36.25%
VAN (Valor actual neto)	25,056,623.00
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 meses
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos de la banca priva / fondo emprender.	40,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	18 mes

Fuente: Creación propia

12. PLAN IMPLEMENTACIÓN

12.1. Cronograma y actividades

TABLA 56: Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	Mes 1				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Constitución y legalización de la empresa					
Arrendamiento Bodega de producción y punto de venta (etapa preoperativa)					
Adecuación de instalaciones					
Compra de herramientas y mobiliario					
Compra de suministros taller de producción					
Compra de equipos y muebles de oficina					
Compra de suministros de oficina					
Compra de materia prima e insumos					
Contratación de mano de obra					
Promoción y comunicación					
Reunión de lanzamiento					

A. Constitución y Legalización de la empresa Frutipulpas del Pacifico. En esta etapa se pretende lograr las siguientes actividades:

- Consultar y registrar la marca.
- Constitución de la Sociedad de responsabilidad limitada, a través del registro de la minuta ante la Notaria.
- Tramitar el registro mercantil y la matrícula de la empresa ante la Cámara de Comercio de Cali.
- Obtener el Certificado de Uso de Suelo en la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico del CAM.
- Obtener la Licencia de Funcionamiento (certificado de seguridad) tramitado por medio del Cuerpo de Bomberos de Cali.
- Obtener el paz y salvo de Sayco y Acinpro
- Registrar 10 libros de contabilidad (diario, mayor y balances) ante la Cámara de Comercio de Cali.
- Inscribir el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN
- Tramitar los permisos de Invima para productos alimenticios.

B. Arrendamiento de la Bodega, para área de producción, despacho y punto de venta exclusivo de la marca. Buscar una bodega con medidas internas de 10 metros de ancho por 35 metros de largo, con un baño y ubicado en un estrato 3 del centro de la ciudad de Cali. Dentro de la bodega se acondicionara el punto de venta, se pretende dejar un espacio de 4 metros de ancho por 4 metros de largo.

C. Adecuación de las instalaciones. Adecuar el área productiva y la sala de ventas con buena iluminación. Se retocan las paredes con pintura blanca y en la sala de ventas se remodelan los espacios de acuerdo a los colores corporativos.

D. Compra de herramientas y mobiliario. Adquirir todas las herramientas de trabajo necesarias para la producción de los accesorios. Igualmente, comprar el mobiliario, el cual corresponde a las mesas, asientos, cajas, entre otros, y que son necesarios para desarrollar de trabajo.

E. Compra de equipos de oficina y muebles de oficina. Adquirir los artículos tecnológicos necesarios para llevar a cabo las ventas y tener comunicación con producción. Igualmente crear un ambiente exclusivo para los clientes, en cuanto al equipamiento y estilo de los muebles de oficina.

F. Compra de suministros para el área de producción y punto de venta. Comprar los artículos de aseo y papelería que necesitan los trabajadores de nivel operativo y administrativo.

G. Compra de Materia Prima e Insumos. Adquirir, de acuerdo a las ventas estimadas para el primer mes, la materia prima e insumos de las dos líneas de producto.

H. Contratación de mano de obra. Desarrollar las siguientes actividades antes de iniciar las operaciones de la empresa:

- Firmar contrato laboral
- Inscribir a los colaboradores ante una Administración de Riesgos laborales (ARL)
- Afiliar a los colaboradores ante un Sistema de Seguridad Social y de Pensiones
- Afiliar a los colaboradores a un Fondo de Cesantías
- Inscribir a los colaboradores a una Caja de Compensación Familiar.

I. Promoción y comunicación. Promocionar la marca en los principales hoteles, centros comerciales de la ciudad de Cali, llegando al mercado objetivo.

13. CONCLUSIONES

- Se identificó que el mercado objetivo son los hoteles, restaurantes y tiendas naturistas del sector centro-oeste de la ciudad de Cali que estén constituidas legalmente, representadas en 1.035 establecimientos.
- El conocimiento del sector en el cual se va a desarrollar la idea de negocio, permite tener un amplio entendimiento de la cultura manejada por quien lo integra.
- Con la realización de la encuesta se logró identificar las características de calidad, distribución, frecuencia de compra, herramientas a emplear y precios para cada producto.
- Conocer los diferentes entornos de la empresa, permitió obtener un conocimiento más próspero del sector y ajustarse a los cambios fortuitos del mercado.
- La empresa Frutipulpas del Pacifico generara 5 empleos fijos durante los primeros 3 años, cumpliendo con todos los requisitos de ley brindando bienestar a los empleados.
- Es esencial realizar una proyección de ventas que le permita al empresario conocer el comportamiento del mercado y así poder estar preparado para cualquier eventualidad.
- La estructura organizacional de Frutipulpas del Pacifico está compuesta por un gerente general, 2 operarios de planta, un auxiliar de distribución y un asesor comercial.
- Para la ejecución del plan de negocios, es necesario contar con una inversión neta de \$29.389.207.
- Dentro de la investigación del proyecto, se determina que la propuesta de modelo de negocio es viable; cumpliendo con las estrategias planteadas en este documento.

14. BIBLIOGRAFÍA

ALFRED, Bartholomai. Fábricas de Alimentos. Procesos, Equipamientos y costos. Editorial Acribia S.A. 1991.

DANE. Censo General de 2.005. Colombia, 2012.

DANE. Mercado laboral Diciembre 2012

Hernández Lao Enrique, La Competitividad Industrial

Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición

Kotler Philip, Marketing: versión para Latinoamérica.

Méndez, R. “Formulación y Evaluación de Proyectos: Enfoque para Emprendedores”

Mendoza Carlos E., Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación tercera edición.

Potter Michael, ser competitivo nueva apertura y conclusiones pág. 25.

Pride, M. “Marketing: Conceptos y Estrategia”(Novena Edición); Mc Graw Hill, (México, 1997

Varela Rodrigo, Innovación empresarial, segunda edición

Páginas de internet:

Cali en cifras disponible en internet <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp> - 2012.

Cámara de comercio de Santiago de Cali, disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/>, 2013

http://www.tecno-pack.com/img_tiposempaque

<http://www.rae.es/embalaje>

<http://www.invima.gov.co>

<http://www.ccc.org.co>

<http://www.agrocadenas.gov.co>

15. ANEXOS

Modelo de Encuesta.

1. HAN HECHO EN SU EMPRESA ALGUNA COMPRA DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS EN LOS ULTIMOS MESES?

Producto	Si	No
Mermeladas		
Jaleas		
Pulpa de Frutas		

2. CON QUÉ FRECUENCIA HA COMPRADO ESTOS PRODUCTOS?

Producto	Mermeladas	Jaleas	Pulpa de frutas
Diario			
Semanal			
Quincenal			
Mensual			

3. CUAL ES SU PROMEDIO DE COMPRA DE ESTOS PRODUCTOS?

Capacidad de compra	Pulpa de frutas	Cantidad de compra	Jaleas	Mermeladas
Entre 1 - 5 Kilos		entre 1-5		
Entre 5.1 - 10 Kilos		entre 6 - 10		
Más de 10 Kilos		más de 10		
No aplica		No aplica		

4. DE QUÉ MATERIAL LE GUSTARÍA QUE FUESE EL EMPAQUE DE ESTOS PRODUCTOS?

Empaque	Pulpa de frutas	Jaleas	Mermeladas
a. Tetrapac			
b. Vidrio			
c. Plástico			
d. Bolsa plástica			

5. EN QUÉ PRESENTACIONES LE GUSTARÍA COMPRAR LA PULPA DE FRUTA (RM)

- A 250 Gr
 B 500 Gr
 C 1 Kilo
 D 2 Kilos
 E Más
-

6. PARA USTED QUÉ ES LO MAS IMPORTANTE AL COMPRAR LA PULPA DE FRUTA EN SU EMPRESA (ENUMERE)

	orden de mención
la Calidad de los productos	
su Sabor	
sus Precios	
Frescura	
Variedad de frutas	
Condiciones de pago	

7. CUÁNTO SUELE GASTAR EN PROMEDIO EN ESTOS PRODUCTOS?

Precios	Pulpa de frutas	Jaleas	Mermeladas
a. \$5.000 – 10.000			
b. \$ 11.000 – 15.000			
c. \$ 16.000 – 25.000			
d. \$ 26.000 – 50.000			
d. Más de \$ 50.000			

8. CUÁL ES LA FORMA HABITUAL DE PAGO PARA SU EMPRESA

Contado
 Semanal
 Quincenal
 Mensual

9. ESTARÍA INTERESADO EN COMPRAR PRODUCTOS CON LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS?

PULPAS DE FRUTAS ORGANICAS
 PRODUCTOS ENDULZADOS CON STEVIA

SI	NO

10. DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS / SABORES, SEGÚN SU PREFERENCIA PARA SU EMPRESA CUÁL SERÍA SU INTENCIÓN DE COMPRA:

Productos / Sabor	Definitivamente lo compraría	Probablemente lo compraría	No sé si lo compraría o no	Probablemente no lo compraría	Definitivamente no lo compraría
Pulpa Borojo - Chontaduro					
Pulpa Uchuva					
Pulpa Pitahaya					
Pulpa Granadilla					
Pulpa Naidi					
Jalea de Borojo Chontaduro					
Mermelada de uchuva					
Mermelada de Pitahaya					
Mermelada de Granadilla					