

Creación de una empresa dedicada a producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados de pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá.



TRABAJO DE GRADO

Presentado por:

Juan Sebastián Alvarado Castro

C.C 80.876.329

Director:

Ing. Carlos Ricardo Rey Campero



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C
2010**

Contents

INTRODUCCION	5
1. OBJETIVOS.....	7
1.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
2. ANTECEDENTES	8
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	13
3.1 CARATERISTICAS DEMOGRÁFICAS DE BOGOTÁ.....	13
3.1.1 Localidad de Santafé	14
3.1.2 Localidad La Candelaria	15
3.1.3 Población Flotante.....	15
3.1.4 Zona Centro.....	16
3.1.5 Mapa sector escogido	17
3.2 CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE FRUTAS DE BOGOTÁ	19
3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	21
3.3.1 Objetivos de la Investigación de Mercados.....	22
3.3.2 Cálculo del tamaño de la muestra.....	22
3.3.4 Marco Muestral.....	24
3.3.5 Ficha Técnica de la Encuesta	25
3.3.6 Resultados de la Investigación de Mercados	27
3.3.7 Cálculo de la Demanda.....	34
3.3.8 Mercado Meta.....	37
3.3.9 Análisis de la competencia	38
3.3.10 Productos sustitutos.....	39
4. ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	41
4.1 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA.....	41
4.1.1 Objetivo General.	41
4.1.2 Objetivos Específicos.....	41
4.2 PRODUCTO.....	41
4.2.1 Resaltar el sabor natural	42
4.2.2 Resaltar la información nutricional	42
4.2.3 Envase y embalaje	43
4.2.4 Logo y Marca	43
4.3 JUGOS	44
4.4 GRANIZADOS.....	44
4.5 SUPLEMENTOS VITAMÍNICOS	45
4.6 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	46
4.7 PRECIO	47
4.7.1 Ofrecer un precio semejante al percibido por el cliente.....	48
4.7.2 El precio se aumentará el IPC cada año.....	48
4.7.3 Precio asequible a la población objetivo	48
4.8 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	48
4.9 PROMOCIÓN	50

5.	ANÁLISIS TÉCNICO	53
5.1	CONDICIONES BASICAS DE HIGIENE	53
5.2	CARACTERISTICAS DE LAS FRUTAS, JUGOS DE FRUTAS Y GRANIZADOS	53
5.3	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	54
5.3.1	Ficha técnica de los Jugos.....	54
5.3.2	Ficha técnica de los Granizados.....	55
5.4	RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGOS	57
5.4.1	Materias Primas e Insumos	57
5.4.2	Mano de obra	58
5.4.3	Maquinaria y equipo	59
5.4.4	Muebles, enseres y servicios públicos.....	64
5.5	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO	65
5.5.1	Estandarización del Método.....	66
5.5.2	Diagramas del Proceso	67
5.6	MANEJO DE INVENTARIOS.....	73
5.6.1	Materia Prima.....	74
5.6.2	Producto en Proceso	74
5.6.3	Producto Terminado	74
6.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	75
6.1	MATRIZ DOFA.....	75
6.1.1	Estrategias DOFA	76
6.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	77
6.2.1	Misión.....	77
6.2.2	Visión	77
6.2.3	Objetivos de la Empresa.....	77
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
6.3.1	Organigrama.....	78
6.3.2	Descripción de los cargos y funciones de la Empresa	79
6.3.3	Nómina.....	81
6.4	SALUD OCUPACIONAL	82
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	84
7.1	DATOS DE ENTRADA Y SUPUESTOS.....	84
7.2	ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES	89
7.2.1	Estado de Resultados mensual (primer año).....	89
7.2.2	Balance general mensual (Primer año)	90
7.3	PUNTO DE EQUILIBRIO	90
7.3.1	Flujos de Caja Libre.....	91
7.3.2	Punto De Equilibrio Mensual (Primer Año)	91
7.3.3	Punto De Equilibrio Anual	92
7.4	ESTADOS FINANCIEROS ANUALES.....	92
7.4.1	Estado De Resultados Anual.....	92
7.4.2	Balance General Anual	93
7.4.3	Flujo de Caja Libre	93
7.5	ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA	94

7.5.1	Escenario pesimista	94
7.5.2	Escenario Optimista	96
8.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	98
8.1	ANÁLISIS LEGAL	98
8.1.1	Razón Social de la Empresa	99
8.1.2	Objeto social.....	99
8.1.3	Marco Legal	100
8.1.4	Registro de Marca	100
8.1.5	Obligaciones Tributarias.....	101
8.1.6	Aspectos Legales Urbanos.....	101
8.2	ANÁLISIS SOCIAL.....	102
9.	CONCLUSIONES	103
9.1	COMERCIAL	103
9.2	ADMINISTRATIVO.....	104
9.3	FINANCIERO	104
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	105
11.	ANEXOS.....	106
11.1	ANEXO 1 – Concepto Sanidad Hospital Centro Oriente	106
11.2	ANEXO 2 – Contrato Laboral	112
11.3	ANEXO 3 – Precios Frutas	118
11.4	ANEXO 4 – Arriendo	119
11.5	ANEXO 5 – Camara de Comercio	120

INTRODUCCION

Un estudio de Mintel International Group —firma de estudios de mercado en EE. UU. — muestra que un sólo granizado suple las raciones de fruta o verdura que se requieren al día y que, aparte del sabor, las razones principales por las que los clientes eligen esta bebida frente a otras opciones son: fresca (31%) y salud (27%). El resultado: las ventas de esta preparación en este país del norte crecieron US\$1,6 billones, en el 2005¹. Y nuestra investigación de mercado nos arroja de igual manera que la fresca y el interés por tener una mejor salud también son importantes a la hora de escoger el tipo de bebida y alimento que se va a ingerir.

En países tropicales como Colombia, la diversidad de frutas producidas es amplia, gracias a los diferentes climas y ecosistemas que naturalmente existen en nuestra geografía. La localización y la topografía montañosa hacen de Colombia un país excepcional para el cultivo de frutas tropicales. Estas condiciones, junto con toda la escala de temperaturas que se encuentra en el territorio Nacional, le permiten al país disponer a través de todo el año de frutas tropicales. El consumo de frutas en la dieta humana es de vital importancia por el aporte de vitaminas, minerales, fibra, agua, y otros nutrientes, además de la satisfacción de consumir un producto de características sensoriales tan variadas y agradables de donde surge la idea de crear una empresa dedicada a producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados de pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá.

En una ciudad como Bogotá, las personas viven cada vez con más afán; el tráfico vehicular, las largas distancias que hay que recorrer de un lugar a otro, la crisis económica que se vive, la necesidad de salir a buscar empleo para sostener una familia o aportar a la misma, son aspectos que han logrado que las personas consuman productos rápidos, de menor calidad y bajo nivel nutritivo y que olviden que para poder rendir en el día a día necesitan alimentarse bien. Sin embargo, el 37% de las personas afirma que una de sus preocupaciones respecto la salud es que la familia consuma alimentos saludables y nutritivos. Además de esto, los consumidores empezaron a preocuparse más por su apariencia y mantener la figura adquirió una importancia sin precedentes en los últimos años.²

IncurSIONarán con mayor fuerza los materiales de envasado denominados "de la próxima generación" (de fabricación local, reciclables, estructuras de plástico y larga vida y materiales compuestos). Generando que el consumidor final exigirá mayor calidad, productos innovadores, precios competitivos y mejor diseño gráfico y estructural de los empaques.

Aumenta la preocupación por la salud por lo cual disminuye el consumo de productos con altos contenidos químicos y se incrementa el consumo de productos naturales,

¹ http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION17/smooth.pdf

² Revista Dinero. Septiembre 19 de 2003. No 190

orgánicos y “Light” que no perjudiquen la salud humana. Se mantiene la necesidad básica de preservación de los alimentos y bebidas con materiales que no contaminen el medio ambiente.

Se genera una oportunidad de negocio donde se quiere dar al público una nueva alternativa de alimentación basada en las frutas provenientes de nuestra tierra; “El agua de todas las frutas jugosas es un agua viviente, tiene la vida que le han transmitido las células vegetales que la han formado y que nuestro cuerpo puede aprovechar para que sus células se limpien y desintoxiquen, condición necesaria para la salud del cuerpo, que depende de la salud de las células que lo componen”³.

³ Bianco, Victor A. El valor nutritivo y curativo de las frutas. Mimeo, p.227

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa dedicada a producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados con pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un estudio de mercados para definir los productos y determinar la demanda, hábitos, preferencias y el interés por los suplementos vitamínicos del mercado objetivo.
- Definir las estrategias de mercado en cuanto a políticas de producto, precio, canales de distribución, promoción y comunicación.
- Realizar un estudio técnico que determine las instalaciones, maquinaria y distribución en planta más adecuada. Diseñando la cadena de abastecimiento que soporte la estrategia de distribución y el diseño del proceso productivo estandarizando el método.
- Definir la estructura organizacional del negocio para establecer las áreas y el personal necesarios para el funcionamiento,
- Definir los requisitos legales y sociales que el proyecto demande en su proceso de formalización y futura facturación, razón social y registro de marca.
- Realizar la evaluación económica y financiera del proyecto teniendo en cuenta tres escenarios (pesimista, normal, optimista).
- Poner en marcha la empresa dedicada a producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados con pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá.

2. ANTECEDENTES

En su "Informe Mundial" del 2002, la OMS afirmó que 1.200 millones de personas en todo el mundo tienen problemas de sobrepeso y obesidad, que es aproximadamente el mismo número de personas que sufren de desnutrición. Los estudios epidemiológicos muestran que el 55% de la población adulta, presenta sobrepeso y el 22% es obeso⁴. A esto le sumamos que los habitantes de las ciudades consumen menos frutas y vegetales, y comen cada día más comida rápida a base de grasas y carbohidratos.

Lo más preocupante de la situación es que en estos momentos en el mundo aún no se cuenta con una estrategia generalizada para el control de la obesidad; y que ni la comunidad médica, ni los gobiernos, han tenido éxito en la lucha contra ésta. Si no se actúa con rapidez esta epidemia será incontrolable debido a las enfermedades secundarias de la obesidad como la diabetes la cual es crónica, hereditaria y permanente, por la cual los azúcares y almidones no son apropiadamente absorbidos por el organismo. Se produce cuando el páncreas no segrega suficiente insulina, hormona esencial para asegurar el metabolismo de los carbohidratos (glucosa) grasas y proteínas⁵, la expectativa de vida será menor y además la calidad de vida estará muy deteriorada. Esta gran problemática se puede atribuir al sedentarismo⁶, ya que la persona sedentaria no quema las grasas que consume y éstas son almacenadas en su cuerpo llevando a la obesidad, a problemas de colesterol y osteoporosis por el sobrepeso del mismo cuerpo. Por tanto la fuerte campaña que se impulsa en el mundo entero es en el cambio de los hábitos alimenticios.

Un examen general de las tendencias del mercado de bebidas, marca un cambio de preferencias del consumidor hacia los productos no alcohólicos, naturales, saludables, con aromas y sabores innovadores, favoreciendo ampliamente el desarrollo de las bebidas a partir de frutas, tanto en el mercado de los países desarrollados como en el de los países en desarrollo como Colombia. Si bien es cierto que existen grandes fluctuaciones en el corto y mediano plazo, referidas especialmente a poca certeza en el abastecimiento de materias primas o semi-procesados, también se puede percibir una demanda creciente de sabores de frutas tropicales para la oferta de mezclas refrescantes⁷.

La producción industrial de bebidas a base de frutas se ha mostrado bastante dinámica. En 1980 se produjeron 71.000 hectolitros de jugos de frutas, cantidad que se multiplicó por más de tres durante los diez años siguientes, al ubicarse en 259.000 en 1990; en 1995 la producción pasó a 825.0000 y en el año 2000 se incrementó a 2.200.000 hectolitros, mostrando una tasa de crecimiento de 89,5% promedio anual en los últimos cinco años, lo que refleja la incursión de las empresas fabricantes de

⁴ <http://www.obesidad.net/spanish2002/default.htm>

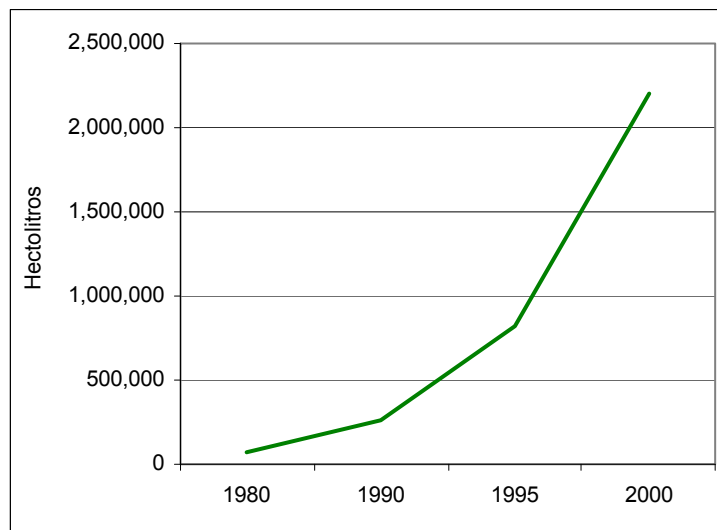
⁵ Alimentación saludable, John Fenton – Smith & Jennifer powell, editores Terranova, Pag. 59

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Sedentarismo_fc3%ADsico

⁷ <http://pwp.etb.net.co/fdrojas/>

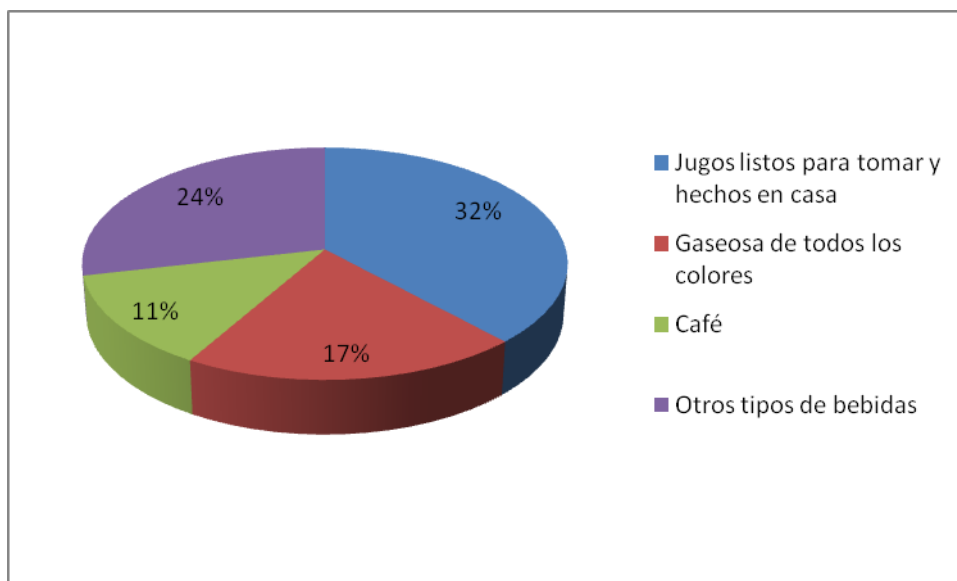
bebidas tradicionales en el negocio de industrialización de jugos de frutas (Ver grafica 1).

Grafico 1
Evolución de la producción Colombiana de bebidas a base de frutas 1980-2000



Fuente: Asojugos. Cálculos: Corporación Colombia Internacional.

Grafico 2
Participación de la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia 2008



Fuente: El Espectador, 2008.

En el Grafico 2, se evidencia que durante el 2008 los jugos listos y hechos en casa ocupan el 32% del mercado de bebidas no alcohólicas, teniendo la participación más grande de ese mercado, lo que implica que los colombianos están inclinados hacia bebidas más saludables y nutritivas.

Según un estudio presentado por Latin Panel en el primer cuatrimestre de 2009 aumento el consumo de la canasta de bebidas refrescantes (gaseosas, aguas y jugos) en los hogares colombianos, respecto al mismo periodo en 2008.

Durante los primeros cuatro meses de 2009, 5.695.040 hogares (94%) compraron bebidas refrescantes para consumirlas dentro del hogar, 441.170 más que en el mismo periodo del año anterior. Los jugos y néctares incrementaron la presencia en 1.422.411 hogares, logrando llegar a un total de 4.267.014, siendo estas las bebidas que muestran un mejor desarrollo de consumo y mejoran su participación en volumen dentro de la canasta, pasando de 6% a 15% en el mercado.⁸

El consumo per-cápita en Colombia de bebidas el año pasado fue de 30,5 litros por habitante. Según datos de la Asociación Colombiana de Procesadores de Jugos de Frutas, ASOJUGOS. La evolución del consumo per-cápita de jugo (envasado o producido industrialmente) desde 1994 hasta el 2004 ha mostrado un crecimiento notable; así, mientras en 1994 el consumo anual era de apenas un litro por persona, en el 2004 alcanzó los cinco litros por persona. Por su parte, el consumo de jugos se ha incrementado levemente en los últimos 5 años, situándose para el 2005 en 5.5 litros por persona.⁹

Arrojando así una mayor demanda de jugos a base de frutas a nivel nacional, lo que nos afirma la existencia de un mercado cada vez más cerca a lo natural, rápido y saludable. Tres factores que se tienen en cuenta al hablar de una oportunidad de negocio basada en jugos y granizados de pulpa de fruta natural en Bogotá.

El potencial que se refleja para Colombia según el aumento de producción de bebidas a base de fruta, y el consumo per cápita de los países en el sector de jugos naturales es positivo, debido a las crecientes tendencias mundiales que arrastran al país hacia una nueva era de lo natural que de alguna forma no es más que volver al pasado donde lo único que intervenía en los alimentos y en las bebidas era el hombre, eliminando así los químicos que se utilizan en la actualidad para la conservación de éstos.

Actualmente, en el mercado se puede conseguir una gran variedad en cuanto a presentaciones y sabores de jugos de frutas, debido a la agresiva competencia que presentan las empresas de los grandes grupos económicos como Bavaria y Postobón,

⁸ <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/13528-Mercado-de-bebidas-colombiano-muestra-variaciones>

⁹ Revista Dinero. 5000 empresas. No 231. Junio de 2005

aunque no producen jugos naturales son grupos fuertes a tener en cuenta debido a su incursión en diversos sabores.

A nivel mundial, la producción de bebidas a base de fruta se encuentra altamente fragmentada, pues participan desde procesadores domésticos hasta las grandes multinacionales; en algunas zonas como en Estados Unidos y en la Unión Europea, se observa una fuerte penetración de marcas y, además, una segmentación del consumo de acuerdo con factores como la edad, la actividad física y la preferencia por productos orgánicos, entre otros.

Paralelamente existe una creciente tendencia enfocada en la conservación de la figura humana denominada actualmente como el wellness, la cual se viene desarrollando desde el año 246 A.C., siendo en ese momento exclusiva para los gladiadores romanos. El concepto wellness (neo fitness), es la filosofía del culto al cuerpo, se ha modificado migrando hacia el campo de la salud y el bienestar como un concepto unificado¹⁰, el cual está apoyado en el cuidado personal por medio de ejercicios en máquinas y alimentación entre los que se encuentran las bebidas isotónicas, hidratantes, naturales y con suplementos vitamínicos.

Aumenta la preocupación por la salud por lo cual disminuye el consumo de productos con altos contenidos químicos y se incrementa el consumo de productos naturales y "Light" que no perjudiquen la salud humana. Se mantiene la necesidad básica de preservación de los alimentos y bebidas con materiales que no contaminen el medio ambiente.

Ahora bien, el mercado de los jugos naturales en el mundo ha venido creciendo a grandes pasos, al igual que en países en desarrollo como Colombia, presentando una tasa de crecimiento en la producción de jugos a base de fruta para el país muy cercana al 90% lo que genera nuevas oportunidades de negocios, al igual que empleo, que ya muy bien se sabe, es necesario para que el país tenga un mayor y acelerado crecimiento¹¹. Por otro lado la población mundial ha empezado a cuidar su salud, cambiando así los hábitos alimenticios, y evadiendo de tal manera las enfermedades asociadas a la obesidad, el sedentarismo, y la falta de ejercicio.

Por consiguiente y aplicando los conceptos aprendidos durante la carrera de ingeniería industrial, se genera una oportunidad de negocio dando como resultado la Creación de una empresa dedicada a producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados de pulpa natural en la ciudad de Bogotá, enfocado a los ejecutivos de la localidad de Santafé y La Candelaria, estudiantes y población flotante de dichos sectores, estos grupos de personas, aunque diferentes en cuanto a preferencias se reúnen en el concepto del jugo natural, y granizado de pulpa de fruta. Estos productos buscan darle una opción rica en nutrientes y vitaminas a los

¹⁰ Centro medico deportivo Bodytech 2006

¹¹ Proexport. Jugos y pulpa de Fruta en Colombia. Febrero, 2003.

consumidores del sector para que puedan cambiar las bebidas ligeras y ricas en conservantes por bebidas saludables y con mayor valor nutricional.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo se pretende tomar decisiones en la gerencia de mercado por medio de la investigación de mercados, y se desea encontrar una posible demanda de los productos a ofrecer. Esto mediante un enfoque sistemático de datos y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información.

3.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE BOGOTÁ

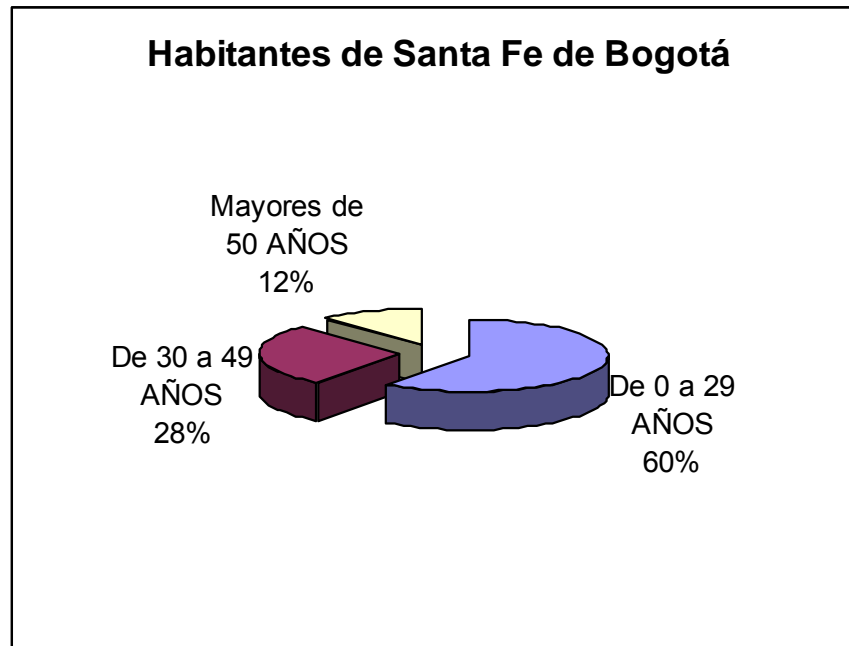
Bogotá D.C. tiene una extensión de 1.775 Km² y está constituida por 19 localidades y el área rural de Sumapaz. En el 2005, la población de la ciudad ascendió a 6'778.691 millones de habitantes (con una tasa de crecimiento promedio anual del 2,6%) ubicada principalmente en las localidades de Kennedy, Suba, Ciudad Bolívar, Engativá, Fontibón y Usaquén. A esa cifra se suman 880 mil habitantes de los 20 municipios metropolitanos del Distrito Capital¹².

Los habitantes de Bogotá son, en su mayoría, personas jóvenes (el 60% de la población está en el rango de 0 a 29 años, el 28% corresponde a personas entre 30 y 49 años y el 12% a personas mayores de 50 años). El promedio de personas por familia en la ciudad durante la década de los noventa fue de 3,9, promedio inferior al 4,2 de la década de los ochenta, debido en gran parte a la mayor participación de la mujer en la fuerza laboral, que ha incidido directamente en la disminución del número de hijos por familia¹³.

¹² Proyección poblacional del DANE, con base en el censo de 2005.

¹³ CCI, Santa fe de Bogotá, perfil de mercado, perfil de mercado, abril 2005.

Grafico 3
Porcentaje de habitantes en la ciudad de Bogotá



Fuente: DANE

El centro de la ciudad está compuesto por dos localidades las cuales son Santafé y la Candelaria entre las cuales se encuentra cerca del 2% de la población. Según el Diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá, D.C. estas localidades son líderes en población flotante es decir en el número de personas que desarrollan sus actividades como trabajo, estudio y turismo en el centro de la ciudad¹⁴.

3.1.1 Localidad de Santafé

En 2007 se estimaba para la localidad de una población de 127.044 habitantes, que representa el 1,65% del total de población de la ciudad. Tiene una extensión total de 4.487,74 hectáreas, de las cuales 3.802 corresponden a suelo rural y 685,02 a suelo urbano¹⁵.

Sus límites son: la localidad de Chapinero (norte), San Cristóbal y Antonio Nariño (sur), Los Mártires y Teusaquillo (occidente) y el municipio de Choachí (oriente). Está conformada por 38 barrios, organizados en cuatro UPZ.

Cuenta con 10 colegios públicos que ofrecen 18.726 cupos. Están localizados también 30 colegios privados, 20 centros de educación no formal, 10 universidades, un centro tecnológico y un centro de investigación.

¹⁴ Departamento Administrativo de Planeación. *Diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá, D.C.* Bogotá: Asociación Editorial Buena Semilla, 2004.

¹⁵ <http://www.sdp.gov.co/www/section-2117.jsp>

Para atención en salud, tiene cinco instituciones públicas (IPS) de primer nivel adscritas a la Secretaría de Salud: 4 UPA y 1 Cami. Se localizan también 218 instituciones privadas.

En preservación de la memoria colectiva y las tradiciones, así como el fomento de la cultura, tiene 4 bibliotecas, 4 teatros, 15 salas de cine, 6 museos, 2 centros culturales y artísticos y una de ciencia y tecnología, además de 25 salones comunales, que en su mayoría prestan servicio gratuito a la comunidad.

3.1.2 Localidad La Candelaria

Es la localidad más pequeña de la ciudad, con pocos habitantes y una notable población flotante. Se calcula que son 28.000 residentes y unas 400.000 personas como población flotante. La localidad tiene una extensión de 181.12 hectáreas y sus límites, por los cuatro puntos cardinales, son con la localidad de Santa Fe.

Por su valor histórico, fue declarada como Monumento Nacional, mediante decreto 264 de 1963. El 80% de su área está ocupada por lo que se conoce como Centro Histórico de Bogotá¹⁶.

Además de los centros universitarios, que comparte con la localidad de Santa Fe, se destacan museos como el del 20 de Julio, o casa del Florero, de Trajes regionales, de Arte Moderno, 17 iglesias entre las que se encuentran la catedral Primada y la del barrio Egipto, así como sitios públicos de importancia y tradición: el Chorro de Quevedo, la plazoleta de El Rosario, el parque El Talento y el polideportivo Nueva Santa Fe, así como la sede del Archivo de Bogotá.

Actualmente desarrolla la campaña 'Vive La Candelaria Viva', en la que con gran participación interinstitucional y de la comunidad se desarrollan diversas actividades para fortalecer la convivencia en el espacio público y desarrollar el sentido de pertenencia entre sus residentes y quienes la visitan ocasional o cotidianamente. Al igual para atraer el turismo y brindarle seguridad e información.

La población flotante que acoge el centro de la ciudad como el de todas las grandes ciudades del mundo, el gran crecimiento de esta localidad en infraestructura y en crecimiento económico, la gran cantidad de instituciones, sus turistas y el ritmo de vida en ella, dan la partida para pensar en un producto rápido, natural, saludable, y fresco, como lo es un jugo de fruta natural.

3.1.3 Población Flotante

Se define como el contingente demográfico compuesto por aquellas personas que, aún no estando oficialmente inscritas en el censo de población, residen temporal o permanentemente en un ámbito geográfico administrativo

¹⁶ Ibíd

El censo de población se realiza cada cierto tiempo y anualmente se procede a la revisión de población mediante los padrones municipales. Pero en ambos casos, por muy diversas causas, quedan personas sin inscribir que componen la Población Flotante.

Algunos casos ejemplares son los correspondientes a localidades turísticas, que generalmente en invierno sólo tienen unos cientos de habitantes, pasan a tener miles en verano. Pero teniendo el mismo número de servicios hospitalarios, policías, servicios de recogida de basura, etc. que pueden quedar de este modo desbordados. Por lo tanto, en la planificación de infraestructuras y servicios resulta muy importante calcular la población flotante que pueda haber en un ámbito geográfico concreto.

Son población flotante los que cumplen las siguientes condiciones:

- Los que residen permanentemente y aún no se han censado. Más los que por algún motivo no se censan o se censan en otras localidades.
- Los que se encuentran de vacaciones.
- Los que están en tránsito hacia otras localidades (aeropuertos, estaciones, puertos, etc.).
- Jornaleros y trabajadores de temporada.
- Los inmigrantes en situación administrativa irregular.
- Además la mayoría de los estudios incluyen a quien trabaja en una localidad pero no reside en ella.
- Algunos estudios también añaden a las personas que acuden a realizar sus compras desde otras localidades.

El concepto población flotante ha ido tomando importancia con el tiempo. Antes no se tenía en cuenta en los estudios estadísticos. Esto provocaba problemas en las zonas de expansión urbanística y zonas turísticas.

Al tener sólo en cuenta la población censada, los servicios públicos quedaban muchas veces por debajo de las necesidades reales.

3.1.4 Zona Centro

Algunas cifras y datos del centro de la ciudad: 1.730 hectáreas que representan el 5% del área urbana de la ciudad.

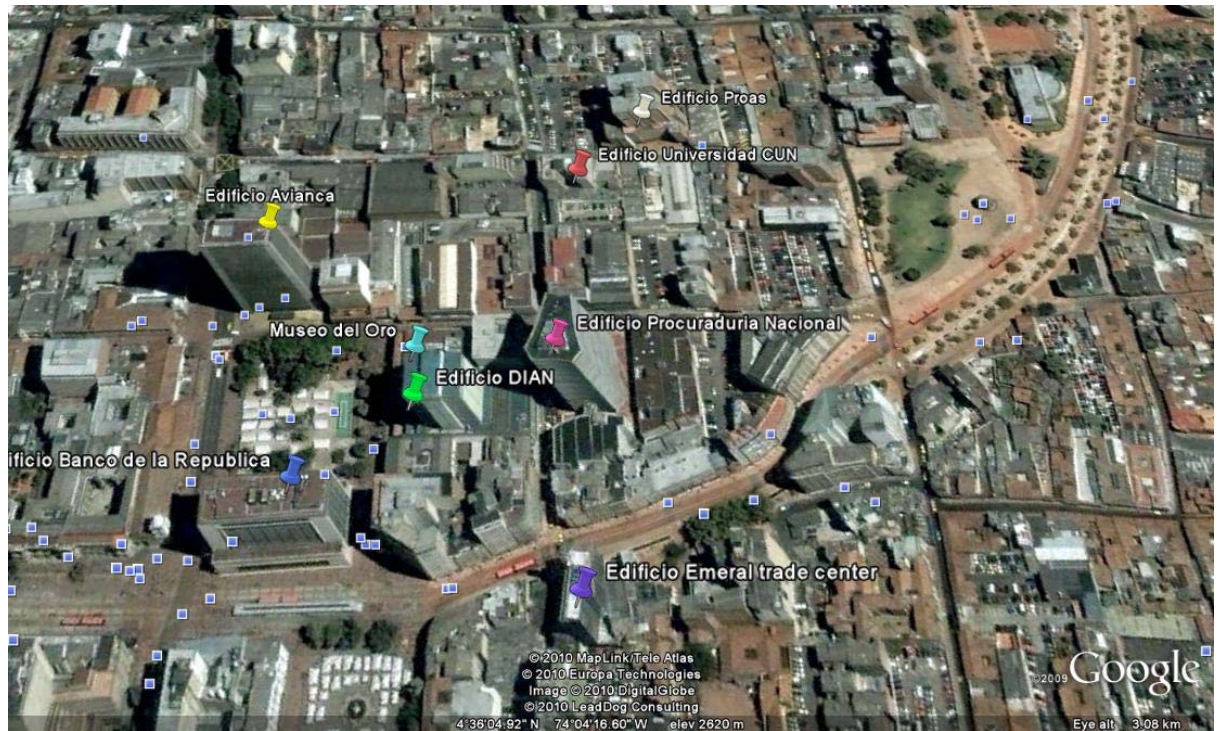
4 localidades 9 Unidades de Planeamiento Zonal, 63 barrios.

Población residente: 259.580 (3.4% de Bogotá)

Población flotante: 1.707.745¹⁷.

¹⁷ Centro Iberoamericano de Desarrollo Urbano, 2009.

3.1.5 Mapa sector escogido



Se realizó un sondeo de la competencia en la localidad de Santafé y Candelaria que nos arrojó como resultado que estas empresas manejan domicilios, de igual forma se observa un gran movimiento de este servicio en el sector, el estudio arrojó que en promedio en las empresas estudiadas, el domicilio es un 15% de las ventas totales. El domicilio surge para generar mayor comodidad al cliente, lo que posteriormente se convierte en una fuente adicional de ingresos para las empresas como se muestra a continuación.

Los primeros servicios de domicilio aparecieron en 1987, cuando Kevin Abt se retiró de un trabajo de 100000 dólares al año en sprint para abrir su negocio de domicilio, desde entonces ha crecido hasta convertirse en el mayor servicio de distribución en estados unidos, dispone de 64 franquicias y 3 operaciones propias en 24 estados de Norte América y Canadá. Su línea de domicilios más grande factura más de 1 millón de dólares a la semana¹⁸.

La demanda por el domicilio es grande, y se encuentra en incremento, dado los diferentes factores que influyen en esta, como, la falta de tiempo y una vida más congestionada, las personas prefieren gastar el tiempo de ocio en el hogar, y las personas no quieren salir de la oficina a sitios congestionados, entre otros.

¹⁸ SILL, B. *Capacity Management: Making your service delivery more productive*. Texas: ABI/INFORM Global, Feb 2005. Pg. 76

En la mayoría de los casos, las empresas no quieren estar involucradas en la distribución "la entrega es un asunto complicado", dice: Larry Flax, co-presidente y cofundador de California Pizza Kitchen, una cadena de 81 restaurantes de pizza. "El veinte por ciento de nuestro volumen es comida para llevar, pero nunca hemos hecho nuestra propia cadena de distribución. Usamos un servicio especializado, Taxi para llevar, para esa parte de nuestro negocio. No queremos preocuparnos de software o de seguro de responsabilidad. Sólo queremos asegurarnos que la gente recibe sus pedidos con precisión, de forma segura y en tiempo oportuno"¹⁹.

Un operador independiente RDS, Dan Katz, del Comedor Express en Tulsa, Oklahoma, dice, "Esto es realmente una opción obvia para los restaurantes. La mayoría de ellos hacen por lo menos 100.000 dólares adicionales al año, lo que algunos restaurantes no lo entienden al principio es que los ingresos de entrega es adicional".

Chuck Curcio, propietario de parte de la fábrica de tortillas en Virginia "Nos enteramos de que nuestras ventas a través de Taxi Takeout fueron las ventas incrementales. Todos nuestros costos fijos - los alquileres y salarios, - se mantuvo igual, mientras que el costo de la comida corrió alrededor de 35 por ciento. Para cada orden de entrega \$ 20 que se añade un poco menos de \$ 7 a nuestra línea de base ", dijo Curcio. "La entrega es un medio para un fin. Lo que realmente quieres es una manera de atraer más clientes a su restaurante con más frecuencia. Esto es mejor que la publicidad tradicional"²⁰.

En realidad, es la comercialización en masa de las empresas al imprimir y distribuir miles de copias de su nombre, logotipo y menus sin costo adicional. "Es una gran exposicioin", dice Mohammed eje Kahn dueño de cuatro restaurantes de Pinos de Florencia, en Virginia. "Mi nombre sale varias veces al año a una lista de 50.000. Incrementar las posibilidades de que la gente en coche por una de las ubicaciones, ver el signo, el nombre de una guía de menú que recibieron, y decir: 'Vamos a probar este lugar".

Muchas empresas han aumentado sus ventas, con los domicilios ya que el volumen de ventas internas no se incrementa, pero se desarrolla un nuevo mercado, los productos para llevar a personas que no están ocupando el establecimiento físicamente.

Hace algunos años, estudiosos predijeron que servicios como el domicilio se podrían expandir rápidamente, dado que las parejas de hoy en día trabajan, y no quieren cocinar, ni manejar a un restaurante, ellos están dispuestos a pagar 15% más por la comida. El secreto para que un servicio de domicilio funcione es estar en una buena ubicación, es decir: Un gran volumen de gente, cantidad de oficinas y residencias en el

¹⁹ Elliott, D. *Service to go*. Spain: Front line, uncommon IE ,2005

²⁰ Services that deliver. Nation's Restaurant news, 00280518, 03/16/98, Vol. 32, Issue11. Database: Business Source Complete

sector. Curiosamente los restaurantes que están en sitios tales expenden mayor cantidad de productos para domicilios que para comer en el local.

Un ejecutivo de una de las cadenas más grandes de restaurantes en Norte América, está probando el servicio de domicilio y dice que estos servicios son una industria artesanal²¹.

Por consiguiente la empresa se inclina y basa la cadena de distribución en el domicilio, dado a las facilidades y afluencia en el sector que se encuentra la misma.

3.2 CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE FRUTAS DE BOGOTÁ

El mercado de frutas de Bogotá presenta diferencias importantes entre los distintos estratos socioeconómicos de la ciudad, debido a la ubicación geográfica de los mismos. Las plazas locales están ubicadas en los barrios más populares de la ciudad y se han orientado a abastecer, en mayor proporción, a la población de los estratos bajos y medios que buscan generalmente una mayor cantidad de productos a bajos precios, sin que la calidad sea un factor determinante para ellos. Las tiendas de barrio generalmente abastecen a los hogares ubicados en barrios de estrato 1 al 4.²²

Las cadenas de supermercados e hipermercados están orientadas especialmente a segmentos de la población con ingresos medios y altos, de estrato 3 al 6; y se han ubicado estratégicamente en las principales zonas residenciales de la ciudad y en áreas con fácil acceso.

Cadenas como Carulla, Merquefacil, Pomona, Olímpica, entre otros, están distribuidas principalmente en el nororiente de la ciudad (Usaquén, Chapinero, Suba, Barrios Unidos, Teusaquillo), donde se concentra la mayoría de la población con ingresos medios y altos. Por su parte, hipermercados y grandes almacenes como Éxito, Carrefour, Alkosto y Makro han sido ubicados en áreas donde existen grandes lotes urbanos con fácil acceso, que permita el ingreso de un amplio número de compradores a sus instalaciones.

Bogotá, como eje de desarrollo del país, cuenta con una amplia infraestructura vial, aeroportuaria, de almacenamiento y de soporte a las negociaciones comerciales nacionales e internacionales, por lo que cumple un papel relevante en el acopio de frutas tanto para el mercado nacional como para el comercio exterior.

La ciudad cuenta con cuatro principales vías de acceso terrestre que facilitan tanto el ingreso como la salida de productos de diferentes regiones del país y hacia otras regiones, por lo que el mercado local puede disponer de una amplia variedad de

²¹ Good to go, sure, take-out orders are a hassle for full-service restaurants. Yet why are so many eagerly offering their entire menus to go? By david farkas march 1996, Restaurant hospitality.

²² Cámara de Comercio de Bogotá

frutas.²³ Además, la producción de la sabana de Bogotá es permanente a lo largo del año, con incremento durante los meses de marzo a mayo y de septiembre a noviembre.

A Bogotá ingresan anualmente aproximadamente 3,2 millones de toneladas de hortalizas, raíces, tubérculos y plátanos y 500 mil toneladas de frutas, destinadas a cubrir la demanda de los hogares y de la industria procesadora de alimentos y a ser distribuidos, dado que Bogotá sirve de centro de acopio de algunos productos de otras zonas del país y del comercio internacional. Parte de las frutas y hortalizas que ingresan anualmente a la Corporación de Abastos de Bogotá, Corabastos, se distribuye hacia otras zonas del país y hacia el mercado externo. El acopio de frutas para exportación en Bogotá corresponde en su mayoría a frutas frescas. Las principales frutas de exportación son Curuba, Feijoa, uchuva, granadilla, maracuyá, banano, tomate de árbol, pitaya e higos; según información recopilada por la DIAN en la Administración de Aduanas de Santa Fe de Bogotá.

El principal centro de acopio y distribución de los productos hortofrutícolas en Bogotá es la Central de Abastos de Bogotá, Corabastos, que ejerce un papel fundamental en la formación de los precios por los amplios volúmenes que allí se transan y porque parte de la oferta que se negocia en otros mercados, procede de Bogotá. Esta situación repercute directamente sobre los eslabones de los distintos canales de comercialización. El volumen de frutas que ingresa a Corabastos es absorbido por el mercado institucional, la agroindustria, las plazas locales, las tiendas de barrio, los mercados móviles y las ventas ambulantes.²⁴

Bogotá representa una oportunidad clara para la comercialización de frutas frescas y procesadas, situación que se explica por el crecimiento de la población, una mayor demanda de productos naturales, el crecimiento de la industria procesadora de alimentos y las posibilidades que presenta la ciudad como punto de partida de las exportaciones de productos hortofrutícolas o el tránsito para su distribución a otras regiones del país. El dinamismo del mercado Bogotano, que se manifiesta en las múltiples modalidades de comercialización (que va desde las tiendas de barrio hasta los hipermercados y supermercados especializados), sumado a la posición privilegiada de la ciudad como eje de desarrollo, han contribuido a la concentración de la agroindustria y de las empresas exportadoras en Bogotá, así como al intercambio de frutas y hortalizas entre la ciudad y el resto del país.²⁵

Dadas estas ventajas de clima, crecimiento de la población, crecimiento de la demanda en el sector de las frutas, ubicación de la ciudad de Bogotá y su gran centro de acopio se descubre una oportunidad de negocio donde se puede aprovechar todas las ventajas ya mencionadas, desde la fácil obtención de la materia prima hasta su entrega final al consumidor reflejado en la creación de una empresa dedicada a

²³ Ministerio de transporte.

²⁴ Cámara de Comercio de Bogotá.

²⁵ FENALCO. Los nuevos rumbos de la distribución comercial en Colombia. Bogotá, D.C.

producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados de pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá.

3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Al pensar en la creación de una empresa, se debe establecer como primera medida, los clientes a quienes van a ir dirigidos los productos que se van a producir, con el fin de determinar la demanda existente ya que ésta es la base para la realización de la proyección de ventas y del plan de mercadeo del naciente negocio.

Con el fin de obtener la información relacionada con el mercado de los Jugos y granizados de Frutas, se realizó una Investigación de Mercados de carácter cuantitativo. Mediante la investigación se obtienen datos primarios, recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial. Tanto sus costos como su utilidad son mayores que en la investigación cualitativa. Se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras respecto a la población, en este caso las personas de oficinas, y peatones que se desenvuelvan en el centro de la Ciudad en parte de la localidad de Santafé y la Candelaria, esto dado a que en este sector de la ciudad se encuentra una población flotante grande, debido a la gran cantidad de entidades, financieras, del estado, y educativas, al igual que iglesias, museos y mucha historia, que se encuentra en este sector, fenómeno que se generaliza en las grandes ciudades del mundo.

El diseño de los cuestionarios, las muestras, el entrenamiento de los encuestadores, la supervisión y control del trabajo, el procesamiento de la información, su análisis, así como la formulación de conclusiones, constituyen todos factores que en este caso adquieren fundamental relevancia para el éxito del esfuerzo emprendido.²⁶

Debido a que se requería información del mercado objetivo, en primera instancia se tomo una muestra por conveniencia donde se hacen encuestas al público general, ya que estas permiten con mayor exactitud la recolección de información que se buscaba al interactuar con la población objeto de estudio.

En este caso, debido a que se busca lanzar un producto nuevo al mercado, es de vital importancia poder contar con información real sobre la cual se pueda inferir para tomar las decisiones más adecuadas relacionadas con el lanzamiento de este.

Mediante la investigación se busca conocer aspectos básicos de la oferta y la demanda real de la población objeto de estudio, la cual corresponde a la población que permanece la mayor parte del día en el centro de la ciudad de Bogotá; esto con el fin de poder tomar decisiones acerca del tipo o tipos de jugos y granizados que se va a producir, cantidad a producir, definir la demanda y para realizar un plan de mercadeo para la empresa a formalizar.

²⁶ Recovery Marketing. Técnicas de Investigación de Mercados.

3.3.1 Objetivos de la Investigación de Mercados

3.3.1.1 Objetivo General. Determinar la demanda del mercado, los hábitos de consumo, las preferencias y el valor que el cliente le puede dar al producto.

3.3.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer si el entrevistado consume jugos de frutas o granizados y saber sus preferencias de consumo.
- Conocer la aceptación de los suplementos vitamínicos entre las personas entrevistadas.
- Determinar los hábitos de consumo de los jugos y granizados de fruta.
- Identificar la presentación, precio y sabores que tendrían aceptación en el mercado objetivo.
- Determinar la demanda de los jugos y granizados.

3.3.2 Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar la muestra es necesario considerar primero cual es el universo o la población total, la cual será objeto del estudio. Este universo puede ser finito cuando el número de elementos que lo constituyen es menor a 500.000, e infinito cuando es mayor.²⁷

Además es importante aclarar que se tomo una muestra por conveniencia. Si bien son elegidos al azar no se puede determinar que dichos individuos sean representativos de la población ya que los mismos se encuentran en determinado lugar a determinada hora y deciden o no colaborar.

Para nuestro estudio se va a considerar una muestra representativa del estrato 4, 5 y 6 que realizan sus actividades diarias trabajo, o estudios en el centro de la Ciudad, debido a la población flotante dentro de la zona se descubre que el parque Santander es el punto en el que existe la mayor población flotante que cumple con nuestras condiciones preestablecidas para el estudio. Entre trabajadores, estudiantes y turistas. El parque Santander además de historia, está rodeado por edificios muy importantes como: Edificio de Avianca, Banco de la republica, DIAN, Museo del Oro, Iglesias, Procuraduría, entre otros. Esta muestra nos representa un menor costo, menor tiempo y un mayor control que si se tomara el universo o la población total.

²⁷ FISCHER, Laura.-NAVARRO, Alma. Introducción a la investigación de mercados. Tercera Edición.

Se obtiene el tamaño de la población a estudiar determinando el número de personas que circulan por el parque Santander durante el día, y pertenecientes a esta sectorización a los cuales se pretende llegar con el producto la cual es de 400.000 personas; con esta cifra se puede definir a la población como una población finita, para la cual se requiere de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * pq * N}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 * pq}$$

Donde N es el tamaño de la población, en este caso 400.000 personas.

Se realizó una pre encuesta con el fin de determinar los valores de p y de q. Esta encuesta se aplicó a 30 personas distribuidas dentro de la población objeto de estudio. Se debe tener en cuenta que con la pregunta número 1 de la pre-encuesta se busca comprobar si existe la ocurrencia del evento de interés para nuestro estudio, en este caso el consumo de Jugos de Frutas (Ver Anexo 1).

Se definieron las probabilidades de la siguiente manera:

p = Consumidores. Personas encuestadas que consumirían el producto.

q = No Consumidores. Personas encuestadas que No consumirían el producto.

3.3.3 Ficha técnica de la pre-encuesta

La pre-encuesta se realizó en el parque Santander y sus alrededores, se escogieron tres puntos estratégicos y se repartió las 30 encuestas equitativamente entre estos, como se observa en el cuadro 1. Se decidió hacer 30 pre-encuestas debido a que de acuerdo con la tradición estadística, se considera muestra de más de 30 elementos como muestras grandes, esto implica que se puede aplicar el Teorema del Límite Central con buena precisión²⁸.

Cuadro 1
Número de Encuestas Realizadas

Lugar	Representación en pre encuesta	# de encuestas
Calle 16 entre Cr 4 y 7	33.33%	10
Carrera 5 entre calle 19 y 16	33.33%	10
Carrera 7 con Av. Jiménez	33.33%	10
	100%	30

Fuente: El autor

²⁸ Jorge Andrés Alvarado. Inferencia Estadística, Bogota 2006

Target: Jóvenes y adultos, que desarrollen sus actividades diarias en el centro de la ciudad de Bogotá.

Fecha: Junio 15 a 19 de 2009

Lugar: Bogotá D.C., Calle 16 entre Cr. 4-7, Carrera 5 entre Calle 19-16, Carrera 7 con Av Jimenez

Técnica: Muestreo cuantitativo por encuestas.

Trabajo de campo: mediante encuesta personal en la calle.

Una vez tabulados los datos, se presentaron los siguientes resultados:

p = 73%

q = 27%

Se determina un error admisible para el estudio del 5% dada la confiabilidad de la información y un nivel de confianza del 90%.

Para un nivel de confianza del 90%, la tabla de la distribución Normal nos muestra un $Z_{\alpha/2} = 1.65$, por lo tanto:

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.73)(0.27) * 400000}{(0.05)^2 (400000 - 1) + (1.65)^2 * (0.73)(0.27)} = 214.527$$

Con base en este resultado se puede determinar que el número de personas al cual se pretende encuestar a 215 personas.

Para determinar el número de encuestas que se van a realizar en cada sector, se toma la importancia de cada punto y su flujo de gente respectivo.

3.3.4 Marco Muestral

Basados en la población a la cual se quiere llegar con los productos de granizados y jugos de fruta se escogieron los siguientes puntos que cuentan con la población adecuada para nuestro estudio:

- **Calle 16 entre 5 y 6 (A)**
- **Carrera 7 Av. Jiménez (B)**

- Carrera 5 entre 16 y 17 (C)
- Parque Santander
- Carrera 4 entre 15 y 16 (E)
- **Otros:** Encuestas ocasionales en desplazamientos dentro del centro de la ciudad.

Estos diferentes puntos fueron escogidos por su flujo de gente, ubicación, y edificios o instituciones aledañas a estos.

3.3.5 Ficha Técnica de la Encuesta

Dependiendo del flujo de personas y los edificios estratégicos, donde se concentra la mayoría de la población objetivo, como oficinas, e institutos educativos se realizaron las encuestas de la siguiente manera:

En el cuadro 2 se muestra la población objeto de estudio dividido por punto estratégico pre establecido y el flujo percibido.

Cuadro 2
Población Objeto de Estudio

	Carrera 7 Av. Jiménez	Carrera 5 entre 16,17	Parque Santander	Calle 16 entre 5,6	Cr 4 entre 15,16	Otros
Población flotante estimada	220000	40000	80000	20000	20000	20000
TOTAL	400000					

Fuente: El autor

Cuadro 3
Número de Encuestas Realizadas

Lugar	Representación	# de encuestas
Carrera 7 Av. Jmz (A)	55%	118
Carrera 5 16-17 (B)	10%	22
Parque Santander (C)	20%	43
Calle 16 5-6 (D)	5%	11
Cr 4 entre 15-16 (E)	5%	11
Otros (F)	5%	11
	100%	215

Fuente: El autor

Como se observa en el cuadro 3 el número de encuestas a realizar en cada uno de los diferentes puntos se genero partiendo del flujo de personas que se desplaza por el sector y hacen parte del Centro de la ciudad de Bogotá; éste flujo de personas percibido se genero en base a un estudio en el que se analizó el número de personas que transitan por dichos puntos en tres horas diferentes del día, 9:00 am 1:00 pm y 5:00 pm, horas escogidas dada los horarios de las entidades del sector. La primera hora es iniciación de actividades, la segunda es la hora de almuerzo y por último la hora de finalización de actividades.

Target: Jóvenes y adultos, que desarrollen sus actividades diarias en el centro de la ciudad de Bogotá.

Fecha: Junio de 2009

Lugar: Bogotá D.C., Centro de la ciudad en los puntos mencionados en el cuadro 3.

Técnica: Muestreo cuantitativo por encuestas.

Trabajo de campo: mediante encuesta personal en intercepción en la vía pública.

Cuadro 4
Programación de realización de encuestas

FECHA	LUGAR	# DE ENCUESTAS REALIZADAS	HORA	ECUESTADOR
29/01/2008	A	30	7:00 A 10:00 am	Lina María Moncaleano
29/01/2008	A	58	12:00 A 2:00 pm	Juan Sebastián Alvarado
31/01/2008	C	21	7:00 A 10:00	Juan Sebastián Alvarado
31/01/2008	A	30	4:00 A 6:00pm	Lina María Moncaleano
01/02/2008	D	6	7:00 A 10:00	Juan Sebastián Alvarado
05/02/2008	A	10	7:00 A 8:30	Lina María Moncaleano
05/02/2008	E	10	4:00 A 6:00pm	Juan Sebastián Alvarado
07/02/2008	B	21	7:00 A 10:00	Lina María Moncaleano
07/02/2008	C	22	12:00 A 2:00 pm	Juan Sebastián Alvarado
12/02/2008	D	5	4:000 A 6:00pm	Juan Sebastián Alvarado
12/02/2008	E	1	7:00 A 8:30	Lina María Moncaleano
14/02/2008	F	11	12:00 A 2:00pm	Juan Sebastián y Lina María

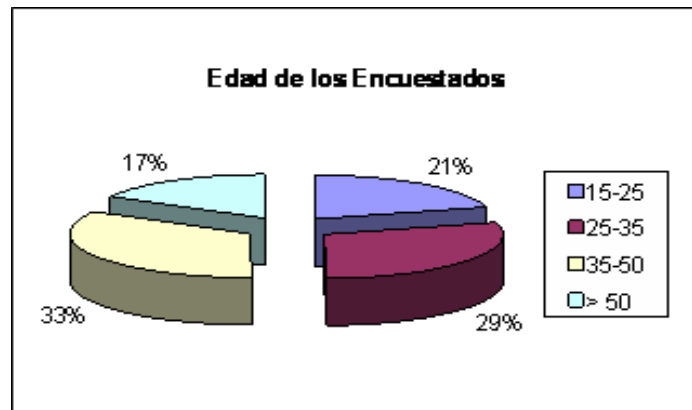
3.3.6 Resultados de la Investigación de Mercados

Luego de recoger la información por medio de la encuesta realizada en los seis puntos estratégicos, se tabularon las 215 encuestas arrojando los siguientes resultados.

¿Cuál es su edad?

Objetivo: Saber los porcentajes de edad en los que se encuentra nuestra población muestreada.

Grafico 4
Edad de los encuestados



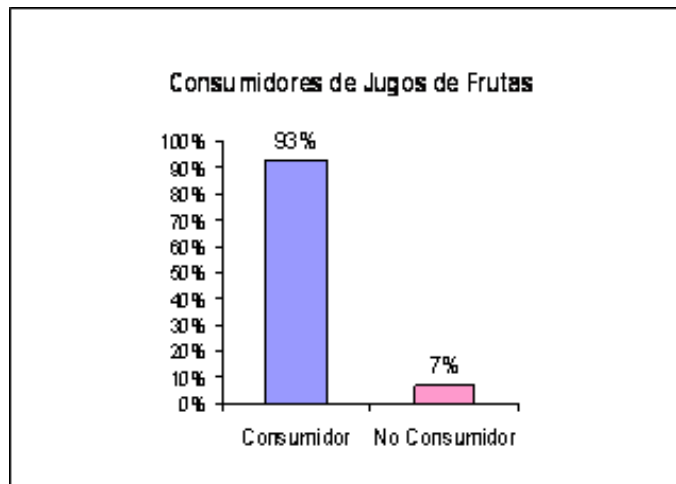
Fuente: El autor

Edad: El 33% del total de las personas encuestadas se encuentra entre los 35 y los 50 años de edad y son en su mayoría empleados de las oficinas ubicadas en el sector, el 29% de las personas tiene entre 25 y 35 años, el 21% se encuentra entre los 15 y los 25 años y son en mayoría estudiantes y el 17% de los encuestados tiene más de 50 años.

1. ¿Consumen Usted Jugos de Frutas?

Objetivo: Conocer qué porcentaje de personas consumen jugos de fruta.

Grafico 5
Consumidores de jugos de frutas



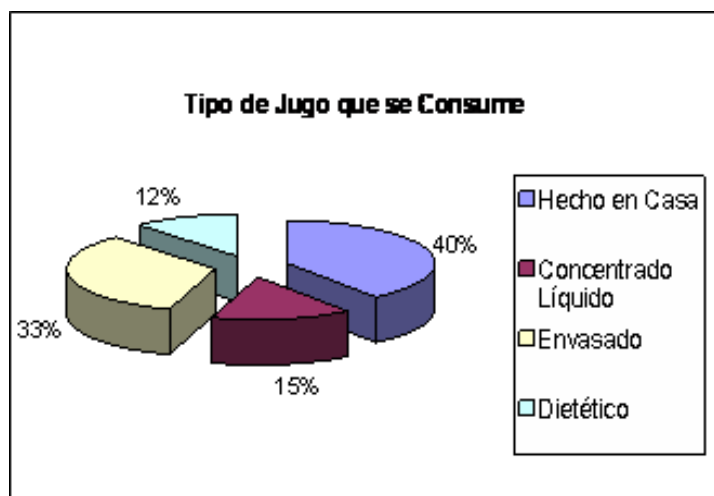
Fuente: El autor

Como se observa en el Gráfico 5, para la población objeto de estudio, existe una tendencia fuerte de consumo de Jugos de Frutas ya que el 93% de los encuestados respondió que los consumía mientras que sólo el 7% respondió que no era consumidor de Jugos de Frutas y que prefiere un producto sustituto, como gaseosas, o agua.

2. ¿Qué tipos de Jugos consume usted?

Objetivo: Conocer la preferencia de las personas acerca del tipo de jugo que consume

Grafico 6
Tipo de jugo que se consume



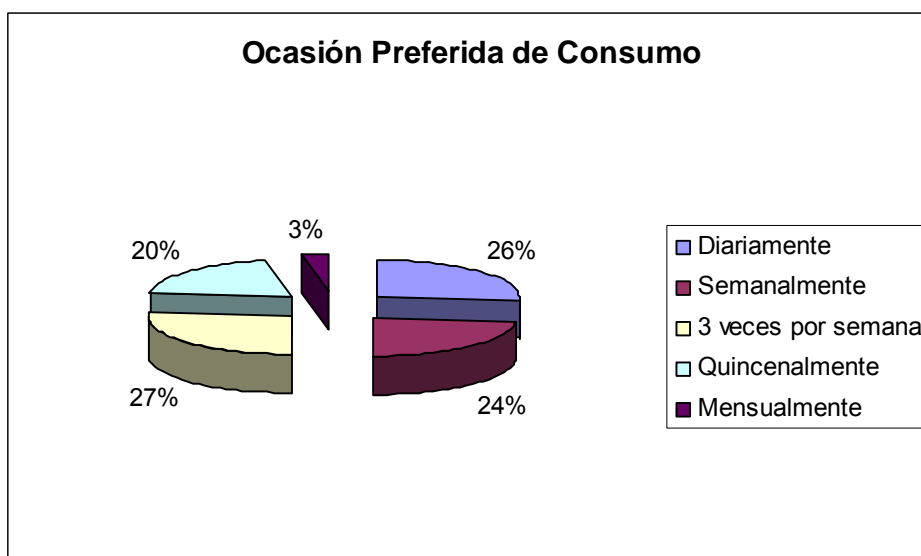
Fuente: El autor

Con relación a esta pregunta de la encuesta, se pudo observar que el jugo que más se consume es el hecho en casa con un 44% de participación pero no existe una alta diferencia ya que el 33% consume jugos envasados de cualquier tipo. El 15% de los encuestados compran concentrados de fruta y el 12% solo consume jugos dietéticos.

3. ¿Con qué frecuencia consume usted Jugos de fruta natural?

Objetivo: Identificar la frecuencia de compra y de consumo de jugos de fruta natural

Grafico 7
Ocasión preferida de consumo



Fuente: El autor

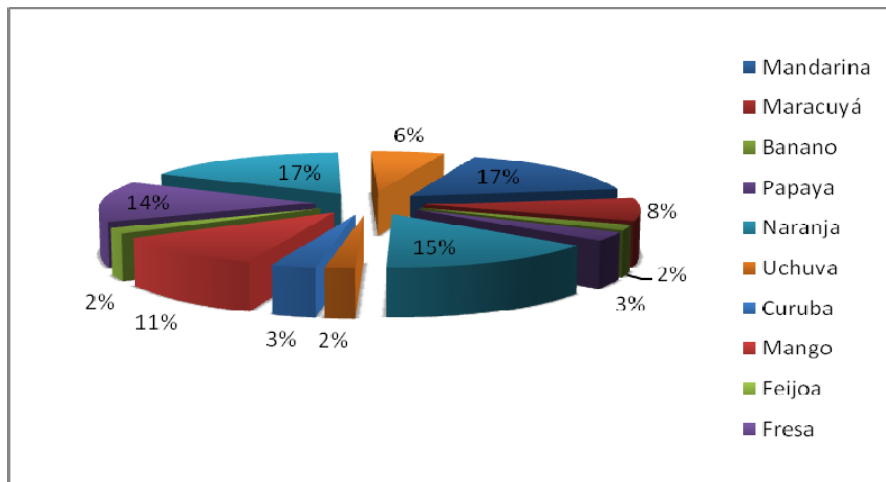
De acuerdo a los resultados de la investigación se puede observar que el 77% de la población objeto de estudio, consume jugos de frutas más de una vez a la semana, que el 26% los consume a diario y que el 24% los consume semanalmente; de aquí se puede deducir que cerca del 77%²⁹ de la población consume o acostumbra a consumir jugos de frutas al menos una vez por semana, porcentaje que muestra unos hábitos de consumo frecuentes, mostrando características de consumo masivo para este tipo de producto. El 20% de la población consume jugos de frutas cada 15 días y solo el 3% los consume mensualmente.

4. ¿Cuál es el sabor que usted prefiere entre las siguientes frutas?

Objetivo: Identificar los sabores que tendrían aceptación en el mercado objetivo dentro de las frutas

²⁹ Porcentaje obtenido de la suma de quienes consumen Jugos de Frutas a diario, más de una vez a la semana y semanalmente.

Grafico 8
Preferencia de frutas tradicionales



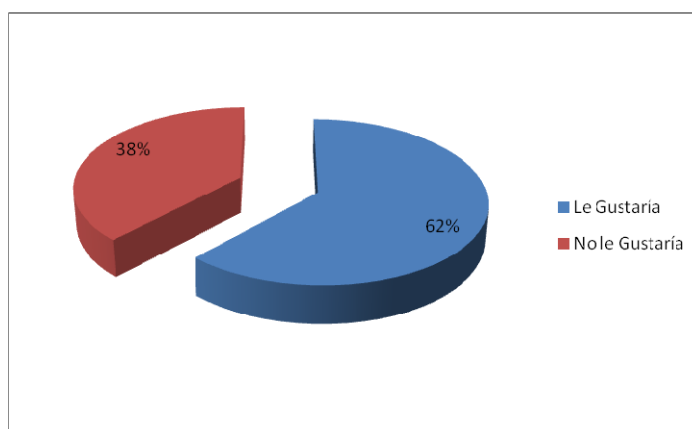
Fuente: El autor

Como se indica en el Gráfico 8, las frutas con más aceptación en el mercado objetivo son la mandarina y la mora con un 17% seguidas por la naranja con una participación de 15%, seguido de sabores como fresa, mango y lulo ocupando entre ellas más del 70 % en la aceptación.

5. ¿Le gustaría encontrar una mezcla de 2 o más sabores en el mercado diferentes a las existentes?

Objetivo: Conocer las preferencias de los encuestados a la hora de aceptar combinaciones en sabores

Grafico 9
Aceptación de mezclas de sabores diferentes a las existencias



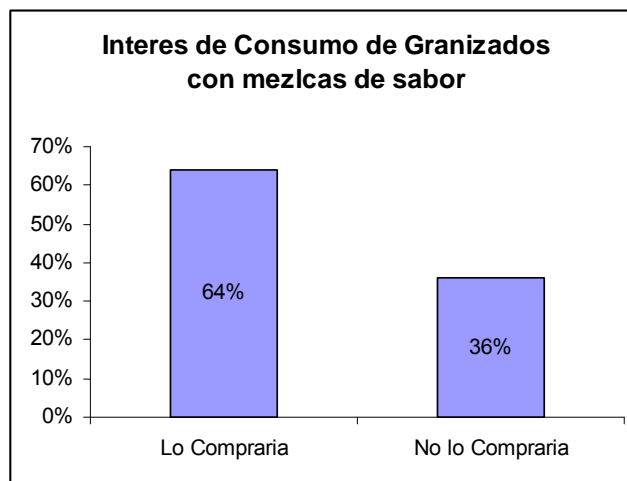
Fuente: El autor

El Gráfico 9, indica que el 62% de las personas encuestadas, tiene interés por encontrar en el mercado una mezcla de dos o más sabores diferentes a los que ya existen; mientras que un 38% estaría en desacuerdo con el lanzamiento de un producto nuevo con mezcla de sabores.

6. ¿Le gustaría encontrar el producto en esta presentación de granizado?

Objetivo: Identificar la aceptación de los Granizados de fruta natural con 2 o más sabores, en el mercado objetivo

Gráfico 10
Interés de consumo de granizados



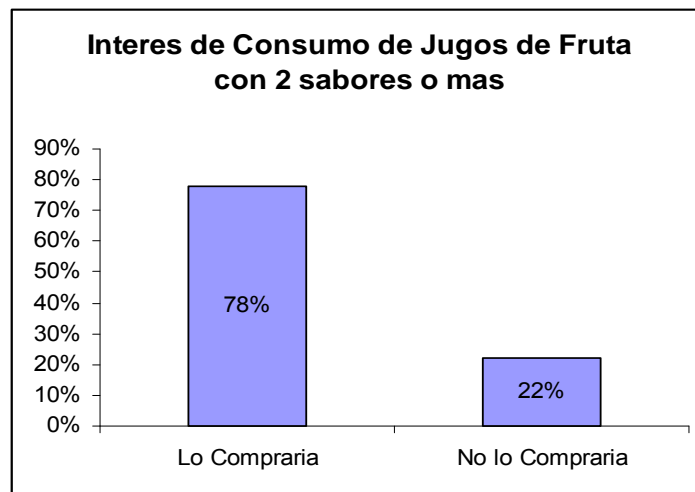
Fuente: El autor

En el Gráfico 10, se puede observar que el 64% de las personas encuestadas están interesadas en consumir un jugo a base de mezclas entre frutas tradicionales, mientras que un 36% no muestra un gran interés hacia este tipo de productos.

7. ¿Compraría usted un producto como éste? (Jugos de frutas natural con 2 o más sabores)

Objetivo: Identificar la aceptación de los Jugos de fruta natural con 2 o más sabores, en el mercado objetivo

Grafico 11
Interés de consumo de jugos de fruta con 2 sabores o más



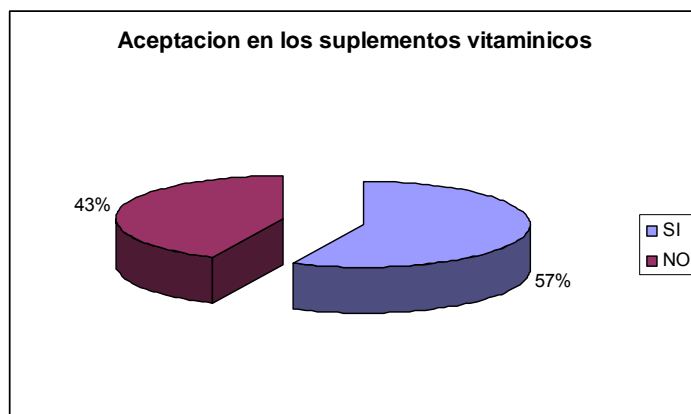
Fuente: El autor

En el Gráfico 11, se puede observar que el 78% de las personas encuestadas están interesadas en consumir un jugo a base de mezclas entre frutas tradicionales, mientras que un 22% no muestra un gran interés hacia este tipo de productos.

8. ¿Presenta interés por la adición de suplementos vitamínicos?

Objetivo: Conocer las preferencias de los encuestados hacia los suplementos vitamínicos

Grafico 12
Aceptación en los suplementos vitamínicos



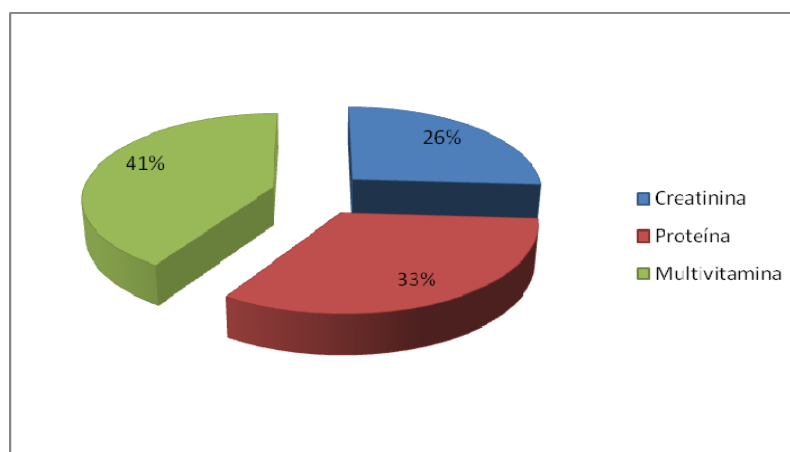
Fuente: El autor

Se observa que el 57% de las personas encuestados muestran acogida a la idea de integrar algún tipo de suplemento vitamínico a sus bebidas, mientras que el 43% no muestra interés alguno en esta idea.

9. ¿Qué tipo de suplementos vitamínicos le gustaría adicionar a su bebida (jugo o granizado)? Explicar los tipos de suplemento antes

Objetivo: Identificar las preferencias en cuanto a suplementos vitamínicos en las personas encuestadas.

Grafico 13
Preferencia vitamínica



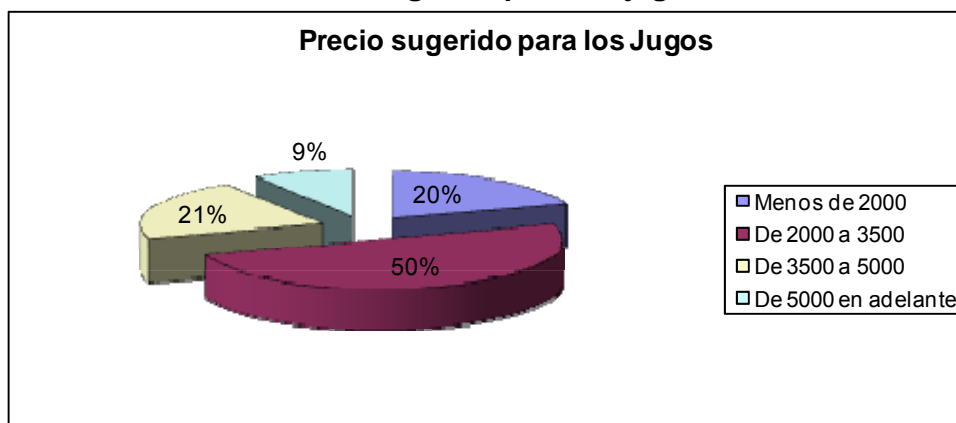
Fuente: El autor

Como se indica en el Gráfico 13, el suplemento vitamínico con más aceptación en el mercado objetivo es el multivitamina con una participación del 41% seguido por la Proteína con un 33% y la creatinina con un 26% del mercado, arrojando unos resultados equilibrados.

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un jugo de fruta natural de 300ml exótico o tradicional?

Objetivo: Identificar el precio de más aceptación entre las personas encuestadas

Grafico 14
Precio sugerido para los jugos



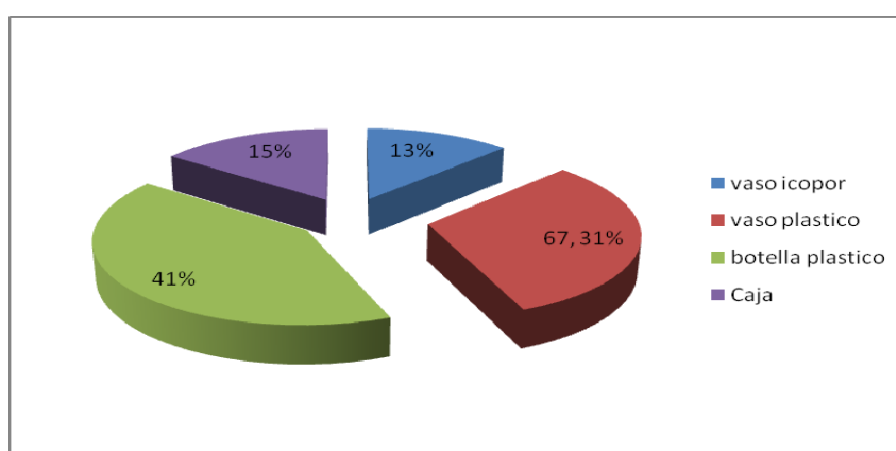
Fuente: El autor

El precio que la población estaría dispuesta a pagar por un jugo con estas características se encuentra en el rango de \$2.000 a \$3.500 para los jugos de fruta con un 50% seguido por de \$3.500 a \$5.000, con un 20% la población estaría dispuesta a pagar menos de \$2.000 y por ultimo con un 9% mayor a \$5.000.

11. ¿En qué presentación le gustaría encontrar el jugo o granizado?

Objetivo: *Identificar la preferencia de empaque entre las personas encuestadas*

Grafico 15
Preferencia en empaque



Fuente: El autor

La presentación preferida por la población principalmente está basada en el plástico estando marcada por el empaque en botella, seguido por el vaso. Por último se encuentra la caja y el icopor.

3.3.7 Cálculo de la Demanda

3.3.7.1 Jugos y granizados de Fruta natural

Para calcular la demanda de los Jugos de fruta natural se hizo una correlación de las preguntas 1, 2, y 3 de la encuesta aplicada en el centro de la ciudad. De la pregunta uno se escogieron las personas que consumen jugos de fruta natural y con base en éstas se hizo una correlación con las otras preguntas así: la pregunta 2 proporciona el tipo de jugo que consume la persona y se excluyeron las personas que consumen jugos hechos en casa y la pregunta 3 proporciona la información sobre la frecuencia de consumo.

Cuadro 5
Información de la pregunta 1

	Porcentaje	Personas
Consume	93%	200
No Consume	7%	15

Fuente: El autor

De este cuadro se escoge el 93% que se ve reflejado en 200 personas de las 215 que respondieron la encuesta positivamente a la pregunta de consumir o no jugos de fruta.

Cuadro 6
Información de la pregunta 2

	Porcentaje	Personas
Hecho en casa	40%	86
Envasado	33%	71
Concentrado	15%	32
Dietético	12%	26

Fuente: El autor

De las personas que fueron encuestadas se pensó en escoger todas a excepción de las personas que consumen los jugos hechos en casas, pero se llegó a la conclusión que el producto que se ofrecerá también se puede vender bajo una estrategia de “como hecho en casa”, por tanto se mantiene el porcentaje de personas que toman jugos de fruta arrojado por la pregunta 1.

Cuadro 7
Información de la pregunta 3

	Porcentaje	Personas
3 veces por semana	27%	58
Diariamente	26%	56
Semanalmente	24%	52
Quincenalmente	20%	43
Mensualmente	3%	6

Fuente: el autor

Aquí se suministra la información para el cálculo de jugos per-capita mensual y posteriormente anual para el sector de jugos, proyectando los porcentajes obtenidos

en la encuesta a la población flotante estimada para el centro de la ciudad. De la siguiente forma:

Cuadro 8
Correlación de las preguntas 1, 2 y 3

	3 veces por semana	diariamente	Semanalmente	quincenalmente	mensualmente
Hecho en casa	23	22	21	17	3
envasado	19	18	17	14	2
concentrado	9	8	8	6	1
dietético	7	7	6	5	1

Fuente: el autor

De la pregunta 1 se escogen las personas que consumen jugos de fruta el cual es equivalente al 97% de la población encuestada, y se realiza el cuadro 8 en el cual se muestra el comportamiento de consumo de ese porcentaje que consume jugos de fruta. A continuación el cuadro se deja bajo una base mensual y se maneja la población flotante estimada dando como resultado la demanda de jugos de fruta para el centro de la ciudad de Bogotá.

Cuadro 9
Consumidores para la población flotante estimada

	Porcentaje	Personas
Consume	93%	372000
No Consume	7%	28000

Fuente: el autor

Se aplicaron los porcentajes arrojados por las encuestas a la población flotante estimada del centro de la ciudad. En los cuadros mostrados anteriormente arrojando la demanda estimada.

Cuadro 10
Demanda estimada mensual en el centro de la ciudad.

	Jugos mensual
Hecho en casa	1988800
Envasado	1640760
concentrado	745800
Dietético	596640

Fuente: el autor

En el centro de la ciudad de Bogotá la demanda estimada es de 4'972.000 jugos de fruta mensuales, es decir un consumo Per-cápita de:

$$\frac{4972000 \text{ Jugos / Mes}}{400000 \text{ Persona}} = 12 \text{ Jugos / Persona Mensuales}$$

$$12,43 \text{ Jugos / Persona} * 12 \text{ Meses} = 149 \text{ Jugos / Persona Anuales .}$$

3.3.8 Mercado Meta

Teniendo en cuenta que los jugos y granizados de frutas son productos que tienen una demanda estable, porque su consumo hace parte de la alimentación diaria de los Colombianos y de los habitantes del mundo, pero que el producto no cuenta aún con un mercado desarrollado, se decidió que la empresa iniciará con un cubrimiento del 0.04% de la demanda de la población objeto de estudio para el primer año y se incrementará en 0.01% cada año alcanzando así el 0.06% en 3 años.. Para que la empresa pueda cumplir con esta participación del 0.06% en 3 años se piensa manejar estrategias de promoción y publicidad continuas.

A continuación se muestra la proyección del mercado meta en un tiempo de 3 años partiendo del 2010 hasta el 2012, tanto en los jugos como en los granizados.

Cuadro 11
Mercado Meta para los granizados y jugos

MERCADO OBJETIVO	UNIDAD	2010	2011	2012
Demanda estimada	Jugos/Mes	4,972,000	4,972,000	4,972,000
Participación del Mercado	%	0.04%	0.05%	0.06%
Ventas proyectadas	Jugos/Mes	1,989	2486	2,983

Fuente: El autor

En fin, con esta investigación de mercados se definió adecuadamente los productos, la demanda, la frecuencia de consumo, las preferencias de sabores y el interés por los suplementos vitamínicos, arrojando que tanto los Jugos de fruta natural como los Granizados de fruta natural tienen una demanda considerable dado el hábito de consumo de las personas encuestadas dando lugar a un mercado objetivo considerable que impulsa la creación de la empresa.

Según la investigación de mercados, pregunta N° 4, los sabores de jugos que prefieren los ciudadanos del sector son: mora, naranja, mandarina, fresa y lulo

Debido a que los jugos son una bebida que es consumida por cualquier tipo de persona, no se encuentra relevante segmentar los clientes por actividad, edad o nivel

de educación, sin embargo vale la pena tener en cuenta que la mayoría del mercado está compuesto por mujeres, por lo que se debe poner una atención especial en ellas.

El lugar de compra de los clientes lo da la cercanía al sector donde realizan sus actividades como lo es su hogar, trabajo, estudio o hobbies. En cuanto al servicio al cliente, se brindará un servicio postventa de atención por línea telefónica se recibirá quejas y reclamos sobre los vendedores, productos u otros aspectos de la empresa.

3.3.9 Análisis de la competencia

La principal competencia directa que hay que tener en cuenta son las siguientes empresas que están enfocadas en el mercado de lo natural, del cuidado personal y se presentan como una opción de comida rápida, estas son:

- **Sanduchon y Dulcinea:** Cr 6 N° 15-2 Tel: 2134888

Horario de atención, de Lunes a Viernes de 7:00am – 7:30pm

Sábado de 8:00am – 4:00pm

Jugos 12 Onzas \$3.800

20 Onzas \$6.500

Ofrece jugos naturales de Fresa, Mora, Mango, Guayaba, Maracuyá, Piña, Banano, Papaya, Lulo, Melón, Guanábana y Curaba.

Granizados 12 Onzas \$5.100

20 Onzas \$8.200

En los Granizados se encuentran: Naranja, Mandarina y Café.

Sanduchon y Dulcinea, ofrece también una línea de alimentación light como sándwiches con verduras y proteína, al igual venta de frutas y postres con bajo contenido de azúcar.

- **Animo:** Calle 17 N° 7-15 Tel:3363191

Jugos 12 Onzas \$3.800

16 Onzas \$4.900

Ofrece jugos naturales de Fresa, Mora, Mango, Maracuyá, Piña, Banano, Papaya, Lulo, Uva, Durazno, kiwi y Freijoa.

Granizados 12 Onzas \$4.500

16 Onzas \$5.600

En los granizados se encuentran: Fresas y Merengue, Fresa condensada, y 14 diferentes tipos de granizados.

Animo ofrece de igual manera ensaladas, sándwiches, galletas y postres.

Cuenta con e-mail y un grupo en facebook con el nombre de la empresa, invierte poco en publicidad y tiene 3 años de antigüedad y próximamente van a inaugurar un nuevo punto en la plaza 39.

3.3.10 Productos sustitutos

Los principales productos sustitutos que se encuentran actualmente en el mercado son:

- **Jugos envasados**

El principal sustituto de los jugos envasados es el jugo hecho en fábrica con frutas naturales. Esto se debe a que el jugo envasado, da mayor satisfacción en cuanto a comodidad y versatilidad más sin embargo tiene un alto contenido de conservantes.

- **Agua Envasada**

El agua envasada se considera un producto sustituto de los jugos naturales ya que en cualquier ocasión (Desayuno, almuerzo, onces y/o cena) una persona puede reemplazar un jugo por la misma. Los Bogotanos consumen en promedio 8 millones de litros de agua envasada al mes o el equivalente a dos botellas y media del tamaño personal.³⁰

- **Gaseosas**

A pesar de que muchos consideran que las gaseosas no son un producto sustituto de los jugos por pertenecer a una categoría diferente se puede decir que una de las causas del estancamiento que han tenido las gaseosas se debe en parte al crecimiento del mercado de los jugos con la incursión de Bavaria y Postobón, ahora las gaseosas quieren tener más características de jugos.³¹

- **Bebidas Hidratantes**

Aunque las bebidas hidratantes no tienen mucha participación en el mercado de las bebidas, son una buena alternativa para deportistas y personas que necesitan recuperar su deficiencia de hidratación durante el desarrollo de la actividad deportiva.

³⁰ Revista Semana. ¿El último vaso del desierto? Bogotá Marzo de 1997. Pg 50

³¹ El Tiempo. Jugos pisan el terreno de las gaseosas. Ángela Gaviria.

- **Bebidas isotónicas**

Las bebidas isotónicas no son imprescindibles y en actividades de menos de una hora, no presentan prácticamente ventajas respecto al agua y el resto de solutos (sodio, glucosa, etc.) se reponen en la siguiente comida. Pero con actividad de larga duración sí pueden aumentar el rendimiento o disminuir el cansancio.

Actualmente el mercado de las bebidas isotónicas está atrapado bajo la marca GATORADE distribuida por Postobon S.A., la marca se encuentra fuertemente posicionada con el 76.39% del mercado, seguida por la marca SQUASH distribuida por Postobón S.A. que tiene el 19.79%; otras marcas menos posicionadas corresponden a POWERADE de Panamco Colombia S.A. que tiene 3.32% y la marca ZAPP de Coljugos con 0.49%.

Al hablar de suplementos vitamínicos en los jugos, se entra a competir de alguna forma indirecta con las bebidas isotónicas e hidratantes anteriormente nombradas, y nos lleva hacer un rápido barrido de la participación de cada una de ellas en la población. Un jugo con suplementos vitamínicos es ideal desde un deportista hasta una persona que simplemente desea suplir un alimento.

4. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos. Se refieren a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido³².

4.1 OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA

4.1.1 Objetivo General. Posicionar a SELVA en la ciudad de Bogotá en la localidad de Santafé y La Candelaria como una nueva alternativa de bebida en el mercado.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Posicionar el producto de SELVA resaltando su innovación y atributos nutricionales teniendo en cuenta las costumbres y hábitos de los consumidores dentro del mercado meta.
- Definir un precio competitivo que permita tener una gran aceptación en el mercado.
- Entregar un producto con buena presentación con entrega a domicilio donde los clientes perciban un valor agregado.
- Desarrollar estrategias de publicidad en la localidad de Santafé y La Candelaria.
- Generar fidelización en nuestros clientes.

4.2 PRODUCTO

Los Jugos y granizados son un producto de consumo masivo, fresco, cero conservantes, ni sabores artificiales. Esta dirigido a ejecutivos y población flotante del sector.

SELVA quiere crear una sensación en la boca de los consumidores, en el momento que el producto haga contacto con la lengua y boca, estimulando los sentidos del consumidor, esto se va a lograr mediante la temperatura y el sabor 100% natural que se ofrece destacando la tabla nutricional de cada producto.

³² FISHER, Laura. *Mercadotecnia*. 2da Edición. Madrid: Mc Graw Hill, 1998. P.28.

Cuadro 12
Magnifico Naranja Mango (Tamaño por porción a Vaso (300ml))

INFORMACION NUTRICIONAL			
Calorías	570	Calorías grasas	45
Grasa total		5g	7%
Grasa Trans		0g	
Grasa Saturada		2.5g	13%
Colesterol		10 mg	4%
Sodio		100 mg	4%
Carbohidrato T.		165g	45%
Fibra dietaria		5g	19%
Azucares		114g	
Proteína		4g	
Vitamina A			130%
Vitamina C			100%
Calcio			15%
Hierro			4%

FUENTE: PERRON, K, DEMBECKI, S. *Jamba Juice Power, smoothies and juices for mind, body, and spirit*, Nueva York: Avery, 2004. P.185.

Cada producto cuenta con su propia información nutricional, esta es la estructura que se maneja, mostrando para este caso la información nutricional del granizado magnifico naranja mango.

4.2.1 Resaltar el sabor natural

Para el posicionamiento del producto, se destaca como característica distintiva, el buen sabor que éste tiene, siendo esta una de las variables de decisión de compra más importantes para el consumidor.

Desde el proceso mismo de la compra de una excelente fruta hasta las manos de quien prepara la bebida son factores a tener en cuenta para garantizar la calidad del producto³³.

4.2.2 Resaltar la información nutricional

Se tienen como ventaja las propiedades alimenticias de los jugos y granizados en relación con otras bebidas, posicionándose como un producto novedoso y muy nutritivo. Resaltando las adiciones con los diferentes suplementos vitamínicos que se

³³RONALD M, Albert. *Frutoterapia, los frutos que dan la vida*. Santa fé de Bogotá ECOE Ediciones, 1997.

ofrecen, al igual que la ausencia de conservantes y preservativos que tienen las bebidas de nuestra competencia.

4.2.3 Envase y embalaje

La bebida se entregará en un envase desechable, cómodo y fácil de transportar. Se utilizará un vaso plástico con tapa que llevará el logo de la empresa y la tabla nutricional de la bebida.

El producto se va a entregar a domicilio en una bolsa de plástico que también llevará el logo de la empresa para crear recordación en el consumidor y darle una mejor presentación al producto. Junto con la bebida se entregarán servilletas y un pitillo.



4.2.4 Logo y Marca

La marca SELVA y como tal el nombre, del latín *silva* o *silua*; en la antigüedad romana se denominaba *silva* a toda región "salvaje" (precisamente, igual que la palabra *silvestre*, "salvaje" es un adjetivo que inicialmente significaba "propio de la selva")³⁴, lugar donde se encuentra una gran variedad de frutas, materia prima en la preparación de los productos, de igual forma surge como una abreviatura de Sebastián(SE) Alvarado(LVA).

La parte grafica es el residuo al pelar una fruta, bien sea un limón, un lulo, entre otros el cual da la sensación de frescura, con sus colores verde biche y naranja.

³⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Selva>



4.3 JUGOS

El valor agregado que presenta este tipo de jugo, es que es un producto alimenticio de alta calidad e higiene con precios al alcance de la población e innovador lo cual atraerá el interés del consumidor, debido a las mezclas de sabor. Se trata de un producto incluido en la alimentación diaria, con gran valor nutricional, que puede ser consumido a cualquier hora del día, y puede de igual manera remplazar cualquier comida dada su completa tabla nutricional. Se cuenta con los toppings que incluye todos los suplementos vitamínicos que se destacaron en la investigación de mercados, y unos que se consideran pertinentes.

Estos jugos se caracterizaran por su gran sabor a fruta, basado en los frutos utilizados que se encuentran en un estado optimo y por su temperatura fresca alrededor de los 8°C, de igual manera se ofrecen los jugos al clima para las personas con hipersensibilidad dental o que simplemente lo prefieren en esta presentación.

Los sabores que se escogen por su mayor aceptación en el estudio de mercado son: mandarina, mora, mango, maracuyá, naranja, fresa y lulo, siendo los sabores que ocuparon más del 70% en la aceptación. También se van a manejar mezcla de sabores como maracuyá-mora, y fresa-mango en un comienzo.

4.4 GRANIZADOS

Al igual que los jugos el valor agregado que presenta este tipo de productos, es que es un alimento de alta calidad e higiene con precios al alcance del público y muy innovador debido a la textura de la bebida que es un híbrido entre líquido y hielo, siendo este el factor más importante. Este producto viene al igual que los jugos en mezcla de sabores de frutas y es una nueva alternativa de “comida rápida” la cual se presenta como una nueva forma de suplir una comida.

Se ofrecerán productos elaborados con frutas frescas, que contienen todo el sabor nutritivo que combina frescura y pureza para calmar la sed y el apetito. Las materias primas son de una excelente calidad, lo que garantiza el excelente sabor del producto. Los componentes del producto son principalmente pulpa de fruta, Agua y hielo.

Los sabores que se encontrarán en los granizados son los mismos que se tendrá para los jugos.

4.5 SUPLEMENTOS VITAMÍNICOS

Un suplemento vitamínico es un preparado que contiene vitamina. Se suele utilizar cuando se prevé una carencia de vitaminas ya sea porque se tenga una alimentación inadecuada o por cualquier motivo (estrés, hacer deporte) las necesidades del cuerpo aumentan³⁵.

Gran parte de la leche disponible comercialmente es fortificada con vitamina D, pero muchos niños ni adolescentes no consumen lo suficiente, que son las cuatro tazas diarias que serían necesarias para cumplir con la recomendación, destacó el doctor Frank Greer, uno de los autores del reporte³⁶.

Desde hace varios años la moda de tomar suplementos vitamínicos conocidos comercialmente como complementos alimenticios, se ha instaurado en nuestra sociedad. Más del cuarenta por ciento de la población consume este tipo de productos cada día. Los británicos gastan 360 millones de libras en complementos cada año y en EEUU la cifra anual llega a los 6 billones de dólares.

Se suelen utilizar estos suplementos para evitar la carencia de vitaminas y minerales (nutrientes esenciales) que la mala alimentación actual puede conllevar. Sin embargo, una vida sana puede reducir hasta eliminar la cantidad de vitaminas adicionales que contiene los suplementos³⁷.

Los suplementos dietarios se han convertido en medicamentos de uso frecuente, que no requieren prescripción médica, ampliamente comercializados y con gran difusión del uso de los mismos en los últimos años. En EEUU 35% de las personas confirman su uso diario con el objetivo de sentirse mejor, para garantizar el aporte diario necesario de estos nutrientes y para prevenir la aparición de enfermedades crónicas, con un costo de \$23 billones de dólares al año. Esta situación no es diferente en nuestro país, ya que en Colombia la mitad de la población adquirió suplementos vitamínicos en el 2006 según el INVIMA.

La población que presenta un mayor consumo de estos suplementos son las mujeres, las personas con mayor nivel educativo, mejor estilo de vida, menor índice de masa corporal y personas con enfermedades crónicas, mientras que las poblaciones con

³⁵ Wiki pedía

³⁶ eltiempo.com / vida de hoy / salud , Sábado Junio 5 de 2010

³⁷ De medicina.com, la verdad sobre los suplementos vitamínicos, Marzo 3 de 200

mayor riesgo de deficiencia nutricional son las que reportan menor consumo, como es el caso de las comunidades afroamericanas, los hispanoamericanos y los fumadores³⁸.

Llata asegura que en España la utilización de suplementos (un 10% de la población) no es tan extendida si se toma como referencia lo que ocurre en Alemania, (un 43% de la población toma suplementos), Reino Unido, (un 39%), e Italia, (un 37%). "Yo suelo tomar suplementos vitamínicos en primavera y otoño. No sé si es lógico o no pero noto un cambio. Reconozco que debería tomar alimentos que me aporten las vitaminas de forma natural, pero por mi estilo de vida no es posible. No tengo tiempo. Además, noto que como mal porque llevo un ritmo muy intenso", cuenta Susana Hidalgo, una periodista acostumbrada a la ingesta de multivitamínicos. Casos como éste son frecuentes³⁹.

Para SELVA es un valor agregado y un factor diferenciador la utilización de multivitaminas en los jugos y granizados de fruta. Al ver el crecimiento en el mercado de los multivitaminas y experiencias de vida como el de Susana nos hace poner especial atención a esta fusión para suplir las necesidades de nuestros clientes como una opción de adición en cada uno de nuestros productos, como ya bien arrojo la investigación de mercados, se ofrece proteína isopure, creatinina, y multivitamina.

4.6 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La fidelización efectiva de los clientes depende de la compra y consumo del producto además de la disposición positiva hacia el mismo.

La fidelidad de los consumidores no se consigue con un mayor presupuesto publicitario sino con el diseño y desarrollo de un conjunto de estrategias que debe conducir a que la marca sea percibida por el cliente como diferente y mejor que sus competidores, para eso hace falta tiempo y que el usuario perciba experiencias positivas, un producto es el mejor cuando el cliente logra distinguirlo de otros cien parecidos. Por esta razón la principal estrategia de SELVA es ofrecer un producto de excelente calidad a domicilio y a un precio competitivo⁴⁰.

Una estrategia de fidelización y promoción es entregarle un carné a los clientes con el cual podrán reclamar gratis un jugo o granizado del sabor que deseen el día de su cumpleaños, mostrando la cédula, ésta estrategia busca complacer a los clientes ese día, además mostrarles que para nosotros son especiales.

³⁸ NIH State – of – the – science panel; “National institutes of health state – of – the science conference statement: multivitamin / mineral supplements and chronic disease prevention”, Ann Intern Med.

³⁹ Alimentacionsana.com

⁴⁰ MARTINE- RIBES, J.M., BORJA DE, L y CARVAJAL, P (1999). *Fidelizando Clientes: detectar y mantener al cliente leal*. Barcelona: Eada Gestion 2000.

4.7 PRECIO

El dinero es un indicador de valor para el cliente, los precios que se cobran son parte de la imagen del negocio y deben reflejar lo que los clientes creen que es el valor del producto.

De acuerdo a la investigación de mercados, a la percepción del valor que el producto genera en los consumidores y al establecer los costos del producto, se obtiene que el precio de lanzamiento apropiado sea de \$3.100 para los jugos y de \$4.800 para los granizados y \$1.200 adicionales por cada suplemento vitamínico. (Ver Cuadro 13 y Cuadro 14).

Cuadro 13
Análisis de costos promedio de los Jugos

Pulpa (fruta)	\$ 700	
Servicios	\$ 600	
Vaso	\$ 125	
Logo	\$ 40	
Tabla nutricional	\$ 40	
Bolsa	\$ 50	
Pitillo	\$ 20	
Mano obra	\$ 500	
Servilleta	\$ 20	
TOTAL	\$ 2.095	\$ 3.100,00
		32%

Cuadro 14
Análisis de costos promedio de los Granizados

Pulpa (fruta)	\$ 900	
Servicios	\$ 600	
Hielo	\$ 30	
Vaso	\$ 125	
Logo	\$ 40	
Tabla nutricional	\$ 40	
Bolsa	\$ 50	
Pitillo	\$ 20	
Mano obra	\$ 500	
Servilleta	\$ 20	
TOTAL	\$ 2.325	\$ 4.800,00
		52%

La tabla de costos se realizó promediando el precio de las frutas más consumidas y se tomaron los precios que ofrecen en Corabastos. Además, se puede evidenciar que el porcentaje de ganancia de un jugo es el 32% y de un granizado es el 52%.

Este precio no incluye IVA debido que SELVA es una empresa que pertenece al régimen simplificado, régimen que no deja ser retenedor ni está obligado a pagar IVA⁴¹.

Para la definición de estos precios también se tuvieron en cuenta los precios de los productos competidores y el margen de utilidad con el fin de poder cubrir la inversión y la operación.

Para establecer los precios de los suplementos vitamínicos se tomo en cuenta la investigación de mercados y se analizaron los precios de la competencia, encontrando que en promedio cobran un 10% más de lo que SELVA cobra. Entonces, el precio por cada suplemento es de \$1.200.

4.7.1 Ofrecer un precio semejante al percibido por el cliente. Con el fin de regular la producción ya que el precio del producto se ve reflejada en la decisión de cuánto producir dependiendo también de la reacción del consumidor al precio del producto.

4.7.2 El precio se aumentará el IPC cada año. Con el fin de mantenerlo competitivo frente al mercado, a la competencia y seguir cubriendo los costos de fabricación, buscando la estabilidad en sus precios evitando la guerra de precios, aún cuando esté disminuyendo la demanda.

4.7.3 Precio asequible a la población objetivo. Se puede observar que son precios razonables tratándose de un producto innovador y que está al alcance de los consumidores potenciales debido a que el producto estará dirigido a una población de una clase socioeconómica media, media-alta y alta y que no difiere mucho de los precios de los productos competidores.

4.8 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Tiempos de entrega bajos

La empresa se va a responsabilizar por la distribución de sus productos, ésta se va a realizar a domicilio para una mayor comodidad de los clientes. Para lograr la cobertura deseada del mercado objetivo y prestar un servicio eficaz se van a realizar domicilios de la Carrera 8ava a la Carrera 3ra y de la Calle 14 a la calle 19. (Ver mapa).

⁴¹ <http://www.gerencie.com/regimen-simplificado.html>

La delimitación de la zona se hizo pensando en que la entrega a domicilio no tarde más de 15 minutos después de que el cliente hace su pedido, para así evitar que los granizados se derritan y entregar un producto de mejor calidad.

En el mapa que se encuentra a continuación está delimitada la zona con rayas blancas para que sea más fácil de observar el área que se va a cubrir.



- Diversificación en espacio público

Bolsas con logo, persona de domicilio con camiseta llamativa para mercadear el producto y el teléfono al que se pueden realizar los pedidos.

En el momento se tienen dos domiciliarios, el encargado de ventas y el gerente general. Con el tiempo, se espera aumentar el número de domiciliarios, esto a medida que la demanda lo amerite.

- Plaza de distribución corta

SELVA va a utilizar una plaza de distribución más corta, ya que da por resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada y un control de los productos más alto. Lo que buscamos es tener un contacto directo con el cliente final, esto nos permite evidenciar la experiencia del cliente con el producto, buscamos percibir esos elementos de agrado y desagrado que el producto le produce para así estar en mejora continua.

- Publicidad en la distribución

Al ser una empresa con una fuerte distribución, se encuentra una gran oportunidad de publicidad, la cual le llamaremos “publicidad al andar” y consiste en uniformes llamativos los cuales tendrán el logo, nombre y teléfono en el cual se realizan los domicilios, de igual forma la bolsa en la cual va el producto tiene la misma información.

4.9 PROMOCIÓN

Como la empresa apenas se va a formalizar, tendrá que enfrentarse a la agresiva competencia de organizaciones más maduras y con mayores recursos. La competencia en la industria de las bebidas es muy fuerte.

- Campaña de lanzamiento:

La inversión en publicidad se realizó a partir de la formalización de la empresa con una campaña de lanzamiento con el fin de iniciar con una imagen que genere impacto y credibilidad en los consumidores destacando las fortalezas del producto frente a las debilidades. La campaña de lanzamiento se realizó con el fin de lograr un buen posicionamiento del producto y de darlo a conocer, se destinó una alta inversión promocional en material P.O.P. como muñecos en cartón a tamaño real con materiales reciclados con bajo costo y gran sentido ecológico, siendo coherentes con el producto.

- Crear recordación:

Tomando como una fortaleza la fácil recordación del nombre **SELVA**, estará presente en todas las bolsas llamativas con el logo y nombre de la empresa, en las camisetas de los repartidores, volantearía, La oportunidad de mercadear el producto no se puede desperdiciar en nuestra cadena de distribución, un vaso con el logo y teléfono, una bolsa llamativa que sea reutilizada, entre otros.

- Material promocional:

Las estrategias de promoción están enfocadas a impulsar el producto en los diferentes edificios que se encuentran en el sector seleccionado por su gran población flotante que habita en las diferentes horas del día. De igual forma se cuenta con una persona repartiendo volantes promocionales con los que buscamos dar a conocer la empresa.

Se obsequiará material promocional como separadores con frases alusivas a los jugos y granizados, para dar a conocer el producto en sitios con gran afluencia de personas dentro de la localidad de Santa Fe y Candelaria. De igual manera se dará un carné para que los clientes reclamen el día de su cumpleaños una bebida gratis en el local o a domicilio, para poder obtener la bebida deben presentar la cédula.



Nombre: _____
 Cedula: _____
 Valido hasta: _____



El material P.O.P anunciará el hecho de que es una empresa nueva, creada por jóvenes dispuestos a satisfacer un nuevo mercado de jugos y granizados, esperando que algún día se pueda cubrir toda la ciudad de Bogotá, cuyos productos son innovadores y de excelente calidad. Este material se va a hacer en colores y letras llamativas. Todo esto con el fin de que se conozca la empresa y se sepa que es una organización legal con muy buena calidad en sus productos.

Como material POP se tienen botones e imanes para las neveras que se entregarán a los clientes fieles. Además, se harán volantes para entregar en los lugares más concurridos para dar a conocer los productos.



Para desarrollar el proceso de promoción se trabajará con una impulsadora que ofrezcan una prueba de producto en los lugares donde se concentre un alto número de personas, con el fin de que el cliente conozca el producto y tenga un primer acercamiento con su sabor, diseño, olor y con la imagen del producto.

A continuación se muestra la inversión en publicidad que se está haciendo, ya que somos conscientes de que por ser un negocio nuevo debemos darlo a conocer en todo el sector. Los gastos en volantería, sostenimiento y materia POP se cubrirán anualmente, las pruebas de producto y la impulsadora, por ahora sólo se estimaron para los primeros 3 meses.

Cuadro 15
Inversiones en publicidad

Inversiones en Publicidad	
Volanteria	\$ 1.550.000
Pruebas de producto	\$ 200.000
Sostenimiento	\$ 900.000
Material POP	\$ 150.000
Impulsadora	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 2.450.000

Fuente: El autor.

La impulsadora, se contrató por prestación de servicios y se le pago de lunes a viernes durante los tres primeros meses. Con esto, se logro que la gente del sector conociera el producto e hiciera su primera compra.

Luego de la campaña de lanzamiento, se continúo con una campaña de sostenimiento la cual es menos agresiva y costosa, se mantiene la volantería y el material P.O.P. Una vez la marca se posicione en el sector se pretende crear camisetas, paraguas, y gorras que se van a poner a la venta al público. Pero esto se hará cuando SELVA lleve en el mercado más de dos años.

La estrategia comercial que se ha presentado está desarrollada como respuesta a las inquietudes, costumbres y hábitos de los consumidores, toda ésta información se ve reflejada en la investigación de mercados.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

El análisis técnico desarrolla los siguientes elementos: Condiciones básicas de higiene, características de las frutas, jugos de fruta y granizados, recursos, proceso y costos de producción.

5.1 CONDICIONES BASICAS DE HIGIENE

Para la realización del Análisis Técnico, es necesario tener en cuenta los conceptos y requisitos que se encuentran en el Decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997⁴², el cual define los diferentes tipos de alimentos, las condiciones básicas de higiene en su elaboración incluyendo edificación e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos de fabricación, aseguramiento y control de la calidad, saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, vigilancia y control, medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones, todo esto con el fin de controlar los factores de riesgo en el consumo de alimentos.

SELVA requiere de un concepto favorable para poder distribuir el producto dada la producción de éste dentro del área de trabajo ya mencionada anteriormente. Este concepto se obtiene a través de visitas que realiza, en el caso de SELVA, el Hospital Centro Oriente encargado de regular los establecimientos en la localidad de Santafé y Candelaria. Para que el concepto sea favorable se debe contar, con botiquín, canecas con tapas, cerramiento para evitar plagas, lavado de tanques bimestral, certificado de control de plagas semestral, entre otros. El concepto es emitido anualmente, lo que implica que una vez al año el Hospital visite la empresa, la última visita se hizo el 29 de octubre de 2009, día en el que se emitió el concepto favorable. (Ver Anexo 1).

De igual forma el operario o las personas que hacen parte del proceso y transformación del producto, deben tener un carné de manipulación de alimentos el cual se realiza con el Hospital Centro Oriente, en el caso de los operarios de SELVA, el curso se realizó en el Hospital del barrio la perseverancia Carrera 5 con calle 33, el 13 de mayo de 2009. Este carné se debe renovar anualmente.

5.2 CARACTERISTICAS DE LAS FRUTAS, JUGOS DE FRUTAS Y GRANIZADOS

La nutrición es un estado de los seres vivos; la ciencia de la nutrición nos puede indicar cuáles son los alimentos apropiados para la buena salud.⁴³ Una dieta balanceada es la que incluye la cantidad necesaria de alimentos de cada uno de estos grupos; que son los formadores, los energéticos y los reguladores.

⁴² Citado el 10 de abril de 2010 en www.invima.gov.co

⁴³ Frutoterapia. Albert Ronald Morales. ECOE Ediciones 1998

Las frutas que conforman el grupo de los reguladores, según la Frutoterapia se han clasificado en 4 grandes subgrupos: Ácidos, Semiácidos, Dulces y Neutros.

Las frutas ácidas se caracterizan por ser ricas en ácido y complejos, son excelentes para bajar el nivel de triglicéridos, colesterol y ácido úrico.

Las frutas semiácidas son ricas en proteínas de alto valor biológico y contienen elementos como el cianuro.

Las frutas dulces son el subgrupo más amplio y por no contener ácidos, son compatibles entre sí, con excepción de la patilla. Son frutas ricas en Vitaminas A, C y E, Complejo B12 y B15.⁴⁴

La composición de las frutas es diferente según sus condiciones climáticas, de especie o según su madurez. En todas las frutas encontramos vitaminas, fermentos, sustancias minerales, hidratos de carbono y grasas; y contienen una gran cantidad de agua. Las bebidas a base de frutas pueden clasificarse como jugos, néctares y refrescos, entre otros, y se diferencian entre sí básicamente por el contenido de fruta en el producto final⁴⁵.

El jugo de frutas y los granizados son agradables, nutritivos, saludables y cumplen con una dieta balanceada. La importancia económica de esta industria es establecida por su valor como alimento teniendo en cuenta los conocimientos científicos obtenidos en la producción y comercialización del jugo de frutas. Los productos estándares de jugos de frutas están siendo modificados, la tendencia tiene un gran énfasis en la calidad.

5.3 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Se muestran las características técnicas del producto a desarrollar, como: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, y durabilidad.

5.3.1 Ficha técnica de los Jugos

Identificación y procedencia del producto terminado:

Presentación comercial: En vaso plástico de 16 onzas con el logo de SELVA e información nutricional, con pitillo plástico y servilleta, al interior de una bolsa plástica hecha con polietileno de alta densidad.

Vida útil y condiciones de almacenamiento: el producto terminado es el jugo demandado por cada cliente, éste se prepara al momento en que lo piden y se entrega inmediatamente, la vida útil con la que cuenta el jugo desde este punto es de seis

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ CODEX ALIMENTARIUS. Proposed draft codex general standard for fruits juices and nectars. Roma, 2000.

horas conservando el sabor deseado. El jugo se entrega al cliente aproximadamente 15 minutos después de haberlo pedido, es decir, llega con excelente sabor y temperatura.

Forma de consumo y consumidores potenciales: los jugos se consumen por medio del pitillo o directamente del vaso, los consumidores se encuentran enmarcados por las preferencias alimenticias, los hábitos y su sitio de trabajo (ejecutivos).

Instrucciones especiales de manejo: al tener una temperatura de 8°C se recomienda que su consumo no sea rápido debido a la temperatura puede generar dolores de cabeza. El jugo puede mantenerse a temperatura ambiente hasta 6 horas manteniendo su excelente sabor, refrigerado dura más.

Características organolépticas:

Sabor: 100% natural, frutas frescas y maduras. Sin conservantes ni saborizantes artificiales. Puede venir con adiciones vitamínicas según los requerimientos del cliente, esto le da un sabor especial a la bebida y va en el gusto del cliente.

Olor: fruta natural con su incitante olor.

Color: el jugo o granizado de fruta natural traerá el vivo color de la pulpa de la fruta, o también podrá ser una mezcla de colores si el cliente desea mezclar frutas entre sí o algún suplemento vitamínico.

Material de empaque: plástico para vasos utilizados en cafeterías, a diferencia de la competencia donde tiene preferencias por el icopor, el cual es un material no muy ecológico, hablando desde un punto de vista ambiental.

Capacidad: Independiente del tamaño que se desee ya que la capacidad de la maquinaria es de 50 Onzas.

Diseño: Textura en la bebida diferente, envase agradable y llamativo

Tamaño: Los jugos vienen en vasos de 16 Onzas.

Tecnología: Blendtec Smoother: motor de 3 HP y 30 programas; dimensiones: 20 x 12 x 10 cm y 11 libras de peso.

Vencimiento: Los jugos son producidos para el consumo inmediato pero pueden durar 6 horas y conservar el sabor y las propiedades.

5.3.2 Ficha técnica de los Granizados

Identificación y procedencia del producto terminado:

Presentación comercial: En vasos con el logo de SELVA e información nutricional en plástico de 16 onzas, con pitillo plástico, cucharita, servilleta al interior de una bolsa plástica de polietileno de alta densidad.

Vida útil y condiciones de almacenamiento: el producto terminado es el granizado demandado por cada cliente, este se prepara y se entrega inmediatamente. La vida útil con la que cuenta el granizado, dado su temperatura (6°C) y textura desde este punto es de 30 minutos, luego pierde su consistencia y propiedades físicas que hacen al producto diferente en el mercado.

Forma de consumo y consumidores potenciales: Los granizados se consumen con pitillo o cucharita. Los consumidores se encuentran enmarcados por las preferencias alimenticias, los hábitos y su sitio de trabajo (ejecutivos). El domicilio al igual que el de los jugos, se hace inmediatamente el granizado se hace, para entregar 15 minutos después de que el cliente hizo el pedido.

Instrucciones especiales de manejo: en la presentación de los granizados la temperatura oscila entre 4°C y 8°C por esta razón se pide consumir inmediatamente ya que al encontrarse a temperatura ambiente pierde su consistencia.

Características organolépticas:

Sabor: 100% natural, frutas frescas y maduras. Sin conservantes ni saborizantes artificiales. Puede venir con adiciones vitamínicas según los requerimientos del cliente, esto le da un sabor especial a la bebida y va al gusto del cliente.

Color: el granizado de fruta natural traerá un tenue color de la pulpa de la fruta ya que al mezclarlo con hielo el fuerte color se pierde un poco, o también podrá ser una mezcla de colores si el cliente desea mezclar frutas entre sí o algún suplemento vitamínico.

Capacidad: Independiente del tamaño que se desee ya que la capacidad de la maquinaria es de 50 Onzas.

Diseño: Textura en la bebida diferente, y un color único dada la mezcla de sabores de fruta, envase agradable y llamativo

Tamaño: Los granizados vienen en vasos de 16 Onzas.

Tecnología: Blendtec Smoother: motor de 3 HP y 30 programas; dimensiones: 20 x 12 x 10 cm y 11 libras de peso

Vencimiento: Los granizados son producidos para el consumo inmediato y en este caso dado que es un granizado su estado original es frío cerca de los 6°C pero pueden durar hasta 30 minutos y conservar el sabor y las propiedades.

5.4 RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGOS

5.4.1 Materias Primas e Insumos

Para mantener una sana producción se necesitan diferentes recursos e insumos en el momento y tiempo adecuado. La materia prima al ser perecedera y depender de los diferentes climas y cosechas se debe tener presente para la variedad de la carta o de algunos productos dependiendo de esta.

Cuadro 16
Materia prima e insumos

Mango	Etiqueta
Mora	Servilleta
Naranja	Hielo
Banano	Vasos
Kiwi	Agua
Fresa	Bolsa
Manzana	Pitillos
Mandarina	Tapas

Fuente: El autor (Investigación de mercados)

Los suplementos vitamínicos que SELVA ofrece en el mercado para adicionar a los jugos o granizados, o también para escoger como base del producto son las siguientes:

Cuadro 17
Costos Suplementos vitamínicos

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIOS	PORCION	PRECIO
Isopure	Lb	3	\$ 130.000	7 gr.	\$ 214
Creatinina	Lb	2	\$ 26.000	4 gr.	\$ 250
Multivitamina	Capsula	300	\$ 110.000	1 capsula	\$ 367

Fuente: El autor (investigación de mercados)

Como se puede observar en el Cuadro 17, si el cliente desea proteína (Isopure) se le agregarían 7gr., si desea creatinina, serían 4gr. y si desea multivitamina se le agregaría una capsula al jugo o granizado.

La compra de materia prima se hace directamente en el Centro de Acopio de la ciudad de Bogotá - Corabastos, por las ventajas que éste presenta y fueron nombradas en el capítulo de investigación de mercados. La compra de los insumos como la proteína,

creatinina y multivitamina también se pueden realizar en Corabastos, o en una casa de productos naturista⁴⁶.

La selección de nuestra materia prima, principalmente la fruta se hace con una rigurosidad adecuada. En el Centro de Acopio de la ciudad de Bogotá, Corabastos existen diferentes sitios en los cuales se pueden realizar las compras, allí se encuentra una bodega llamada la reina, donde se encuentran las mejores, frutas y verduras, un poco más costosas en relación con los otros sitios del complejo de Corabastos, pero más económico que una gran cadena de supermercados como Carulla, Olímpica, Pomona, entre otras.

Siendo la bodega La Reina nuestro primer filtro para la compra de las frutas, ésta se escoge manualmente para detectar la fruta en plenitud, es decir, ni muy madura, ni muy biche, lo que afectaría el sabor, una de las ventajas marcadas del producto. La fruta la escoge el Gerente General, él es quien realiza las compras todos los lunes en Corabastos.

5.4.2 Mano de obra

La mano de obra se divide en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

La mano de obra directa está compuesta por el operario y el gerente general.

El operario tiene a cargo las siguientes funciones:

- Recibir la materia prima y realizar la primera inspección.
- Clasificar las frutas, pelarlas, cortarlas y desechar las semillas
- Alistar y limpiar las máquinas.
- Preparar todos los ingredientes que contienen los jugos y granizados.
- Preparar el jugo o el granizado.

El gerente general ejerce las siguientes funciones:

- Supervisar el trabajo de los operarios y el proceso productivo.
- Definir los requerimientos de materia prima.
- Definir y establecer los planes de producción de acuerdo a la planeación realizada por la administración.
- Comprar la materia prima y transportarla hasta el lugar donde se procesa.
- Elaborar estrategias de promoción del producto.
- Llevar la contabilidad de la empresa.

La mano de obra indirecta la compone la vendedora y el domiciliario.

⁴⁶ Corabastos es el primer centro de acopio y comercialización de la producción agrícola y agroindustrial de Colombia, diariamente se comercializan más de 500 productos de tipo perecedero, granos y procesados provenientes de diferentes regiones del país y del mundo entero.

La vendedora es la encargada de:

- Promover la imagen de la empresa.
- Promocionar los productos en los lugares donde el gerente le recomiende.
- Atender las llamadas de los clientes y tomar los pedidos.
- En casos donde el domiciliario no esté o esté ocupado, debe llevar domicilios también.
- Entregar el material POP.
- Alistar el pedido para que el domiciliario lo entregue.
- Registrar las ventas.
- Elaborar reportes de ventas semanales para el gerente.

El domiciliario está encargado de:

- Transportar los pedidos y entregarlos a los clientes.
- Cobrar al cliente.
- Recibir la plata y entregar las vueltas al cliente.
- Entregar el dinero de cada domicilio a la vendedora.
- Promocionar con su uniforme la empresa.
- Dar información veraz sobre precios y producto a quien se la pida en la calle, dando a conocer así el negocio.

5.4.3 Maquinaria y equipo

En la puesta en marcha de SELVA se necesita adquirir maquinaria, equipo y enceres para la buena funcionalidad de la empresa proyectada en un excelente servicio al cliente.

- **Máquina licuadora:** Es la máquina indispensable para la producción de los jugos y granizados, es de resaltar que no es una licuadora convencional como las utilizadas en el hogar, ya que ésta cuenta con un motor más robusto, y diferentes opciones de trabajo para cada tipo de producto que se ofrece. Se requiere una capacidad mínima de 16 Onzas en cuanto al vaso blend que hace parte de ésta máquina, y un motor de mínimo 2 HP.
- **Máquina congeladora:** Es la máquina que realiza la labor de zona fría en la empresa y la encargada de tener el inventario de materia prima, en óptimas condiciones para la fabricación los productos. Se requiere que sea una maquina de bajo consumo de energía al mes y con una capacidad no menor a 150L.
- **Básculas:** Es necesaria para mantener la uniformidad del producto sin variación de sabor tanto en los jugos como en los granizados. Se requiere que no ocupe mucho espacio y tenga una capacidad de medida entre 1 a 500gr. La báscula es digital.

- Espátula homogeneizadora: Es necesaria para ayudar a salir la mezcla de los vasos blend, es más utilizada en la producción de los granizados dadas las propiedades físicas del producto.
- Bolsas Ziploc de 5 x 10 cm: Van al interior de la zona fría. La pulpa de fruta dosificada por porción se congela dentro de estas bolsas para estandarizar el proceso de producción de un jugo o granizado.
- Cuchillos: Herramientas para el corte y pelado de las frutas, fabricado en acero inoxidable.
- Canecas: Para el control de desechos.
- Herramientas para mantenimiento de los equipos: destornillador, martillo, alicates, entre otros.
- Muebles y enseres necesarios.

Para la elección de la maquinaria más importante se realizó una calificación por factores la cual fue necesaria para la toma de decisión de compra de la licuadora, el refrigerador y la balanza, debido a que estas tres equivalen a más del 50% del costo total de la maquinaria.

Máquina Licuadora:

1. Barboss Advance (Vitamix): motor de más de 2 HP, 6 programas predefinidos, apagado automático, contenedor apilable en policarbonato (\$1.858.210).
 2. Blending Station Advance (Vitamix): motor de más de 3 HP, 34 programas predefinidos, cubier ta reductora de ruido, contenedor apilable en policarbonato (\$3.645.276).
 3. Blendtec Smoother: motor de 3 HP y 30 programas; dimensiones: 20 x 12 x 10 cm y 11 libras de peso (\$1'580.150).
- Criterios:
 - Precio: Al ser una empresa para la cual se cuenta con un bajo capital este criterio necesita una ponderación alta y está basada en el precio de cotización que se consiguió calificándose de 1 a 5 siendo 1 la más costosa y 5 la más económica.
 - Capacidad: Debido a que las dos presentaciones que se producen se pueden realizar en el mismo vaso obtiene una ponderación baja.

- Motor: Como la materia prima se encuentra congelada a temperaturas inferiores a los 6 °C, se necesita un motor fuerte que nos de confianza para ofrecer una muy buena textura ponderando de tal manera 5 la más fuerte y 1 la menos.
- Accesorios: Cubierta exterior al vaso, y reductor de ruido son accesorios que se tiene en cuenta para la ponderación de este criterio dando 5 al que ofrece los diferentes accesorios 3 a uno de los accesorios y 1 si no se ofrece ningún accesorio.
- Valor agregado: Hace referencia a garantía, y asistencia técnica.



Cuadro 18
Calificación de Factores para la Selección de licuadora

CRITERIOS		Barboss Advance	Blending Station Advance	Blendtec Smoother
Precio	30%	3	1	5
Capacidad	15%	4	5	5
Motor	30%	3	5	5
Accesorios	12%	3	5	1
Valor agregado	13%	3	5	3
TOTAL		3,2	3,8	4,26

Se escoge la Blendtec Smoother por la ponderación de 4.26 sobre 5.0 que según los criterios evaluados nos da mayores beneficios en cuestión de lo que se busca para la empresa.

Zona Fría:

1. Congelador horizontal Whirlpool AFG5122MC blanco capacidad 150L (\$704.365).
2. Congelador horizontal Corbero CHE1456 blanco capacidad 200L (\$609.975).
3. Congelador vertical Indesit TZA1 blanco capacidad 130L (\$649.160).

- Criterios:

- Precio: Al ser una empresa que cuenta con un bajo capital éste criterio necesita una ponderación alta y está basada en el precio de cotización que se consiguió calificándose de 1 a 5 siendo 1 la más costosa y 5 la más económica.
- Capacidad: Debido a la cantidad de inventario de materia prima que se necesita para realizar de manera adecuada el producto este criterio tiene una ponderación del 15%.
- Consumo de energía: De la misma manera que con el precio por ser una empresa nueva y con capital moderado hay que darle una ponderación alta a éste criterio y entre menos sea el consumo de energía mejor puntuación tendrá cada una de las opciones, con el fin de ahorrar en costos.
- Marca: Aunque es una característica importante debido a la trayectoria de cada empresa y su posicionamiento en el mercado a la hora de la toma de decisión no presenta una ponderación muy alta.
- Valor agregado: Hace referencia a garantía, y asistencia técnica.



Cuadro 19
Calificación de factores para la selección de refrigerador

CRITERIOS		WHIRLPOOL	CORBERO	INDESIT
Precio	30%	5	4	1
Capacidad	15%	1	4	5
Consumo de energía	30%	2	3	1
Marca	12%	5	4	3
Valor agregado	13%	4	5	5
TOTAL		3,4	3,83	2,36

Se escoge el congelador Corbero por la ponderación de 3.83 sobre 5.0 ya que cumple con las 5 características de una forma más acorde a las buscadas para el proyecto.

Básculas:

MODEL BH 600

Brand: Excell
 Capacity 600gr
 Minimal measure 0.01 gr
 Electronic, battery powered and outlet powered

MODEL ACJ 1500

Brand: ACCUWEIGHT
 Capacity 1.5 KG
 Electronic, battery powered
 Minimal measure .1 GR
 KG/LB function

- Criterios:
 - Precio: Al ser una empresa para la cual se cuenta con un bajo capital éste criterio necesita una ponderación alta y está basada en el precio de cotización que se consiguió calificándose de 1 a 5 siendo 1 la más costosa y 5 la más económica.
 - Capacidad: Debido a que los insumos y las materias primas de las dos presentaciones no se pueden medir en cualquier báscula este factor tiene una ponderación del 15%.
 - Consumo de energía: De la misma manera que con el precio, por ser una empresa nueva y con capital moderado hay que darle una ponderación alta a este criterio y entre menos sea el consumo de energía mejor puntuación tendrá cada una de las opciones.
 - Marca: Como no se sabe mucho de las marcas y fue más investigación por garantías y posicionamiento, éste criterio no tiene una ponderación alta.

- Valor agregado: Hace referencia a garantía, y asistencia técnica.



Cuadro 20
Calificación de Factores para la Selección de báscula

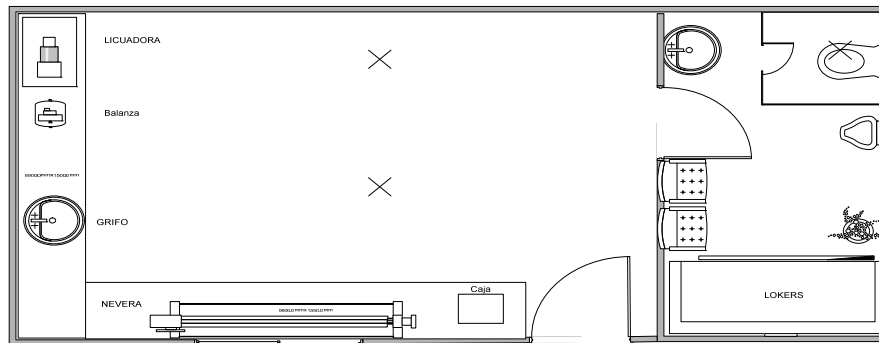
CRITERIOS		BH 600	ACJ 1500
Precio	30%	3	5
Capacidad	15%	1	5
Consumo de energía	30%	3	4
Marca	12%	5	4
Valor agregado	13%	5	4
TOTAL		3,4	4,5

Se escoge la model ACJ 1500 por la ponderación de 4.58 sobre 5.0 ya que cumple con las 5 características de una forma más acorde a las buscadas para el proyecto.

5.4.4 Muebles, enseres y servicios públicos

En el área de trabajo de SELVA, los muebles y enseres necesarios para la fabricación del producto son un mesón, lava platos, las diferentes entradas de los servicios, en este caso agua y luz, no se requiere de conexión de gas ni energía trifásica, ya que las maquinas están diseñadas para 120 V.

Diagrama 1
Plano área de trabajo



5.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO

La elaboración de jugos y granizados es similar para todas las frutas ya que los procesos productivos tienen características comunes. La diferencia más representativa radica en el manejo de la materia prima, ya que éste depende del tamaño, forma, presentación, manejo y cuidados diferentes en cada tipo de fruta. De acuerdo a la fruta que se esté manipulando, se deben determinar parámetros para su recepción, almacenamiento, selección y manejo.

Algunas frutas tienen características físicas que requieren de diferente atención como el manejo de la cáscara y aceites, entre otros; estos desechos podrían ser de utilidad ya que pueden ser materia prima para otros productos como alimento para animales, abono para las plantas, para preparar jaleas y para la industria perfumera.

La compra de materias primas es un factor muy importante en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad y el precio. Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Entre las principales características que se deben tener en cuenta en la compra de las frutas es que éstas deben estar frescas, deben ser de buena calidad, su precio debe ser razonable y deben estar disponibles. La disponibilidad es un factor relevante ya que ésta puede afectar en el cumplimiento de pedidos. Las principales razones por las que no se pueda cumplir con un pedido son:

La escasez de materia prima la cual puede presentarse en temporadas donde no hay cosecha; por esta razón, es necesario tener más de una opción en cuanto a proveedores que distribuyan frutas que cumplan con los requisitos de la empresa, el sobre costo de la materia prima el cual se presenta como consecuencia de la primera razón ya que los precios se elevan debido a la escasez de fruta y el incumplimiento por parte de los proveedores lo cual puede retrasar las actividades y operaciones de la empresa.

El proceso desarrollado por la empresa para la producción de los Jugos de Fruta comienza con la recepción de la materia prima, la cual es descargada manualmente, posteriormente esta es llevada hacia la zona de pesaje en donde son pesados, después la fruta pasa a un proceso de selección y clasificación el cual es desarrollado de manera manual. En esta inspección el operario observa el estado, la calidad y la madurez de la fruta; una vez terminado el proceso de clasificación y selección, la fruta es llevada a un área en la cual se pela, se corta en cubos y se sacan las semillas internas, para posteriormente ser congelada en la zona fría. En este punto se dividen los procesos de los diferentes productos que ofrece SELVA (Jugos y Granizados) y se observa en los siguientes diagramas.

5.5.1 Estandarización del Método

Estudio de tiempos:

Deben cumplirse ciertos requerimientos fundamentales antes de tomar un estudio de tiempos. Por ejemplo, si se requiere un estándar de una nueva tarea, o de una tarea anterior en la que el método o parte de él se ha alterado, el operario debe estar familiarizado por completo con la nueva técnica antes de estudiar la operación. Además, el método debe estandarizarse en todos los puntos en que se use antes de iniciar el estudio. A menos que todos los detalles del método y las condiciones de trabajo se hayan estandarizado, los estándares de tiempo tendrán poco valor y se convertirán en una fuente continua de desconfianza, resentimientos y fricciones internas⁴⁷.

El equipo requerido para llevar a cabo un programa de estudio de tiempos incluye un cronometro, una tabla, formas para el estudio y una calculadora.

En el Cuadro 21 y 22 se muestra la tabla con los tiempos que se tomaron para los dos procesos principales, que son: alistamiento de MP y la elaboración de un jugo. Al hacer un estudio de tiempos y promediar los tiempos de cada una de las operaciones que componen el proceso, se obtuvieron los tiempos estándares, éstos tiempos se evidencian en los diagramas que se presentan en la siguiente sección.

⁴⁷ NIEBEL, B; FREIVALDS, A. *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México D.F: Alfaomega, 11 Edición, 2004.

Cuadro 21
Estudio de tiempos: Alistamiento de Materia Prima

Formato para observación de estudio de tiempos para SELVA		Estudio Número: 001			Fecha: 29, 30 de Mayo 2010			Página 1 de 1				
		Operación: Alistamiento de MP			Operario: Andrea Díaz			Observador: Sebastian Alvarado				
Elemento N. y descripción	Ciclo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Seleccionar	Lavar	Pelar	Cortar	Despepar	Seleccionar	Lavar	Cortar	Pesar	Dosificar	Congelar
	1	60	83	201	120	150	122	85	130	62	35	-
	2	80	75	183	101	162	110	96	142	72	42	-
	3	55	71	188	99	134	130	91	141	68	36	-
	4	43	65	202	86	181	101	87	138	61	48	-
	5	92	81	209	105	155	108	76	133	64	29	-
	6	62	75	230	94	143	107	84	125	78	30	-
	7	68	62	200	96	138	98	85	129	72	35	-
	8	67	58	180	110	143	128	80	137	71	47	-
	9	55	55	175	111	152	134	81	134	69	41	-
	10	52	72	160	106	147	125	93	112	55	46	-
Total Tiempo (s)		634	697	1928	1028	1505	1163	858	1321	672	389	-
Tiempo promedio (s)		63	70	193	103	151	116	86	132	67	39	-
Tiempo promedio (m)		1,1	1,2	3,2	1,7	2,5	1,9	1,4	2,2	1,1	0,6	-

Cuadro 22
Estudio de tiempos: Elaboración de un jugo

Formato para observación de estudio de tiempos para SELVA		Estudio Numero: 001			Fecha: 29, 30 de Mayo 2010			Pagina 1 de 1				
		Operación: Elaboracion jugo			Operario: Andrea Diaz			Observador: Sebastian Alvarado				
Elemento N. y descripción	Ciclo	1	2	3	4	5	6	7	8			
		Extraer	Dosificar	Docificar	Vertir	Inspeccionar	Licuar	Servir	Alistar			
	1	25	45	40	20	15	180	20	25			
	2	34	50	38	23	19	180	14	34			
	3	32	39	34	40	18	180	21	28			
	4	28	48	41	38	16	180	15	31			
	5	30	42	36	25	20	180	16	32			
	6	28	51	32	26	22	180	12	24			
	7	38	53	30	18	20	180	11	29			
	8	25	41	28	22	19	180	18	35			
	9	32	47	33	15	17	180	19	31			
	10	33	44	35	28	15	180	14	28			
Total Tiempo (s)		305	460	347	255	181	1800	160	297			
Tiempo promedio (s)		31	46	35	26	18	180	16	30			
Tiempo promedio (m)		0,5	0,8	0,6	0,4	0,3	3,0	0,3	0,5			

5.5.2 Diagramas del Proceso

Con el fin de facilitar la comprensión del proceso productivo de los Jugos de Frutas y de los granizados, se elaboró el diagrama de bloques, el diagrama de operaciones y el diagrama de flujo de cada uno de los productos.

Diagrama 2

Diagrama de bloques general

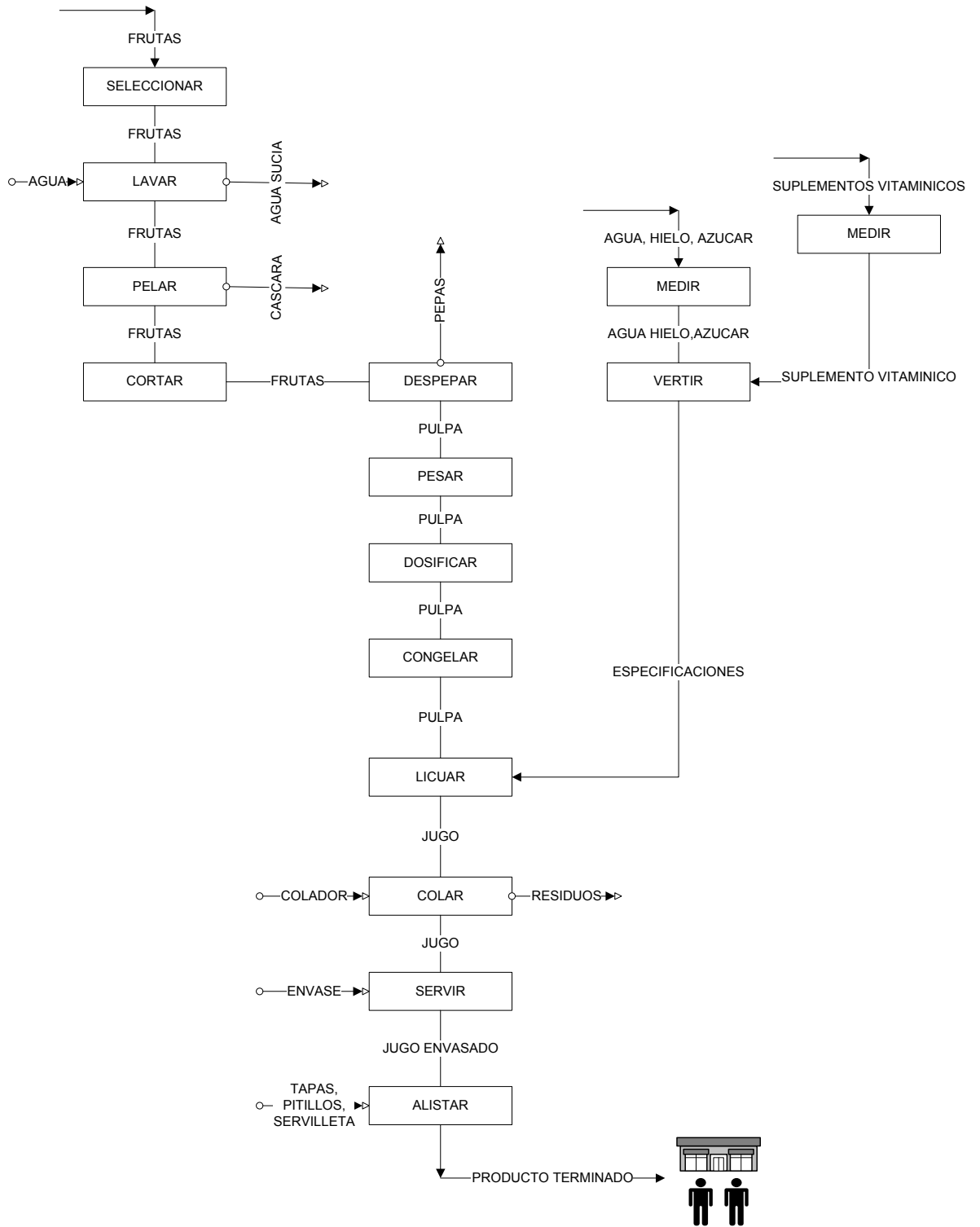


Diagrama 3

Diagrama de operaciones del alistamiento de la MP

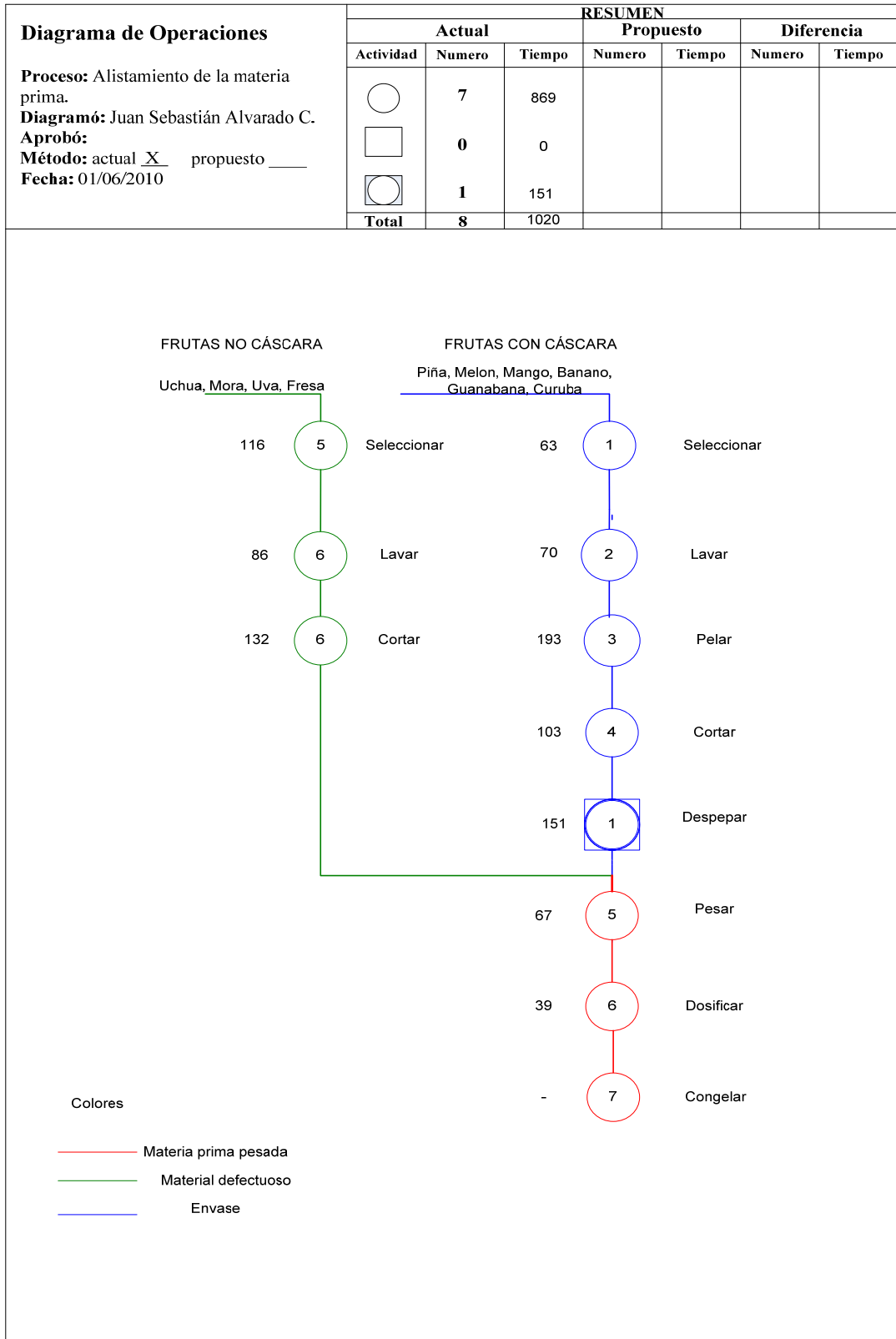


Diagrama 4

Diagrama de operaciones de la elaboración de un jugo natural

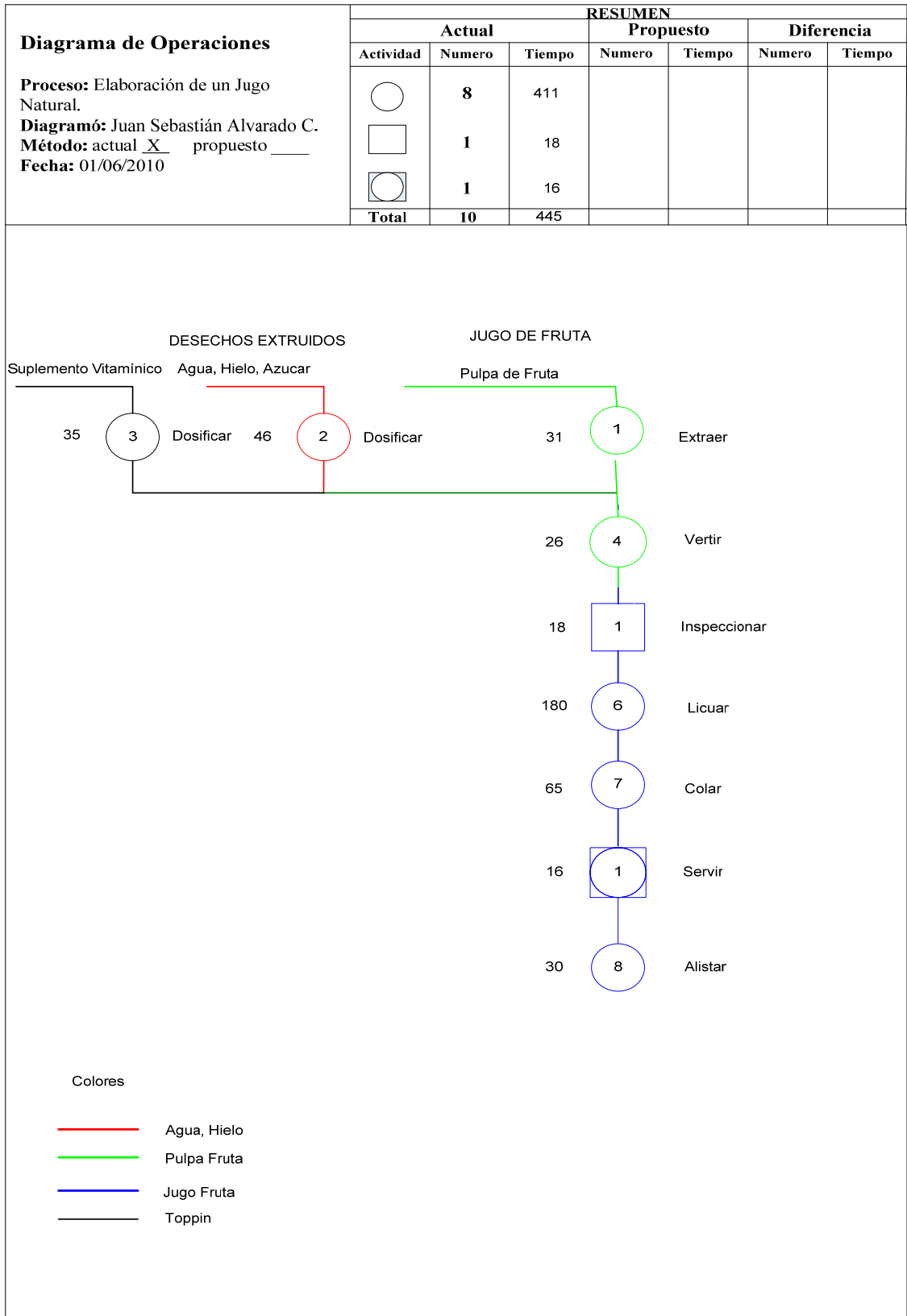


Diagrama 5




Diagrama de flujo de alistamiento de la MP

Diagrama de Flujo		RESUMEN						
		Actual			Propuesto		Diferencia	
		Actividad	Numero	Tiempo	Numero	Tiempo	Numero	Tiempo
○	10	729						
➡	1	30						
△	1	-						
Total		10	759					

No	ACTIVIDAD	OPER.	TRANS.	DEMORA	INSPECC.	ALMAC.	T(min)	OBSERVACIONES
1	Recibir el pedido de fruta	○	➡	⌣	□	△	45	
2	Llevar fruta hasta la planta	○	➡	⌣	□	△	30	
3	Vaciar bolsas de fruta en canastas.	○	➡	⌣	□	△	30	
4	Levantar la canasta a mesa de medicion	○	➡	⌣	□	△	7	
5	Seleccionar la fruta aprovechable para el proceso	○	➡	⌣	□	△	63	
6	Lavar la fruta	○	➡	⌣	□	△	70	
7	Pelar la fruta	○	➡	⌣	□	△	193	Dependiendo la fruta
8	Cortar la pulpa	○	➡	⌣	□	△	103	
9	Despepar la pulpa	○	➡	⌣	□	△	151	Dependiendo la fruta
10	Pesar la pulpa	○	➡	⌣	□	△	67	
11	Dosificar la pulpa	○	➡	⌣	□	△	39	
12	Congelar la pulpa	○	➡	⌣	□	△	-	
13		○	➡	⌣	□	△		
14		○	➡	⌣	□	△		
15		○	➡	⌣	□	△		

Diagrama 6

Diagrama de flujo de la elaboración de un jugo natural

Diagrama de Flujo Proceso: Elaboración de un Jugo Natural. Diagramó: Juan Sebastián Alvarado C. Método: actual <u>X</u> propuesto ____ Fecha: 01/06/2010		RESUMEN						
		Actual			Propuesto		Diferencia	
		Actividad	Numero	Tiempo	Numero	Tiempo	Numero	Tiempo
	7	411						
	2	34						
	1	-						
Total	8	445						












































































No	ACTIVIDAD	OPER.	TRANS.	DEMORA	INSPECC.	ALMAC.	T (min)	OBSERVACIONES
1	Extraer pulpa empacada						0.5	
2	Dosificar Agua, Hielo, azucar						0.25	Por medio de taza pirex
3	Dosificar suplemento						0.33	Por medio de cucharas con la medida estandar
4	Vertir en vaso de licuadora						0.25	
5	Inspeccionar						.16	Licuadora en condicion de iniciar operacion
6	Licuar la mezcla						0.66	La opción seleccionada en la licuadora tiene que coincidir con lo que se busca
7	Colar						0.16	
8	Servir el producto						0.16	Vaso limpio al terminar de servir
9	Alistar						?	Colocar tapa, pitillo y servilleta.
10	Domicilio						.	El tiempo depende de la distancia
11								
12								
13								
14								
15								

Diagrama 7

Diagrama de recorrido Alistamiento Materia Prima

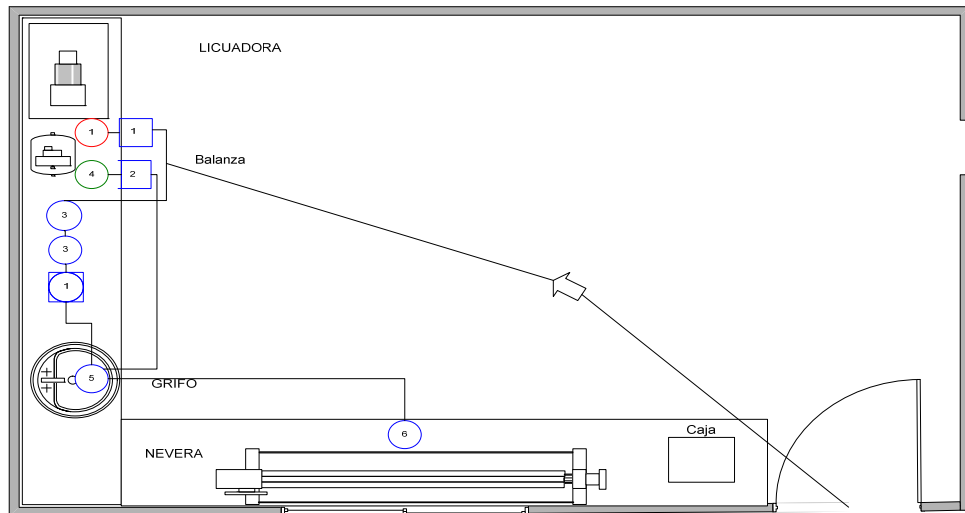
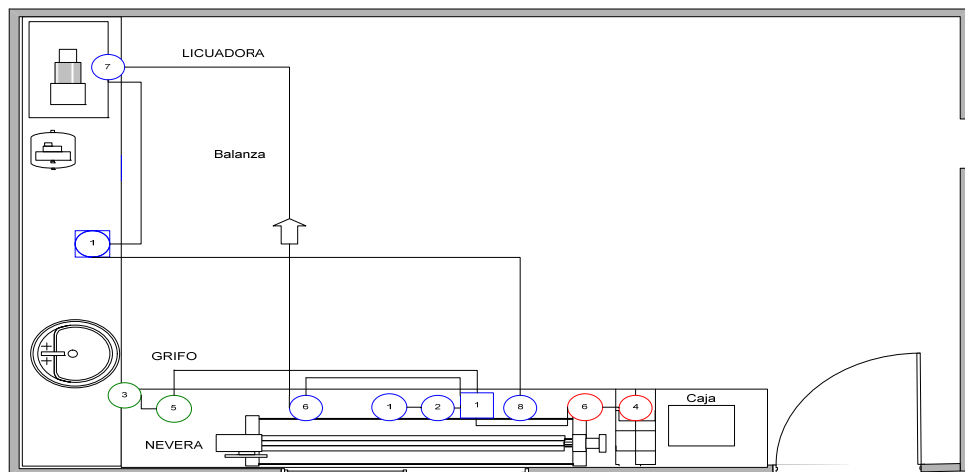


Diagrama 8

Diagrama recorrido Elaboración de un Jugo



5.6 MANEJO DE INVENTARIOS

La administración y el control de los inventarios tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y tipo de materias primas, productos en proceso y terminados para hacer frente a la demanda del producto, facilitando con ello las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo, utilizando el sistema de inventario FIFO (first in, first out) en la materia prima dado que es el único tipo de inventario que se utilizara en SELVA ya que el producto se produce y consume al instante.

5.6.1 Materia Prima

En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (Materias Primas) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado como los jugos y granizados. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La Materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado y que en este caso en su mayoría son productos perecederos.

Se recomienda que el manejo del inventario de las materias primas, se realice con el método de Justo a Tiempo (JIT), para una programación semanal de la producción. Se propone este sistema de manejo de inventarios por las necesidades de espacio del cuarto frío que incrementan enormemente los costos de almacenamiento, por los requerimientos de capacidad y por las condiciones de operación que esto requerirá.

La materia prima principal es un producto perecedero por tanto la implementación FIFO la fruta nueva se ubica en el fondo de los compartimientos y la se encuentra se deja encima para que sea la primera en ser utilizada y garantizar la calidad en los productos de SELVA. Las compras de la materia prima se realizarán con diferente periodicidad dependiendo de las cantidades a utilizar dado el consumo de cada fruta individual y de la presentación de las mismas pero se recomienda que las frutas se compren semanalmente para evitar su deterioro aunque estas se encuentran congeladas.

El inventario tendrá una rotación de 8 días debido a la capacidad del congelador y a ser un producto perecedero el cual pierde sus propiedades a través del tiempo

5.6.2 Producto en Proceso

No se manejarán inventarios de producto en proceso ya que la materia prima de los jugos y granizados requiere un envasado y consumo inmediato. Más aún en el caso de los refrigerados que necesitan mantenerse a una temperatura promedio de 8°C.

5.6.3 Producto Terminado

Los inventarios de producto terminado no existen ya que los producto que SELVA ofrece al mercado son de consumo inmediato.

6. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Todas las personas que participan en una empresa deben tener una o varias funciones específicas que cumplir y, en conjunto, sus actividades han de lograrse con armonía, de lo contrario la misión de la empresa no podrá alcanzarse.

Saber cómo está organizada la empresa y cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes permite llegar con éxito a las metas propuestas, por ello, la organización de la estructura de la empresa, al igual que la descripción de las funciones de cada puesto son dos elementos indispensables para coordinar todo el proyecto.

Este capítulo se centra en los dos elementos significativos del análisis organizacional: La planeación estratégica y la estructura organizacional⁴⁸.

6.1 MATRIZ DOFA

Para empezar a plantear las estrategias y la planeación estratégica de la empresa, debemos analizar tanto el entorno externo como interno, esto lo logramos a través de la matriz DOFA que permite trabajar con toda la información que se puede conseguir de ambos entornos y permite analizar diferentes aspectos-

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

Al hacer la investigación de mercados, y ver las oportunidades de negocio en el mercado actual de jugos se pudo realizar la matriz DOFA, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan o hacen parte de SELVA.

Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">• Son productos naturales y nutritivos sin conservantes.• Se ofrece la adición de suplementos vitamínicos y mezclas de sabores.	Debilidades: <ul style="list-style-type: none">• Poco capital para inversión en publicidad y sostenimiento de la empresa.• Poco conocimiento de la marca.• Dependencia de las temporadas de cosecha.
---	---

⁴⁸ STEINER, G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un producto con un concepto nuevo en el mercado y una distribución basada en el domicilio. • Aprovechar las nuevas tendencias de consumo de los productos nutritivos y “Light”. • Gran afluencia de personas y en especial ejecutivos en la localidad que son los clientes potenciales. • Crecimiento general del mercado de los Jugos. • Alto crecimiento de la vida comercial y empresarial del centro de la ciudad⁴⁹. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El poco conocimiento que existe sobre el consumo de suplementos vitamínicos en las bebidas. • Los diferentes productos sustitutos que existen en el mercado. • Nuevos competidores en el mercado.
---	---

6.1.1 Estrategias DOFA

A partir del análisis DOFA se busca llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorara el impacto de las amenazas externas⁵⁰.

Las tres estrategias son:

1. Resaltar el sabor natural y la información nutricional.

Con esta estrategia se busca resaltar la mayor fortaleza de SELVA en el mercado que es ofrecer un producto 100% natural, se espera cambiar los hábitos de consumo de clientes que prefieren bebidas ricas en conservantes. Esto se logrará por medio de la publicidad, que está en el empaque y embalaje del producto, el cual tiene la información nutricional y de la empresa, también por medio del material POP, volantearía, que se menciona en el capítulo de estrategias de mercado.

2. Servicio posventa.

Esta estrategia está enfocada a prestar una entrega a domicilio en periodos cortos de tiempo de máximo 15 minutos y dependiendo de la ubicación, adicionalmente se garantiza la calidad del producto pero ante cualquier queja o reclamo en el que se evidencie la responsabilidad de SELVA se realizará el cambio de producto y se llenará un formulario en el cual el cliente puede poner las causas para una retroalimentación interna de SELVA.

⁴⁹ <http://www.bogotaturismo.gov.co/ciudad/sectores/centro.php>

⁵⁰ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/matriz-dofa-analisis-pest.htm>

Éste servicio lo presta la vendedora, es la encargada de llamar al cliente una vez llegue el domiciliario, a confirmar sí el cliente recibió completo su pedido y en perfecto estado.

3. Crear recordación.

La publicidad de SELVA debe ser creativa, llamativa, fácil de recordar y pronunciar, también se realizará un seguimiento de los clientes frecuentes, haciendo llamadas periódicas ofreciendo bebidas nuevas y descuentos.

Con el empaque y embalaje del producto se busca recordación, dado que el nombre y la información de la empresa se encuentra en la bolsa, vaso y uniforme del repartidor.

6.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.2.1 Misión

Producir y comercializar Jugos y Granizados a base de frutas, con un alto nivel nutricional y suplementos vitamínicos, con la calidad necesaria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes abasteciéndonos de materias primas de excelente calidad, ingredientes saludables, procesos adecuados, rápida entrega y con el empeño del trabajo en equipo lo cual se ve reflejado en nuestros productos.

6.2.2 Visión

Obtener en el 2015 un excelente posicionamiento de nuestros productos en el mercado de las bebidas mediante un servicio satisfactorio y un producto innovador logrando la aceptación de nuestros clientes y así poder abrirse a nuevas localidades en la ciudad de Bogotá.

6.2.3 Objetivos de la Empresa

- Producir y vender 35.798 unidades de jugos y granizados anuales para el 2012.
- Tener un crecimiento promedio anual en los clientes del 0.01%
- Generar 3 empleos en los próximos tres años.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional busca repartir de manera adecuada las actividades y responsabilidades de cada trabajador, empleado o funcionario, a quienes

respectivamente les corresponde un puesto, con el fin de facilitar el cumplimiento del proyecto, mediante la labor en equipo y una coordinación entre ellos⁵¹.

SELVA va a estar formada por una estructura organizacional funcional y va a estar constituida por tres áreas o departamentos definidos de la siguiente manera:

Área de Mercadeo y Ventas:

Se encarga de la identificación de oportunidades de negocio. Se encarga de entregar el material POP, repartir volantes y de dar a conocer en la localidad la empresa. Además, es la encargada de organizar la cadena de abastecimiento de manera que se pueda llegar a los consumidores finales de la manera más eficiente posible.

Área de Producción:

Se encarga de analizar, definir y llevar a cabo los procesos productivos para satisfacer la demanda identificada por el área de mercadeo y ventas, conservando las exigencias de calidad que se planteó la empresa y manejando una relación coordinada con esta área.

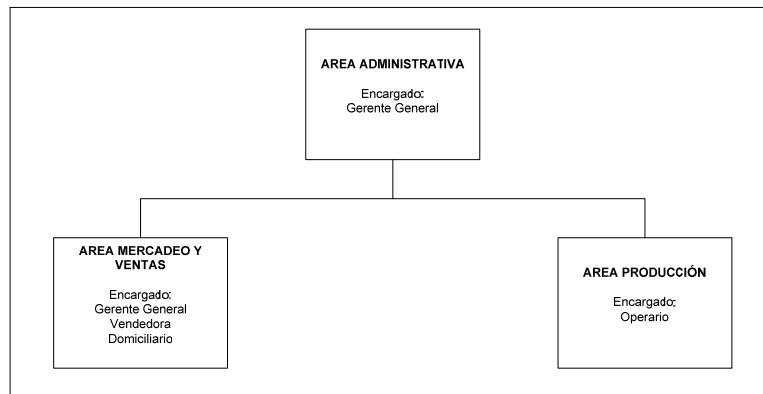
Área Administrativa:

Se encarga del manejo del personal y de la operación financiera de la empresa. Se ocupa de coordinar la situación de las personas en su convivencia con la empresa y se encarga de seleccionar y reclutar a los empleados, inducirlos, capacitarlos y motivarlos. Se encarga de las remuneraciones y prestaciones, de los incentivos y recompensas al igual que de los riesgos y accidentes que pudieren surgir. Además, tiene a cargo el manejo de los recursos financieros del negocio.

6.3.1 Organigrama

La manera en que se distribuyen los diferentes cargos dentro de la compañía, se observa a continuación:

⁵¹ **ROBBINS**, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. Teoría y Práctica. México, Séptima Edición, Editorial Prentice-Hall, 1996.



Actualmente, como la empresa no cuenta con mucho presupuesto, el área de Mercadeo y Ventas está integrada por: el gerente general que es el encargado de crear el material POP y de identificar nuevas oportunidades de negocio y de evaluar constantemente la participación de mercado que van obteniendo; la vendedora quien es la encargada de repartir por la localidad el material POP, dar a conocer la empresa y de prestar un excelente servicio al cliente al momento de atender el pedido; y el domiciliario, que es el encargado de entregar el pedido y de promocionar la empresa mientras va repartiendo pedidos, además es quien tiene contacto físico con el cliente y debe causar una excelente impresión final de la compañía.

A través de los años el organigrama crecerá en relación directa con las ventas para garantizar la continuidad del excelente servicio y producto.

6.3.2 Descripción de los cargos y funciones de la Empresa

- Gerente General: Ingeniero Industrial.

Funciones:

- Desarrolla las metas, políticas y estrategias de toda la empresa.
- Manejo de proveedores, recibe los informes de las diferentes áreas para así tomar las decisiones y evaluar los resultados obtenidos, asistir a reuniones con clientes especiales, ayudar en la elaboración del pronóstico de ventas, supervisar la buena marcha del personal a su cargo y manejo de maquila.
- Diseña la planeación estratégica de la compañía, supervisa las labores del contador y las finanzas de la empresa, proporcionando la información concerniente al funcionamiento de la planta.
- Prepara pronósticos de ventas, analiza cambios en el mercado y las estrategias de la competencia para definir las estrategias de precio y promoción a seguir, vela porque el servicio al cliente sea siempre el mejor, prepara presupuestos de publicidad, busca nuevos mercados para los productos, planea eventos que considere convenientes para incrementar las ventas y define las políticas de posicionamiento del producto.

- Es el encargado de la logística de la compañía, realiza las compras de materias primas e insumos a los proveedores que cumplan con los requerimientos de la empresa, evalúa las cantidades y calidades requeridas por el área de producción, realiza los pedidos y las compras de manera oportuna para cumplir a los clientes.
 - Diseña objetivos y estrategias de venta. Se encarga de la ubicación de clientes, evaluación de los vendedores, definir los procesos logísticos para la comercialización, llevar registros sobre ventas. Supervisar el trabajo de los vendedores y entregarles el material P.O.P.
- Operario: Estudiante o egresado relacionado con gastronomía del SENA, 1 año de experiencia.

Funciones:

- Realizar los diferentes productos que requiere el cliente y en su tiempo libre es el encargado del aseo de las diferentes áreas.
 - Controlar los recursos de la empresa como materias primas, insumos, herramientas, maquinaria, producto terminado. supervisar el correcto funcionamiento de la planta de producción, investigación y desarrollo de nuevos productos y realizar pedidos.
 - Vigilar que los productos cumplan con los requerimientos de mercadeo, documentar los métodos de producción, supervisar todo el proceso productivo para cumplir con las exigencias de los clientes.
- Vendedor: Persona con excelente presentación personal y con habilidades para prestar un excelente servicio al cliente.

Funciones:

- El vendedor es el encargado de promover la imagen de la empresa y sus productos a los clientes de una manera personalizada.
 - Conocer los procesos productivos, productos, precios, descuentos, promociones, contactos y ventajas de la empresa con el fin de atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.
 - Presentar reportes semanales al gerente y promociona los productos en los lugares donde este le recomiende.
 - Entregar el material POP.
 - Alistar el pedido para que el domiciliario lo entregue.
 - Registrar las ventas.
 - Entregar domicilios, sí el domiciliario está ocupado.
- Domiciliario: Persona encargada de llevar el pedido y entregarlo al cliente final. Persona con excelente presentación personal.

Funciones:

- Transportar los pedidos y entregarlos a los clientes.
- Cobrar al cliente el valor del pedido.

- Recibir la plata y entregar las vueltas al cliente.
- Entregar el dinero de cada domicilio a la vendedora.
- Promocionar con su uniforme la empresa.
- Dar información veraz sobre precios y producto a quien se la pida en la calle, dando a conocer así el negocio.

6.3.3 Nómina

SELVA, realizará los contratos laborales con los empleados de forma escrita como se evidencia en el Anexo 2, ya que al momento de formalizar una empresa se genera una responsabilidad social con los empleados la que incluye los siguientes factores prestacionales.

**Cuadro 23
Prestaciones Laborales**

	Total	Efectivo
	55,00%	33,17%
Prestacional Sociales	21,83%	0,00%
Cesantías	8,33%	0,00%
Intereses de Cesantías	1,00%	0,00%
Prima	4,17%	0,00%
Seguridad Social	24,17%	24,17%
Pensiones	11,50%	11,50%
Salud	8,50%	8,50%
Riesgo Profesional	4,17%	4,17%
Caja de compensación	4,00%	4,00%
ICBF	3,00%	3,00%
Sena	2,00%	2,00%

Total 16,00%

Total 12,50%

**Cuadro 24
Nómina de la Empresa**

Nombre del Cargo	Número Empleados	Sueldo Mensual
Gerente General	1	\$ 1.000.000
Vendedor	1	\$ 661.775
Domiciliario	1	\$ 661.775
Operario	1	\$ 661.775
Total		\$ 2.985.325

6.4 SALUD OCUPACIONAL

La naciente empresa requiere desarrollar un programa de Salud Ocupacional ya que por ley, toda empresa que se formalice en Colombia debe tener dicho programa. Este programa debe cubrir con los aspectos de seguridad industrial, higiene industrial y medicina del trabajo. Se va a llevar un control sobre índices de accidentes para estudiar la forma de prevenirlos, eliminando condiciones inseguras de los equipos, maquinaria e instalaciones.

- **Seguridad Industrial:**

La Seguridad Industrial es el conjunto de normas técnicas destinadas a conservar la vida e integridad física de los trabajadores y a su vez preservar los materiales e instalaciones libres de peligros y deterioro. Entre sus aspectos más sobresalientes se encuentran⁵²:

- Protección de la maquinaria: Toda máquina debe contar con protección en los sistemas. Estos van a verificarse periódicamente.
- Protección contra Incendios: Se va a contar con una buena ventilación para evitar la acumulación de vapores inflamables y se va a dotar todas las instalaciones con extintores portátiles de polvo químico.
- Señalización de Áreas: Se van a delimitar las áreas de circulación y las de proceso. Se van a instalar señales informativas y normativas en cuanto a riesgos presentes en el área, elementos de protección personal requeridos y procedimientos de emergencia.
- Elementos de Protección Personal: Se van a utilizar uniformes completos, zapatos de caucho, guantes de bolsa, delantal, gafas, tapabocas, gorros, y equipo de protección auditiva en el caso que se requiera.

- **Higiene Industrial:**

Es el conjunto de normas técnicas destinadas a conservar la vida y la salud de los trabajadores y de los ambientes de trabajo. Las condiciones que pueden afectar a los operarios son los riesgos biológicos, de iluminación, vibración y ruido⁵³.

- Iluminación: Se van a instalar lámparas que suministren entre 500 y 1000 Lux.

⁵² RAMIREZ CAVASSA, Cesar. Seguridad Industrial, un enfoque integral. Limusa 1995

⁵³ LETAYF, Jorge; GONZALES, Carlos. Seguridad, Higiene y Control Ambiental

- Ruido: Si la línea de producción genera un ruido superior a los 80 decibeles, se debe suministrar elementos de protección auditiva, de acuerdo con el Ministerio de Protección Social.
- Servicios Sanitarios: hay baños separados por sexo en las instalaciones de la planta. La planta está ubicada en el centro artesanal La Casona Del Museo, allí se encuentran los baños donde empleados de locales y visitantes pueden acceder.

- **Medicina del Trabajo:**

Es la medicina encargada de determinar las condiciones, los parámetros y la valoración médica inicial al momento de ser contratado el operario.

A todos los trabajadores se les realizarán exámenes cuando ingresan a la empresa y periódicamente para cumplir con lo dispuesto por el Ministerio de Salud. Algunos de los exámenes requeridos son: Exámenes médicos generales, hemoclasificación (Ingreso), serología, baciloscopia, frotis de garganta, frotis de uñas, entre otros. Con esta información se creará la historia clínica ocupacional de cada trabajador⁵⁴.

⁵⁴ Manual de primeros auxilios. Cruz Roja Colombiana

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Este capítulo muestra las proyecciones de SELVA para los tres primeros años de operación, del 2010 a 2012 en tres escenarios diferentes (pesimista, normal, optimista). Con resultados financieros mensuales para el primer año, flujo de caja libre mensual, punto de equilibrio mensual y anual, estados financieros anuales y costo de capital.

7.1 DATOS DE ENTRADA Y SUPUESTOS

El modelo que se presenta a continuación está basado en las demandas y precios que suministró el estudio de mercados, el análisis de competencia y la población flotante de las localidades de Santafé y Candelaria. Los datos de demanda mensual corresponden al porcentaje de la población objetivo a la cual se estima llegar durante cada mes.

Pulpa (fruta)	\$ 700
Servicios	\$ 600
Vaso	\$ 125
Logo	\$ 40
Tabla nutricional	\$ 40
Bolsa	\$ 50
Pitillo	\$ 20
Mano obra	\$ 500
Servilleta	\$ 20
TOTAL	\$ 2,095

Pulpa (fruta)	\$ 900
Servicios	\$ 600
Hielo	\$ 30
Vaso	\$ 125
Logo	\$ 40
Tabla nutricional	\$ 40
Bolsa	\$ 50
Pitillo	\$ 20
Mano obra	\$ 500
Servilleta	\$ 20
TOTAL	\$ 2,325

Los anteriores son los costos de los jugos y granizados por unidad. Los precios de la fruta se pueden ver Anexo 3, éstos sirven de base para la asignación del precio junto con los precios arrojados por la investigación de mercado que se encuentran en el rango de \$2000 a \$3500 con una aceptación del 50% entre los encuestados. De igual manera se tienen en cuenta los precios de la competencia que oscilan entre los \$3800 y \$5000 como se observa en el análisis de competencia.

Conociendo ésta información se concluye que los precios van a ser de \$3100 para los jugos y de \$4800 para los granizados. Manteniéndonos un 15% aproximadamente por debajo de los precios de la competencia para dar a conocer el producto y mostrar una ventaja competitiva a primera vista.

El transporte de la fruta desde Corabastos hasta SELVA es de \$20.000 por recorrido, éste se realiza los lunes, es decir una vez por semana, lo que mensualmente será de \$80.000.

Con la investigación de mercado y como se muestra en las estrategias de mercado sobre el aumento de consumo de los suplementos vitamínicos se decide ofrecer los siguientes suplementos

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIOS	PORCION
Isopure	Lb	3	\$ 130,000	\$ 214
Creatinina	Lb	2	\$ 26,000	\$ 250
Multivitamina	Capsula	300	\$ 110,000	\$ 367

En el caso de la proteína isopure, la porción es de 7g. Para la creatinina es de 4g y el multivitamina es por capsula, estas capsulas son liquidas y se vierten en la mezcla antes de licuar.

SELVA ha incurrido en inversión en publicidad de la siguiente forma

Inversiones en Publicidad	
Volanteria	\$ 1,550,000
Pruebas de producto	\$ 200,000
Sostenimiento	\$ 900,000
Material POP	\$ 150,000
Carné	\$ 75,000
Impulsadora	\$ 1,200,000
TOTAL	\$ 2,525,000

La volantería es anual y se paga en el primer mes del año, la empresa encargada le entrega a SELVA mensualmente 2500 volantes con diseño diferente cada mes. Las pruebas de producto se realizaron durante los tres primeros meses un día a la semana. La campaña de sostenimiento está compuesta por seguimiento de los clientes, vía telefónica, entre otros. El material POP tal como se mostro en las estrategias de mercadeo, y la impulsadora está durante los tres primeros meses, como prestación de servicios, y apoyo a las pruebas de producto. El carné es de la forma de tarjeta de presentación personal como se mostró en las estrategias de mercadeo.

Para el 2011 se planea hacer una inversión en maquinaria para aumentar la capacidad instalada por medio de una nueva licuadora, y 4 vasos de licuadora adicionales con un costo de \$2'000.000.

Por conceptos de seguridad en el área de trabajo y para garantizar un buen funcionamiento se realiza un mantenimiento preventivo semestral, que tiene un costo de \$100.000 también para realizar cambios eléctricos y mejoras que el hospital centro oriente sugiera a SELVA.

SELVA está pagando un arriendo de \$600.000 IVA incluido a la inmobiliaria La Casona del Museo Ltda. (Ver Anexo 4).

Los domicilios en SELVA son gratuitos para impulsar el pedido por este mismo medio, por ahora no se piensa cobrar por este servicio. La dotación de uniformes se realiza según la ley dos veces por año.

Uniformes	Costu Unitario	Estampado	Cantidad	Total
Camiseta	\$ 12,000	\$ 5,000	3	\$ 51,000
Gorra	\$ 7,500	\$ 5,000	3	\$ 37,500
Zapatos	\$ 15,000	\$ -	3	\$ 45,000
TOTAL				\$ 133,500

Esta dotación se realiza dos veces por año con un costo de \$267.000.

El comportamiento de la demanda futura y en consecuencia de las ventas supone la existencia de un crecimiento inicial más alto, seguido de otro más bajo a perpetuidad. Estas tasas se definen a continuación:

La tasa de crecimiento inicial es la tasa a la que crece la compañía en el corto plazo, mientras ésta alcanza la estabilidad.

La tasa de crecimiento a perpetuidad consiste en la tasa a la que crece la compañía en el largo plazo cuando ésta se encuentra en un estado estable. Esta tasa está dada por el crecimiento deseado de SELVA en la participación del mercado siendo para el segundo año del 20% tercer año del 17%. Mas la tasa de inflación. En general se acepta que esta tasa de crecimiento a perpetuidad sea menor o igual al crecimiento económico de los mercados en donde opera la compañía, es decir Colombia, país que maneja un crecimiento de entre 5% y 6% anual.

Las tasas de crecimiento para este modelo son:

- Inicial 20% efectiva anual durante el segundo año.
- 17% efectiva anual durante el tercer año.
- Tasa de crecimiento a perpetuidad equivale al 5% efectivo anual.

Se consideran también los siguientes supuestos:

1. Inflación del 5% efectivo anual.
2. No existen inventarios ya que la materia prima es perecedera.
3. No existen cuentas por cobrar, ni por pagar, todas las transacciones son en efectivo.
4. El capital de trabajo inicial es de \$5'000.000, aportados por el propietario.

DATOS VENTAS

Mes	Jugos		Granizados		Proteina Isopure		Creatinina		Multivitamina		Total Ventas
	cant.	valor	cant.	valor	cant.	valor	cant.	valor	cant.	valor	
Enero	1114	\$ 3,452,557	477	\$ 2,291,098	299	\$ 359,130	236	\$ 282,951	372	\$ 446,191	\$ 6,834,424
Febrero	1392	\$ 4,315,696	597	\$ 2,863,872	374	\$ 448,912	295	\$ 353,688	465	\$ 557,739	\$ 8,543,030
Marzo	1671	\$ 5,178,835	716	\$ 3,436,646	449	\$ 538,694	354	\$ 424,426	558	\$ 669,287	\$ 10,251,636
Abril	1671	\$ 5,178,835	716	\$ 3,436,646	449	\$ 538,694	354	\$ 424,426	558	\$ 669,287	\$ 10,251,636
Mayo	1392	\$ 4,315,696	597	\$ 2,863,872	374	\$ 448,912	295	\$ 353,688	465	\$ 557,739	\$ 8,543,030
Junio	1114	\$ 3,452,557	477	\$ 2,291,098	299	\$ 359,130	236	\$ 282,951	372	\$ 446,191	\$ 6,834,424
Julio	1114	\$ 3,452,557	477	\$ 2,291,098	299	\$ 359,130	236	\$ 282,951	372	\$ 446,191	\$ 6,834,424
Agosto	1392	\$ 4,315,696	597	\$ 2,863,872	374	\$ 448,912	295	\$ 353,688	465	\$ 557,739	\$ 8,543,030
Septiembre	1671	\$ 5,178,835	716	\$ 3,436,646	449	\$ 538,694	354	\$ 424,426	558	\$ 669,287	\$ 10,251,636
Octubre	1671	\$ 5,178,835	716	\$ 3,436,646	449	\$ 538,694	354	\$ 424,426	558	\$ 669,287	\$ 10,251,636
Noviembre	1392	\$ 4,315,696	597	\$ 2,863,872	374	\$ 448,912	295	\$ 353,688	465	\$ 557,739	\$ 8,543,030
Diciembre	1114	\$ 3,452,557	477	\$ 2,291,098	299	\$ 359,130	236	\$ 282,951	372	\$ 446,191	\$ 6,834,424
total	12529	\$ 51,788,352	5370	\$ 34,366,464	4489	\$ 5,386,943	3537	\$ 4,244,258	5577	\$ 6,692,869	\$ 102,516,355
	%		%		%		%		%		%
% que ocupa cada producto en ventas en \$	51%		34%		5%		4%		7%		100%
	Jugos		Granizados		ISOPURE		CREATININA		MULTIVITAMINA		
VENTAS PROMEDIO X AÑO	\$ 51,788,352	\$ -	\$ 34,366,464	\$ -	\$ 5,386,943	\$ -	\$ 4,244,258	\$ -	\$ 6,692,869	\$ -	\$ 102,516,355
VENTAS PROMEDIO X MES	\$ 4,315,696.00	\$ -	\$ 2,863,872.00	\$ -	\$ 448,911.94	\$ -	\$ 353,688.19	\$ -	\$ 557,739.07	\$ -	\$ 8,543,030
UNIDADES PROMEDIO X MES	1044		447		374		295		465		\$ 2,625
% de cada producto en unidades de venta	40%		17%		14%		11%		18%		100%

Con los supuestos de ventas y la población a la que se pretende llegar salen las cantidades a vender tanto en los jugos y en los granizados basándonos también en la investigación de mercados en la cual se prefiere en un 70% los jugos a los granizados. En el caso de los suplementos vitamínicos se llega a las cantidades a vender con los porcentajes de aceptación de suplementos vitamínicos que es del 57% mas la individual de cada uno, para el caso de la proteína es del 33%.

COSTOS

VENTAS	Año	2010											
	Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Jugos	Valor Unitario												
Unidades		1114	1392	1671	1671	1392	1114	1114	1392	1671	1671	1392	1114
Ventas	\$ 3,100	\$3,452,557	\$4,315,696	\$5,178,835	\$5,178,835	\$4,315,696	\$3,452,557	\$3,452,557	\$4,315,696	\$5,178,835	\$5,178,835	\$4,315,696	\$3,452,557
Costos Directos	\$ 1,895	\$2,110,515	\$2,638,143	\$3,165,772	\$3,165,772	\$2,638,143	\$2,110,515	\$2,110,515	\$2,638,143	\$3,165,772	\$3,165,772	\$2,638,143	\$2,110,515
Granizados													
Unidades		477	597	716	716	597	477	477	597	716	716	597	477
Ventas	\$ 4,800	\$2,291,098	\$2,863,872	\$3,436,646	\$3,436,646	\$2,863,872	\$2,291,098	\$2,291,098	\$2,863,872	\$3,436,646	\$3,436,646	\$2,863,872	\$2,291,098
Costos Directos	\$ 2,325	\$1,109,750	\$1,387,188	\$1,664,626	\$1,664,626	\$1,387,188	\$1,109,750	\$1,109,750	\$1,387,188	\$1,664,626	\$1,664,626	\$1,387,188	\$1,109,750
Proteína													
Unidades		299	374	449	449	374	299	299	374	449	449	374	299
Ventas	\$ 1,200	\$359,130	\$448,912	\$538,694	\$538,694	\$448,912	\$359,130	\$359,130	\$448,912	\$538,694	\$538,694	\$448,912	\$359,130
Costos Directos	\$ 214	\$64,045	\$80,056	\$96,067	\$96,067	\$80,056	\$64,045	\$64,045	\$80,056	\$96,067	\$96,067	\$80,056	\$64,045
Creatina													
Unidades		236	295	354	354	295	236	236	295	354	354	295	236
Ventas	\$ 1,200	\$282,951	\$353,688	\$424,426	\$424,426	\$353,688	\$282,951	\$282,951	\$353,688	\$424,426	\$424,426	\$353,688	\$282,951
Costos Directos	\$ 250	\$58,948	\$73,685	\$88,422	\$88,422	\$73,685	\$58,948	\$58,948	\$73,685	\$88,422	\$88,422	\$73,685	\$58,948
Multivitamina													
Unidades		372	465	558	558	465	372	372	465	558	558	465	372
Ventas	\$ 1,200	\$446,191	\$557,739	\$669,287	\$669,287	\$557,739	\$446,191	\$446,191	\$557,739	\$669,287	\$669,287	\$557,739	\$446,191
Costos Directos	\$ 367	\$136,460	\$170,575	\$204,690	\$204,690	\$170,575	\$136,460	\$136,460	\$170,575	\$204,690	\$204,690	\$170,575	\$136,460
Ventas Totales		\$6,831,926	\$8,539,907	\$10,247,889	\$10,247,889	\$8,539,907	\$6,831,926	\$6,831,926	\$8,539,907	\$10,247,889	\$10,247,889	\$8,539,907	\$6,831,926
Costos de las Ventas		\$3,479,718	\$4,349,647	\$5,219,577	\$5,219,577	\$4,349,647	\$3,479,718	\$3,479,718	\$4,349,647	\$5,219,577	\$5,219,577	\$4,349,647	\$3,479,718
VENTAS NETAS		\$3,352,208	\$4,190,260	\$5,028,312	\$5,028,312	\$4,190,260	\$3,352,208	\$3,352,208	\$4,190,260	\$5,028,312	\$5,028,312	\$4,190,260	\$3,352,208
Otros Costos													
TRANSPORTE													
Total Transporte		\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000
SERVICIOS													
Arriendo	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
Agua	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000
luz	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
telefono	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000
TOTAL INSTALACIONES		\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000
MARKETING													
Pruebas de producto	\$ 200,000	\$ 66,667	\$ 66,667	\$ 66,667									
Campaña sostenimiento	\$ 900,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000
Impulsadora	\$ 1,200,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000									
Carne	\$ 75,000	\$ 75,000											
Volanteria	\$ 1,550,000	\$ 1,550,000											
Material POP	\$ 150,000	\$ 150,000											
TOTAL MARKETING		\$ 2,316,667	\$ 541,667	\$ 541,667	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000
NOMINA													
Gerente	\$ 778,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Vendedora	\$ 515,000	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775
Domiciliario	\$ 515,000	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775
Operario	\$ 515,000	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775	\$ 661,775
TOTAL NOMINA		\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325
total otros costos		\$ 6,129,992	\$ 4,354,992	\$ 4,354,992	\$ 3,888,325	\$ 3,888,325	\$ 3,888,325	\$ 3,888,325	\$ 3,888,325	\$ 3,888,325	\$ 3,888,325	\$ 3,888,325	\$ 4,288,325

DEPRECIACIONES

Depreciaciones			
*método línea recta			
*no hay valor de salvamento			
*3 años			
	Valor	Dep mensual	Dep anual
Teléfono	\$ 40,000	\$ 1,111	\$ 13,333
Meson	\$ 320,000	\$ 8,889	\$ 106,667
Vascula	\$ 120,000	\$ 3,333	\$ 40,000
Registradora	\$ 310,000	\$ 8,611	\$ 103,333
Enceres	\$ 150,000	\$ 4,167	\$ 50,000
Licuada	\$ 1,580,150	\$ 43,893	\$ 526,717
Congelador	\$ 609,975	\$ 16,944	\$ 203,325
Total	\$ 3,130,125		
Depreciación Equipos SELVA		\$ 86,947.92	\$ 1,043,375

7.2 ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES

7.2.1 Estado de Resultados mensual (primer año)

Mes	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas	\$ -	\$ 6,831,926	\$ 8,539,907	\$ 10,247,889	\$ 10,247,889	\$ 8,539,907
Costo de las ventas	\$ -	\$ 3,479,718	\$ 4,349,647	\$ 5,219,577	\$ 5,219,577	\$ 4,349,647
Transporte	\$ -	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000
Servicios	\$ -	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000
Marketing	\$ -	\$ 2,316,667	\$ 1,625,000	\$ 1,625,000	\$ 1,625,000	\$ 75,000
Maquinas y equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nomina	\$ -	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325
Depreciacion	\$ -	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948
EBIT	\$ -	\$ (2,864,732)	\$ (1,335,013)	\$ (496,961)	\$ (496,961)	\$ 214,987
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,496
Utilidad Neta	\$ -	\$ (2,864,732)	\$ (1,335,013)	\$ (496,961)	\$ (496,961)	\$ 150,491

Mes	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 6,831,926	\$ 6,831,926	\$ 8,539,907	\$ 10,247,889	\$ 10,247,889	\$ 8,539,907	\$ 6,831,926
Costo de las ventas	\$ 3,479,718	\$ 3,479,718	\$ 4,349,647	\$ 5,219,577	\$ 5,219,577	\$ 4,349,647	\$ 3,479,718
Transporte	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000
Servicios	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000	\$ 748,000
Marketing	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000
Maquinas y equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000,000
Nomina	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325	\$ 2,985,325
Depreciacion	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948
EBIT	\$ (623,065)	\$ (623,065)	\$ 214,987	\$ 1,053,039	\$ 1,053,039	\$ 214,987	\$ (2,623,065)
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 64,496	\$ 315,912	\$ 315,912	\$ 64,496	\$ -
Utilidad Neta	\$ (623,065)	\$ (623,065)	\$ 150,491	\$ 737,127	\$ 737,127	\$ 150,491	\$ (2,623,065)

La cuenta maquinas y equipos se genera en diciembre de este 2010 con el fin de aumentar la capacidad instalada y poder cumplir con la proyección de ventas de los meses venideros.

7.2.2 Balance general mensual (Primer año)⁵⁵

Activo	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Caja	\$ 1,869,875	\$ (907,909)	\$ (2,155,974)	\$ (2,565,987)	\$ (2,976,001)	\$ (2,674,066)
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos SELVA	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125
Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ 86,948	\$ 173,896	\$ 260,844	\$ 347,792	\$ 434,740
Total Activos	\$ 5,000,000	\$ 2,135,268	\$ 800,255	\$ 303,294	\$ (193,667)	\$ 21,320
Pasivo Y Patrimonio						
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,496
Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (2,864,732)	\$ (1,335,013)	\$ (496,961)	\$ (496,961)	\$ 150,491
Utilidad Acumulada	\$ -		\$ (2,864,732)	\$ (4,199,745)	\$ (4,696,706)	\$ (5,193,667)
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ 2,135,268	\$ 800,255	\$ 303,294	\$ (193,667)	\$ 21,320

Activo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja	\$ (3,210,183)	\$ (3,746,300)	\$ (3,444,365)	\$ (2,304,378)	\$ (1,164,392)	\$ (862,457)	\$ (3,398,574)
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos SELVA	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125
Depreciacion Acumulada	\$ 521,688	\$ 608,635	\$ 695,583	\$ 782,531	\$ 869,479	\$ 956,427	\$ 1,043,375
Total Activos	\$ (601,745)	\$ (1,224,810)	\$ (1,009,824)	\$ 43,215	\$ 1,096,254	\$ 1,311,241	\$ (1,311,824)
Pasivo Y Patrimonio							
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ 64,496	\$ 64,496	\$ 128,992	\$ 444,904	\$ 760,815	\$ 825,311	\$ 825,311
Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Utilidad del ejercicio	\$ (623,065)	\$ (623,065)	\$ 150,491	\$ 737,127	\$ 737,127	\$ 150,491	\$ (2,623,065)
Utilidad Acumulada	\$ (5,043,176)	\$ (5,666,241)	\$ (6,289,307)	\$ (6,138,816)	\$ (5,401,689)	\$ (4,664,561)	\$ (4,514,071)
Total Pasivo y Patrimonio	\$ (601,745)	\$ (1,224,810)	\$ (1,009,824)	\$ 43,215	\$ 1,096,254	\$ 1,311,241	\$ (1,311,824)

7.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se calcula como la suma de los flujos de caja libre traídos a valor presente hasta el periodo en el cual esta suma sea superior al valor presente de la inversión. En este proyecto en particular, el punto de equilibrio se alcanza sólo después del primer año, es decir en el primer semestre del tercer año ya que las ventas durante los primeros años se suponen bajas, principalmente mientras se adquiere el conocimiento operacional adecuado y se incrementan las ventas, o hasta que empiece la etapa de crecimiento hasta alcanzar la estabilidad. A esta etapa la llamamos etapa de transición.

⁵⁵ Ver Anexo. Maquinaria y equipo.

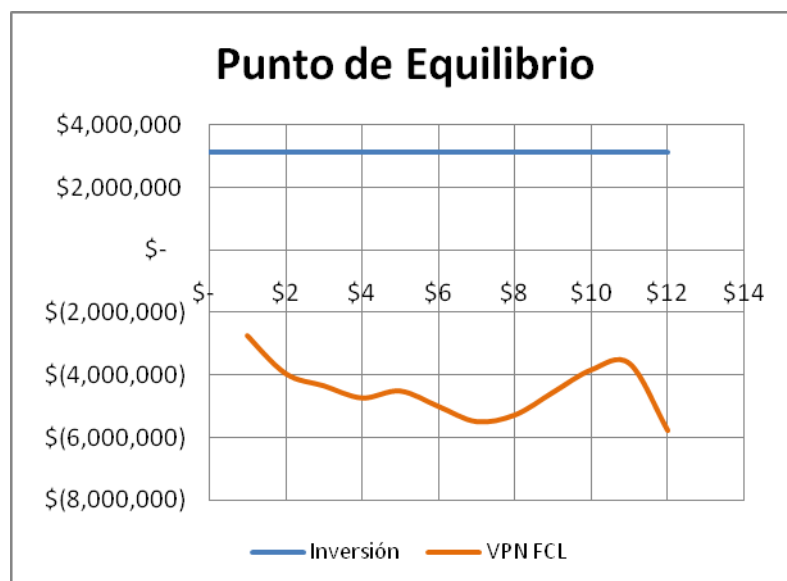
7.3.1 Flujos de Caja Libre

	0	1	2	3	4	5
Mes	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
EBIT	\$ -	\$ (2,864,732)	\$ (1,335,013)	\$ (496,961)	\$ (496,961)	\$ 214,987
(+) Depreciation	\$ -	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948
(-) Capex	\$ 3,130,125	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Changes in working Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operating Cash Flow	\$ (3,130,125)	\$ (2,777,784)	\$ (1,248,065)	\$ (410,013)	\$ (410,013)	\$ 301,935
(-) Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,496
FCF	\$ (3,130,125)	\$ (2,777,784)	\$ (1,248,065)	\$ (410,013)	\$ (410,013)	\$ 237,439
VPN		\$ (2,739,733)	\$ (1,214,107)	\$ (393,394)	\$ (388,005)	\$ 221,616

	6	7	8	9	10	11	12
Mes	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
EBIT	\$ (623,065)	\$ (623,065)	\$ 214,987	\$ 1,053,039	\$ 1,053,039	\$ 214,987	\$ (2,623,065)
(+) Depreciation	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948	\$ 86,948
(-) Capex	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Changes in working Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operating Cash Flow	\$ (536,117)	\$ (536,117)	\$ 301,935	\$ 1,139,987	\$ 1,139,987	\$ 301,935	\$ (2,536,117)
(-) Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 64,496	\$ 315,912	\$ 315,912	\$ 64,496	\$ -
FCF	\$ (536,117)	\$ (536,117)	\$ 237,439	\$ 824,075	\$ 824,075	\$ 237,439	\$ (2,536,117)
VPN	\$ (493,536)	\$ (486,775)	\$ 212,633	\$ 727,872	\$ 717,902	\$ 204,014	\$ (2,149,252)

7.3.2 Punto De Equilibrio Mensual (Primer Año)

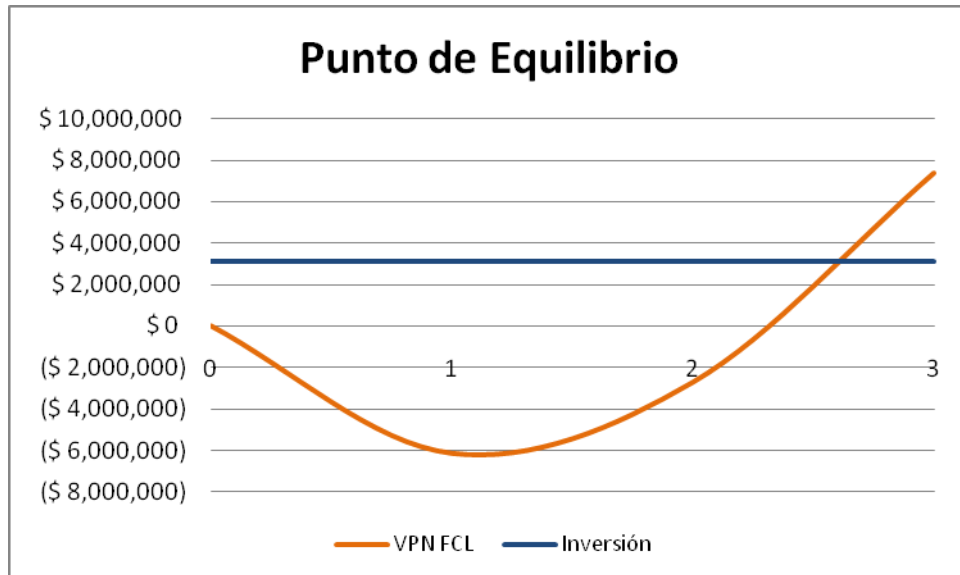
Gráfico 16
Punto de Equilibrio Mensual (Primer Año)



Fuente: Autor

7.3.3 Punto De Equilibrio Anual

Gráfico 17
Punto de Equilibrio Anual



Fuente: Autor

A partir de los flujos de caja libre, y como se muestra en los gráficos, la empresa alcanzaría su punto de equilibrio en el segundo semestre del 2011.

7.4 ESTADOS FINANCIEROS ANUALES

7.4.1 Estado De Resultados Anual

Año	0	2010	2011	2012
Ventas	\$ -	\$ 102,478,886	\$ 129,123,397	\$ 158,628,093
Costo de las ventas	\$ -	\$ 52,195,769	\$ 65,766,669	\$ 80,794,353
Transporte	\$ -	\$ 960,000	\$ 1,008,000	\$ 1,058,400
Servicios	\$ -	\$ 8,976,000	\$ 9,424,800	\$ 9,896,040
Marketing	\$ -	\$ 7,791,667	\$ 8,181,250	\$ 8,590,313
Maquinaria y equipo	\$ -	\$ 2,000,000	\$ 2,100,000	\$ 2,205,000
Nomina	\$ -	\$ 35,823,900	\$ 37,615,095	\$ 39,495,850
Depreciacion	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375
EBIT	\$ -	\$ (6,311,824)	\$ 3,984,208	\$ 15,544,763
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ (1,893,547)	\$ 1,195,262	\$ 4,663,429
Utilidad Neta	\$ -	\$ (4,418,277)	\$ 2,788,946	\$ 10,881,334

7.4.2 Balance General Anual

Activo	0	2010	2011	2012
Caja	\$ 1,869,875	\$ (3,398,574)	\$ 3,522,556	\$ 18,915,432
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Planta	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125
Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 2,086,750	\$ 3,130,125
Total Activos	\$ 5,000,000	\$ (1,311,824)	\$ 4,565,931	\$ 18,915,432
	\$			
Pasivo Y Patrimonio				
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ (1,893,547)	\$ 1,195,262	\$ 4,663,429
Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (4,418,277)	\$ 2,788,946	\$ 10,881,334
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (4,418,277)	\$ (1,629,331)
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ (1,311,824)	\$ 4,565,931	\$ 18,915,432

7.4.3 Flujo de Caja Libre⁵⁶

Año	0	2010	2011	2012
EBIT	\$ -	\$ (6,311,824)	\$ 3,984,208	\$ 15,544,763
(+) Depreciation	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375
(-) Capex	\$ 3,130,125	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Changes in working Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operating Cash Flow	\$ (3,130,125)	\$ (5,268,449)	\$ 5,027,583	\$ 16,588,138
(-) Impuestos	\$ -	\$ (1,893,547)	\$ 1,195,262	\$ 4,663,429
FCF	\$ (3,130,125)	\$ (3,374,902)	\$ 3,832,321	\$ 11,924,709
Valor presente de los flujos de caja				
	\$4,019,848			
Valor Terminal				
\$	58,620,258			
Valor total		\$62,640,105.97		

⁵⁶ Valor terminal es el valor presente de todos los flujos que tenga la empresa más allá del último año de proyección hecha.

7.5 ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA

7.5.1 Escenario pesimista

Para este escenario se proyecta una disminución de las ventas en un 20% y un aumento en el costo de la materia prima de un 15% debido a la cosecha y causas externas como lluvias intensas que generan cambios en la producción de nuestra materia prima. Unas tasas de crecimiento no tan altas como en el escenario normal 5 puntos porcentuales por debajo. El capital de trabajo se mantendrá y será igual a \$5'000000

7.5.1.1 Estado De Resultados Escenario Pesimista

Año	0	2010	2011	2012
Ventas	\$ -	\$ 81,983,109	\$ 103,298,717	\$ 126,902,474
Costo de las ventas	\$ -	\$ 45,708,758	\$ 57,593,036	\$ 70,753,044
Transporte	\$ -	\$ 960,000	\$ 1,008,000	\$ 1,058,400
Servicios	\$ -	\$ 8,976,000	\$ 9,424,800	\$ 9,896,040
Marketing	\$ -	\$ 7,791,667	\$ 8,181,250	\$ 8,590,313
Maquinaria y equipo	\$ -	\$ 2,000,000	\$ 2,100,000	\$ 2,205,000
Nomina	\$ -	\$ 35,823,900	\$ 37,615,095	\$ 39,495,850
Depreciacion	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375
EBIT	\$ -	\$ (20,320,591)	\$ (13,666,838)	\$ (6,139,547)
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ (6,096,177)	\$ (4,100,051)	\$ (1,841,864)
Utilidad Neta	\$ -	\$ (14,224,414)	\$ (9,566,787)	\$ (4,297,683)

7.5.1.2 Balance General Anual Escenario Pesimista

Activo	0	2010	2011	2012
Caja	\$ 1,869,875	\$ (17,407,341)	\$ (23,934,627)	\$ (24,930,747)
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Planta	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125
Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 2,086,750	\$ 3,130,125
Total Activos	\$ 5,000,000	\$ (15,320,591)	\$ (22,891,252)	\$ (24,930,747)
	\$			
Pasivo Y Patrimonio				
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ (6,096,177)	\$ (4,100,051)	\$ (1,841,864)
Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (14,224,414)	\$ (9,566,787)	\$ (4,297,683)
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (14,224,414)	\$ (23,791,200)
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ (15,320,591)	\$ (22,891,252)	\$ (24,930,747)

7.5.2 Escenario Optimista

Para éste escenario se proyecta un aumento de las ventas en un 10%, unos costos de materia prima de un 5% menos debido a la cosecha de las frutas. Unas tasas de crecimiento estables a las del escenario normal. Pero se contrata un nuevo operario para el último trimestre del 2010 y la inversión en maquinas y equipos se hace durante el primer semestre en Julio. El capital de trabajo se mantendrá y será igual a \$5'000.000.

7.5.2.1 Estado De Resultados Anual Escenario Optimista

Año	0	2010	2011	2012
Ventas	\$ -	\$ 112,726,775	\$ 142,035,737	\$ 174,490,902
Costo de las ventas	\$ -	\$ 56,509,646	\$ 71,202,154	\$ 87,471,846
Transporte	\$ -	\$ 960,000	\$ 1,008,000	\$ 1,058,400
Servicios	\$ -	\$ 8,976,000	\$ 9,424,800	\$ 9,896,040
Marketing	\$ -	\$ 7,791,667	\$ 8,181,250	\$ 8,590,313
Maquinaria y equipo		\$ 2,000,000	\$ 2,100,000	\$ 2,205,000
Nomina	\$ -	\$ 37,809,225	\$ 39,699,686	\$ 41,684,671
Depreciacion	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375
EBIT	\$ -	\$ (2,363,138)	\$ 9,376,471	\$ 22,541,258
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ (708,941)	\$ 2,812,941	\$ 6,762,377
Utilidad Neta	\$ -	\$ (1,654,196)	\$ 6,563,530	\$ 15,778,881

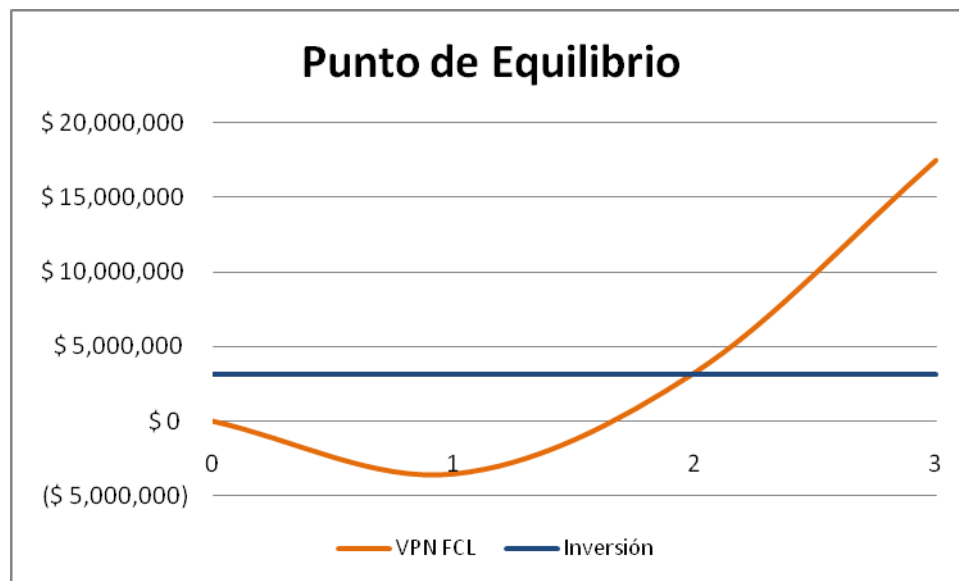
7.5.2.2 Balance General Anual Escenario Optimista

Activo	0	2010	2011	2012
Caja	\$ 1,869,875	\$ 550,112	\$ 11,678,900	\$ 32,450,591
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Planta	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125	\$ 3,130,125
Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 2,086,750	\$ 3,130,125
Total Activos	\$ 5,000,000	\$ 2,636,862	\$ 12,722,275	\$ 32,450,591
	\$			
Pasivo Y Patrimonio				
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ (708,941)	\$ 2,812,941	\$ 6,762,377
Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (1,654,196)	\$ 6,563,530	\$ 15,778,881
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (1,654,196)	\$ 4,909,333
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 5,000,000	\$ 2,636,862	\$ 12,722,275	\$ 32,450,591

7.5.2.3 Flujo de Caja Libre Escenario Optimista

Año	0	2010	2011	2012
EBIT	\$ -	\$ (2,363,138)	\$ 9,376,471	\$ 22,541,258
(+) Depreciation	\$ -	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375	\$ 1,043,375
(-) Capex	\$ 3,130,125	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Changes in working Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operating Cash Flow	\$ (3,130,125)	\$ (1,319,763)	\$ 10,419,846	\$ 23,584,633
(-) Impuestos	\$ -	\$ (708,941)	\$ 2,812,941	\$ 6,762,377
FCF	\$ (3,130,125)	\$ (610,821)	\$ 7,606,905	\$ 16,822,256
Valor presente de los flujos de caja				
	\$12,053,934			
Valor Terminal				
\$	82,695,933			
Valor total		\$94,749,867.04		

7.5.2.4 Punto de Equilibrio Anual Escenario Optimista



Como se refleja en los estados financieros y en el punto de equilibrio con los datos de entrada para este escenario optimista incluyendo un operario nuevo para el último trimestre del año 2010 se llega más rápido al punto de equilibrio, la diferencia no es muy drástica viéndola desde el punto de equilibrio con el escenario normal debido a la nueva contratación y a la inversión en el aumento de la capacidad instalada que se realiza a final del primer semestre de 2010.

8. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

SELVA se constituye como una unipersonal bajo el régimen simplificado, en este capítulo se evidencia el análisis legal, razón social de la empresa, objeto social, marco legal, registro de marca, obligaciones tributarias y análisis social.

8.1 ANÁLISIS LEGAL

Esta evaluación busca precisar los requisitos jurídicos del proyecto, determinando los requerimientos y procedimientos necesarios que se deben cumplir para constituir la empresa, entre los cuales se encuentran los aspectos mercantiles, tributarios y laborales, al igual que los compromisos ambientales y humanos requeridos para el funcionamiento de la empresa en creación.

Se pretende formalizar una empresa representada por una Persona Jurídica capaz de ejercer derechos y obligaciones, por ser una empresa nueva con un músculo financiero bajo y una proyección de ventas no muy altas, se va hacer parte del régimen simplificado.

Pertenece al régimen simplificado del Impuesto a las ventas las Personas naturales, comerciantes y artesanos que sean minoristas o detallistas; los agricultores y ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan con los siguientes y con la totalidad de las siguientes condiciones⁵⁷:

- Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad gravada inferiores a cuatro mil 4.000 UVT [\$95.052.000].
- Que tengan como máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.
- Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier sistema que implique la explotación de intangibles.
- Que no sean usuarios aduaneros.
- Que no hayan celebrado en el 2009 contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior 3.300 UVT [\$78.418.000].
- Que no celebre en el 2010 contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior 3.300 UVT [\$81.032.000].
- Que el monto total de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior (2009) no supere la suma de (4.500 UVT) [\$106.934.000]

⁵⁷ <http://www.gerencie.com/regimen-simplificado.html>

- Que el monto total de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año 2010 no supere la suma de (4.500 UVT) [\$110.498.000]
- Para la celebración de contratos de venta de bienes o servicios en el 2010 por cuantía individual superior a 3.300 UVT [\$81.032.000], el responsable del régimen simplificado deberá primero inscribirse en el Régimen común.

La ley de Comercio aplica el concepto de *Empresario* a quien está dedicado en forma habitual, a la actividad de la industria, el comercio o los servicios, mediante la realización de los *Actos Mercantiles*, para el caso concreto visto como empresa de fabricación, transformación y comercialización de bienes.

El empresario es quien se dedica a una actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios; actividad que puede realizarse a través de un establecimiento de comercio el cual es el conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa.⁵⁸

8.1.1 Razón Social de la Empresa

La empresa que se formalizo, va estar constituida bajo PERSONA NATURAL. El nombre escogido para nuestra empresa es **SELVA**, el cual se realiza frente a la cámara y comercio, con el Registro Único Tributario (Ver Anexo 5).

La cámara de comercio certifica:

Nombre: Alvarado Castro Juan Sebastián

C.C.: 80876329

N.I.T: 80876929-8

Propietario de los siguientes establecimientos de comercio

Nombre: SELVA JUICE BAR

Dirección comercial: Cll 16 N. 5-24

Municipio: Bogotá D.C.

Matricula N.: 01805688 de 28 de Mayo de 2008

Renovación de la matricula: El 25 de Marzo de 2010

8.1.2 Objeto social

El objeto Social de la empresa es el de producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados de pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá, identificando nichos de mercado para este tipo de producto dentro del territorio Nacional.

⁵⁸ Cámara de Comercio. Guía para Constituir y formalizar una Empresa. Sexta Edición.

8.1.3 Marco Legal

El marco legal para la producción y comercialización de productos alimenticios en Colombia es regulada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA. Este, es un establecimiento público de orden Nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al sistema de salud, adscrito al Ministerio de Protección Social y con sujeción a las disponibilidades generales que regulan su funcionamiento.⁵⁹

En el caso de SELVA, el marco legal se maneja con un concepto sanitario favorable, ésta es una orden acerca de la manipulación de alimentos otorgado por la Oficina de Saneamiento que emite el Hospital Centro Oriente, entidad encargada de regular los establecimientos en la localidad de Santafé y Candelaria. De igual manera los operarios que intervienen directamente con el producto deben tener una credencial de manipulación de alimentos, la cual es exigida por la entidad y especificaciones en el área de producción como: cerramiento, seguridad, demarcación, entre otros.

8.1.4 Registro de Marca

El procedimiento para registrar una marca se realiza en la Superintendencia de Industria y Comercio y consta de los siguientes pasos:

- Armar un expediente en una carpeta específica para este tipo de trámites.
- Diligenciar el formulario petitorio especificando el nombre del representante legal acreditado a través de un certificado de la Cámara de Comercio.
- Anexar el recibo de pago de los impuestos administrativos de acuerdo a la resolución 41687 de 2002 para el registro de marca por un valor de \$510.000.
- Adjuntar artes finales con señalamiento de colores y una descripción del contenido.
- Presentar a la Superintendencia de Industria y comercio en la oficina de radicación.

El registro de la marca SELVA se realizará frente a la Superintendencia de Industria y Comercio, este trámite tiene un costo de \$670.000 pesos, pero se genera un descuento para microempresas siendo de \$670.000. SELVA tiene programado realizar el registro de marca al tiempo con el cambio a régimen común que se pronostica para 2012 debido al bajo capital con el que cuenta SELVA en la actualidad, y en orden de prioridades, primero se encuentra el aumento de capacidad instalada, manifestada en maquinaria, y recurso humano, el cual se relaciona con un aumento de ventas, lo que nos dará el capital necesario para el registro de la marca. .

⁵⁹ <http://www.invima.gov.co>

8.1.5 Obligaciones Tributarias

Los responsables del régimen simplificado tienen las siguientes obligaciones⁶⁰:

1. Inscribirse en el RUT.
2. Exhibir en lugar visible el certificado de inscripción.
3. Llevar el libro fiscal de operaciones diarias.
4. Exigir factura a sus proveedores.
5. Presentar declaración de renta cuando superen los topes establecidos.
6. Cumplir con los mecanismos de control que imponga el gobierno.

Actualmente la empresa no presenta declaración de renta porque aún no supera los topes establecidos.

Según el Concepto 15456 de febrero 20 de 2006 la DIAN dice que a las personas naturales en el régimen simplificado del IVA no les exigirá, para fines fiscales, que lleven contabilidad mercantil. Bajo este concepto, SELVA, lleva un Libro Fiscal de Registro de Operaciones Diarias que aunque la DIAN no puede sancionar por no llevarlo, se hace para llevar un control de ingresos y egresos.

8.1.6 Aspectos Legales Urbanos

Para ejercer el Comercio hay una serie de requisitos generales y de aplicación Nacional que deben tenerse en cuenta según lo dispuesto en el artículo 2 de la ley 232 de 1995⁶¹:

- Cumplimiento de las normas relacionadas con el uso del suelo, intensidad auditiva, horarios, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente de cada municipio.
- Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre el tema.
- Mantener la matrícula mercantil vigente en la Cámara de Comercio de las respectiva Jurisdicción.
- Informar sobre la apertura del establecimiento en las respectivas oficinas de Planeación Distrital.
- Solicitar el concepto de bomberos anualmente. Los aportes a éstos se realizan de acuerdo a los ingresos de la empresa.

⁶⁰ Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), *Concepto especial sobre el régimen simplificado del impuesto sobre las ventas (Concepto núm. 0001)*, 19 de febrero de 2002.

⁶¹ *Ibíd.*

- Obtener el concepto sanitario sin ningún costo. Este es una orden acerca de la manipulación de alimentos otorgado por la Oficina de Saneamiento.
- Permiso de vertimientos. Esto incluye el análisis de agua residual de la empresa.
- Certificado de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado, de disponibilidad de agua.
- Registro Sanitario. Otorgado por la Secretaria de Salud.

SELVA no cuenta con registro INVIMA aún ya que este registro tiene un costo alto, en el momento se tiene un concepto favorable por parte de la Secretaria Distrital de Salud, expedido por el Hospital Central Oriente E.S.E. el 29 de Octubre de 2009. (Ver Anexo 1).

8.2 ANÁLISIS SOCIAL

SELVA es una empresa cuyo objetivo es producir y comercializar jugos y granizados de fruta natural de excelente calidad en la localidad de Santafé y La Candelaria. y la consecución de éste objetivo es su principal responsabilidad.

Sin embargo, este proyecto se creó con el firme propósito de ayudar a construir país contribuyendo a la generación de empleos directos e indirectos. Tras la búsqueda de este objetivo, SELVA se unió a un proyecto social con la Fundación Conexión Joven www.conexionjoven.org. Esta unión se dio para apadrinar a 2000 niños de Ciudad Bolívar para darles una navidad llena de alegrías, sonrisas y sorpresas. El aporte de SELVA en esta campaña es darle a esos niños cada navidad un refrigerio lleno de vitaminas provenientes de las frutas y concientizar a las familias de la importancia de éstas, aunque se sabe que muchas veces este grupo alimenticio no es accesible para éste segmento de la población. Pero lo que se busca es enseñarles que las frutas en cosecha son más económicas y que hay lugares dónde se encuentran a precios muy bajos.

El desarrollo de este proyecto constituye una oportunidad de enseñar y mostrar las ventajas y diferencias entre consumir una bebida rica en conservantes, a consumir una bebida rica en vitaminas y muy saludable. Se busca con este proyecto resaltar los beneficios de las frutas para la salud, se quiere concientizar a los consumidores más allá de obtener ganancias.

9. CONCLUSIONES

9.1 COMERCIAL

- Se realizó una investigación de mercados que permitió identificar las preferencias en tipos de bebida que consumen los jóvenes y adultos de la localidad de Santafé y la Candelaria. Esto en cuanto a si consumen o no jugos de fruta natural y la frecuencia con la que consumen este tipo de bebidas, la preferencia de sabor del jugo o granizado, la aceptación que tendría adicionarle suplementos vitamínicos a las bebidas y el precio que estarían dispuestos a pagar por una bebida de excelente calidad, sabor y rica en vitaminas. Se obtuvo que el 93% de los encuestados consume jugos de fruta natural y el 26% lo consume diariamente. A partir de dichos hallazgos surge la idea de negocio presentada en este proyecto.
- Se encontró que el consumo de jugos por mes en el sector es de 4'972.000 unidades, por esta razón SELVA espera vender el 0.04% equivalente a 1.989 unidades entre jugos y granizados mensuales.
- Dentro de las principales oportunidades y fortalezas identificadas se encontró que el mercado comercial y empresarial del centro de la ciudad está creciendo lo cual lleva a una mayor afluencia de personas en el sector, además el 90% de los colombianos consumen frutas y están aumentando su interés en el concepto de comer sano.

SELVA ofrece como servicio innovador la entrega del producto a domicilio lo cual es un servicio interesante para las personas que laboran en el sector ya que a veces no tienen tiempo para salir a comprar una bebida nutritiva y por eso recurren en ocasiones a las bebidas ligeras, ricas en conservantes.

Dentro de las principales amenazas y debilidades identificadas se encontró que: SELVA cuenta con poco conocimiento de la marca, hay muchos productos sustitutos en el mercado y, por último, el colombiano promedio prefiere una bebida gaseosa porque es más económica que una bebida nutritiva.

- Se identificaron como competencia directa de SELVA las siguientes 2 empresas en el sector: Ánimo y Sanduchón y Dulcinea.
- Se estiman ventas durante el primer año de actividad de SELVA de \$102.478.886, correspondiente al 0.04% del mercado objetivo.
- SELVA desarrollará un plan de marketing buscando penetrar el mercado actual, a través de estrategias como: ofrecer precios competitivos con relación al mercado; publicidad voz a voz como canal de divulgación; servicio de entrega a domicilio, un servicio innovador dentro del portafolio como valor agregado al producto. El programa de responsabilidad social manejado por

SELVA en compañía de la Fundación Conexión Joven, servirá como estrategia para atraer clientes interesados en apoyar proyectos sociales con dicha fundación y con otras.

- Los precios promedio ofrecidos por SELVA son: Jugos \$3.100 obteniendo una ganancia neta del 32%, Granizados \$4.800 obteniendo una ganancia neta del 52% y Suplementos vitamínicos \$1.200.

9.2 ADMINISTRATIVO

- Se determinó que SELVA contará con un espacio ubicado en el barrio Veracruz, localidad 3 Santafé (Calle 16 # 5 - 24) de la ciudad de Bogotá.
- La compañía contará con 4 empleados: un gerente general, un operario, una vendedora y un domiciliario. Todos los empleados trabajarán en la calle 16, el domiciliario recorrerá el sector ya que es el encargado de entregar las bebidas a domicilio. Se trabajarán jornadas de 8 horas diarias, de lunes a viernes.
- Dependerá del compromiso de su talento humano y del trabajo riguroso que se haga sobre las estrategias de marketing para que se evidencie de manera exitosa el crecimiento esperado para SELVA en los años venideros.
- Actualmente SELVA está constituido bajo persona natural y en régimen simplificado, según las proyecciones financieras se espera en el 2011 pasar a régimen común.

9.3 FINANCIERO

- De acuerdo al análisis financiero hecho, calculado con una tasa de crecimiento inicial del 10%, una inflación estimada en 5%, y un costo de capital del 18%, se evidencia que en los primeros cinco meses se presentan pérdidas para la empresa, sin embargo, para los tres primeros años proyectados, el ejercicio de la empresa genera utilidades.
- El punto de equilibrio se alcanzará durante el primer semestre del 2012, es decir durante el tercer año de actividad.
- Los flujos de caja y el costo de capital proyectados a tres años y traídos a valor presente neto calculado en \$4'019.848, muestran un valor total de SELVA de \$62'640.105, evidenciando que el proyecto es viable, puesto que su VPN es positivo incluso a tasas altas, lo cual indica que el proyecto debe realizarse.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Romero T. Antonio. Principios de contabilidad y análisis financiero. Colombia. Ediciones Uniandes, 2002
- FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Guía para constituir y formalizar una empresa. 3a ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996
- CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO. Creación de pequeñas empresas innovadoras. Santiago de Chile. CINDA, 1994
- LAMBING, Peggy. Empresarios pequeños y medianos. 1a ed. Naucalpan, México. Prentice Hall. 1998.
- LAMB, Hair Mc Daniel. Marketing. 6a ed. Editorial Thomson 2002
- DURAN HERAZ, Alfonso. La logística y el comercio electrónico. 1ed. Madrid. McGraw-Hill. 2001
- BRIZ, Julian. Internet y comercio electrónico. 2a ed. Madrid. Esic Editorial. 2001
- SCHNEIDER, Gary P. Comercio electrónico. 3a ed. México D.F. Thomson 2003
- Niebel, Freivalds. Ingeniería industrial, Métodos, estándares y diseño del trabajo, 11ª ed. México D.F. 2007.