

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE MORA SELECCIONADA Y EMPACADA EN
BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**

**ELSA MENDOZA NIÑO
JORGE ENRIQUE PEREZ RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE MORA SELECCIONADA Y EMPACADA EN
BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**

**ELSA MENDOZA NIÑO
JORGE ENRIQUE PEREZ RODRÍGUEZ**

**Proyecto para optar el título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:
JOSE FELIX REYES ALVAREZ
Ingeniero**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

DEDICATORIA

El presente proyecto
es dedicado a mi familia,
por su apoyo y
fortaleza, a mi esposo
por su incondicional
entrega y a mi hijo por
ser la fuente de
inspiración de todo lo
que hago, para ustedes la
cristalización de mis
esfuerzos.

Elsa

DEDICATORIA

El presente proyecto
es dedicado a mi familia
por su permanente apoyo,
a mi esposa por su amor,
fortaleza y compromiso, y
a mi hija la verdadera
gestora del esfuerzo que
hoy hace posible alcanzar
esta meta.

Por ustedes y para
ustedes los llevo en mi
corazón, los amo..

Jorge.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus sinceros agradecimientos a:

A Dios, porque sin el nada de esto hubiese sido posible.

A nuestros esposos, Bleimer Plata y Crisálida Beatriz Montes, por su apoyo incondicional.

A nuestros hijos, Juan David Plata Mendoza y Valeria Pérez Montes, por ser la inspiración para construir un futuro mejor.

A nuestras tutoras por su enseñanza y orientación, en este proceso de autoaprendizaje.

A nuestros compañeros, por su amistad y colaboración.

Al ingeniero Jose Félix Reyes, director del proyecto, por su colaboración, guía y compromiso para la realización de este estudio de investigación.

A todas las directivas y todo el personal de Instituto de Educación a Distancia, especialmente al personal del programa de Gestión Empresarial.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	26
1. GENERALIDADES	28
2. ESTUDIO DE MERCADOS	35
2.1 OBJETIVOS	35
2.1.1 General	35
2.1.2 Específicos	35
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	36
2.2.1 Definición, Usos y Especificaciones del producto/ servicio	36
2.2.2 Productos sustitutos	40
2.2.3 Productos complementarios	41
2.2.4 Atributos diferenciadores del producto / servicio respecto a la Competencia	41
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	42
2.3.1 Mercado potencial	42
2.3.2 Mercado objetivo	42
2.4 LA DEMANDA	43
2.4.1 Investigación de mercados	43
2.4.2 Estimación de la demanda	64
2.4.3 Evolución histórica de la demanda	66

	Pág.
2.4.4 Proyección de la demanda	67
2.5 LA OFERTA	70
2.5.1 Necesidades de información	70
2.5.2 Ficha técnica	71
2.5.3 Tabulación y presentación de resultados	72
2.5.4 Análisis de la situación actual de la competencia	84
2.5.5 Proyección de la oferta	85
2.6 RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA	86
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACION	87
2.7.1 Estructura de los canales actuales	87
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	89
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	89
2.8 PRECIO	91
2.8.1 Análisis de precios	91
2.8.2 Estrategias de fijación de precio	92
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	92
2.9.1 Objetivos	92
2.9.2 Logotipo	93
2.9.3 Lema	93
2.9.4 Análisis de medios	94
2.9.5 Selección de medios	95
2.9.6 Estrategias publicitarias	95

	Pág.
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción	96
2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	97
3. ESTUDIO TECNICO	100
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	100
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	100
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto	102
3.1.3 Capacidad del proyecto	102
3.2. LOCALIZACION	104
3.2.1 Macrolocalización	104
3.2.2 Microlocalización	105
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	107
3.3.1 Ficha técnica del producto	107
3.3.2 Descripción técnica del proceso	108
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento	110
3.3.4 Control de calidad	111
3.3.5 Recursos	114
3.3.6 Estudio de proveedores	117
3.3.7 Distribución de planta	121
3.3.8 Logística de distribución	121
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO	122
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	124

	Pág.
4.1 Forma de constitución	124
4.1.1 Tipo de sociedad	124
4.1.2 Procedimiento de constitución	124
4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA	127
4.2.1 Visión	127
4.2.2 Misión	128
4.2.3 Objetivos	128
4.2.4 Políticas	129
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	131
4.3.1 Organigrama	131
4.3.2 Descripción y perfil de cargos	132
4.3.3 Asignación salarial	150
5. ESTUDIO FINANCIERO	152
5.1. INVERSIONES	152
5.1.1 Inversión fija	152
5.1.2 Inversión diferida	154
5.1.3 Inversión de capital de trabajo	155
5.1.4 Inversión total	163
5.1.5 Fuentes de financiación	163
5.2 COSTOS Y GASTOS	164
5.2.1 Costos	165
5.2.2 Gastos	169

	Pág.
5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	170
5.3.1 Egresos proyectados	170
5.3.2 Ingresos proyectados	176
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	178
5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	179
5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	182
5.7 BALANCE GENERAL (Primer año)	183
6. EVALUACION DEL PROYECTO	184
6.1 IMPACTO SOCIAL	184
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	184
6.3 EVALUACION FINANCIERA	185
6.3.1 Valor Presente Neto	186
6.3.2 Tasa Interna de Retorno	187
6.3.3 Periodo de Recuperación	188
6.3.4 Análisis de razones financieras	189
7. CONCLUSIONES	195
8. RECOMENDACIONES	197
BIBLIOGRAFÍA	198
ANEXOS	199

LISTA DE CUADRO

	Pág.
Cuadro 1. Contenido de la mora de castilla	39
Cuadro 2. Ficha técnica	45
Cuadro 3. Compra de mora	47
Cuadro 4. Mora comprada en promedio	48
Cuadro 5. Presentación de la mora	49
Cuadro 6. Proveedores	50
Cuadro 7. Plazas de mercado	51
Cuadro 8. Inconformidad del producto	52
Cuadro 9. Tipos de inconformidad al comprar la mora	53
Cuadro 10. Valor promedio	54
Cuadro 11. Condiciones de compra	55
Cuadro 12. Utilización del servicio de la comercializadora	56
Cuadro 13. Por qué no utilizarían el servicio	57
Cuadro 14. Presentaciones en peso que desean vender	58
Cuadro 15. Cantidad en media libra que desean adquirir	59
Cuadro 16. Cantidad en libras demandadas	60
Cuadro 17. Empaque que se utilizará	61
Cuadro 18. Frecuencia de compra	62
Cuadro 19. Lugar donde se comprará la mora	63

	Pág.
Cuadro 20. Cantidad de establecimientos comerciales	67
Cuadro 21. Proyección de establecimientos	68
Cuadro 22. Proyección de la demanda a cubrir (clientes)	70
Cuadro 23. Proyección de la demanda (kilogramos)	70
Cuadro 24. Ficha técnica (oferta)	71
Cuadro 25. Proveedor de mora	72
Cuadro 26. Cantidad de mora comprada	73
Cuadro 27. Precio de compra	74
Cuadro 28. Frecuencia de compra	75
Cuadro 29. Forma de pago para proveedores	76
Cuadro 30. Presentación de la mora	77
Cuadro 31. Selecciona la fruta	78
Cuadro 32. Clientes de los comerciantes	79
Cuadro 33. Forma de pago	80
Cuadro 34. Asesoramiento al cliente	81
Cuadro 35. Canal utilizado por los clientes	82
Cuadro 36. Utilización de mecanismos para la conservación	83
Cuadro 37. Presupuesto de lanzamiento	96
Cuadro 38. Presupuesto de operación	97
Cuadro 39. Proyección de la capacidad	104
Cuadro 40 Ponderación y asignación de puntos	106

	Pág.
Cuadro 41. División factores en grados y asignación de puntos a los grados	106
Cuadro 42. Factor de ubicación	107
Cuadro 43. Ficha técnica del producto	108
Cuadro 44. Inventario de recursos físicos	114
Cuadro 45. Proveedores	117
Cuadro 46. Descripción funciones del gerente	132
Cuadro 47. Perfil del cargo del gerente	134
Cuadro 48. Descripción funciones del contador	135
Cuadro 49. Perfil del cargo del contador	136
Cuadro 50. Descripción funciones de la secretaria auxiliar contable	137
Cuadro 51. Perfil del cargo de la secretaria auxiliar contable	138
Cuadro 52. Descripción funciones del vendedor	140
Cuadro 53. Perfil del cargo de vendedor	141
Cuadro 54. Distribución funciones del distribuidor	142
Cuadro 55. Perfil del cargo del distribuidor	143
Cuadro 56. Descripción perfil del operario	144
Cuadro 57. Perfil del cargo del operario	145
Cuadro 58. Descripción funciones auxiliar de bodega	146
Cuadro 59. Perfil del cargo del auxiliar de bodega	147
Cuadro 60. Descripción funciones servicios generales	148
Cuadro 61. Perfil del cargo de servicios generales	149

	Pág.
Cuadro 62. Asignación salarial	151
Cuadro 63. Construcciones y adecuaciones	152
Cuadro 64. Maquinaria y equipo	153
Cuadro 65. Muebles y enseres	153
Cuadro 66. Equipo de oficina	153
Cuadro 67. Herramientas	154
Cuadro 68. Total inversión fija	154
Cuadro 69. Gastos de constitución	155
Cuadro 70. Inversión diferida	155
Cuadro 71. Costos materia prima	155
Cuadro 72. Costo mano de obra directa	156
Cuadro 73. Materiales indirectos	156
Cuadro 74. Depreciación	157
Cuadro 75. Costos indirectos de fabricación	158
Cuadro 76. Costos de producción	158
Cuadro 77. Sueldos	159
Cuadro 78. Depreciación	160
Cuadro 79. Gastos de administración	161
Cuadro 80. Sueldos	161
Cuadro 81. Gastos de ventas	161
Cuadro 82. Gastos de administración y venta	162
Cuadro 83. Capital de trabajo	162

	Pág.
Cuadro 84. Inversión total	163
Cuadro 85. Amortización	164
Cuadro 86. Costo mano de obra directa	165
Cuadro 87. Costos indirectos de fabricación	166
Cuadro 88. Costos fijos totales	166
Cuadro 89. Costo materia prima	167
Cuadro 90. Costos indirectos de fabricación	167
Cuadro 91. Costos variables totales	167
Cuadro 92. Costos totales	168
Cuadro 93. Gastos fijos	169
Cuadro 94. Pago compra de materia prima	171
Cuadro 95. Pago mano de obra directa	171
Cuadro 96. Producción cantidad	172
Cuadro 97. Pago material indirecto presentación libra	172
Cuadro 98. Pago material indirecto presentación media libra	172
Cuadro 99. Pago costo material indirecto	173
Cuadro 100. Pago costo servicios públicos presentación libra	173
Cuadro 101. Pago costos servicios públicos presentación media libra	174
Cuadro 102. Pago costos servicios públicos	174
Cuadro 103. Pago costos indirectos de fabricación	174
Cuadro 104. Pago gastos de administración	175
Cuadro 105. Pago gastos de venta presentación libra	175

	Pág.
Cuadro 106. Pago gastos de venta presentación media libra	176
Cuadro 107. Pago gastos de ventas	166
Cuadro 108. Ingresos por ventas presentación libra	176
Cuadro 109. Ingresos por venta presentación media libra	177
Cuadro 110. Ingreso por ventas	177
Cuadro 111. Ingreso por ventas netas	178
Cuadro 112. Costos y gastos fijos	178
Cuadro 113. Costos y gastos variables	179
Cuadro 114. Flujo de caja proyectado	181
Cuadro 115. Estado de resultados proyectado	182
Cuadro 116 Flujo neto de caja proyectado	185
Cuadro 117. Valor presente neto	188

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Area y producción de la mora en Colombia	29
Gráfica 2. Participación de la producción de la mora en Colombia	30
Gráfica 3. Compra de mora para su comercialización	47
Gráfica 4. Cantidad de mora comprada en Colombia	48
Gráfica 5. Porcentaje de presentación de la mora	49
Gráfica 6. Proveedores	50
Gráfica 7. Plazas de mercado	51
Gráfica 8. Inconformidad del producto	52
Gráfica 9. Tipos de inconformidad al comprar la mora	53
Gráfica 10. Valor promedio por kilogramo de mora	54
Gráfica 11. Condiciones de compra	55
Gráfica 12. Utilización del servicio de la comercializadora	56
Gráfica 13. Por qué no utilizarían el servicio	57
Gráfica 14. Presentaciones en peso que se desean comprar	58
Gráfica 15. Cantidad de media libra que desea adquirir	59
Gráfica 16. Cantidad en libras	60
Gráfica 17. Empaque que se utilizaría	61
Gráfica 18. Frecuencia de compra	62
Gráfica 19. Lugar donde se compraría la mora	63

	Pág.
Gráfica 20. Proyección de la demanda	68
Gráfica 21. Proveedor de mora	72
Gráfica 22. Cantidad de mora comprada	73
Gráfica 23. Precio de compra	74
Gráfica 24. Frecuencia de compra	75
Gráfica 25. Forma de pago	76
Gráfica 26. Presentación de la mora	77
Gráfica 27. Selección de la fruta	78
Gráfica 28. Clientes actuales de los comerciantes	79
Gráfica 29. Forma de pago de los clientes	80
Gráfica 30. Asesoramiento al cliente	81
Gráfica 31. Canal utilizado por los clientes	82
Gráfica 32. Utilización de mecanismo para la conservación	83
Gráfica 33. Canales actuales de comercialización	87
Gráfica 34. Canales actuales de comercialización	88
Gráfica 35. Canal de comercialización	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento de la demanda	200
Anexo B. Instrumento de la oferta	203
Anexo C. Afiche promocional de venta	205
Anexo D. Distribución de planta	207
Anexo E. Distribución planta área administrativa	208
Anexo F. Distribución planta	209
Anexo G. Cotizaciones	210

GLOSARIO

AMB: área Metropolitana de Bucaramanga

ASOHOFRUCOL: asociación Nacional Hortifrutícola de Colombia

CAPACIDAD DISEÑADA: es la capacidad técnica máxima tolerable de producción o prestación de servicio, y puede eventualmente superar a la capacidad instalada, lo que significa que en situaciones de excepción se puede trabajar con sobrecarga.

CAPACIDAD INSTALADA: Es la capacidad disponible permanentemente en una empresa para la producción de un bien o prestación de un servicio bajo condiciones normales. En época de recesión o para controlar la oferta y no permitir el declive de los precios se puede trabajar por debajo de la capacidad instalada.

CAPACIDAD UTILIZADA: es el porcentaje de la capacidad instalada que efectivamente se emplea.

CARGA A GRANEL: son aquellos sólidos muy menudos o líquidos que se transportan sin empaque o envase, que no pierden esa condición en ninguna de las distintas fases de operación portuaria.

COMERCIALIZADORA: una empresa comercializadora, es una unidad comercial dedicada a la compra venta de bienes o productos, dando lugar a la generación de valor. Para el caso objeto de estudio, la empresa comercializadora compra la mora en su estado natural y agregará valor a

través del proceso de selección y empaque garantizando buenas prácticas de manufactura, y hará llegar al cliente final un producto de excelente calidad, presentación y a un precio competitivo.

MERCADO OBJETIVO: es aquel grupo de compradores homogéneos dispuestos a adquirir un producto o servicio que poseen las mismas características (edad, sexo, costumbres, estrato social, nivel de ingresos, etc) que se convierten en el mercado objeto de la investigación de quienes se tomará la información requerida.

MORA DE CASTILLA: nombre científico *Rubus glaucus*, son las que tienen los mayores porcentajes de azúcar, es la que tiene menor vida útil, se cultiva en el país y presenta mayor consumo interno y externo. Se le conoce como mora andina o zarzamora. Se encuentra distribuida en el país desde el Putumayo hasta el Magdalena, sembrada entre los 2000 y 3200 metros sobre el nivel del mar.

MERCADO POTENCIAL: es el universo de todos los posibles compradores del producto, en este caso todas las tiendas, micromercados, supermercados y puestos de la plaza de mercado existentes en Bucaramanga y el Area Metropolitana.

SERVICIO AL CLIENTE: según Christopher H. Lovelock, "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

VALOR PRESENTE NETO: es el valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos, calculado a una tasa de oportunidad seleccionada.

RESUMEN

TITULO:

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MORA SELECCIONADA Y EMPACADA EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA*

AUTORES: ELSA MENDOZA NIÑO
JORGE ENRIQUE PEREZ RODRIGUEZ **

PALABRAS CLAVES: mora, comercializadora, factibilidad, estudio de mercados, estudio técnico, estudio financiero.

CONTENIDO:

Un estudio de factibilidad, es una herramienta integradora y concluyente, que se elabora sobre la base de información precisa obtenida de fuentes primarias principalmente, se busca determinar las consecuencias económicas de invertir recursos en la creación de una empresa comercializadora de mora seleccionada y empacada en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Se desarrolla, el estudio de mercados, donde, se describe el producto y servicio, se define al mercado potencial y objetivo, se realiza la investigación de mercados por estimar la demanda, se analiza la oferta, definen estrategias de fijación de precios y de publicidad y promoción, para estimar la demanda, se analiza la oferta, definen estrategias de fijación de precios y de publicidad y promoción, para determinar la viabilidad comercial del proyecto; un estudio técnico, para determinar la viabilidad comercial del proyecto; un estudio técnico, para determinar el tamaño, su localización, la ingeniería del proyecto y el estudio de proveedores; el estudio administrativo, para definir, la forma de constitución, la constitución de la empresa y la estructura organizacional; el estudio financiero donde se estima el monto de las inversiones, las estructuras de costos, en presupuesto de ingresos y egresos, y la presentación de los estados financieros; y la evaluación del proyecto, conociendo el impacto social, impacto ambiental y la evaluación financiera para determinar la factibilidad de este.

* Proyecto de grado

** Instituto de Educación a distancia. Gestión Empresarial. Ing. Jose Félix Reyes

ABSTRACT

TITLE: factibility for the creation of a selected and packed blackberry trade enterprise in Bucaramanga and its metropolitan zone. *

AUTHORS: Elsa Mendoza Niño
Jorge Enrique Pérez Rodríguez. **

KEY WORDS: it lives, to market, feasibility, study of markets, technical study, financial study.

Description:

Factibility study is an integrative and conclusive tool done on the base of achurate information mainly taken from a primary source. This approach try to determine the economic consequences of investing some resources in a selected and packed blackberry trade enterprise located in Bucaramanga for the metropolitan area.

It will be done a marketing study in which the product and the service are described. Also, the potential market and the objective area defined. To know the demand it is necessary to do a marketing investigation. Moreover it is and zed the supply the fixation price strategies, publicity and promotion for determining the commercial viability of the project. There is a technical study.

The administrative study to define the constitution form the enterprise constitution and the structural organization. The financial study in which the investment investment amount, the costs structures, the entrance to departure are described. The presentation of financial states, the project evaluation. Knowing the social and ambiental impact, and finally the financial evaluation to determine the project fatibility.

* Degree Work

** Instituto de Educación a distancia. Gestión Empresarial. Ing. Jose Félix Reyes

INTRODUCCIÓN

Una factibilidad es un estudio integrador y concluyente que permite evaluar la viabilidad de destinar recursos físicos, humanos y financieros a una idea de negocios.

La mora es una fruta muy representativa en el Área Metropolitana de Bucaramanga, gracias a su calidad y volumen de producción que en mayor proporción proviene del Municipio de Piedecuesta; en el Área Metropolitana la fruta es comercializada principalmente a granel sin un proceso de selección, donde las prácticas de manipulación y conservación no permiten garantizar un producto en excelente calidad a los consumidores. Con la creación de la empresa comercializadora de mora seleccionada y empacada se busca ofrecer una alternativa de comercialización que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, presentando un producto de calidad, en una práctica presentación que facilite su manipulación, conservación y consumo; para ello es necesario desarrollar una investigación que permita la recolección y análisis de información conducente a determinar la factibilidad de la creación de una empresa comercializadora de mora seleccionada y empacada en Bucaramanga y su Área Metropolitana; donde, se logre conocer y cuantificar las variables de la mercadotecnia relacionadas con la comercialización de la mora seleccionada y empacada en el área de influencia del proyecto, se pueda determinar las consideraciones tecnológicas convenientes y adecuadas que requiere la ingeniería del proceso productivo y de comercialización de la fruta, se establezca un modelo administrativo idóneo, se estime y proyecte cada uno de los elementos que conforman la estructura financiera, lo cual permita evaluar la viabilidad, la factibilidad y conveniencia del proyecto.

Para la realización del estudio de factibilidad es preciso desarrollar una investigación de mercados, por medio de la aplicación de un instrumento para la recolección de información conducente a determinar la demanda y como se ha venido atendiendo; un estudio técnico que permite determinar el tamaño, localización e ingeniería del proyecto; un estudio administrativo donde se define la forma de constitución y la estructura organizacional; un estudio financiera para determinar las inversiones requeridas, los costos y gastos incurridos, el presupuesto de ingresos y egresos proyectados, el flujo de caja, estado de resultados y balance general, y la evaluación del proyecto, donde se busca determinar financieramente la factibilidad del mismo.

1. GENERALIDADES

La mora es una fruta oriunda de Asia y Europa y se pueden ver en estado silvestre en márgenes de cambios o torrenteras. Crece silvestre en muchas zonas, llanuras, montañas, claros de bosques y en pendientes y márgenes soleados. A nivel mundial, las variedades de cultivo proceden de las especies *Rubus occidentalis* o de hibridaciones con *Rubus ideaus*. En Colombia, la especie cultivada comercialmente es la *Rubus glaucus* o mora de Castilla. Dentro de las moras cultivadas existen variedades e híbridos con espinas y variedades sin espinas.

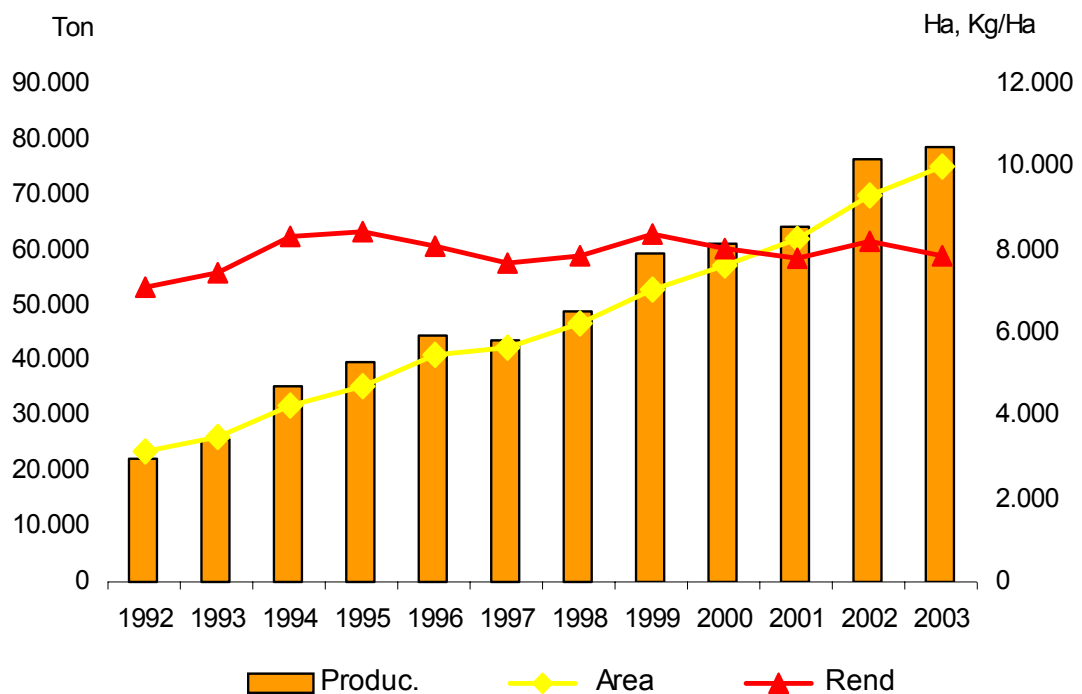
Así mismo, dentro de esta clasificación se diferencian comercialmente en dulces y no dulces. Las tres variedades más comerciales de moras son: Logan: Son un cruce entre una zarzamora y una frambuesa, son más ácidas que las zarzamoras y menos aromatizadas que las frambuesas. Presentan una coloración púrpura y están desprovistas de semillas. Young: resultantes del cruce entre una zarza de los rastrojos y una frambuesa. Tiene aspecto de zarzamora alargada. Su sabor es ácido y poco aromatizado. Boysen: cruce entre la variedad Young y la frambuesa. Son de gran tamaño y su aspecto es muy similar a la frambuesa. Tay: Es un cruce entre la zarzamora y la frambuesa originado en Escocia. Es grande, ácida y de un tono escarlata¹.

En Colombia la producción de mora pasó de 22.500 toneladas en 1992 a 79.000 toneladas en 2003, presentando un crecimiento del 251.11% en este periodo. El incremento de la producción respondió a un aumento en el área cultivada que pasó de 3.200 Ha en 1992 a 10.100 Ha en el 2003, con un

¹ <http://frutas.consumer/documentos/frescas/mora>

crecimiento del 215,63% en el mismo periodo. Los rendimientos obtenidos en el cultivo de la mora en el año 1992 fueron de 7.300 Kg/Ha cultivada y en el año 2003 fueron de 7.800 Kg/Ha cultivada, presentando un comportamiento estable. (Gráfica 1)². (Véase gráfica 1).

Gráfica 1. Área y producción de la mora en Colombia. 1992-2003



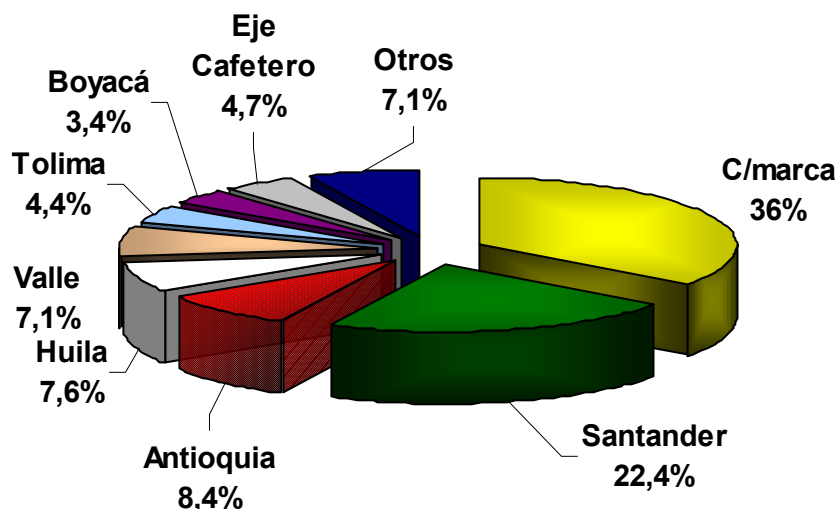
Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – 2003

Los principales departamentos productores al año 2003 son: Cundinamarca con un 36%, Santander 22.4%, Antioquia 8.4%, Huila 7.6%, Valle 7.1%, Eje

² Ministerio y Agricultura y Desarrollo Social – 2003

Cafetero 4.7%, y Tolima 4.4%, (Gráfica 2) gracias a los beneficios climáticos que ofrece su relieve³.

Gráfica 2. Participación en la producción de la mora en Colombia – año 2003



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - 2003

A nivel nacional toda la producción se destina al consumo doméstico (para la preparación de jugo, jalea y dulces) y al procesamiento industrial (elaboración de jugos, concentrados, purés y mermeladas), debido a que la mora de Castilla posee un bajo contenido de azúcar (6.8 a 7.8° Brix), muy similar al de la variedad Evergreen que se comercializa en el mercado internacional como materia prima para procesar⁴.

La comercialización de la mora en fresco se caracteriza por tener un alto nivel de intermediación con pocos mayoristas especializados, debido a la alta perecibilidad de la fruta. Se identifican cuatro canales de distribución para

³ Memorias cuatro congreso de la mora en Piedecuesta, 1994

⁴ Boletín trópico No.5 Octubre de 1999

este producto, dependiendo del mercado final: Acopiador - mayorista – detallista, proveedor – supermercado, mayorista – agroindustria, productor – agroindustria. El primero se caracteriza porque el acopiador o, en algunos casos, el mismo mayorista recoge la mora en las fincas o plazas locales y determina el precio de compra con base en la tendencia de los precios mayoristas de las centrales de abastos.

El canal que va del proveedor al supermercado, los intermediarios se han especializado como proveedores de las cadenas de supermercados, entregando el producto ya empacado y, en muchos casos, con un código de barras para facilitar su venta. El supermercado determina el precio en las centrales mayoristas.

En el canal mayorista – agroindustria las industrias que se dedican a la elaboración de jugos, pulpas, yogurt, helados, mermeladas y conservas de mora se abastecen a través de intermediarios, quienes deben cumplir con las exigencias de calidad, periodicidad y horarios de las entregas determinados por la industria.

Finalmente, con el canal productor – agroindustria, los productores se han especializado como abastecedores de las agroindustria y deben cumplir las mismas exigencias del canal anterior. El producto que se suministra a la agroindustria proviene, en su mayoría, de cultivos semitecnificados y tecnificados de pequeños y medianos productores. En estos dos últimos canales el precio está determinado por la oferta y la demanda del mercado y aunque, en algunos casos, las industrias pactan un precio de compra por un tiempo determinado (dos o tres meses)⁵.

⁵ Boletín CCI.SIM. Perfil del producto No.4 Abril – Junio de 1999

El otro canal de comercialización esta conformado por la agroindustria procesadora de pulpas y fruta fresca congelada y los supermercados o minoristas. En este caso, las empresas procesadoras ofrecen el producto en el mercado utilizando, generalmente, una marca comercial. El precio de compra lo determina el supermercado mensualmente y, eventualmente, puede ser modificado.

La zona cultivadora de mora en Santander, se ubica a lo largo y ancho de su relieve montañoso, en alturas que van desde los 1800 a los 2600 metros sobre el nivel del mar; donde se encuentran las condiciones agro ecológicas aptas para el desarrollo del cultivo y comprende 1.200 hectáreas distribuidas en 12 municipios.

Santander se ha consolidado como el segundo productor de mora en el país, después de Cundinamarca, siendo Piedecuesta el mayor productor del departamento, con 665 hectáreas de mora.

En el departamento existen asociaciones pertenecientes a la primera comercializadora de mora Fruticolsat, que es una sociedad agraria de transformación, las cuales son: Asomiraflores, Asoplanadas, Aspa, Asocuchilla, de Piedecuesta, Asoagro de Santa Bárbara, Asocharta y Afrubuesany, de Floridablanca.

El cultivo de la mora y su comercialización se convierten hoy en día a nivel regional en uno de los productos con mayor relevancias en la economía, pero este no ha podido posesionarse con la importancia del caso, por falta de políticas integrales para el manejo de la cadena productiva, pues el Municipio carece tanto de canales de información como de comunicación.

Los Municipios de Floridablanca y Piedecuesta cuenta con gran variedad de relieve contando con pisos térmicos como el cálido, templado, frío y de páramo, pudiéndose cultivar dentro de éstas la mora en grandes cantidades. La zona morera en Piedecuesta está conformada por las veredas Planadas, Miraflores, Cristales, La Loma, Sevilla, Cubín, El Chocho, La Palma, La Cuchilla, Pinchote, San Isidro, El Canelo, La Mata, Cartagena y San Pedro, en estas regiones hay asentadas ochocientas familias sin que exista para ellos otra fuente de ingreso que el cultivo del producto.

En el año 2000 hubo un volumen de comercialización en Santander de 2953,80 toneladas, en el año 2001 se comercializó 3.276,50 toneladas y el año 2002 se comercializó un volumen de 3111 toneladas de mora⁶

Referente a la comercialización, los productores (campesinos) una vez recolectada la producción diaria, se disponen a comercializarla en la central de abastos, la empresa potasi y la empresa Bavaria, previa consulta del precio que se está transando en cada uno de estos clientes, esta tendencia de comercialización es manejada a diario según el señor Manuel Niño, productor de la vereda la palma de Piedecuesta.

Para la comercialización de la mora, los productores la venden al cliente que le pague a mejor precio, el cual la distribuye a los supermercados, tiendas, plazas de mercado, en donde solo es empacada en bolsas para venderla en los supermercados, en cuanto a las tiendas la venden a granel, siendo la tendencia a futuro llegar a vender en presentaciones de mora empacada.

La mora es el único cítrico que produce fruto durante todo el año teniendo sus principales cosechas durante el periodo de mayo a diciembre. Para

⁶ www.centroabastos.com.co

comercializar este producto se debe tener en cuenta la norma NTC 4106, la cual requiere de unos requisitos mínimos como:

El grado de desarrollo de la mora debe permitir el transporte y la manipulación, de manera que llegue satisfactoriamente al lugar de destino.

Los frutos deben ser enteros, con la forma característica de la variedad, de aspecto fresco y consistencia firme, sanos, libres de ataques de insectos o enfermedades, limpios, exentas de olores, sabores o materias extrañas visibles, libres de humedad exterior anormal, deben tener drupillas bien formadas, llenas y bien adheridas, los frutos deben tener cáliz, la coloración del fruto debe ser homogénea y acorde con el estado de madurez.

En cuanto a higiene y normas fitosanitarias se tienen en cuenta el Decreto 3075 de 1997 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Desarrollar un estudio de mercados mediante una investigación que permita la aplicación de un instrumento y consecución de información secundaria que permita conocer y cuantificar las variables de la mercadotecnia relacionadas con la comercialización de la mora seleccionada y empacada en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

2.1.2 Específicos. Se presentan los siguientes objetivos para la investigación de mercados.

- Presentar una descripción del producto mediante la correcta especificación de las características atribuibles que permitan la identificación del producto por parte de los consumidores.
- Determinar el mercado potencial y objetivo, mediante la segmentación del mercado con el propósito de identificar la posible demanda en el mayor nivel de detalle posible.
- Ejecutar una investigación de mercados mediante la aplicación de un diseño metodológico que permita la recopilación, registro y análisis sistemático de la información relacionada con la comercialización de la mora seleccionada y empacada en Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- Realizar un análisis de la demanda por medio de la información estadística recolectada en la aplicación del instrumento para conocer el

comportamiento actual y futuro del consumo de mora en Bucaramanga y su Área Metropolitana y lograr así determinar la demanda insatisfecha.

- Efectuar el estudio de la oferta mediante el análisis de la información recolectada, que permita identificar la forma como se han atendido y como se atenderán en el futuro las demandas de mora en Bucaramanga y su área Metropolitana.
- Desarrollar el estudio de comercialización, examinando las variables del proceso, las características del producto y el mercado objetivo para determinar el canal de comercialización idóneo para la mora seleccionada y empacada en Bucaramanga y su área Metropolitana.
- Adelantar el estudio de precios basados en la estructura de costos que permitan determinar un precio competitivo que brinde una ventaja comparativo frente a la competencia.
- Efectuar un análisis de las estrategias de publicidad y promoción teniendo en cuenta al valor agregado, el precio que genere cada una de ellas y la pertinencia en el propósito de dar a conocer e impulsar el producto que ofrece la empresa comercializadora.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Definición, Usos y especificaciones del producto/servicio

Definición del producto. La mora es un producto alimenticio clasificado dentro de las frutas, la variedad a comercializar es la mora de castilla, perteneciente a la familia de las rosáceas y se caracteriza por su jugosidad y

gran sabor. Debido a que alguna parte de la mora comprada viene defectuosa, este producto será seleccionado con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, y para evitar que la fruta seleccionada se dañe será empacada en bolsas herméticas.

Definición del servicio. Una empresa comercializadora, es una unidad comercial dedicada a la compra venta de bienes o productos, dando lugar a la generación de valor. Para el caso objeto de estudio, la empresa comercializadora compra la mora en su estado natural y agregará valor a través del proceso de selección y empaque garantizando buenas prácticas de manufactura, y hará llegar al cliente final un producto de excelente calidad, presentación y a un precio competitivo.

Usos del producto. La mora tiene los siguientes usos:

Doméstico, la mora hace parte de la alimentación diaria y se usa para la preparación de jugo, jalea, dulces, salsas y compotas.

Medicinal, gracias a las sustancias medicinales que contiene, la mora es utilizada y de gran aplicabilidad en el campo de la frutoterapia donde ayuda a combatir astenias, hemorragias, estreñimiento, inflamaciones del estómago e intestinos, enfermedades del aparato respiratorio, anemias y se usa para subir la tensión.

La mora tiene un uso medicinal porque es particularmente recomendable para mejorar el sistema inmune o de defensas y para prevenir o ayudar en el tratamiento de la anemia por deficiencia de hierro, ya que su alto contenido de vitamina C ayuda a la absorción del hierro tanto de la misma fruta, como de otros alimentos fuente del mismo.

La fibra que aportan ayudan a prevenir y a tratar el estreñimiento. Además, mejoran el tránsito intestinal y por su contenido de pectina pueden ayudar en casos de diarrea. Si la fruta está verde, es más rica en taninos, es decir, sustancias astringentes y refrescantes, ayudando de igual forma que la pectina, al tratamiento de la diarrea.

Como si fuera poco, se le atribuyen propiedades emolientes y antiulcerosas. Por todas estas propiedades, la mora puede ayudar a combatir anginas, hemorroides, úlceras y encías débiles y sangrantes. Además, se dice que esta fruta ayuda a conservar el equilibrio, la memoria y la coordinación motriz a personas de avanzada edad.

Agroindustrial, la mora tiene gran demanda para el proceso agroindustrial donde es utilizada en la elaboración de jugos, concentrados, purés y mermeladas.

Usos del servicio. La empresa comercializadora de mora seleccionada y empacada pondrá a disposición su servicio de intermediación comercial para satisfacer la necesidad de todos y cada uno de los clientes al momento de adquirir un producto de calidad.

Especificaciones del producto



La mora es un fruto de tamaño pequeño, redondo o ligeramente alargado, compuesto por pequeñas drupas o granos que se agrupan entre sí que contienen en su interior una semilla diminuta, perceptible y a veces molesta para su consumo. Es dulce cuando esta bien madura con matices ácidos, en un principio son de color verde, después rojas y cuando están maduras, adquieren un color negro brillante. La mora se comercializará fresca. (Véase cuadro 1).

Cuadro 1. Contenido de la mora de castilla⁷

COMPOSICIÓN	PORCENTAJES
Humedad	84.0 – 84.70
Extracto etéreo	0.11 – 0.13
Almidón	No detectable
Azúcares totales	4.60 – 4.80
Fibra	1.36 – 1.38
Cenizas	0.20 – 0.57
Vitamina C mg / 100 g	12.1 – 12.40

Fuente: <http://frutas.consumer.es//documentos/frescos/mora/>

La mora de castilla es una planta de porte arbustivo, semierecta y de naturaleza trepadora, perteneciente a la familia de las rosáceas; los tallos son redondeados y espinosos; hojas trifoliadas con bordes aserrados, de color verde oscuro el haz y blanquecino el envés.

Especificaciones del servicio. La empresa comercializadora de mora seleccionada y empacada orienta su servicio a puntos de ventas como son tiendas, micromercados y supermercados.

⁷ <http://frutas.consumer.es//documentos/frescas/mora/>

La empresa comercializadora contará con adecuadas instalaciones físicas, donde funcionará un punto de venta, en donde se atenderá las necesidades de los clientes, por medio de la venta directa, recepción de pedidos (venta por teléfono), entregas a domicilio, atención y solución de quejas y reclamos.

La atención al público, se realizará de lunes a sábado en el horario comprendido entre las 5:00 a.m. y las 3:00 p.m..

Para todas las actividades de manipulación de la mora, desde la recepción hasta la entrega del producto, la empresa comercializadora contará con personal idóneo, previo proceso de selección basado en la reglamentación y regulación de la Secretaría de Salud.

Presentación. La mora se va a comercializar para el mercado, en sus características naturales de frescura, se ofrecerá un producto limpio, sin impurezas, libre de plagas y enfermedades; en condiciones óptimas de refrigeración, ofreciendo presentaciones de 250 gramos, 500 gramos

Empaque. La mora será empacada en bolsas plásticas de cierre hermético.

Productos principales y secundarios. El producto principal a comercializar es la mora seleccionada y empacada en fresco en las presentaciones ya citadas.

Productos secundarios no existen.

2.2.2 Productos y servicios sustitutos. No hay productos sustitutos, el único producto a comercializar por parte de la nueva empresa es la mora; la competencia igualmente ofrece como producto único y/o principal la mora, ya que algunos como los puestos de las plazas de mercado pueden llegar a

ofrecer otras frutas como son fresas, tomate de árbol, entre otros; en el mercado existe una sustitución indirecta por medio de un tratamiento especial de proceso de transformación en el cual se encuentra la pulpa de mora y los diferentes endulzantes o refrescos artificiales con sabor a mora. De igual forma no existe servicios sustitutos, la nueva empresa solo presta el servicio de comercialización de mora.

2.2.3 Productos y servicios Complementarios. No existen productos complementarios, la nueva empresa solo va a comercializar mora fresca, en su estado natural, es decir, no existe un proceso de transformación. La nueva empresa ofrecerá asesoría a los clientes para la manipulación y conservación adecuada del producto.

2.2.4 Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia

Conservación o manipulación. La empresa comercializadora de mora cuenta con el equipamiento (cuarto frío) y especificaciones técnicas necesarias para garantizar la calidad y buen estado de conservación de la mora, siguiendo normas técnicas de calidad en el proceso de manipulación, almacenamiento y distribución de la fruta.

Calidad. La empresa comercializadora de mora garantiza la calidad de la fruta. Pondrá a disposición de los clientes una mora fresca y sana, para lo cual se le exigirá al proveedor frutos frescos de maduración óptima, color uniforme y de buen tamaño.

Selección. La mora será sometida a un proceso de selección en busca de una mora sana, entera, de consistencia dura y firme, retirando residuos y los frutos en mal estado.

Empaque. La mora saldrá de la comercializadora previamente pesada y empacada, lo cual garantiza que no será manipulada a posteriori.

Servicio al cliente. La comercializadora brindará a sus clientes asesoramiento para la manipulación y conservación de la mora, evitando que se dañe o cause intoxicaciones al consumidor final.

Innovación. La empresa comercializadora de mora pretende incursionar en el mercado con una nueva presentación, selección y distribución al cliente.

Creatividad. Se encuentra implícita en todo el proceso de comercialización del producto.

Novedoso. No existe una comercializadora de mora de estas características.

Valor agregado. Se evidencia en la manipulación, conservación, la selección y el empaque, lo que permite ofrecer un producto de calidad.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial. Es el universo de todos los posibles compradores del producto, en este caso todas las tiendas, micromercados, supermercados y puestos de la plaza de mercado existentes en Bucaramanga y el Área Metropolitana.

2.3.2 Mercado objetivo. Es aquel grupo de compradores homogéneos dispuestos a adquirir un producto o servicio que poseen las mismas características (edad, sexo, costumbres, estrato social, nivel de ingresos, etc) que se convierten en el mercado objeto de la investigación de quienes se tomará la información requerida.

La investigación está dirigida y toma en cuenta a una población específicamente determinada y constituida por el universo de las tiendas, micromercados, supermercados ubicados en los estratos socio económicos 3,4 y 5 de la ciudad de Bucaramanga y el Área Metropolitana.

2.4 LA DEMANDA

2.4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Planteamiento del problema. En Bucaramanga y el Área Metropolitana la mora es comercializada principalmente a granel, sin un proceso de selección donde la manipulación y conservación de la fruta no garantizan la excelencia en la calidad, estado y presentación del producto para el consumidor final; debido a información pertinente que se requiere conseguir con respecto a otros aspectos sobre la comercialización de la mora seleccionada y empacada en la ciudad de Bucaramanga y el Área Metropolitana, se requiere información conducente a determinar las características de selección, empaque, peso y presentación de la mora, que permita ofrecer un producto práctico y competitivo que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes; y a su vez también se hace necesario tener conocimiento a cerca del mercado oferente en Bucaramanga y el Área Metropolitana para determinar si existen otras empresas que ofrezcan el producto en presentación y características similares, con el propósito de determinar debilidades y fortalezas de la competencia en la comercialización.

De igual forma es necesario conocer el comportamiento de los precios del producto en el mercado, que permita realizar un análisis para saber y determinar un precio competitivo en que se pueda ofrecer el producto, teniendo en cuenta el poder adquisitivo de los consumidores finales del producto; y por último se requiere conocer información acerca del tipo de las

estrategias promocionales que se desarrollan y como ha sido el impacto e influencia en la demanda del producto y el comportamiento del consumidor frente a estas, lo que permite establecer y plantear estrategias promocionales que incentivan el consumo del producto en la presentación a ofrecer. Por tanto es necesario satisfacer esta necesidad de información la cual es fundamental para el análisis que permita cumplir con los objetivos de la investigación y el proyecto en mención.

Necesidades de información. Con la investigación se pretende satisfacer necesidades de información con respecto a:

Demanda: mediante la aplicación de instrumentos conocer características y comportamiento de la población referente a gustos, preferencias, hábitos, capacidad de compra, forma de pago, comportamiento de los precios y recurrir a fuentes secundarias de datos estadísticos para tener una idea aproximada de su evolución con el fin de estudiar su comportamiento actual y futuro en el área de influencia determinada y a ciertos niveles de precios con algún grado de certidumbre.

Oferta: se busca identificar la forma como se han atendido y como se atenderán en un futuro las demandas de los consumidores, se requiere el uso de mecanismos indirectos de información como observar el número de empresas que concurren en el mercado, establecer la estructura del mercado y el uso de fuentes primarias (instrumento) y secundarias que permitan llegar a tener una idea aproximada del comportamiento de la oferta.

Comercialización: se requiere definir el medio más adecuado para que el producto llegue al consumidor final, para ello se requiere identificar los segmentos de la población a los cuales se quiere llegar y conocer características del producto como tipo de bien, perecibilidad y presentación

del producto, formas de almacenamiento, sistemas de transporte, canales utilizados por la competencia y características de la empresa comercializadora.

Precios: con base en información primaria (instrumento) identificar formas de pago y precios, con información secundaria (fuentes: Sipsa, DANE y documentación sobre el sector) conocer el comportamiento histórico de los precios y de la producción con el fin de analizar la dinámica del mercado que junto a variable como los costos permitan determinar un precio conveniente tanto de tipo económico como social.

Promoción y publicidad: conocer y analizar ventajas, desventajas, precios, efectividad y practicidad de los diferentes medios que permitan desarrollar acciones de promoción o publicidad encaminada a hacer conocer o impulsar el consumo y utilización del producto y servicio que ofrece la empresa comercializadora para ello se hace necesario consultar estrategias promocionales y canales publicitarios.

Ficha Técnica: (véase cuadro 2).

Cuadro 2. Ficha Técnica

Tipo de investigación	<p>Exploratoria: Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.</p> <p>Descriptiva: Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.</p>
Método de investigación	Inductivo: Se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Fuentes de información	Primarias: Aplicación de encuesta Secundarias: Listados de establecimientos comerciales (tiendas, supermercados y micromercados) de las Alcaldías Municipales del AMB.
Técnicas de recolección de información	Encuesta (Ver anexo A)
Instrumento	Cuestionario estructurado en preguntas tipo dicotómicas, selección múltiple y abiertas
Modo de aplicación	Directa
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Elemento: Dueño o administrador del establecimiento comercial. Unidad: Nombre del establecimiento
Proceso de muestreo	Aleatorio simple Cálculo muestral $n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 p \cdot q}$ Donde : N=2111 Z=1.96 p=0,5 q= 0,5 e=0,05 $n = \frac{(1,96)^2(2111)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(2111-1)+(1,96)^2(0,5)(0,5)}$ n= 325,14 Aprox. 325 encuestas
Marco muestral	Barrios pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 del AMB.
Alcance	Zona urbana del AMB
Tiempo de aplicación	16 – 27 de Agosto de 2005

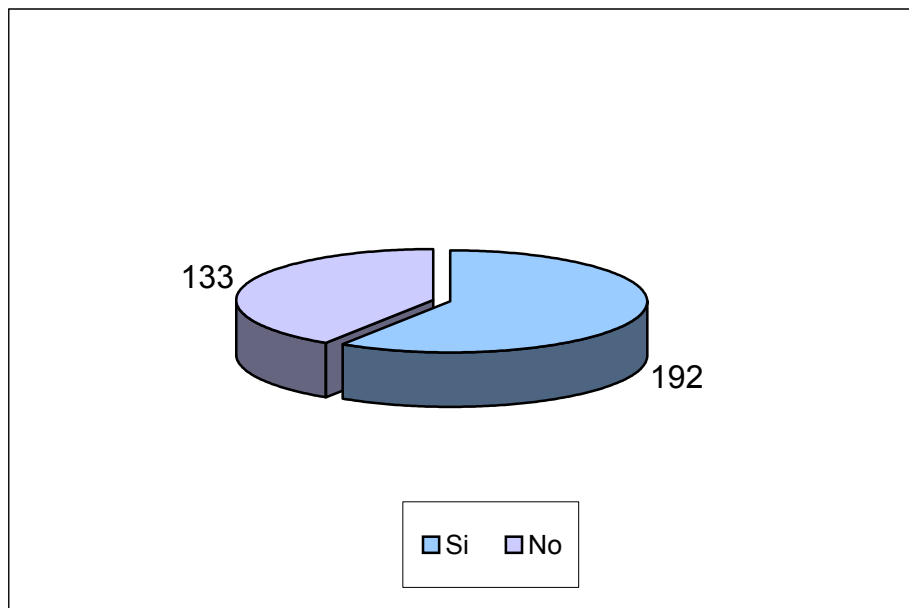
Tabulación y presentación y análisis de resultados. A continuación se presenta la tabulación del instrumento aplicado en la investigación de mercados.

- Compra mora para su comercialización

Cuadro 3. Compra de mora para su comercialización

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	192	59,08%
No	133	40.92%
Total	325	100.00%

Gráfica 3. Compra mora para su comercialización



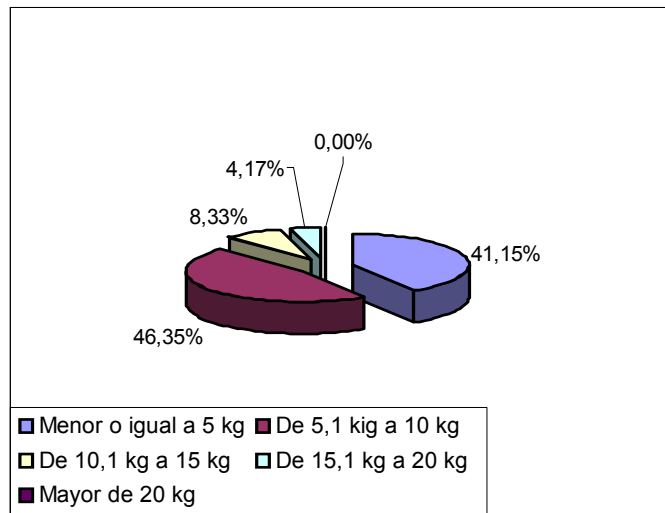
Análisis. A la pregunta responden 325 comerciantes, de los cuales el 59.08% compran mora para la venta en sus negocios y el 40.92% no compran mora para comercializar; este resultado refleja el grado de aceptación que tiene este producto para su comercialización. (véase cuadro 3, Gráfica 3).

- Cantidad de mora comprada en promedio por pedido

Cuadro 4. Mora comprada en promedio por pedido

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Menor o igual a 5 kg	79	41.15%
De 5,1 kg a 10 kg	89	46.35%
De 10,1 kg a 15 kg	16	8.33%
De 15,1 kg a 20 Kg	8	4.17%
Mayor de 20 kilogramos	0	0
Total	192	100.00%

Gráfica 4. Mora comprada en promedio por pedido



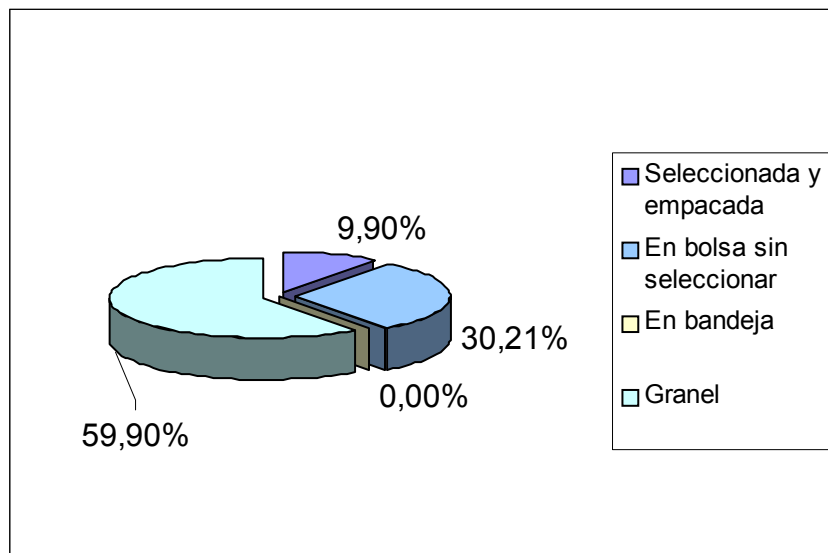
Análisis. De los 192 comerciantes que compran mora el 46.35% compran de entre 5,1 y 10 kg en promedio, el 41.15% menos de 5 kg y el 8.33% compran entre 10,1 y 15 kg. (véase cuadro 4, Gráfica 4). Teniendo en cuenta los anteriores resultados y utilizando la calculadora FC-200 de casio, función SD, se ingresan los puntos medios de cada intervalo y la frecuencia de cada uno, una vez estos se pide el promedio, lo cual indica que en promedio cada comerciante compra 6,30 kg por pedido.

- Presentación de la mora comprada

Cuadro 5. Presentación de la mora comprada

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Seleccionada y empacada	19	9.90%
En bolsa sin seleccionar	58	30.21%
En bandeja	0	0,00%
Granel	115	59.90%
Total	192	100.00%

Gráfica 5. Porcentaje de presentación de la mora comprada



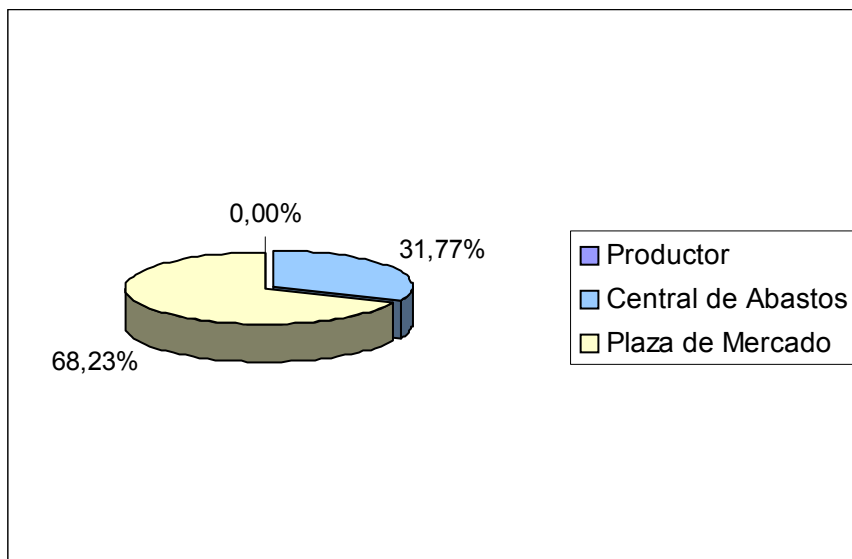
Análisis. 193 comerciantes responden a la pregunta de los cuales el 59.90% compra la mora a granel, el 30.21% compra la mora en bolsa sin seleccionar y un 9.90% la compra seleccionada y en bolsa. Estos resultados reflejan la oportunidad que tiene el servicio que ofrece la comercializadora. (véase cuadro 5. Gráfica 5).

- Donde adquiere el producto (proveedor)

Cuadro 6. Proveedores

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Productor	0	0,00%
Central de Abastos	61	31.77%
Plaza de Mercado	131	68.23%
Total	192	100.00%

Gráfica 6. Proveedores



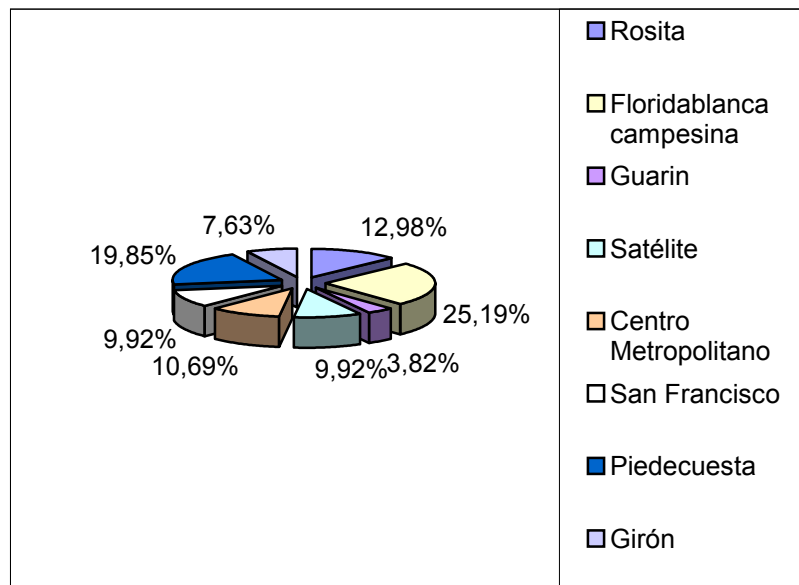
Análisis. Del total de encuestados el 68.23% adquieren el producto en plazas de mercado ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga como se muestra en el cuadro No. 5, y el 31.77% compran la mora en la central de abastos de Bucaramanga. Estos resultados reflejan la oportunidad para la creación de la empresa comercializadora, ya que la mayoría de los comerciantes adquieren el producto en plazas de mercado. (véase cuadro 6. Gráfica 6).

- Plaza de mercado donde realiza la compra de mora

Cuadro 7. Plazas de mercado

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Rosita	17	12.98%
Floridablanca campesina	33	25.19%
Guarin	5	3.82%
Satélite	13	9.92%
Centro Metropolitano	14	10.69%
San Francisco	13	9.92%
Piedecuesta	26	19.85%
Girón	10	7.63%
Total	131	100.00%

Gráfica 7. Plazas de mercado



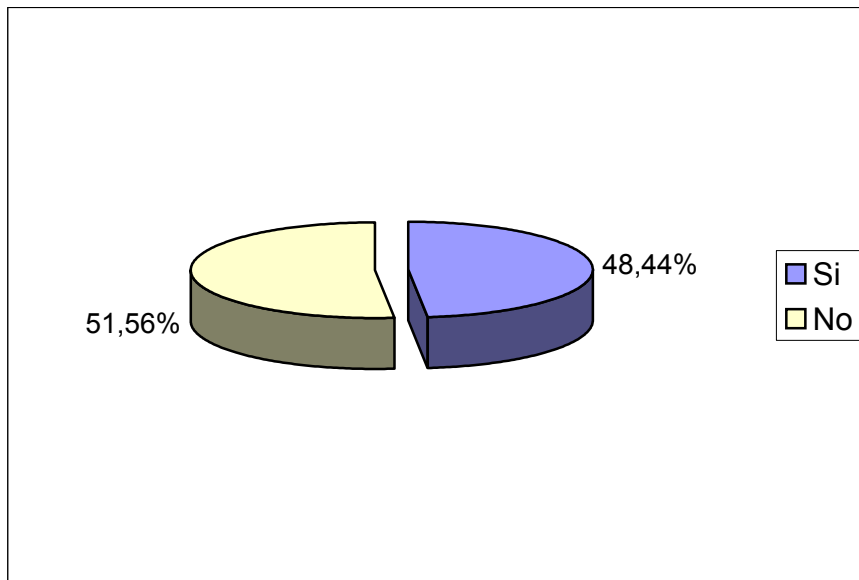
Análisis. De los 131 comerciantes que afirman comprar la mora en plazas de mercados, el 25.19% lo adquieren en la plaza de Floridablanca, el 19.85% en la plaza de Piedecuesta, el 12.98% en la plaza la Rosita y un 10.69% en el centro metropolitano. (véase cuadro 7. Gráfica 7).

- Inconformidad del producto

Cuadro 8. Inconformidad del producto

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	93	48.44%
No	99	51.56%
Total	192	100,00%

Gráfica 8. Inconformidad del producto



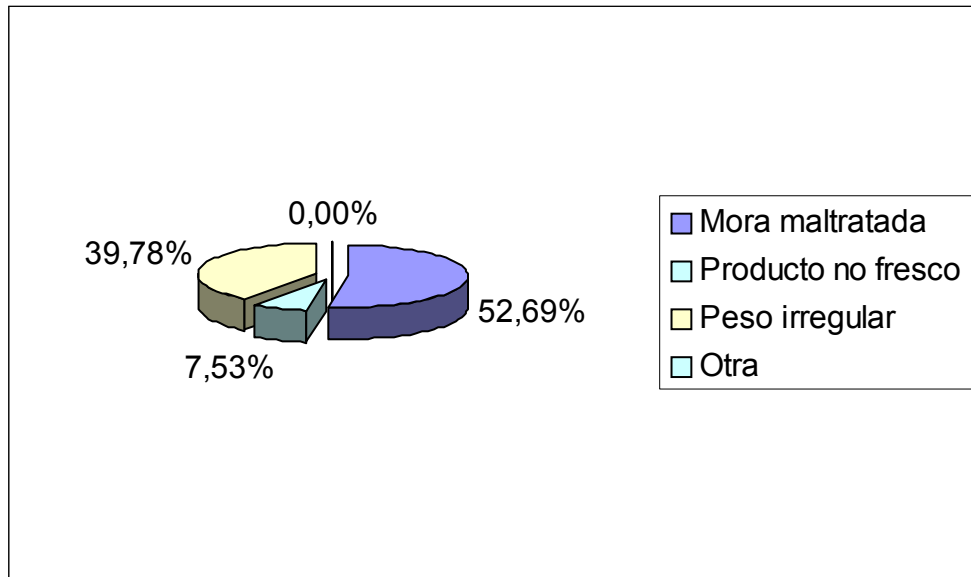
Análisis. De los 192 comerciantes el 51.56% no presentan inconformidad y el 48.44% muestran inconformidad sobre el producto comprado; en el cuadro No.7 se describen los tipos de inconformidad. Estos resultados reflejan insatisfacción en los comerciantes y muestran la posibilidad de presentar un producto de excelente calidad. (véase cuadro 8. Gráfica 8).

- Clases de inconformidad

Cuadro 9. Tipos de inconformidad de la mora comprada

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Mora maltratada	49	52.69%
Producto no fresco	7	7,53%
Peso irregular	37	39.78%
Otra	0	0
Total	93	100,00%

Gráfica 9. Tipos de inconformidad de la mora comprada



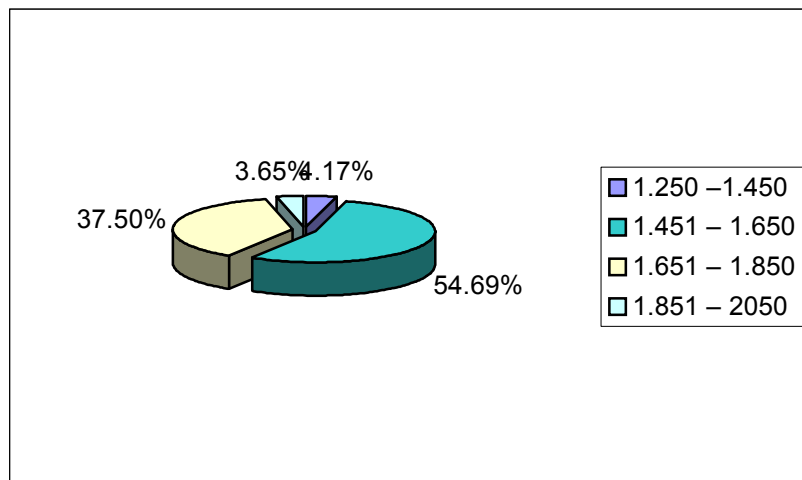
Análisis. De los 93 comerciantes que manifestaron presentar inconformidad el 52.69% afirma comprar mora maltratada, el 39.78% no están conformes con el peso y el 7.53% dicen que el producto no es fresco. Estos resultados muestran la necesidad de un proceso de manipulación y conservación adecuado. (véase cuadro 9. Gráfica 9).

- Valor promedio por kilogramo de mora

Cuadro 10. Valor promedio por kilogramo de mora

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
1.250 – 1.450	8	4.17%
1.451 – 1.650	105	54.69%
1.651 – 1.850	72	37.50%
1.851 – 2050	7	3.65%
Total	192	100,00%

Gráfica 10. Valor promedio por kilogramo de mora



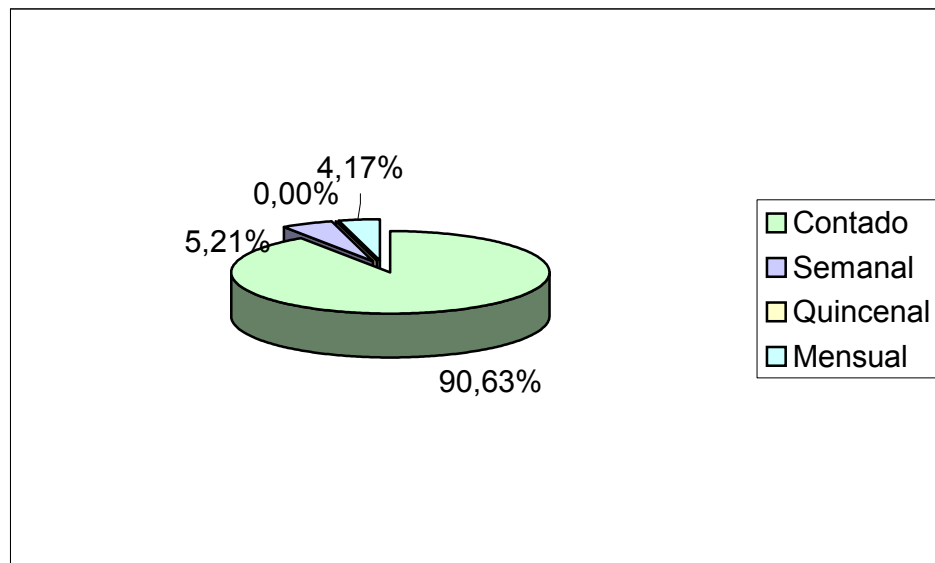
Análisis. De los 192 comerciantes encuestados el 54.69% respondió que en el último mes canceló en promedio entre 1451 y 1650 pesos por kilogramo de mora, el 37.50% canceló en promedio entre 1.651 y 1850 y el 4.17% canceló entre 1.250 y 1450 pesos por kilogramo de mora. (véase cuadro 10, gráfica 10). Estos resultados muestran que en promedio se pagó el kilogramo de mora a 1.631,77 pesos en el último mes, este valor promedio se obtiene utilizando la calculadora FC-200 de casio función SD por medio de los puntos medios de cada intervalo y su respectiva frecuencia absoluta.

- Condiciones de compra con respecto a la forma de cancelación

Cuadro 11. Condiciones de compra

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Contado	174	90.62%
Semanal	10	5.21%
Quincenal	0	0,00%
Mensual	8	4.17%
Total	192	100,00%

Gráfica 11. Condiciones de compra



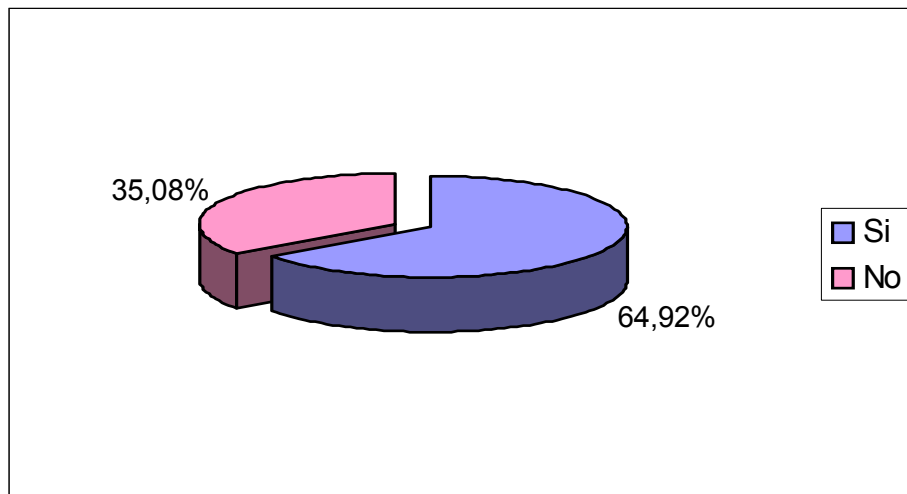
Análisis. Del total de comerciantes encuestado el 90,62% pagan la mora de contado y el 5,21% la cancelan semanal y quincenal respectivamente. Los resultados reflejan la liquidez que representa la comercialización de mora. (véase Cuadro 11, gráfica 11).

- Utilización del servicio de la comercializadora

Cuadro 12. Utilización del servicio de la comercializadora

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Si	211	64.92%
No	114	35.08%
Total	325	100,00%

Gráfica 12. Utilización del servicio de la comercializadora



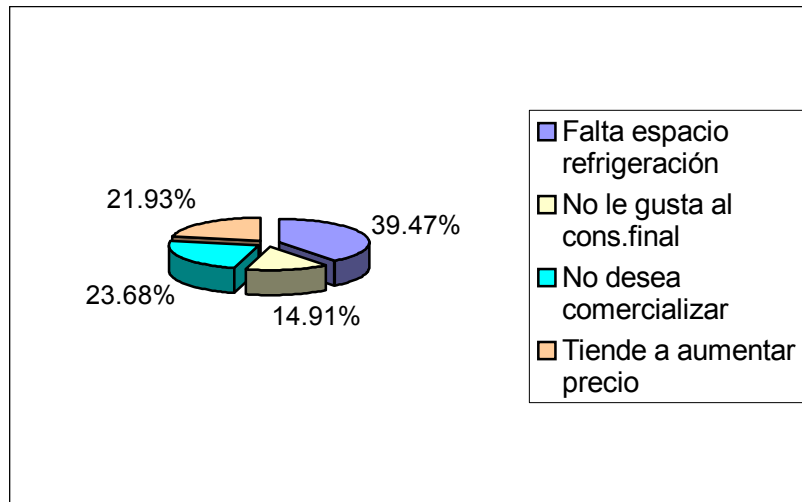
Análisis. Para esta pregunta se toma nuevamente los 325 comerciantes del total de la muestra porque muchos de los que hoy no comercializan la mora están interesados en comercializar la presentación que ofrece la nueva empresa. De los 325 comerciantes encuestados, el 64.92% dicen utilizar el servicio ofrecido por la empresa comercializadora y el 35.08% afirman que no utilizarían el servicio, por las razones expuestas en el cuadro 11. Este resultado es favorable para la creación de la empresa comercializadora de mora seleccionada y empacada en el Área Metropolitana de Bucaramanga. (véase cuadro 12, gráfica 12).

- Razones por las cuales no utilizarían el servicio

Cuadro 13. Porque no utilizarían el servicio

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Falta espacio refrigeración	45	39.48%
No le gusta al cons.final	17	14.91%
No desea comercializar	27	23.68%
Tiende a aumentar precio	25	21.93%
Total	114	100.00%

Gráfica 13. Porque no utilizarían el servicio



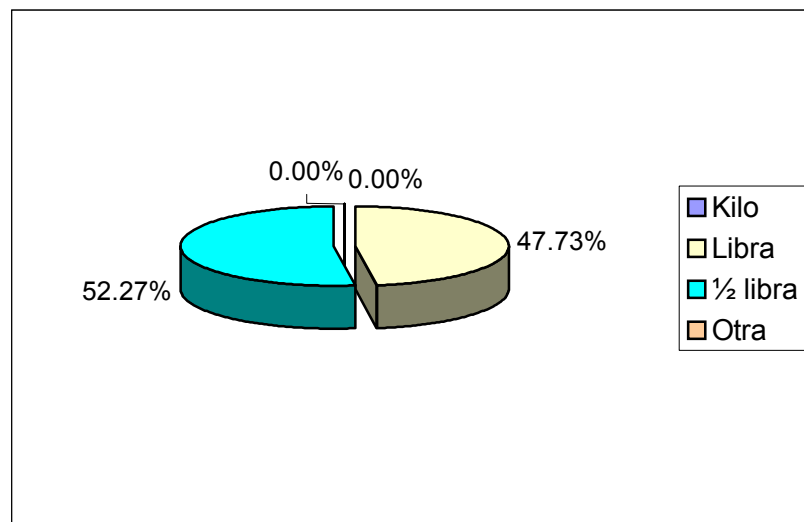
Análisis. De los 114 comerciantes que responden negativamente, el 39.47% dicen no contar con espacio para la refrigeración, el 23.68% no desean comercializar, el 21.93% temen aumento de precio y el 14.91% no le gusta al consumidor final. (véase cuadro 13, gráfica 13).

- Presentaciones en peso que se desean comercializar

Cuadro 14. Presentaciones en peso que desean vender

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Kilo	0	0.00%
Libra	158	47,73%
½ libra	173	52,27%
Otra	0	0.00%
Total	331	100.00%

Gráfica 14. Presentaciones en peso que desean vender



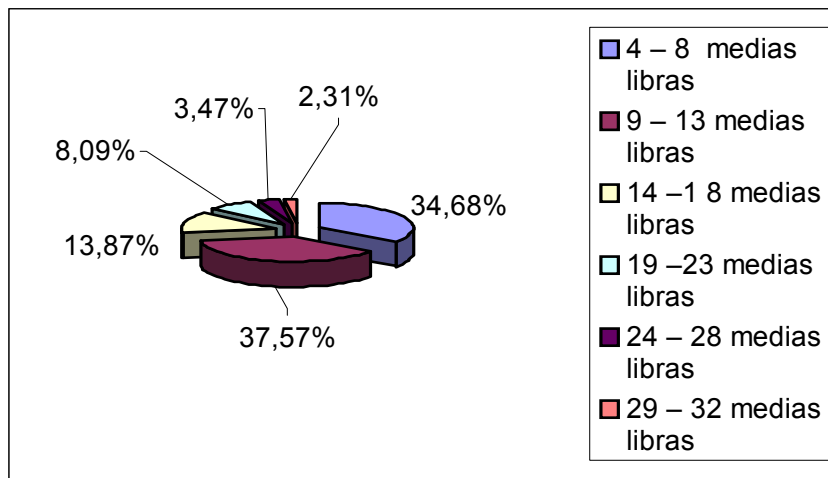
Análisis. A la pregunta respondieron más de una opción en presentación del producto, por tal razón se reciben 331 respuestas de las cuales el 52.27% comercializan la presentación de media libra y el 47.73% venderían mora en presentaciones de libra. Estos resultados muestran que los clientes demandan estas dos presentaciones en el mercado final. (véase cuadro 14, gráfica 14).

- Cantidad de ½ libra que desean adquirir por pedido

Cuadro 15. Cantidad de 1/2 libras que desean adquirir por pedido

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
4 – 8 medias libras	60	34.68%
9 – 13 medias libras	65	37.58%
14 –1 8 medias libras	24	13.87%
19 –23 medias libras	14	8,09%
24 – 28 medias libras	6	3.47%
29 – 32 medias libras	4	2.31%
Total	173	100.00%

Gráfica 15. Cantidad de ½ libra que desean adquirir por pedido



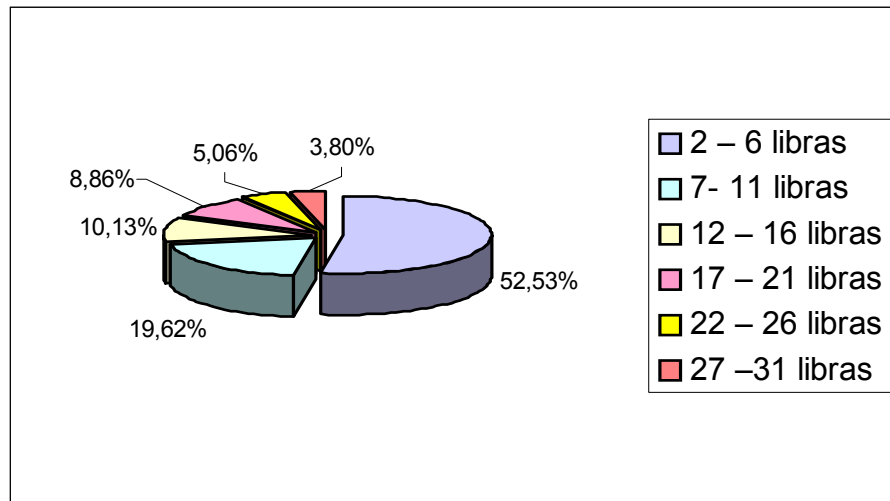
Análisis. De las 173 respuestas el 37.57% demandarían entre 9 y 13 bolsas de media libra, el 34.68% entre 4 y 8 bolsas, el 13.87% entre 14 y 18 bolsas y un 8.09% entre 19 y 23 bolsas. (véase cuadro 15, gráfica 15). Estos resultados indican que en promedio los clientes demandarían 11,75 bolsas de media libra por pedido. Este promedio se halló en la calculadora FC-200 función SD, utilizando los puntos medios de cada intervalo y su respectiva frecuencia.

- Cantidad de libra que desean adquirir por pedido

Cuadro 16. Cantidad en libras demandadas

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
2 – 6 libras	83	52.53%
7- 11 libras	31	19.62%
12 – 16 libras	16	10.13%
17 – 21 libras	14	8.86%
22 – 26 libras	8	5.06%
27 –31 libras	6	3.80%
Total	158	100.00%

Gráfica 16. Cantidad en libras por pedido



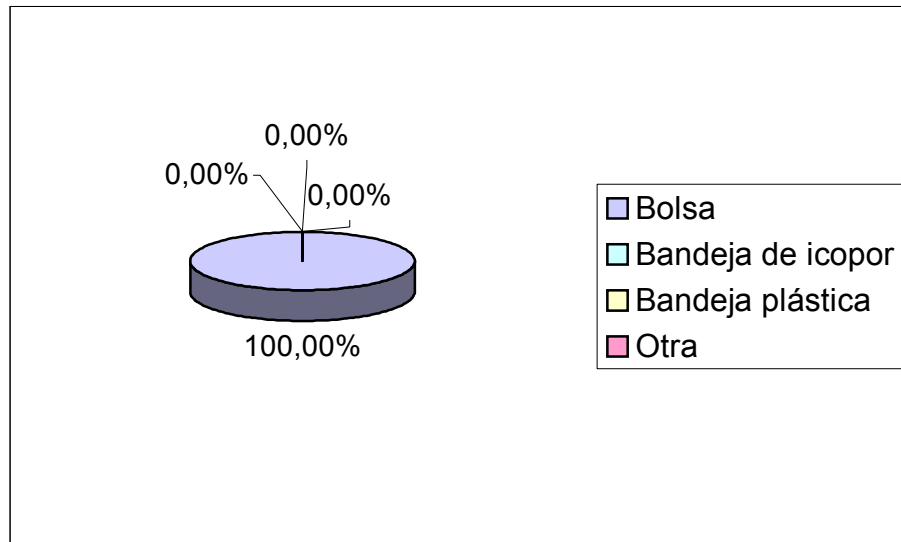
Análisis. De las 158 respuestas, el 52.53% demandarían entre 2 y 6 bolsas de libra, el 19.62% entre 7 y 11 bolsas, el 10.13% entre 12 y 16 bolsas, el 8.86% entre 17 y 21 bolsas, el 5.06% entre 22 y 26 bolsas y el 3.80% entre 27 y 31 bolsas. (véase cuadro 16, gráfica 16). Estos resultados indican que en promedio los clientes demandarían 9,25 bolsas de libra por pedido, el promedio se determinó en la calculadora FC-200 de casio función SD.

- Tipo de empaque que se desea utilizar

Cuadro 17. Empaque que se utilizará

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Bolsa	211	100%
Bandeja de icopor	0	0.00%
Bandeja plástica	0	0.00%
Otra	0	0.00%
Total	211	100.00%

Gráfica 17. Empaque que se utilizaría



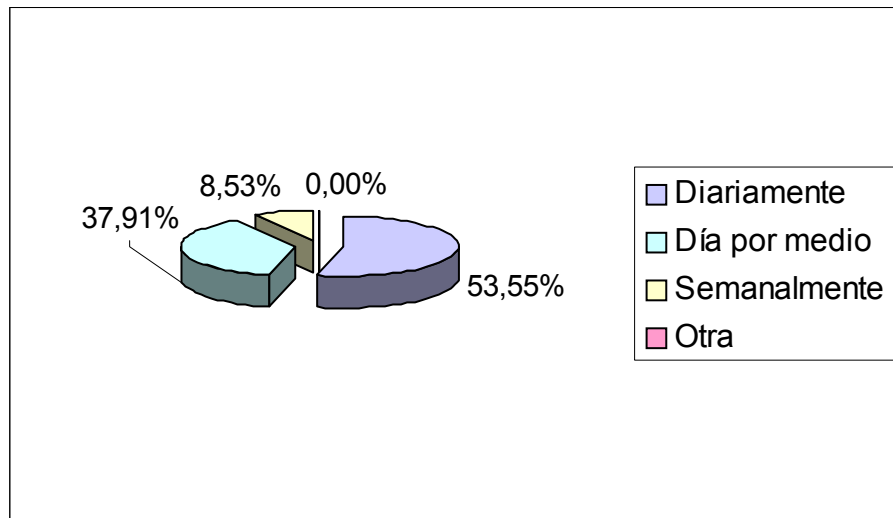
Análisis. De los 211 comerciantes que utilizarían el servicio de la comercializadora el 100% desean que la mora sea empacada en bolsa plástica. (véase cuadro 17, gráfica 17).

- Frecuencia de compra

Cuadro 18. Frecuencia de compra

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Diariamente	113	53.56%
Día por medio	80	37.91%
Semanalmente	18	8.53%
Otra	0	0.00%
Total	211	100.00%

Gráfica 18. Frecuencia de compra



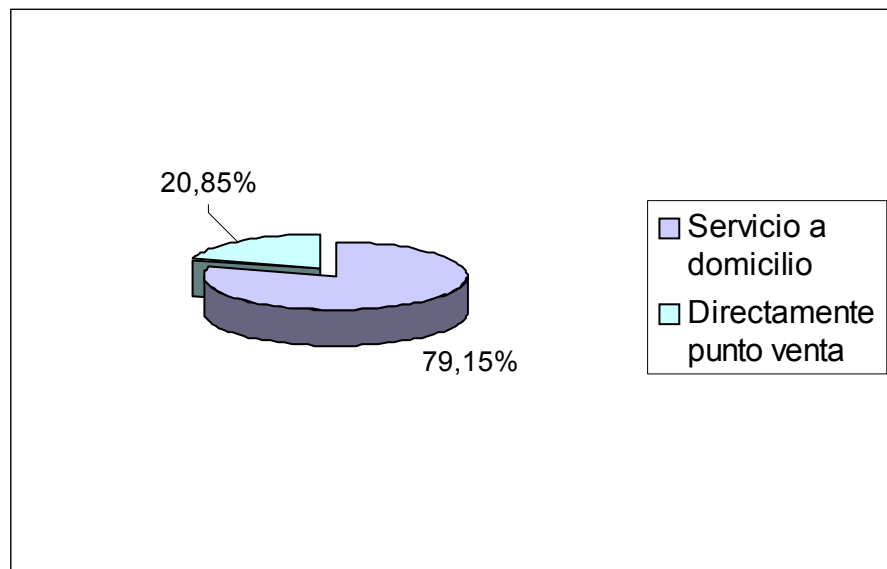
Análisis. De los 211 comerciantes encuestados el 53.55% harían los pedidos diariamente, el 37.91% día por medio y un 8.53% respondió que harían los pedidos semanalmente.(véase cuadro 18, gráfica 18). El resultado anterior muestra que en promedio se realizará 5.16 pedidos/cliente semanalmente, tal como se ilustra en el numeral 2.4.2 frecuencia de demanda.

- Lugar donde se desea comprar el producto

Cuadro 19. Lugar donde se comprará la mora

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Servicio a domicilio	167	79.15%
Directamente punto venta	44	20.85%
Total	211	100.00%

Gráfica 19. Lugar donde se compraría la mora



Análisis. De los comerciantes encuestados, el 79.15% adquirirían el producto por medio del servicio a domicilio y el 20.85% lo harían directamente en el punto de venta de la comercializadora. Estos resultados reflejan la necesidad de ofrecer las dos opciones de servicio. (véase cuadro 19, gráfica 19).

2.4.2 Estimación de la demanda. Para estimar la demanda se necesita determinar, la frecuencia de pedido, cantidad por pedido y la demanda insatisfecha.

Frecuencia de pedido. Se toma la información obtenida en la pregunta número 11 del instrumento de la investigación de mercados, tabulación de resultados figura No. 18 , los cuales fueron así:

Número de clientes con compra diaria 113 = 7 pedido/ semana

Número de clientes con compra día por medio 80 = 3.5 pedido/ semana

Número de clientes con compra semanal 18 = 1 pedido / semana

Entonces;

113 pedido/día x 7 días/ semana = 791 frecuencia de pedido

80 pedido/día por medio x 3.5 días por medio/ semana= 280 pedido/semana

18 pedidos/semana x 1 pedido/ semana = 18 pedido/ semana

TOTAL **1.089 pedidos / semana**

Ahora, 211 establecimientos comerciales utilizarán el servicio de la empresa comercializadora según respuesta de los clientes (cuadro 12), pasándolo a semana quedaría;

1089 pedidos / semana ÷ 211 clientes que si utilizarán servicio = 5.16 pedidos / cliente semana.

Entonces;

5.16 pedido / cliente semana X 52 sem/año = **268,32 pedidos/ cliente año**

Cantidad. Se toma la información obtenida en la pregunta 10 del instrumento de la investigación de mercados, tabulación de resultados, según cuadro 15.

Utilizando la calculadora FC-200 de casio, función SD, se obtienen los siguientes resultados:

Presentación libra, Promedio 9.28 bolsas de libra

Presentación media libra, promedio 11.75 bolsas de media libra

Teniendo en cuenta que la mora se comercializa por parte de los proveedores en la unidad de peso kg, se obtiene su equivalencia.

Se pasan las cantidades obtenidas a kilogramos;

$$1 \text{ kilo} = 2 \text{ libras} \quad 9.28/2 = 4.64 \text{ kg}$$

$$1 \text{ kilo} = 4 \frac{1}{2} \text{ libras} \quad 11.75/4 = 2.94 \text{ kg}$$

Entonces:

$$4.64 \text{ kg} + 2.94 \text{ kg} = \mathbf{7.58 \text{ kg / cliente}}$$

Demanda insatisfecha. Se toma la información obtenida en la pregunta número 8 del instrumento de la investigación de mercados, tabulación de resultados cuadro No. 12.

Si utilizarán el servicio respondió el 64.92%

N = 2111, número total de establecimientos localizados en los estratos 3, 4 y 5 del Area Metropolitana de Bucaramanga.

Demanda insatisfecha $2111 \times 0.6492 = 1370,46 = 1370$

El proyecto atenderá el 15% de la demanda insatisfecha, es decir, $1370 \times 0.15 = 205$ clientes.

Concluyendo lo anterior, se deduce que la comercializadora cuenta con las siguientes posibles demandas, demanda global 2.111 establecimientos comerciales localizados en los estratos 3, 4 y 5 del Area Metropolitana de Bucaramanga, ellos con la posibilidad de comercializar el producto, demanda potencial, 1370 establecimientos que poseen diferentes características no están conformes con el producto que están recibiendo y desean encontrar un nuevo proveedor para satisfacer su necesidad, y demanda efectiva, de acuerdo a la investigación primaria obtenida y al porcentaje que el proyecto pretende atender de clientes es de 205.

Es necesario llevar los datos anteriores a kilogramos por pedido y por año en demanda individual, como en demanda total, para futuros cálculos.

Demanda individual = $268,32$ pedido/año \times 7.58 kg/pedido

Demanda individual = 2.033.87 kg/ año

Demanda total = 2033.87 kg / año \times 205 clientes

Demanda total = 416.943,35 kg/año

2.4.3 Evolución histórica de la demanda. De acuerdo a información obtenida en las alcaldías de los municipios pertenecientes al Área Metropolitana de Bucaramanga, donde se suministraron el número de establecimientos para todos los estratos en los años comprendidos 2000 a 2004 y teniendo en cuenta que en el momento que se suministró esta información (marzo 2005) se considera que como el año

2005 no se tiene ha esta fecha un número consolidado de establecimientos a diciembre 31. (véase cuadro 20).

Cuadro 20. Cantidad de establecimientos comerciales

AÑO	NUMERO ESTABLECIMIENTOS
2000	4.897
2001	5.029
2002	5.132
2003	5.264
2004	5.374

Fuente. Listado Alcaldías Municipales – AMB a Marzo 2005

2.4.4 Proyección de la demanda. Para realizar la proyección de demanda se utiliza el método de regresión lineal, donde $y = A + bx$

Datos:

	Año	Establecimientos
1	2000	4.897
2	2001	5.029
3	2002	5.132
4	2003	5.264
5	2004	5.372

Utilizando la calculadora FC-200 de casio, función LR, se obtiene la ecuación de la recta.

$$Y = A + bx$$

$$A = 4.783,30$$

$$B = 118.50$$

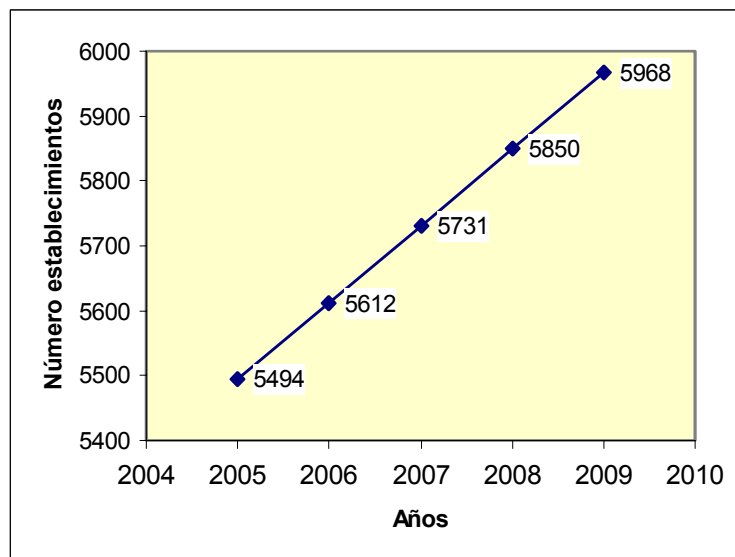
$$Y = 4.783,30 + 118,50 x$$

Ahora, reemplazando en la fórmula, utilizando la calculadora se obtiene la proyección de los establecimientos, hasta el año 10, es decir, el año 2009. (Véase cuadro 21, gráfica 20).

Cuadro 21. Proyección de establecimientos

AÑO	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS PROYECTADOS
6 2005	5.494
7 2006	5.612
8 2007	5.731
9 2008	5.850
10 2009	5.968

Gráfica 20. Proyección de la demanda



Se estima que un 38.25% de los establecimientos corresponden a los estratos 3,4 y 5. Esta estimación se basa en la relación existente hoy (total establecimientos 5.519, de los cuales 2.111 pertenecen a los estratos 3,4 y 5).

Se utiliza esta estimación para hacer la proyección de establecimientos de los estratos 3,4 y 5, que conforman el mercado objetivo del proyecto.

$$\text{Año 2005} = 5.494 \times 0,3825 = 2.101$$

$$\text{Año 2006} = 5.612 \times 0,3825 = 2.147$$

$$\text{Año 2007} = 5.731 \times 0,3825 = 2.192$$

$$\text{Año 2008} = 5.850 \times 0,3825 = 2.238$$

$$\text{Año 2009} = 5.968 \times 0,3825 = 2.283$$

Con relación al dato obtenido para el año 2005 se presenta un margen de error mínimo con respecto al real, es decir 2.111.

Proyección de la demanda, un 64,92% afirman que utilizarán el servicio de la comercializadora (cuadro 12), el proyecto atiende el 15% de la demanda.

Primero se proyecta el número de clientes a atender para cada uno de los años, empezando en el 2005 con 205 clientes y así sucesivamente hasta el año 2009. (Véase cuadro 22).

Segundo se hace la proyección de la demanda en kilogramos de mora para cada uno de los años. (Véase cuadro 23).

Cuadro 22. Proyección de la demanda a cubrir (clientes)

Año	Número establecimientos	Número de clientes (No.estabX0,6492)	Nro. de clientes proyectados a atender (No.client X 0,15)
2005	2101	1364	205
2006	2147	1394	209
2007	2192	1423	213
2008	2238	1453	218
2009	2283	1482	222

Cuadro 23. Proyección de la demanda (kilogramos)

Año	Número clientes	Demanda individual, kg	Demanda total kg (No.cliente Xdem individual)
2005	205	2033,87	416.943
2006	209	2033,87	425.079
2007	213	2033,87	433.214
2008	218	2033,87	443.384
2009	222	2033,87	451.519

2.5 LA OFERTA

2.5.1 Necesidades de información. Se busca identificar la forma como se han atendido y como se atenderán en un futuro las demandas de los consumidores, se requiere el uso de mecanismos indirectos de información como observar el número de empresas que concurren en el mercado, establecer la estructura del mercado y el uso de fuentes primarias

(instrumento) y secundarias que permitan llegar a tener una idea aproximada del comportamiento de la oferta. (Véase cuadro 24).

2.5.2 Ficha técnica. A continuación se presenta la ficha técnica para la oferta

Cuadro 24. Ficha Técnica

Tipo de investigación	<p>Exploratoria: Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.</p> <p>Descriptiva: Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.</p>
Método de investigación	Inductivo: Se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.
Fuentes de información	Primarias: Aplicación de encuesta y observación
Técnicas de recolección de información	Encuesta (Ver Anexo B)
Instrumento	Cuestionario estructurado en preguntas tipo dicotómicas, selección múltiple y abiertas
Modo de aplicación	Directa
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Elemento: Dueño o administrador del establecimiento comercial. Unidad: Nombre del establecimiento
Proceso de muestreo	<p>Aleatorio simple</p> <p>Cálculo muestral $n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 p \cdot q}$</p> <p>Donde : N= 57 Z=1.96 p=0,5 q= 0,5 e=0,05</p> <p>$n = \frac{(1,96)^2(57)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(57-1)+(1,96)^2(0,5)(0,5)}$</p> <p>n= 49,74 aprox. 50 encuestas</p>
Marco muestral	Establecimientos comerciales que venden mora en cantidades significativas en el A.M.B. (central de abastos y plazas de mercado).
Alcance	AMB
Tiempo de aplicación	19 y 24 Septiembre de 2005

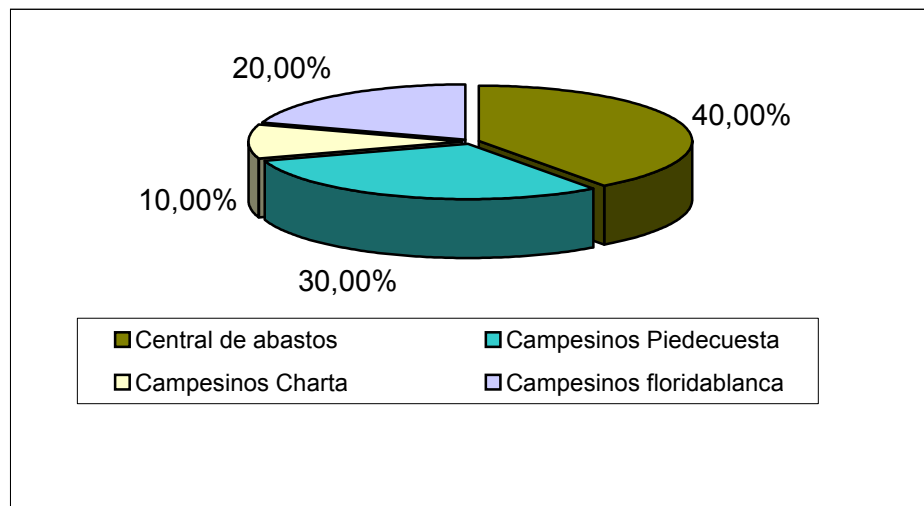
2.5.3 Tabulación y presentación de resultados de la oferta. A continuación se presenta la tabulación de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de la oferta.

- Proveedor de mora a puntos de venta

Cuadro 25. Proveedor de mora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Central de abastos	20	40,00%
Campesinos Piedecuesta	15	30,00%
Campesinos Charta	5	10,00%
Campesinos floridablanca	10	20,00%
TOTAL	50	100%

Gráfica 21. Proveedor de mora



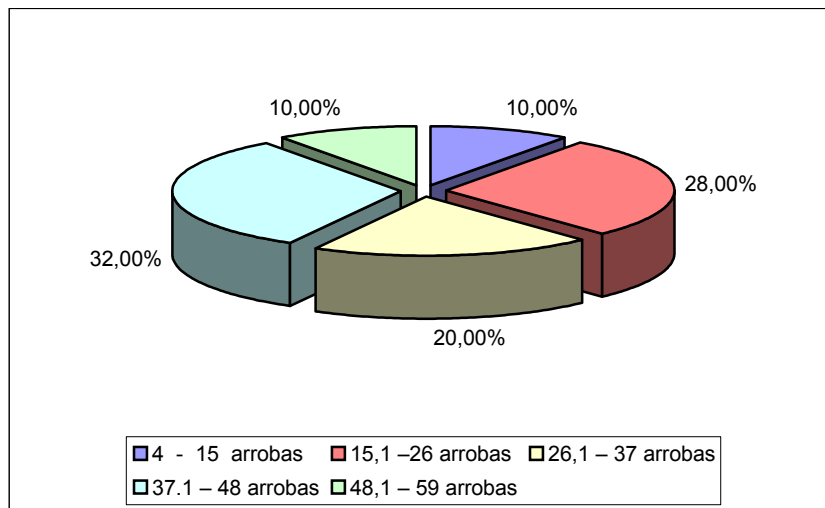
Análisis. De los 50 encuestados el 40% adquiere la mora en la central de abastos, el 30% la compra a los campesinos de Piedecuesta, el 20% a los campesinos de Floridablanca y un 10% la proveen los campesinos de Charta. Estos resultados reflejan la intermediación existente en la cadena de comercialización de la mora. (Véase cuadro 25, gráfica 21).

- Cantidad de mora que compran los comerciantes por pedido

Cuadro 26. Cantidad de mora comprada por pedido

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
4 - 15 arrobas	5	10,00%
15,1 –26 arrobas	14	28,00%
26,1 – 37 arrobas	10	20,00%
37.1 – 48 arrobas	16	32,00%
48,1 – 59 arrobas	5	10,00%
TOTAL	50	100%

Gráfica 22. Cantidad de mora comprada por pedido



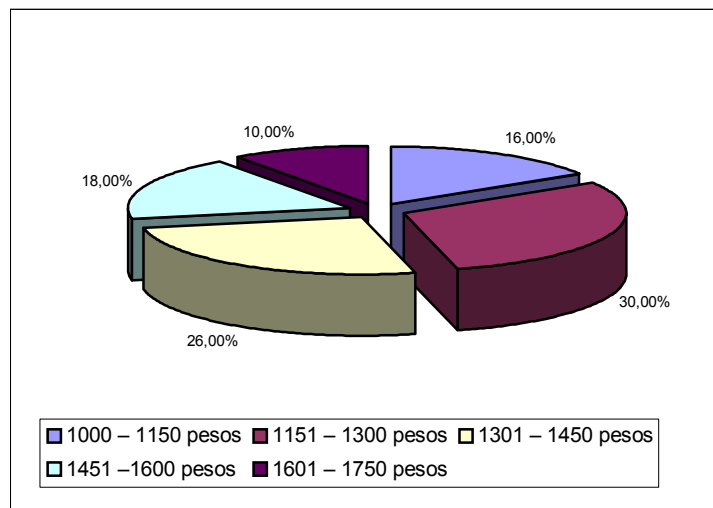
Análisis. De los 50 comerciantes encuestados el 32% demandan entre 37,1 y 48 arrobas, el 28% entre 15, y 26 arrobas, el 20% entre 26.1 y 37 arrobas y un 10% entre 4 y 15 y 48.1 y 59 arrobas respectivamente. (Véase cuadro 26, gráfica 22). Estos resultados indican que en promedio un comerciante compra 31.98 arrobas de mora, por pedido. Para el cálculo del promedio se procede igual que en el análisis de la demanda.

- Precio promedio de compra por kilogramo de mora

Cuadro 27. Precio de compra por kilogramo de mora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1000 – 1150 pesos	8	16,00%
1151 – 1300 pesos	15	30,00%
1301 – 1450 pesos	13	26,00%
1451 –1600 pesos	9	18,00%
1601 – 1750 pesos	5	10,00%
TOTAL	50	100%

Gráfica 23. Precio de compra por kilogramo de mora



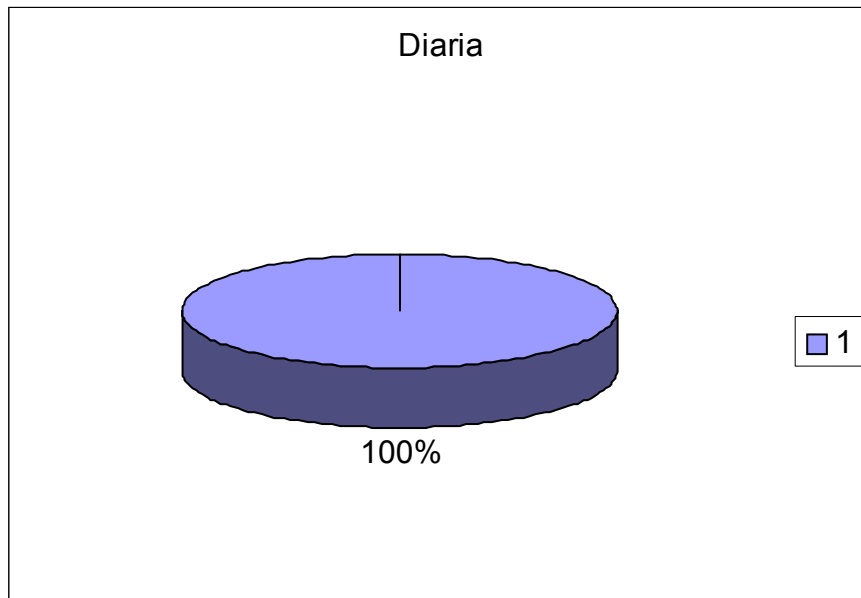
Análisis. Del total de comerciantes encuestados el 30% dice comprar la mora entre 1151 y 1300 pesos, el 26% entre 1301 y 1450 pesos, el 18% entre 1451 y 1600 pesos y el 16% entre 1000 y 1150 pesos el kilogramo de mora. (Véase cuadro 27, gráfica 23). Este resultado muestra que en promedio el último mes los comerciantes adquirieron la mora a 1339 pesos por kilogramo de mora.

- Frecuencia de compra de la mora

Cuadro 28. Frecuencia de compra

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	50	100%
TOTAL	50	100%

Gráfica 24. Frecuencia de compra



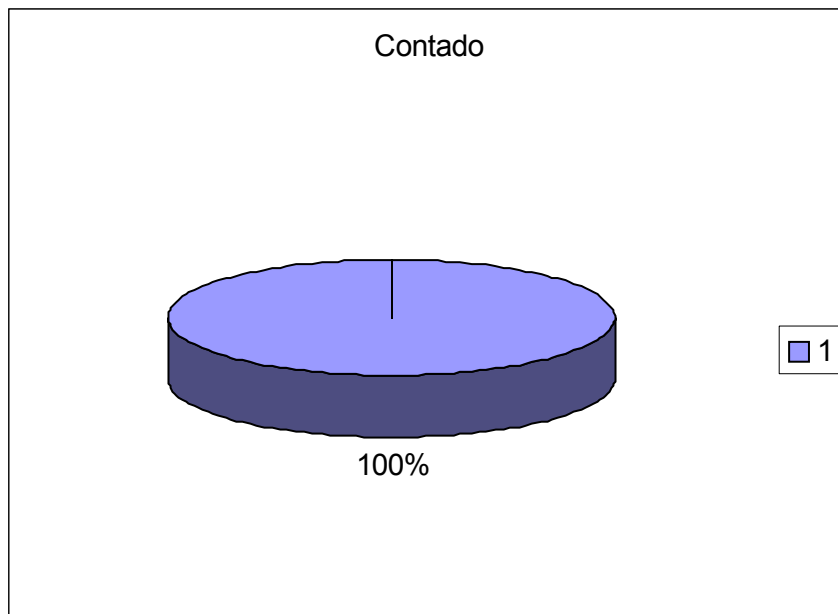
Análisis. El 100% de los comerciantes adquieren la mora diariamente. Este resultado muestra la rotación comercial que tiene la mora. (Véase cuadro 28).

- Forma de pago para con los proveedores

Cuadro 29. Forma de pago para con proveedores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contado	50	100%
TOTAL	50	100%

Gráfica 25. Forma de pago para con proveedores



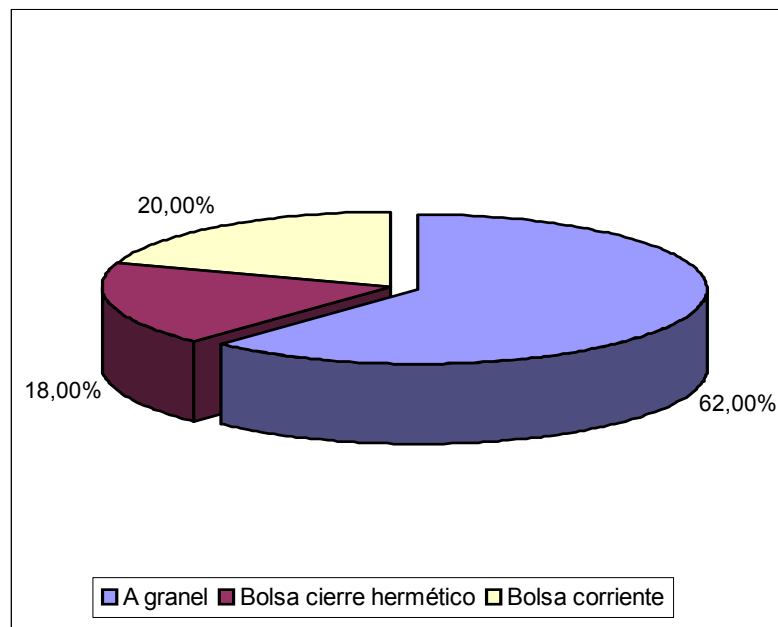
Análisis. El 100% de los comerciantes cancelan la mora de contado. (Véase cuadro 29, gráfica 25). Este resultado indica que para ingresar al mercado de comercialización de la mora se debe contar con suficiente capital de trabajo.

- Presentación de la mora que vende

Cuadro 30. Presentación de la mora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A granel	31	62,00%
Bolsa cierre hermético	9	18,00%
Bolsa corriente	10	20,00%
Total	50	100%

Gráfica 26. Presentación de la mora



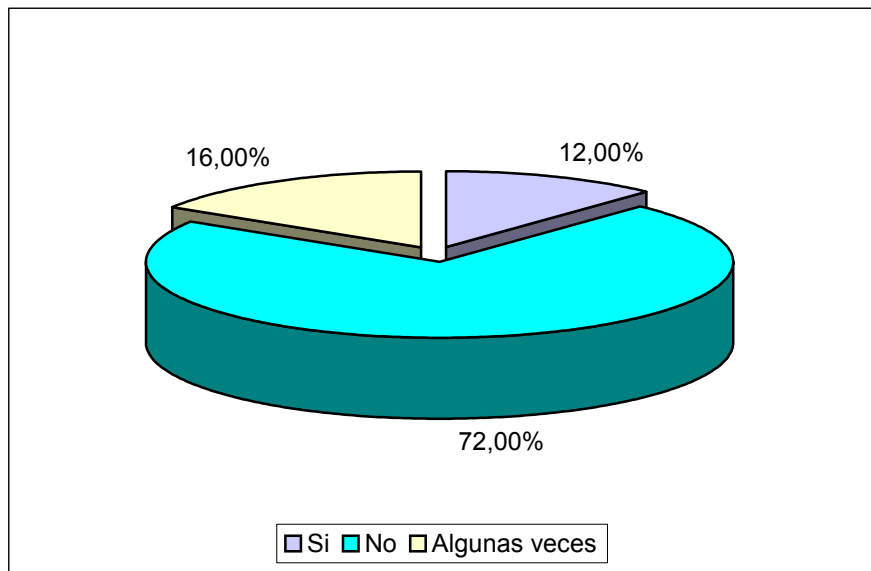
Análisis. Del total de los comerciantes encuestados el 62% vende la mora a granel, el 20% la vende en empacada en bolsa corriente y el 18% la vende en bolsa con cierre hermético. Estos resultados muestran la oportunidad que tiene el proyecto. (Véase cuadro 30, gráfica 26).

- Selección de la fruta para venderla

Cuadro 31. Selección de la fruta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	12,00%
No	36	72,00%
Algunas veces	8	16,00%
Total	50	100%

Gráfica 27. Selección de la fruta



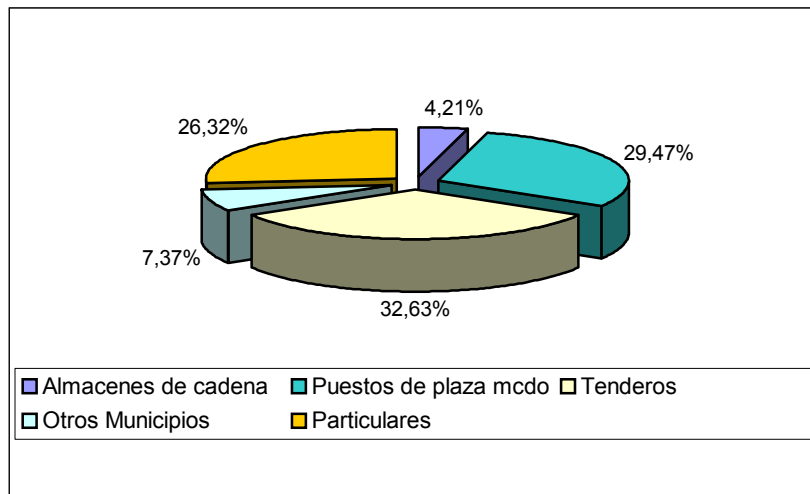
Análisis. De los 50 comerciantes encuestados el 72% no selecciona la fruta para la venta, el 16% dice seleccionarla algunas veces y el 12% afirman seleccionar la fruta para la venta. Estos resultados muestran el gran campo de acción que tiene el proyecto con relación a la selección de la fruta. (Véase cuadro 31, gráfica 27).

- Clientes actuales de los comerciantes

Cuadro 32. Clientes actuales de los comerciantes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Almacenes de cadena	4	4,21%
Puestos de plaza m/do	28	29,47%
Tenderos	31	32,63%
Otros Municipios	7	7,37%
Particulares	25	26,32%
Total	95	100%

Gráfica 28. Clientes actuales de los comerciantes



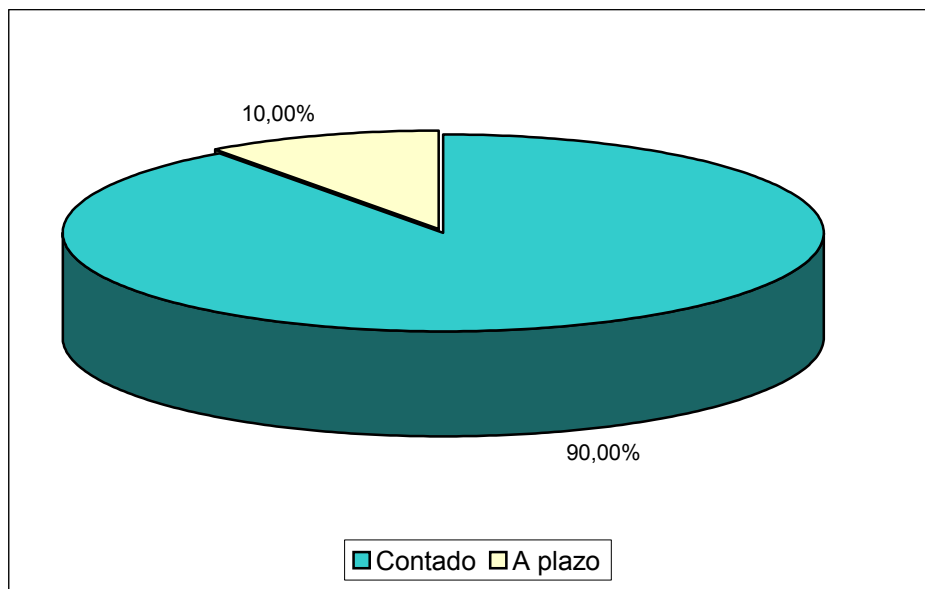
Análisis. A la pregunta se reciben 95 respuestas ya que algunos comerciantes contestaron más de una opción, de los cuales el 32.63% dicen afirman que sus clientes son los tenderos, el 29.47% dice que sus clientes son los puestos de las plazas de mercado, el 26.32% dice venderle a particulares (hogares) y el 7.37% dice que sus clientes están ubicados en otros municipios diferentes al Area Metropolitana de Bucaramanga. (Véase cuadro 32, gráfica 28).

- Forma de pago que utilizan los clientes

Cuadro 33. Forma de pago

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contado	45	90,00%
A plazo	5	10,00%
Total	50	100%

Gráfica 29. Forma de pago de los clientes



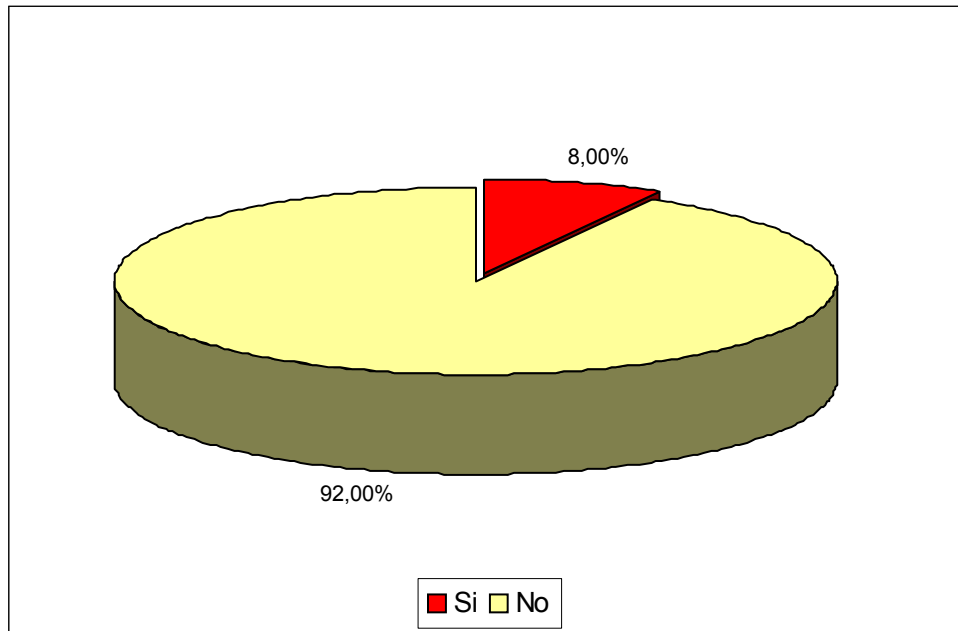
Análisis. De los 70 comerciantes encuestados el 90% dicen que sus clientes pagan de contado y el 10% a plazos, de los cuales el 60% lo hacen de forma semanal y el 40% quincenalmente. Estos resultados muestran la liquidez que ofrece la comercialización de la mora. (Véase cuadro 33, gráfica 29).

- Asesoramiento por parte del comerciante

Cuadro 34. Asesoramiento al cliente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	8,00%
No	46	92,00%
Total	50	100%

Gráfica 30. Asesoramiento al cliente



Análisis. Del total de los comerciantes encuestados el 8% dice brindar asesoría al cliente y el 92% no brindan asesoría, de los cuales el 60,87% no lo hacen por falta de tiempo y el 39,13% no lo creen necesario. Estos resultados brindan la posibilidad de dar valor agregado por medio de la asesoría y orientación a los clientes sobre manipulación y conservación. (Véase cuadro 34, gráfica 30).

- Canal utilizado por los clientes

Cuadro 35. Canal utilizado por los clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Visitan la empresa	50	100%
Total	50	100%

Gráfica 31. Canal utilizado por los clientes



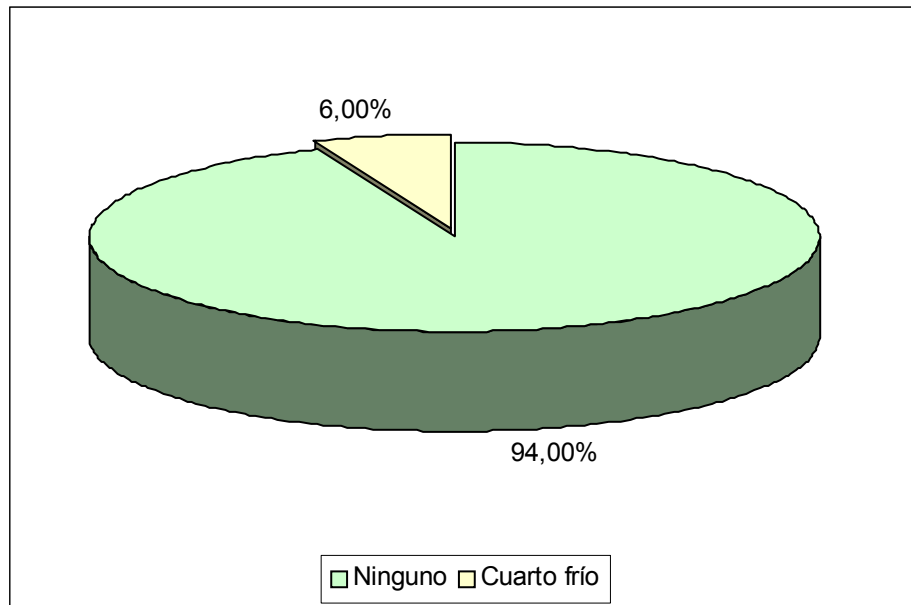
Análisis. El 100% de los comerciantes encuestados afirman que los clientes realizan la compra en las instalaciones del negocio. Estos resultados dan la oportunidad al proyecto de brindar un valor agregado al servicio por medio de la venta a domicilio. (Véase cuadro 35, gráfica 31).

- Utilización de mecanismos para la conservación

Cuadro 36. Utilización de mecanismos para la conservación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	47	94,00%
Cuarto frío	3	6,00%
Total	50	100%

Gráfica 32. Utilización de mecanismos para la conservación



Análisis. Del total de los comerciantes encuestados el 94.00% afirman no utilizan algún mecanismo de refrigeración puesto que la mora que compran es comercializada el mismo día. (Véase cuadro 36, gráfica 32).

2.5.4 Análisis de la Situación actual de la competencia. Una vez realizada la observación directa se encontró; la existencia de 25 bodegas comercializadoras de mora ubicadas en la central de abastos de Bucaramanga y 32 puestos que comercializan mora en cantidades significativas en las diferentes plazas del Area Metropolitana de Bucaramanga.

De acuerdo al análisis producto de la observación se detectaron las siguientes debilidades:

- La administración es desarrollada empíricamente por los comerciantes
- Se le da poco valor agregado al producto y al servicio
- Los procesos de manipulación y conservación no son los más adecuados.
- No brindan asesoría a los clientes sobre conservación y manipulación de la fruta.
- No utilizan estrategias de mercadeo por lo cual no ejecutan planes de mercados.

Dentro de las fortalezas se encontraron las siguientes:

- Conocen muy bien a los proveedores excelentes relaciones.

Cuentan con una ubicación estratégica ya sea en la Central de Abastos o en las plazas de mercado.

- Todo está en el mismo sitio, por lo cual llevan la mora fácilmente.
- Tienen muy bien identificados a sus clientes.
- Conocen muy bien el proceso de comercialización tanto de compra como de venta.
- Conocen el mercado y su comportamiento

- Manejan un mínimo o casi nada de inventarios, es decir, toda la fruta que compran es vendida el mismo día.

2.5.5 Proyección de la oferta. Según información obtenida en la realización de la encuesta los comerciantes de mora (dueños de bodegas de la central de abastos y puestos de las plazas de mercado) dicen que en los últimos cinco años no han presentado ninguna variación la cantidad de sitios de comercialización de mora.

Según información suministrada por el señor PEDRO CARRILLO propietario de la bodega 7 módulo 107 de la Central de Abastos de Bucaramanga confirma que para el año 2006 se adicionan 25 bodegas comercializadoras de mora en la Central de Abastos.

Oferta actual de mora, según datos de la encuesta, cuadro 26 cada comerciante compra en promedio 31,98 arrobas de mora, con una frecuencia diaria según datos del cuadro 28; si el total poblacional es N=57 comerciantes, entonces:

$$\begin{aligned} \text{Oferta individual} &= 31,98 \text{ arroba/ pedido} \times 30 \text{ pedidos/mes} \\ &= 959,40 \text{ arrobas/mes, conversión a kilogramos} \\ &= 959,40 \text{ arroba/mes} \times 12,5 \text{ kilogramos} \\ &= 11.992,50 \text{ kg/mes} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Oferta total} &= 11.992,50 \text{ kg/mes} \times 57 \\ &= 683.572,50 \text{ kg/mes} \end{aligned}$$

Oferta hoy es de 683.572,50 kilogramos de mora al mes.

El kilogramo de mora es comprada a un precio promedio de 1.339 pesos. (Véase cuadro 27).

2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

Para que haya comercialización de un producto y/o servicio es fundamental, la existencia de un agente que lo ofrezca y otro agente que lo demande, como se observa en los resultados obtenidos en la pregunta número 8 con respecto a la investigación de la demanda, donde se observa que el 64,62% manifiestan que desean utilizar el servicio de la nueva comercializadora y se contempla según análisis efectuado que en este porcentaje de demandantes se encuentra el 48,44% que según la pregunta número 5, han manifestado inconformidad por la presentación del producto que hoy compran, ya sea porque la mora está maltratada, presenta irregularidad en su peso, o la mora no está fresca; este resultado muestra un porcentaje significativo de demanda insatisfecha, un margen de acción que le permitirá a la comercializadora acceder a un mercado que demanda un producto en óptimas condiciones de calidad, para ello se presenta un producto seleccionado y empacado que garantiza, moras sanas, con el grado de maduración óptimo, frutas enteras, con todas sus drupas bien formadas, libre de olores, sabores y materiales extraños, de buen tamaño y la frescura que el cliente requiere; apoyado en un correcto proceso de manipulación y conservación que garantiza la calidad de la mora que se ofrece.

La evolución histórica de la demanda de los últimos cinco años (ver cuadro 21) de establecimientos comerciales), la demanda presenta en promedio un crecimiento de 2,43% anual y un total acumulado del 9.74%; por su parte la evolución histórica de la oferta en los últimos cinco años no ha presentado ninguna variación, (según información ofrecida por los competidores) es decir, permanece la misma cantidad de oferentes, pero según información

suministrada por el señor PEDRO CARRILLO, propietario de la bodega 7 módulo 107 de la Central de Abastos de Bucaramanga, para el próximo año se tiene previsto la apertura de 25 bodegas más para la comercialización de la mora; sin pecar de ingenuos y con toda seguridad, la fruta se seguirá ofreciendo de la misma forma como hasta hoy lo han venido haciendo, es decir, sin un proceso de manipulación adecuado y un proceso de selección previo que garantice una fruta de excelente calidad; y por su parte la tendencia del consumidor hacia productos frescos y naturales se mantendrá, lo cual será aprovechado por la comercializadora.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACION

2.7.1 Estructura de los canales actuales. En la comercialización de la mora actualmente, se evidencian dos canales:

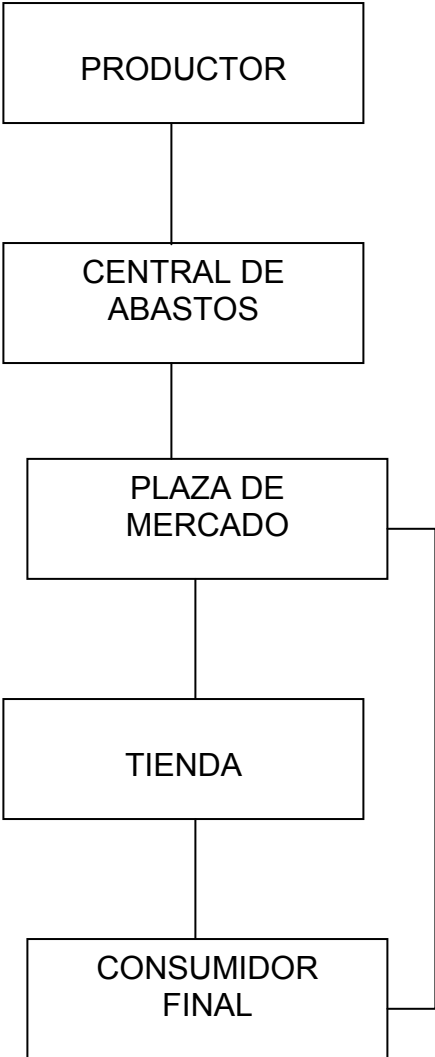
Del productor al mayorista, de éste al minorista, y luego al consumidor final, en este canal participan el agricultor, la central de abastos de Bucaramanga. El mercado objetivo del proyecto (tiendas, micromercados y supermercados) y los consumidores finales, como se ilustra en el siguiente diagrama: (Véase gráfica 33).

Gráfica 33. Canales actuales de comercialización.



Del producto al mayorista, de este al intermediario, de éste simultáneamente al minorista y el consumidor y del minorista al consumidor, en este canal intervienen el productor, la central de abastos de Bucaramanga, las diferentes plazas de mercado del Area Metropolitana de Bucaramanga; el mercado objetivo del proyecto y los consumidores, como lo ilustra el diagrama: (Véase gráfica 34).

Gráfica 34. Canales actuales de comercialización.



2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales

Ventajas de los canales actuales: Dentro de las ventajas se encuentran:

- Existe facilidad para la compra de la mora
- Son canales claramente definidos
- Los canales concentran toda el área geográfica
- Responden a la dinámica del mercado de los productos agrícolas
- Los clientes se identifican con los canales y utilizan el que más beneficio económico les representa.

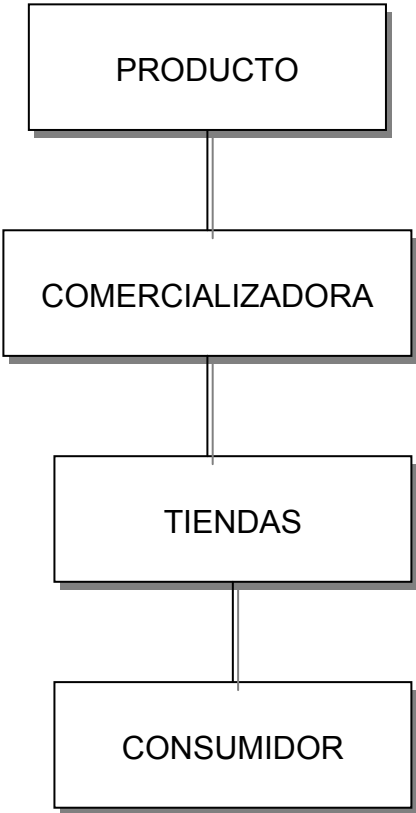
Desventajas. Dentro de las desventajas están:

- Existe bastante intermediación
- Hay incremento en el precio de la fruta para el consumidor
- El producto puede presentar deterioro en sus características físico – químicas, en su camino hacia el consumidor final.
- Se observa bastante manipulación antes de llegar al consumidor final

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Conociendo que el mercado potencial del proyecto son las tiendas, micromercados y supermercados ubicados en los estratos 3,4 y 5 del Area Metropolitana de Bucaramanga, que la frecuencia de compra es de 1,35 días o 5,16 por pedido/ cliente semanal, que en promedio cada cliente compra 7,58 kilogramos por pedido es decir, 8.018 kg/semana (7,58 kg/cliente x 205 cliente) x 5,16/semana) que equivale a 416.942 kg al año, que la mora es una fruta perecedera, que demanda un adecuado proceso de manipulación y

conservación o almacenamiento, que la empresa comercializadora se ubicará dentro del Area Metropolitana de Bucaramanga, y que la intermediación comercial deja márgenes de comercialización considerables que aumentan el precio para el consumidor final; al analizar estas características se decide que la empresa comercializadora sea el intermediario entre el productor y el mercado objetivo, con base en ello se determina la siguiente estructura para el canal de comercialización, así: (Véase gráfica 35).

Gráfica 35. Canal de comercialización



2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios. La mora presenta fluctuaciones en su precio, debido a que el precio obedece a la dinámica de la oferta y a la demanda, propia de los productos agrícolas, se encuentran picos altos en los precios cuando hay disminución de las cosechas y picos bajos cuando hay aumento de las cosechas.

Aspectos como la intermediación que se observa en los canales de comercialización actuales hacen que el precio que paga el cliente potencial de este proyecto se ve incrementado; este aspecto es importante, ya que como lo indica los resultados obtenidos en la pregunta 4 del instrumento (Ver anexo A), de la investigación de mercados el 68.23% de los comerciantes de mora adquieren el producto en las plazas de mercado del Area Metropolitana de Bucaramanga.

Los consumidores finales del mercado meta del proyecto, estratos socioeconómicos 3,4 y 5 del Area Metropolitana de Bucaramanga, son personas que poseen capacidad de compra y compran principalmente e función al producto y del precio, por ello la calidad y presentación de la mora son importantes.

El precio se ve influenciado positivamente por la forma de pago que se da en el sector, según la pregunta 7 del instrumento (ver anexo A) de la investigación de mercados, la cual refleja que el 90,63% de los comerciantes de mora, efectúan el pago de contado.

El comportamiento de los precios está influenciado por la cantidad de mora producida que se ofrece al mercado, según testimonio del productor Manuel Niño, la mora es el único cítrico que produce fruto durante todo el año, siendo

los meses de mayo a diciembre la temporada de mayor producción, por ello en período de abundancia el precio de la arroba de mora se puede tranzar a 13.000 pesos puesta en el mercado mayorista (\$1.040 el kg), y en período de escasez (aunque todo el año produce) se puede tranzar a 18.000 pesos la arroba puesta en el mercado mayorista (\$1.440 el kg), el productor aclara que el establecimiento del precio de venta diario no es regulado por ningún organismo, obedece a la oferta de producto.

2.8.2 Estrategias de fijación de precios. Para la fijación de precios de venta la comercializadora tendrá en cuenta la estructura de costos, a la cual se le aplicará un margen de utilidad que le permita ser rentable y permanecer en el mercado.

Para evitar discriminación, reclamos e inconformidad en los clientes, la comercializadora fijará precios únicos o fijos, es decir, igual precio para todos los compradores, independientemente de la cantidad comprada.

La empresa comercializadora Morafresh justificará su precio con la calidad producto y la oportunidad del servicio.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION

2.9.1 Objetivos

- ✳ Informar a los clientes potenciales y consumidores del producto que ofrece la comercializadora.
- ✳ Facilitar la introducción al mercado del producto que la comercializadora ofrece.

- ✳ Facilitar la venta del producto ofrecido por la comercializadora, proporcionando información acerca del producto.
- ✳ Persuadir al cliente para que elijan a la comercializadora como su proveedor de mora, dando a conocer los servicios y beneficios que ofrece.
- ✳ Informar a los clientes potenciales las características y bondades del producto.
- ✳ Crear una imagen del producto y servicio que ofrece la comercializadora.
- ✳ Impactar la conciencia del consumidor, para crear un alto grado de recordación de la comercializadora y su producto.

2.9.2 Logotipo. Se combinan las palabras claves del objeto social de la empresa comercializadora; mora es la fruta o producto que se va a comercializar y fresh, la mora es fresca y conserva todas las propiedades que garantizan el sabor y la calidad de la fruta. La letra O es reemplazada por una mora lo que denota una imagen de frescura y muestra como es la fruta que Morafresh ofrece. El color rojo intenso de las letras que componen la palabra ubican el logotipo en el contexto de la fruta objeto de la comercialización. Una palabra sencilla, fácil de recordar, versátil, dinámica y que llama la atención, MORAFRESH.



2.9.3 Lema. “Mora fresca seleccionada y empacada con la calidad que usted merece”. El lema obedece a la actividad comercial de la empresa comercializadora, la venta de mora seleccionada y empacada, una frase corta, sencilla, armónica que muestra las características que le agregan valor a la mora de morafresh y la diferencia de la competencia.

2.9.4 Análisis de medios. El medio ofrece los siguientes medios de comunicación:

✳ Periódicos, se considera como un medio básico masivo de comunicación, los anuncios en los periódicos se pueden preparar con rapidez y a un costo razonable, presenta la posibilidad de llegar al público objetivo a diario. En la ciudad se cuenta con Vanguardia Liberal, un periódico que goza de gran aceptación y reconocimiento; en Bucaramanga y el Área Metropolitana, es leído por 134.660 personas diariamente, según el EGM (Estudio General de Medios).

✳ Revistas, Son medios adscritos, un poco costosos que tienen gran probabilidad de llegar al público objetivo. En el Área Metropolitana de Bucaramanga, encontramos la revista T.V. Cable promisión S.A, una revista que contiene programación de televisión por cable, es una publicación mensual que llega a los 120.000 usuarios (aproximadamente) que poseen este servicio y un gran porcentaje de ellos pertenecen a los estratos 3,4 y 5.

✳ Radio, es un medio de comunicación masivo, los anuncios por este medio son poco costosos, se emiten variedad de programas que facilitan llegar a la audiencia que se quiere, tiene grandes cubrimientos geográficos, pero presenta como desventaja la falta de atractivo visual. En el Área Metropolitana de Bucaramanga, operan emisoras de diferentes casas radiales, como son caracol radio, cadena melodía, RCN radio, entre otros.

✳ Televisión, es un medio altamente popular, maneja auditorios masivos, el mensaje es captado en forma directa, permite el uso de la vista, el oído y demostración; pero maneja altos costos de contratación para pautar en ellos.

En el Área Metropolitana de Bucaramanga, se pueden encontrar canal TRO, Televisión ciudadana, Telesantander; pero no gozan de buena audiencia.

✳ Correo directo, es un medio económico y de gran efectividad dependiendo de la base de datos con que se cuente, pero presentan bajos índices de respuesta.

✳ Publicidad al aire libre, es un medio flexible de bajo costo y llega a un mercado amplio y diversificado, se pueden encontrar vallas, pasacalles, carteleras e instrumentos digitales; su utilización es reglamentada por entes de control de orden municipal.

✳ Impresos, son medios económicos, que ofrecen la oportunidad de localizar públicos específicos; se pueden encontrar volantes, afiches y tarjetas de presentación.

2.9.5 Selección de medios. De acuerdo a los costos de los medios, la audiencia a la que se quiere llegar y el cubrimiento de los medios, se seleccionan: el periódico, la radio e impresos.

2.9.6 Estrategias Publicitarias. Como estrategias publicitarias se realizará una campaña de lanzamiento y otra de operación por medio de publicación de avisos publicitarios de 5 centímetros por 5 centímetros en el periódico, Vanguardia Liberal, se publicarán en páginas como la judicial, durante el lanzamiento del negocio.

La pauta de cuñas radiales de 20 segundos, en emisoras de la cadena radial caracol como la vallenata y tropicana en la programación matutina durante los días del lanzamiento y operación del negocio.

La elaboración de impresos, un folleto de presentación plegable dos cuerpos, tamaño 22xm x 14 xm en papel Bond de 75 gramos a full color lado por lado, de la comercializadora, su servicio y el producto con sus características, que se hará llegar a los clientes objeto del proyecto previo al día del lanzamiento, y un afiche publicitario tamaño 35 cm por 50 cm, en papel propalcote de 160 gramos satinado una cara, impresión a full color del producto que se colocará en los puntos de venta de los clientes de la comercializadora. (ANEXO C)

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción

De lanzamiento. Radio, se pactarán cuatro cuñas diarias por diez días en cada emisora; Prensa, se publicarán dos avisos día entre semana (viernes y sábado) y dos avisos en días domingo, por dos semanas; impreso, se distribuirán mil folletos a clientes potenciales. (Véase cuadro 37).

Cuadro 37. Presupuesto de lanzamiento

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Radio – Emisora			
Tropicana Stereo	40 cuñas	18.574,50	742.980
La vallenata	40 cuñas	18.574,50	742.980
SUBTOTAL			1.485.960
Periódico			
Vanguardia Liberal	4 avisos/día cte	190.240	760.960
	2avisos/domingo	209.380	418.760
SUBTOTAL			1.179.720
Impresos			
Folletos de presentación	1.000	225	225.000
Distribución	1.000	400	400.000
SUBTOTAL			625.000
TOTAL			3.290.680

Fuente: Caracol Radio, Vanguardia Liberal, Litografía Aurora

De operación. Radio, se pactarán dos cuñas diarias en la programación matutina por quince días al mes.

Impresos, Se elaborarán mil afiches publicitarios cada año. (84 afiches al mes). (Véase cuadro 38).

Cuadro 38. Presupuesto de operación

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total/ mes
Radio – Emisora			
Tropicana Stereo	30 cuñas	18.574,50	557.235
La vallenata	30 cuñas	18.574,50	557.235
SUBTOTAL (mes)			1.114.470
Impresos			
Afiches publicitarios	84 afiches	600	50.400
SUBTOTAL			50.400
TOTAL			1.164.870

Fuente: Caracol Radio, Litografía Aurora

2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

La comercialización de la mora en la ciudad de Bucaramanga y su Area Metropolitana se realiza principalmente a granel, sin dar valor agregado a la fruta; la comercializadora busca poner a disposición de los clientes y consumidores finales un producto seleccionado y empacado que garantice moras frescas, enteras y de buena calidad.

El mercado objetivo está constituido por el universo de las tiendas, micromercados y supermercados ubicados en los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 del Área Metropolitana de Bucaramanga.

La mora es una fruta que goza de buena aceptación, el 59,08 % de los comerciantes encuestados comercializan mora en su negocio; el 59,90 % de los que comercializan compra la mora a granel; la fruta es adquirida principalmente en las plazas de mercado el 68,23 % así lo afirman y solo un 31,77 % la adquiere en la central de abastos de Bucaramanga; el 48,44 % de los comerciantes presentan inconformidad del producto que adquieren, donde las moras maltratadas (52,69 %) y peso irregular (39,78 %) es lo más frecuente; el 64,92 % de los comerciantes utilizarían el servicio de la comercializadora; las presentaciones de libra y media libra son las medidas que tienen aceptación 47,73 % y 52,27 % respectivamente; en promedio cada cliente demandaría 7,58 kilogramos por pedido con una frecuencia de 5,16 pedidos por semana, es decir 39,11 kg/semana, o 2.033,87 kg/año.

El proyecto atenderá el 15 % de la demanda insatisfecha obedeciendo los siguientes aspectos, técnicamente el mercado de la mora es abundante y por lo tanto un 15% es representativo para una comercializadora en su etapa inicial, además con este porcentaje de mercado atendido se ajusta a una planta física normal; financieramente porque el riesgo económico versus la utilidad generada permiten el éxito financiero del proyecto como se puede observar en el capítulo de evaluación financiera, es decir, 416.943 kilogramos de mora al año, de acuerdo a la evolución histórica de la demanda se proyecta una demanda de 425.079 kilogramos en el segundo año, 433.200 kilogramos en el tercer año, 443.384 kilogramos el cuarto año y 451.519 kilogramos para el quinto año.

La competencia (oferta) está conformada por 25 bodegas comercializadoras de mora ubicadas en la central de abastos de Bucaramanga y 32 puestos que comercializan mora en cantidades significativas en las diferentes plazas de mercado de la ciudad de Bucaramanga. El 40 % tiene como proveedor la central de abastos y el 30 % los campesinos del Municipio de Piedecuesta; el pago de la fruta es 100% de contado; el 62% vende a mora a granel y solo un 18 % vende la mora en bolsa de cierre hermético; el 72% no seleccionan la fruta para la venta y el 94% no utiliza ningún mecanismo de conservación (refrigeración). La oferta se ha mantenido constante en los últimos cinco años.

El proyecto utilizará un canal de comercialización productor – comercializadora – tiendas – consumidor, donde la comercializadora será el intermediario entre el productor y el mercado objetivo.

Los precios se fijarán de acuerdo a la estructura de costos y a un margen de utilidad esperado.

Como estrategia publicitaria se realizará una campaña de lanzamiento y otra de operación, apoyada en medios como periódico (Vanguardia Liberal, radio (cuñas radiales), e impresos (folletos de presentación y afiches publicitarios).

Los resultados obtenidos en la investigación de mercados permiten determinar la viabilidad comercial del proyecto, este concepto se apoya en los siguientes resultados, el 59,08% de los comerciantes comercializan mora, el 48,44% presentan algún tipo de inconformidad del producto comprado y el 64,92% utilizarían el servicio de la comercializadora.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. La unidad de medida del proyecto es el kilogramo; es decir; kilogramos de mora comercializados mensualmente. El tamaño del proyecto es de 35.000 kilogramos de mora al mes.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto se ve determinado por los siguientes factores:

El tamaño del mercado. La mora tiene un mercado amplio, así lo indican los resultados obtenidos en la pregunta número uno del instrumento de la investigación de mercados, donde el 59,08% (1.247) de los comerciantes encuestados comercializan mora hoy, y así mismo el 64,92% (1.370) de los comerciantes expresan la intención de utilizar el servicio de la comercializadora; de igual forma la mora goza de buena aceptación en los hogares del Área Metropolitana de Bucaramanga; este factor no limita el proyecto.

Materia Prima. El departamento de Santander es el segundo productor de mora en el país, siendo Piedecuesta y Floridablanca municipios que aportan volúmenes considerables de producción (según el producto Manuel Niño, 800 toneladas a la semana), estos municipios ofrecen mora durante todo el año, la mora es de fácil adquisición, ya sea por la cercanía o por los volúmenes de producción. Este factor no limita el tamaño del proyecto.

Mano de obra. Para el desarrollo de las actividades propias de la comercializadora de mora, como son la recepción, la selección y el empaque, conservación y distribución, no demandan mano de obra especializada, y en el entorno hay bastante oferta de mano de obra que cumple con el perfil que demanda la comercializadora. Este factor no limita el tamaño del proyecto.

Recursos Financieros. El factor financiero es fundamental en la determinación del tamaño de un proyecto, permite cuantificar la cantidad de compra de la materia prima, los insumos, equipos y la disponibilidad de capital de trabajo; financieramente los autores del proyecto, están en condiciones de comprometerse hasta por diez millones quinientos mil pesos.

Este factor si limita el tamaño del proyecto.

Tecnología. La implantación y uso de tecnologías duras en una organización busca la competitividad, para el desarrollo del proyecto se demanda un cuarto frío, el mercado ofrece alternativas prácticas y funcionales, como son cuartos fríos fijos o modulares de fácil instalación y uso, como se observa el proyecto no demanda de tecnologías que limiten su tamaño.

Insumos. La presentación de la fruta es fundamental para el proyecto y para el producto en sí; en el mercado existen fábricas de bolsas que poseen la capacidad de proveer la demanda del proyecto.

Este factor no limita el tamaño del proyecto.

Planta Física. La disponibilidad de una planta física apropiada, repercute en los índices de eficiencia de producción; el proyecto no demanda la

disponibilidad de una gran planta o infraestructura física, por lo tanto este factor no es limitante del proyecto, de su tamaño.

El proyecto no demanda de grandes locaciones, y es de fácil consecución en la posible área de localización; por lo tanto este factor no limita el tamaño del proyecto.

3.1.3 Capacidad del proyecto

Capacidad total diseñada. El proyecto tendrá la capacidad de comercializar el veinte por ciento de la demanda. Se toma este porcentaje de acuerdo a las instalaciones disponibles con que cuenta la comercializadora, 48 metros cuadrados el área de producción.

Según la estimación de la demanda insatisfecha (numeral 2.4.2), realizada en el estudio de mercados 1.370 (2.111X 0,6492) comerciantes utilizarían el servicio de la comercializadora. La demanda individual es de 2.033,87 kg/año.

Entonces:

Demanda: 2033,87 kg / año / cliente x 1370 clientes

2.786.401,9 kg / año

Ahora: La capacidad diseñada (20% de la demanda) mensual será

2.786.401,9 kg / año x 0,20

557.280,38 kg / año, entonces;

557.280,38 kg / año / 12 meses / año

46.440,03 kg / mes

La capacidad total diseñada será de 46.440,03 kilogramo de mora al mes. Esta capacidad se determina de acuerdo a la disponibilidad de seis operarios en el área de producción, con una jornada de 8 horas, dos mesas en acero inoxidable, un cuarto frío, una báscula electrónica, dos grameras industriales electrónicas y doscientas canastillas plásticas.

Capacidad instalada. La comercializadora contará con seis operarios en el área de producción, cinco operarios para los procesos de selección y empaque y un operario para el almacenamiento; se trabaja una jornada laboral de 8,0 horas, contará con dos mesas en acero inoxidable, un cuarto frío, ciento cincuenta canastillas plásticas, una báscula electrónica, dos grameras industriales electrónicas; la capacidad instalada del proyecto será de 37.627 kilogramos de mora al mes, es decir, la capacidad instalada corresponde al 81% de la capacidad diseñada.

Capacidad utilizada y proyectada. Las características técnicas serán iguales a las de la capacidad instalada en número de operarios, jornada laboral y equipos.

El proyecto atenderá inicialmente una demanda equivalente a 34.745 (15% de la demanda) kilogramos de mora al mes (416.943 kg/año, cifra que corresponde al cuadro 23, proyección año 2005), es decir, la capacidad utilizada corresponderá al 92,67 por ciento de la capacidad instalada, la cual se irá incrementando (de acuerdo a la evolución histórica de la demanda últimos cinco años) hasta llegar al cien por ciento de la capacidad instalada.

Proyección de la capacidad, con base en el cuadro 23 proyección de la demanda (Véase cuadro 39), se agrega un porcentaje (6%) por concepto de

mermas del producto como consecuencia del proceso de selección (Cuadro 39 proyección cuadro 39).

Cuadro 39. Proyección de la capacidad

Año	Capacidad Proyectada mensual	6% por mermas del producto (mes)	Capacidad total más mermas (mes)
2005	34.745	2.085	36.830
2006	35.423	2.125	37.548
2007	36.101	2.166	38.267
2008	36.949	2.217	39.166
2009	37.626	2.257	39.883

3.2 LOCALIZACIÓN

3.2.1 Macro localización. Geográficamente la empresa comercializadora de mora, estará ubicada en el Municipio de Floridablanca, departamento de Santander, el cual integra junto a los municipios de Bucaramanga, Piedecuesta y Girón el Área Metropolitana de Bucaramanga.

La macrolocalización obedece a la cercanía a los proveedores, es decir, los productores de mora, los cuales se encuentran localizados en el área rural de los Municipios de Piedecuesta y Floridablanca; a la cercanía al mercado potencial, el mercado se concentra en Bucaramanga y Floridablanca en mayor proporción; y la ubicación del Municipio de Floridablanca dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga, es estratégica y ofrece ventajas para la distribución del producto.

3.2.2 Micro localización. Según la arquitecta ALEXANDRA PACHECO, funcionaria del Plan de Ordenamiento Territorial de la Secretaría de Planeación del Municipio de Floridablanca, dice “El proyecto demanda estar ubicado en una zona específica, pues la actividad a desarrollar por la comercializadora es catalogada como industrial, según el Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T), se considera pequeña industria cuando las instalaciones no superan los 120 metros cuadrados, esta condición requiere de un área mixta tipo uno; mediana industria, cuando las instalaciones no superan los 240 metros cuadrados, la cual requiere de un área mixta tipo dos.

En el Municipio de Floridablanca, los barrios lagos I y lagos II, a lo largo de la calle 29, son área mixta tipo uno, y el casco antiguo del Municipio es área mixta tipo dos”.

Para determinar el sitio óptimo de ubicación se presentan tres alternativas, las cuales se valorarán utilizando el método cualitativo por puntos, tal como se ilustra a continuación.

- Alternativas posibles

Floridablanca, casco antiguo calle 7 No. 9 – 36

Lagos I calle 29 No. 11-96

Lagos II calle 29 No. 6- 14

- Selección, ponderación y asignación de puntos a los factores

Cuadro 40. Selección, ponderación y asignación de punto

FACTORES	PONDERACIÓN %	PUNTOS
Infraestructura vial	25	500
Servicios públicos	20	400
Costo arriendo	20	400
Seguridad	20	400
Ajuste al P.O.T	15	300
TOTAL	100%	2.000

División factores en grados y asignación de puntos a los grados. (Véase cuadro 41).

Cuadro 41. División factores en grados y asignación de puntos a los grados

FACTOR	GRADOS	PUNTOS
Infraestructura vial	1.Vías en mal estado	50
	2.Vías en regular estado y de fácil acceso	200
	3.Vías en buen estado y de fácil acceso	350
	4.Vías en excelente estado y de fácil acceso.	500
Servicios públicos	1.Servicios públicos deficientes	50
	2.Servicios públicos aceptables	225
	3.Servicios públicos buenos	400
Costo del arriendo	1.Costo elevado	50
	2.Costo medio	225
	3.Costo bajo	400
Seguridad	1.Sector inseguro	50
	2. Seguridad casi normal	225
	3. Seguridad normal	400
Ajuste al P.O.T	1.Area no cumple con el P.O.T	50
	2. Area mixta tipo 1	175
	3. Area mixta tipo 2	300

- Factor de ubicación (Ver cuadro 42).

Cuadro 42. Factor de ubicación

Factores	Casco Antiguo		Lagos I		Lagos II	
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos
Infraestructura vial	3	350	3	350	2	200
Servicios públicos	3	400	3	400	3	400
Costo arriendo	2	225	2	225	3	400
Seguridad	3	400	2	225	2	225
Ajuste al POT	3	300	2	175	2	175
TOTAL	1.675		1.375		1.400	

De acuerdo a los resultados del método cualitativo por puntos se determina a Floridablanca, casco antiguo como sitio óptimo y en su defecto la comercializadora de mora seleccionada y empacada, Morafresh, estará localizada en la siguiente dirección: Calle 7 No. 9 – 36, esta ubicación se puede apreciar claramente en el anexo E información suministrada por el ingeniero Jhon Vergara, funcionario Secretaría de Planeación, Municipio de Floridablanca.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del producto (Véase cuadro 43).

Cuadro 43. Ficha técnica del producto

Producto principal	Mora de castilla
Diseño	Presentación en bolsa de polietileno con cierre hermético.
Especificaciones técnicas del empaque	Bolsa cierre hermético; polietileno, baja densidad, calibre dos, impresa a 4 tintas, transparente; libra largo 20cm incluida pestaña, ancho 15cm y media libra, largo 17,5 cm y ancho 14cm.
Especificaciones técnicas del producto	<p>Fruta de color rojo intenso, sanas, enteras, de consistencia dura y firme, coloración uniforme; libre de residuos, olores, sabores y materiales extraños.</p> <p>Tamaño: Largo mayor a 20 mm, diámetro de 19 a 26 mm.</p> <p>Peso: Entre 6,0 a 9,0 gramos</p> <p>Temperatura; 0°C - 5°C.</p>
Vida útil	<p>Al medio ambiente: 1 día</p> <p>Refrigerada: 3 a 5 días</p> <p>Congelada : 15 días</p>

3.3.2 Descripción técnica del proceso

Recepción. El proveedor entrega la fruta en las instalaciones, la mora es descargada y pesada en la báscula electrónica, una vez pesada es acondicionada en las canastillas, para luego ser llevadas al cuarto frío, donde permanecerá a la espera de la selección y limpieza.

Selección y limpieza. La fruta es llevada del cuarto frío a los mesones, en cantidades de 24 kilogramos aproximadamente, se realiza la selección, donde la mora es escogida en busca de obtener un fruto sano libre de mugres, enteras, de consistencia dura y firme, retirando aquellas que no cumplan las especificaciones o que presenten indicios de plagas y/o enfermedad.

Empaque. La fruta es empacada en bolsas de cierre hermético con la ayuda de cucharones, de acuerdo a la medida de peso que se requiera.

Pesaje. Una vez empacada es pesada en un peso electrónico (Gramera industrial) de acuerdo a la medida o peso requerido (libra o media libra).

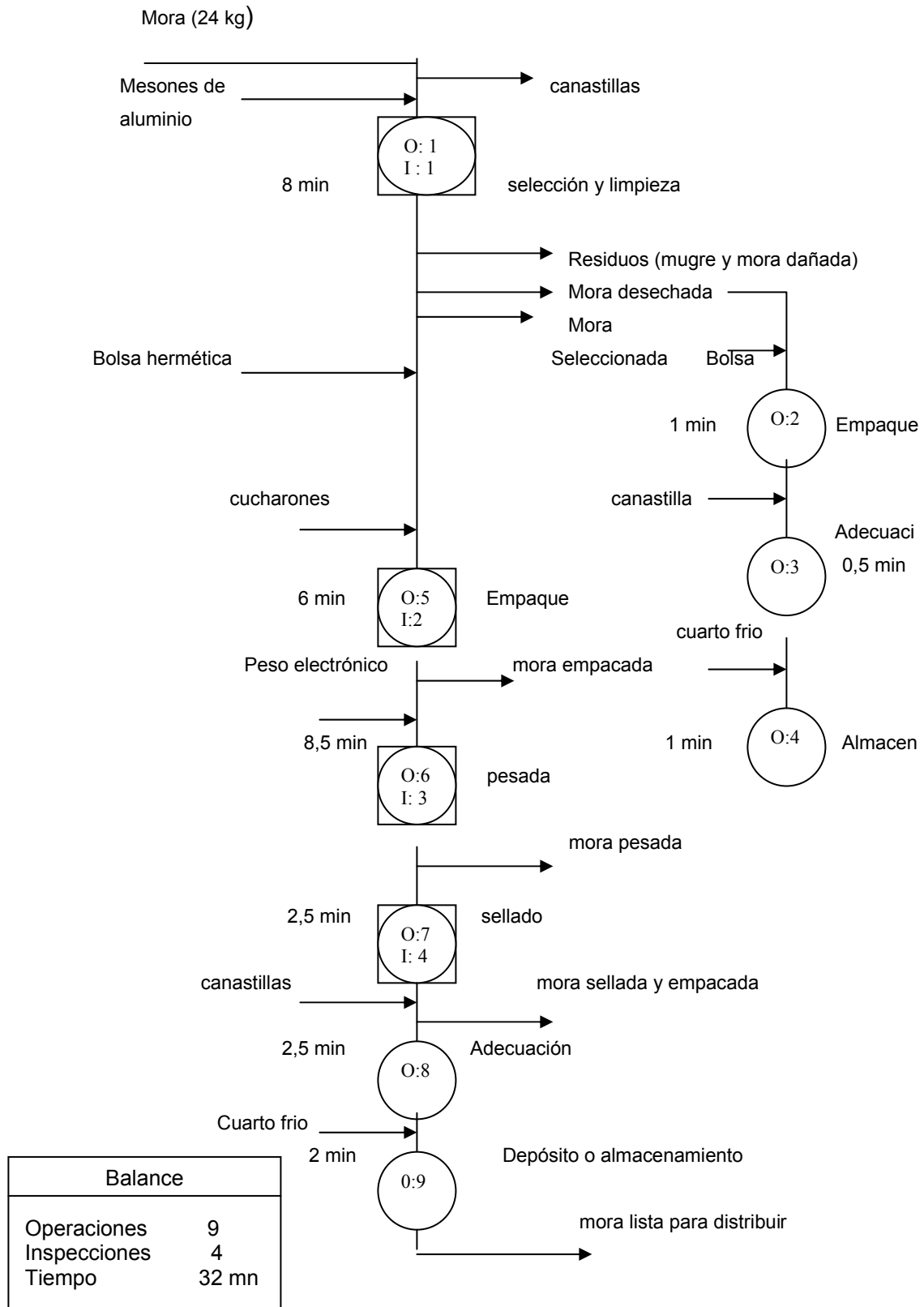
Sellado. La bolsa es sellada o ajustado su cierre, cuidando el no dejar aire en su interior.

Adecuación. Las bolsas selladas se acondicionan de forma parada en la canastilla plástica.

Depósito y almacenamiento. La canastilla es trasladada y ubicada en el cuarto frío, donde permanece a la espera de la distribución.

Disposición de residuos (mugres y mora dañada). Los residuos y la mora dañada se saca del proceso luego de la selección y limpieza, esta se empaca en bolsas destinadas para ello; una vez recolectados todos los residuos, la bolsa es sellada y se adecua en el cuarto frío a la espera del recorrido de la empresa de aseo, lo anterior respecto a los residuos sólidos; los residuos líquidos se verterán por el cifón de las instalaciones del área de producción.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento



Para producir una unidad (una libra o media libra) de mora seleccionada y empacada se requieren de 40 segundos. ((32 min / 48 lb)X (60 seg/min)).

3.3.4 Control de calidad. Dentro del control de la calidad se le debe dar aplicación a la Ley 9 de 1979, Decreto 3075 de 1979, buenas prácticas de manufactura (BPM) y el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), ya que la calidad consiste en la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de una organización. El proyecto aplicará control de calidad a:

Proveedores. Según la norma ICONTEC 4106, la recolección de la mora se debe realizar en los estados tres y cuatro de maduración, en una escala de seis, lo cual busca evitar la recolección de frutas inmaduras que no alcanzarán el desarrollo pleno de sus características organolépticas, y la recolección de frutos sobremaduros los costos tendrán una vida útil más corta obligando a una comercialización pronta y un manejo más exigente. La comercializadora pedirá en lo posible al proveedor que la mora tenga el grado de maduración óptimo, presentando una coloración uniforme; frutas enteras, con todas sus drupas bien formadas, que tenga la forma característica; estén sanas, libres de olores, sabores y materiales extraños; que presenten aspecto fresco y consistencia firme y frutas de buen tamaño.

Igualmente el proveedor para la recolección y el transporte deberá usar recipientes de poca profundidad se le pedirá al proveedor que para la recolección y el transporte use recipientes de poca profundidad para evitar daños en la fruta. (Véase numeral 3.3.6).

Procesos. Los equipos y utensilios (cucharones, canastillas) que intervienen en el proceso de producción (selección, empaque, conservación), estarán

fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como la utilización frecuente de los agentes de limpieza y desinfección; igualmente todas las superficies (mesas en acero inoxidable) de contacto directo con la fruta poseerán un acabado liso, no poroso, no absorbente y libres de defectos, grietas u otras irregularidades que pueden atrapar partículas o microorganismos que afecten la calidad sanitaria del producto.

El personal manipulador del producto debe tener un reconocimiento médico y cumplir con las exigencias de la Secretaría de Salud como son carnet de manipulación de alimentos, vacunas completas, mantener una esmerada limpieza e higiene personal, lavarse las manos con agua y jabón antes de comenzar el trabajo, cada vez que salga y regrese; mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante el uso de gorro; usar tapabocas; mantener uñas cortas, limpias y sin esmalte; no usar anillos, aretes, joyas, mientras realizan sus labores; no comer, beber o masticar objetos o productos; no fumar o escupir en el área de producción; usarán vestimenta de trabajo de color claro que permita visualizar su limpieza, con cierres o cremalleras y/o broches, sin bolsillos por encima de la cintura.

Almacenamiento. Por su alta perecibilidad la mora debe contar con un adecuado almacenamiento que garantice la conservación de la fruta, la comercializadora contará con un cuarto frío, en procura de brindar temperatura óptima de conservación, la cual debe oscilar entre cero y cinco grados centígrados, para ejercer control y verificar las condiciones de temperatura de cuarto frío se llevará un formato con datos históricos tomando datos cada media hora, con el objetivo de establecer estándares de calidad en la refrigeración.

Distribución. En el transporte de la fruta, se busca dar el manejo más adecuado, por ello la comercializadora contratará vehículos de furgón con paredes aislantes de calor elaborado en fibra, que brinda protección a la fruta evitando el deterioro y garantizando la calidad de la fruta, los furgones tendrán óptimas condiciones de higiene, para ello se someterán a limpieza y desinfección continua.

Instalaciones. La comercializadora estará ubicada en un lugar aislado de focos contaminantes de insalubridad que representen riesgos potenciales para la contaminación, mantendrá el acceso y alrededor limpios, libres de acumulación de basuras, estancamientos de aguas o la presencia de otras fuentes que contaminen el producto; las instalaciones tendrán el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales y producto, ubicados en una secuencia lógica desde la recepción de la fruta hasta el despacho.

Las instalaciones no podrán ser utilizadas como dormitorios, tendrán agua potable y se dispondrá de instalaciones sanitarias separadas del área de producción; en el área de producción, las paredes serán de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección, los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y mantenimientos sanitario; se contará con una adecuada y suficiente iluminación natural y/o artificial, para lo cual se instala ventanas y lámparas convenientemente distribuidas, la ventilación debe ser adecuada para prevenir condensación del vapor, polvo y facilitar la remoción del calor.

3.3.5 Recursos

Recurso Humano. La comercializadora para su operación técnica demandará la siguiente mano de obra de producción.

✳ Mano de obra directa

Cinco operarios (selección y empaque de la fruta)

Un operario (recepción, almacenamiento y despacho)

✳ Mano de obra indirecta

Un auxiliar de servicios generales (aseo instalaciones para producción)

Recurso físico. Para su operación la comercializadora requiere del siguiente inventario: (Véase cuadro 44).

Cuadro 44. Inventario de recursos físicos

CANTIDAD	EQUIPO	CARACTERÍSTICAS TECNICAS
2	Mesas Acero Inoxidable	Acero inoxidable AISI 304 B k-18, tipo industrial de 5 cm de profundidad por 2 metros por 0,66 metros; con patas en tubo de acero inoxidable AISI 304 de 1½"; soportado con escudos y fijado con tornillos; entrepaño en acero inoxidable K-18, niveladores en aluminio.
1	Cuarto frío	Dimensión interior 2 metros por 2 metros por 2 metros. Temperatura operacional 0°C - 5°C
1	Báscula	Electrónica, capacidad 300 kilos

CANTIDAD	EQUIPO	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS
2	Graneras industriales	Electrónica, capacidad dos kilogramos. División un gramo.
150	Canastillas plásticas	Dimensión 60 cm por 40 cm por 18,5 cm; fondo perforado lineal; paredes perforadas en rombos, capacidad 35 dm ³ , peso 1,56 kilogramos, máxima ventilación.
2	Extintor	Capacidad 10 libras multipropósito
1	Estabilizador	3000 vatios, de 210
1	Botiquín	Tendrá una dimensión de 30 cm de ancho por 15 cm de grosor por 40 cm de largo, el cual contendrá alcohol, gasa, algodón, isodine, agua oxigenada, acetaminofén, cinta antiadherente.

Fuente: Carbui Ltda., Friocol, Básculas de Santander, Rimax - Arturo Novoa., drogas la rebaja

Recurso de insumos. De acuerdo a la capacidad utilizada del proyecto se requiere el siguiente inventario:

Materia Prima: la mora por efecto de la manipulación y el proceso de selección sufre mermas en su peso.

Según información suministrada por el señor PEDRO CARRILLO comerciante de mora, la mora sufre una merma promedio aproximada del tres por ciento por manipulación. Según experimento realizado por los autores del proyecto, a una muestra de seis kilogramos de mora comprada a los proveedores del proyecto, una vez el proceso de selección, se obtuvieron 178 gramos de residuos y mora que no cumplía con los parámetros de calidad, es decir, un 2,97 por ciento. Sumados los dos se tiene un total de 5,97 por ciento aproximada al 6,00 por ciento.

Teniendo en cuenta estos datos, la compra de la materia prima se debe incrementar en un 6 por ciento, para cumplir con la cantidad de producción que se requiere.

Según la proyección de la demanda, cuadro 23, la demanda para el primer año es de 416.943 kilogramos de mora al año, es decir, 34.745 kilogramos al mes; ahora le agregamos el seis por ciento correspondiente a mermas, esto es:

$34.745 + (34.745 \times 0,06) = 36.830$ kilogramos, entonces; se requieren 36.830 kilogramos de mora al mes.

Materiales. El empaque de la mora constituye los materiales.

Empaque, según los resultados del cuadro 14, se requiere el siguiente inventario de bolsas con cierre hermético:

El 47,73% demandarían presentaciones de libra, esto es:

$34.745 \text{ kg/mes} \times 0,4773 = 16.584 \text{ kg/mes}$, ahora,

$16.584 \text{ kg/mes} \times 2 \text{ lb/kg} = 33.168 \text{ kg/mes}$, entonces,

El proyecto demandará 33.168 bolsas para libra.

El 52,27% demandarían presentaciones de media libra, entonces,

$34.745 \text{ kg/mes} \times 0,5227 = 18.161 \text{ kg/mes}$, ahora

$18.161 \text{ kg/mes} \times 4 \frac{1}{2} \text{ libra/ kg} = 72.644 \text{ de } \frac{1}{2} \text{ lb/mes}$, entonces,

El proyecto demandaría 72.644 bolsas para media libra.

Inventarios. La comercializadora no manejará inventarios de fruta pues la rápida perecibilidad de la mora exige una pronta comercialización, solo se

comprará la cantidad necesaria para cumplir con la demanda, durante todo el año hay oferta disponible y por la característica de comercialización, es decir, se va a comercializar en fresco; por lo tanto no se mantendrá inventario, y si por alguna razón se llegase a manejar inventario, se utilizará el método primeras en entrar primeras en salir (PEPS).

Proveedores. El proyecto escoge como proveedores, las siguientes empresas:

Cuadro 45. Proveedores

Recurso físico/ insumos	Proveedor
Mesas en acero inoxidable	Taller Aceros Carbui Ltda.
Cuarto frío	Friocol
Báscula	Básculas de Santander
Gramera Industrial	Básculas de Santander
Canastillas plásticas	Rimas – Arturo Nova Meneses
Bolsas cierre hermético	Abomin Ltda
Extintor	Extinsan
Estabilizador	El surtidor eléctrico
Botiquín	Droguería Carios

3.3.6 Estudio de Proveedores. La mora de castilla es la única y principal materia prima, la fruta debe ser fresca, de buena calidad y de buen tamaño; los proveedores o cultivadores de la fruta están localizados en los municipios de Floridablanca y Piedecuesta, en éste último en mayor proporción.

Al examinar los requerimientos del proyecto respecto a cantidad y estado de la fruta y evaluar las características o variables de algunos productores, se analizan los siguientes productores:

Vereda el Cubín

Juan Niño

Hernando Niño

Isnardo Niño

Gabino Niño

Enrique Niño

Vereda la Palma

Manuel Niño

Miguel Rivera

Araceli Rivera

Vereda Planadas

Miguel Sandoval

Ramiro Aranda

Iván Sandoval

Pedro Sandoval

Juvenal Sandoval

Carlos Sandoval

Vereda el Polo

Florencio Jaimes

Isidro Jaimes

Vereda Cristales

Fredy Sánchez

Alirio Sánchez

Eduardo Santos

Vereda Miraflores

Ricardo Jaimes

Miguel Jaimes

Leonicio Jaimes

Victor Jaimes

Vereda el Chocho

Alfredo Maldonado

Vereda Sevilla

José Aranda

Custodio Jaimes

Gladis Garnica

Libardo León

Vereda San Isidro

Carlos Flórez

Luis Rey

Leonildo Rivera

Tulio Cáceres

Elias Celis

Hermes Gamboa

Pastora Villamizar

Selección de proveedores. De los anteriores proveedores se seleccionan los siguientes con base en su capacidad de producción y disponibilidad de satisfacer las necesidades de la comercializadora, los cuales son:

Manuel Niño, vereda la palma, municipio de Piedecuesta, producción semanal diez toneladas en la semana.

José Aranda, vereda sevilla, municipio de Piedecuesta, producción semanal cinco toneladas en la semana.

Miguel Sandoval, vereda Planadas, municipio de Piedecuesta, producción semanal nueve toneladas.

Ramiro Aranda, vereda Planadas, municipio de Piedecuesta, producción semanal siete toneladas.

Los cultivos son abonados al momento de la siembra, luego a los tres meses cuando la planta empieza a dar sus primeros retoños, después de los siete meses de edad se abona cada mes, en el proceso de abono se utiliza la marca comercial el morero el cual se constituye en la mejor opción del mercado; la recolección es cien por ciento manual de frecuencia diaria, se recolecta en baldes y luego es depositada en canastas plásticas de 70 cm x 40 cm x 30 cm., es recogida cuando el fruto está rojo, la fruta es llevada al cliente en estas canastas.

Condiciones pactadas por las partes. La mora es entregada en las instalaciones de la comercializadora, la forma de pago será de contado. La mora entregada estará en buen estado, es decir, moras enteras y sanas, garantizando la calidad de la fruta que entregan.

3.3.7 Distribución de planta. Las instalaciones tienen un área de 120 metros cuadrados, de los cuales el área administrativa tiene un área de 72 metros cuadrados y el área de producción un área de 48 metros cuadrados (6 mts x 8 mts). (ver anexo D).

3.3.8 Logística de distribución. El proyecto pone a disposición del proceso de distribución, cinco rutas, cinco vendedores los seis primeros meses de vida del proyecto, y cinco contratistas de distribución con sus respectivos vehículos (propiedad del contratista); asignados a cada una de las rutas.

Según los resultados de la investigación de mercados, cuadro 18, cada cliente realiza en promedio 5,16 pedidos a la semana, es decir, una frecuencia de pedido de 1,36 días, lo cual significa que la distribución debe hacerse con una frecuencia diaria.

Los vendedores tomarán los pedidos en el transcurso de su jornada diaria, en la tarde presentarán la relación de los respectivos pedidos, los cuales serán preparados en la noche y entregados en la madrugada a cada uno de los distribuidores, quienes harán la respectiva entrega a los clientes de cada ruta.

Para garantizar la calidad de la fruta durante la distribución, la fruta saldrá del cuarto frío en óptimas condiciones de refrigeración, entre 0°C y 5°C, la cual será acondicionada en los vehículos de furgón con paredes aislantes de calor fabricados en fibra, para así evitar el deterioro de la fruta y garantizar una fruta de excelente calidad a los clientes.

Para la distribución de la fruta se establece el recorrido de las rutas, las cuales atenderán los estratos tres, cuatro y cinco del Area Metropolitana de Bucaramanga, así:

Ruta 1. Sectores de Bucaramanga, Santa Bárbara, Terrazas, la Floresta, Cabecera del Llano, el Prado, Sotomayor, Conucos, la Concordia, San Miguel, la Salle y Real de Minas.

Ruta 2. Sectores de Bucaramanga, las Américas, la Aurora, los Pinos, San Alonso, San Francisco, la Universidad, el Gaitán, Girardot, Centro, Alfonso López y Campo Hermoso.

Ruta 3. Sector Floridablanca, Andes, Limoncito, Altamira, Bucarica, Lagos, Rosales, ciudad Valencia, Cañaveral, el Bosque, Molinos, Sectores Bucaramanga, Niza, Asturias y Diamante.

Ruta 4. Sectores Bucaramanga, Provenza, el Rocío, el Porvenir, Fontana; sectores Girón, el Poblado, Carrizal, la Muralla, la Campiña, Casco Antiguo, Río de Oro, Santa Cruz, el Gallineral, Villa Campestre, Arenales, Rincón de Girón y el Llanito.

Ruta 5. Sectores Floridablanca, Villa Jardín, Villas de san Francisco, Casco Antiguo, sectores Piedecuesta, la Rioja, la Argentina, el Refugio, Campo Verde, el Trapiche, Centro, la Candelaria, San Rafael, Cabecera del Llano, San Cristóbal, San Carlos, Quinta Granada y Alto de Pinares.

A partir de los seis meses de vida del proyecto, los distribuidores asumirán la responsabilidad de la venta y distribución de la fruta.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto permite la comercialización de 35.000 kilogramos de mora fresca al mes, este tamaño se ve limitado por los recursos financieros; factores como la materia prima, el tamaño del mercado, y la mano de obra no

limitan el tamaño del proyecto. La capacidad total diseñada de proyecto es de 46.440 kilogramos de mora al mes, la capacidad instalada es de 37.627 kilogramos de mora al mes y la capacidad utilizada será de 34.745 kilogramos de mora al mes, correspondiente a una participación del mercado de 15%. La comercializadora estará localizada en el casco antiguo del Municipio de Floridablanca. El proceso de producción es sencillo y su diseño no demanda gran ingeniería, en él se distingue los procesos de recepción, selección y limpieza, empaque y almacenamiento principalmente.

El proyecto permite la aplicación de control de calidad a los proveedores, al proceso de selección y empaque, al almacenamiento, la distribución logística y a las instalaciones, es decir, lo cual permite garantizar la calidad del producto y la satisfacción de los clientes. La comercializadora demandará para su actividad de cinco operarios de mano de obra directa en producción; dos mesas en acero inoxidable, ciento cincuenta canastillas plásticas, un cuarto frío, dos grameras electrónicas y una báscula como recursos físicos; 36.830 kilogramos de mora al mes, como materia prima, el empaque demanda de 33.168 bolsas con medida de libra y 72.644 bolsas con medida de media libra; se manejarán inventarios puesto que la mora es de fácil adquisición. Se han seleccionado cuatro proveedores de mora, campesinos productores del Municipio de Piedecuesta, ellos son los señores Manuel Niño vereda la Palma, José Aranda de la vereda Sevilla, Miguel sandoval de la vereda Planadas y Ramiro Aranda vereda Planadas. Para la logística de distribución se crean cinco rutas, con una frecuencia diaria.

El proyecto es viable desde el punto de vista técnico debido a que tiene disponibilidad de planta física adecuada y garantía de abastecimiento de materia prima por parte de los proveedores.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

4.1.1 Tipo de sociedad. Se sugiere que esta empresa se constituya como una sociedad de responsabilidad limitada, la cual se constituye mediante escritura pública ante una Notaría, con un número mínimo de 2 socios y máximo 25 socios, los cuales responden hasta el valor de sus aportes, en donde la representación y administración de los negocios sociales corresponden a todos y cada uno de los socios.

La Junta de socios podrá delegar la representación y la administración de la sociedad en el gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones, esta sociedad contará en un principio con dos socios, los cuales son JORGE ENRIQUE PEREZ RODRÍGUEZ y ELSA MENDOZA NIÑO.

4.1.2 Procedimiento de constitución. Dentro del procedimiento de constitución se encuentran los siguientes pasos:

Consultar el nombre o razón social. Se accede a la página web www.sintramites.com, y se realiza la consulta de homonimia, con el fin de verificar que no se encuentre inscrito un nombre igual al elegido; de acuerdo a la ley la Cámara de Comercio no registra nombres iguales a otros que ya encuentren inscritos.

Consulta de uso de suelo. En la Secretaría de Planeación del Municipio de Floridablanca, oficina Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T), se consulta la viabilidad de uso de suelo, para la actividad comercial que va a realizar en la dirección del predio donde estará localizada la unidad comercial.

Una vez aprobado el nombre comercial y la viabilidad de uso de suelo, se procede hacer lo siguiente:

Razón social, MORAFRESH LTDA

Elaborar la minuta. La minuta debe contener los siguientes requisitos mínimos:

Nombre comercial (razón o denominación social, según el tipo de sociedad) si la sociedad desea utilizar sigla deberá indicarse de manera expresa.

Nombre, apellidos, identificación, domicilio y nacionalidad de los socios.

Domicilio social (municipio donde tendrá el asiento principal de sus negocios).

Término de duración.

Objeto social descrito de manera clara, completa y determinando cada una de las actividades que realiza la sociedad.

Capital social, determinando el monto total del mismo, el número total de cuotas, el valor nominal de cada cuota, y el número de cuotas que le corresponden a cada socio.

La forma como se pagó o se va a pagar el aporte de cada socio, si es en efectivo o en especie.

Establecer claramente la forma de administración de la sociedad, indicando las facultades del representante legal, y de cada órgano social creado.

Designación de cargos.

Clases de reuniones de los órganos sociales, estableciendo los procedimientos para la convocatoria conforme los presupuestos legales o estatutarios.

Causales de disolución anticipada de la sociedad y procedimiento de liquidación.

Forma de distribución de las utilidades.

Cláusula compromisoria.

Escritura Pública de Constitución. En la notaría transcribirán la minuta conformando así la escritura pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los socios con la cédula y sus huellas.

Impuesto de registro. Cancelar el impuesto de registro sobre la escritura de constitución, el cual se realiza en el Banco Agrario segundo piso, oficina principal o en el Banco Ganadero ubicado en la Gobernación.

Registro Único Empresarial. Diligenciar el formulario de registro único empresarial y el anexo DIAN. Estos formularios se adquieren en la Cámara de Comercio.

Inscripción del RUT. En la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) diligenciar la inscripción del RUT (Registro Unico Tributario). Matrícula Mercantil

En la Cámara de Comercio. Presentar en la ventanilla formularios, copia de la escritura pública de constitución, recibo de pago de impuesto de registro y cartas de aceptación de los cargos, cancelar, adquirir el formulario de la matrícula mercantil.

En la Cámara de Comercio los derechos de matrícula. Una vez obtenida la matrícula mercantil se solicita el registro de los libros para su funcionamiento (actas, socios) y contabilidad (mayor y balances, diario, inventarios), y se podrá solicitar el certificado de existencia y representación legal.

Matrícula de Industria y Comercio. La matrícula de industria y comercio se realiza en la Alcaldía de Floridablanca, oficina industria y comercio, para ello se debe presentar los siguientes documentos enfotocopia:

Permiso de uso de suelo, se solicita la viabilidad de uso del suelo en la Secretaría de Planeación.

Formulario de iniciación de actividades, diligenciarlo y radicarlo en la oficina de industria y comercio.

Concepto técnico sanitario, se solicita ante la secretaría de salud, paz y salvo de Sayco Acimpro, se solicita en Sayco Acimpro, matrícula mercantil, expedida por la Cámara de Comercio, Registro Único Tributario expedido por la DIAN, contrato de arrendamiento y estampilla para certificación de matrícula.

4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1 Visión. Lograr el posicionamiento y liderazgo en la comercialización de mora fresca seleccionada y empacada en el Área Metropolitana de

Bucaramanga, en el año 2010; ofreciendo un producto de excelente calidad, apoyado en un excelente talento humano y servicio que garanticen la eficiencia en los procesos y la rentabilidad de los resultados.

4.2.2 Misión. Morafresh, es una organización que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los comerciantes minoristas de mora en el Area Metropolitana de Bucaramanga, a través de la comercialización de un producto de excelente calidad y presentación.

4.2.3 Objetivos. Dentro de los objetivos del estudio administrativo se encuentran:

- * Presentar un producto de excelente calidad que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.
- * Ofrecer un servicio de calidad, que involucre a todos los miembros de la organización para lograr la satisfacción total de los clientes.
- * Generar márgenes de rentabilidad, por medio de la administración eficiente de los recursos, para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.
- * Posesionar el producto de la comercializadora buscando que los clientes y consumidores finales se identifiquen y prefieran la presentación que ofrecemos.
- * Contribuir al desarrollo social y económico de la región, por medio de la creación de nuevos empleos y el respeto por el medio ambiente.

* Ser un eslabón protagonista de la cadena productiva de la mora, para apoyar y favorecer la producción de esta fruta en la región.

* Brindar una opción diferente y saludable de consumir fruta a los hogares del Área Metropolitana de Bucaramanga, a través de la selección y empaque de la mora, lo que garantice la calidad y frescura de la fruta.

4.2.4 Políticas

De personal. Dentro de las políticas de personas se encuentran:

- ✓ Todo trabajador contratado debe pasar por un proceso de selección para su vinculación.
- ✓ Todo trabajador será contratado bajo las disposiciones del código sustantivo de trabajo colombiano.
- ✓ La empresa reconocerá a todos sus empleados, las prestaciones sociales de ley a que tenga derecho, según la legislación laboral colombiana.
- ✓ El pago de la nómina se realizará quincenalmente de forma oportuna.
- ✓ Todo trabajador disfrutará de sus vacaciones en el período que le corresponderá.
- ✓ El incumplimiento total o parcial de las tareas asignadas a cada trabajador, sin justa causa, será motivo de amonestación verbal y escrita.
- ✓ Todo el personal debe cumplir con los horarios y la jornada laboral establecidos por la empresa.
- ✓ Durante el desarrollo de las tareas propias de cada cargo, los empleados deben portar la dotación en su totalidad.
- ✓ La empresa brindará el espacio para que los empleados participen con sus opiniones a cerca de todos los procesos.

De compras. Se encuentran las siguientes:

- ✓ Los proveedores deberán garantizar que la fruta cumple con los parámetros de calidad establecidos.
- ✓ La compra de la fruta se efectuará solo a productores de la región
- ✓ El pago del valor de la compra de la materia prima (mora) se realizará de contado.
- ✓ El pago de los recursos físicos e insumos diferentes a la materia prima se cancelarán en el último día de plazo ofrecido por el proveedor.
- ✓ La compra de los recursos físicos e insumos diferentes a la materia prima estará sujeta al análisis de variables como el precio, la calidad, el respaldo técnico y oportunidad de entrega; para ello se pedirá cotización como mínimo a dos proveedores.

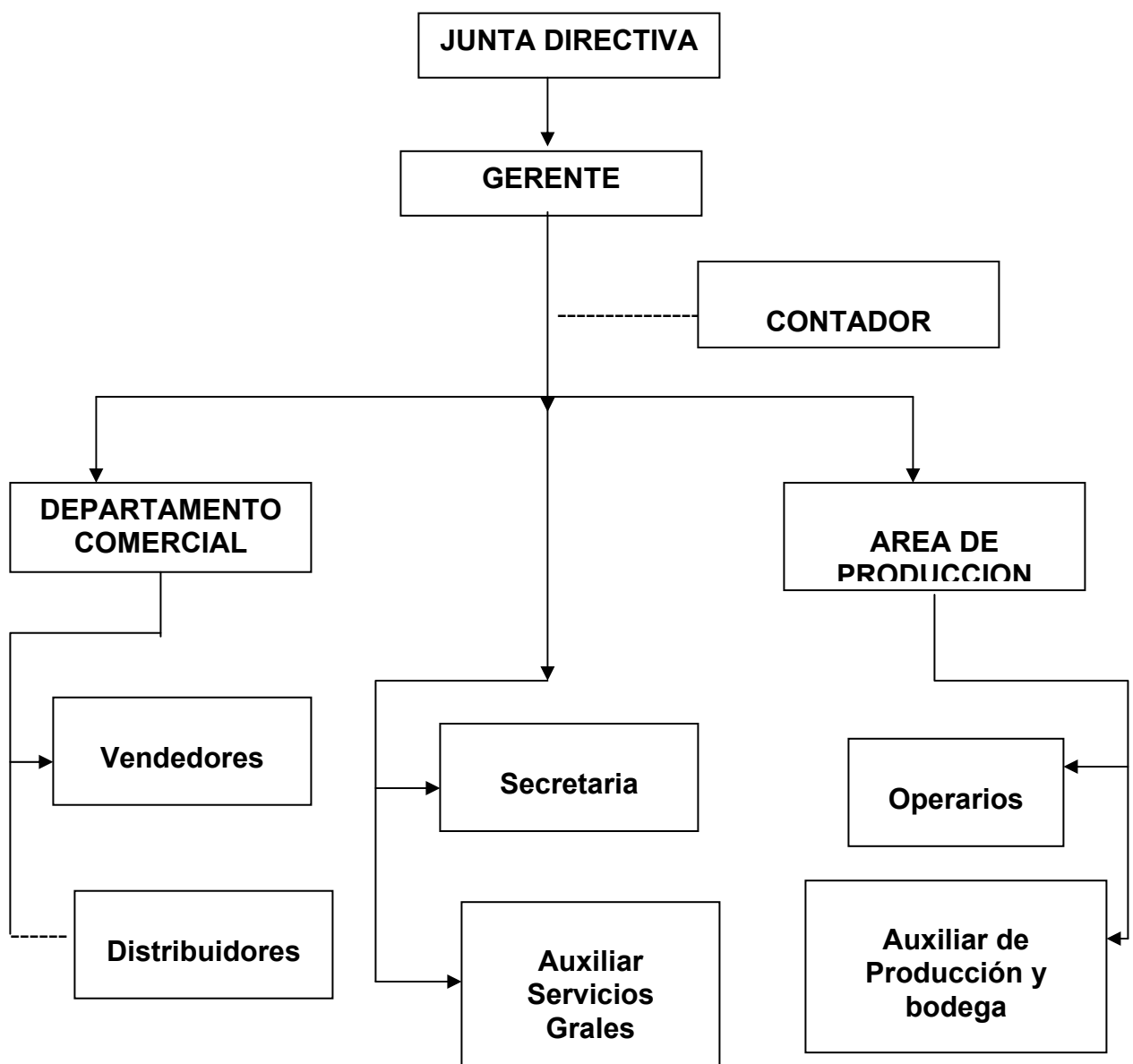
De ventas. Dentro de estas se encuentran:

- ✓ La producción que pone a disposición de los clientes, cumplirá con las características de calidad ofrecidas.
- ✓ La comercializadora repondrá a los clientes la fruta que no cumpla con las características de calidad sujeto al correcto proceso de manipulación y conservación dado por el cliente.
- ✓ Se dispondrá de un canal directo de comercialización, para lo cual la comercializadora contratará con personas externas la distribución, previo acuerdo económico y de condiciones.
- ✓ Se fijarán precios uniformes para los diferentes compradores, es decir, precio único.
- ✓ No se otorgarán descuentos ni plazo en el pago, el cual será de estricto contado.
- ✓ La entrega de la fruta se efectuará de forma oportuna, previo solicitud de pedido.

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según los requerimientos de la empresa, los cargos están divididos en parte administrativa (Administrador, vendedor, secretaria auxiliar contable) y en la parte operativa (Auxiliar servicios generales y los operarios en la parte de producción) según el siguiente organigrama.

4.3.1 Organigrama



4.3.2 Descripción y perfiles de los cargos (Véase del cuadro 46 al cuadro 61).

Cuadro 46. Descripción funciones del Gerente

MORAFRESH LTDA			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
Nombre del Cargo: Gerente	Código:	1 Fecha	
		D	M
		10	05
Nivel: Directivo			
Sección: Administración		Cargo Jefe Inmediato: JUNTA DIRECTIVA	
Supervisa a: Todo el Personal de la empresa		1.1 <u>Número de cargos iguales</u> Ninguno	
Administrar eficientemente los recursos de la organización.			
DETALLE DE LAS FUNCIONES			
1. Representar la organización			
2. Planear, dirigir y controlar las diferentes actividades en la organización			
3. Ejercer supervisión a todo el personal			
4. Coordinar la recepción de la fruta con los proveedores			
5. Establecer las rutas de distribución de la fruta			
6. Coordinar la distribución de la fruta con los contratistas			
7. Trazar y ejecutar la estrategia publicitaria y promocional de la empresa			
8. Analizar y evaluar informes de contabilidad y ventas			
9. Realizar el presupuesto			
10. Presentar informes a la junta directiva			

**MORAFRESH LTDA
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Nombre del Cargo: Gerente	Código:	2 Fecha		
		D	M	A
			10	05
Nivel: Directivo				
Sección: Administración		Cargo Jefe Inmediato: JUNTA DIRECTIVA		
Supervisa a: Todo el Personal de la empresa		2.1 <u>Número de cargos iguales</u> Ninguno		
DETALLE DE LAS FUNCIONES				
11. Evaluar el rendimiento del personal				
12. Autorizar los diferentes pagos y manejo de cuentas bancarias				
13. Establecer metas de ventas				
14. Trazar acciones preventivas y/o correctivas que permitan el logro de los objetivos.				
15. Programar los mantenimientos de la planta				
16. Solicitar los estados financieros mensuales al contador, para el análisis y toma de decisiones.				
17. Las demás funciones asignadas por la Junta Directiva que tengan relación con su cargo.				
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista		

Cuadro 47. Perfil del cargo de Gerente

MORAFRESH LTDA ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Nombre del Cargo: Gerente		Código:	Fecha: D M A
Nivel: Directivo			
Sección: Administración		Cargo Jefe Inmediato: Junta Directiva	
Supervisa a: Todo el Personal.		Elaborado por:	
HABILIDAD	<p>EDUCACIÓN: Tener conocimientos en administración, finanzas, mercadeo y producción. Gestor Empresarial, Admón. de Empresas o ingeniero industrial. EXPERIENCIA: Mayor o igual a 3 años en cargos afines. HABILIDAD MENTAL: Debe tomar decisiones importantes; preparación de informes, dirección y control de actividades.</p>		
RESPONSABILIDAD	<p>SUPERVISIÓN: Supervisar y evaluar continuamente el cumplimiento de las funciones del personal de la empresa. POR CONTACTOS: Mantiene contacto directo con personas externas a la empresa como representante legal. POR PROCESOS: La labor es fundamental, su falta repercute en el desarrollo de las actividades de la empresa. MANEJO DE VALORES: Maneja documentos y valores hasta por montos de \$20.000.000</p>		
ESFUERZO	<p>MENTAL: Durante toda la jornada ejecuta actividades que demandan esfuerzo mental permanente y planea actividades de la organización. VISUAL: Durante toda la jornada demanda esfuerzo visual permanente FISICO: La actividad no demanda esfuerzo muscular.</p>		
Condiciones de trabajo	<p>MEDIO AMBIENTE: Las labores se desarrollan en condiciones óptimas de iluminación, aseo y atmosféricas, no se generan ruidos. RIESGOS: Puede llegar a experimentar fatiga y espasmos musculares.</p>		
OBSERVACIONES:			
APROBO		APROBO	
APROBO		APROBO	

Cuadro 48. Descripción funciones del contador

MORAFRESH LTDA		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo: Contador	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Asesor		
Sección: Administración	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	No. De Cargos Iguales: NINGUNO	
FUNCION PRINCIPAL: Rendir informes sobre la contabilidad de la empresa		
DETALLE DE FUNCIONES: Revisar los asientos contables elaborados por la auxiliar Revisar los libros contables exigidos por la Cámara de Comercio que estén en perfecto estado y bien llevados. Elaborar las declaraciones del IVA, retención, industria y comercio y renta para presentarlas y cancelar en las entidades bancarias. Rendir informes de la contabilidad al gerente. Elaborar los estados financieros de la empresa. Elaborar las notas a los estados financieros sobre el balance Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato que tengan relación con el cargo.		
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 49. Perfil del cargo de Contador

MORAFRESH LTDA ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Nombre del Cargo: Contador		Código:	Fecha: D M A
Nivel: Asesor			
Sección: Administración		Cargo Jefe Inmediato: Junta Directiva	
Supervisa a: Todo el Personal.		Elaborado por:	
HABILIDAD	EDUCACIÓN: Contador Público Titulado EXPERIENCIA: Mínimo un año en cargo igual. HABILIDAD MENTAL: Debe tomar decisiones siguiendo lineamientos.		
RESPONSABILIDAD	SUPERVISIÓN: Valida el trabajo de personas que ejecutan labores técnicas. POR CONTACTOS: Maneja asuntos confidenciales con organismos externos. POR PROCESOS: Su labor es importante, un error puede causar problemas a la organización.		
ESFUERZO	MENTAL: Su labor demanda esfuerzo mental continuo VISUAL: Su labor demanda esfuerzo visual permanente, debe atender pequeños detalles. FISICO: Su labor no demanda esfuerzo muscular.		
Condiciones de trabajo	MEDIO AMBIENTE: Las labores se desarrollan en condiciones óptimas de iluminación, aseo y atmosféricas, ausencia de ruidos. RIESGOS: No tiene ningún riesgo.		
OBSERVACIONES:			
APROBO		APROBO	
APROBO			

Cuadro 50. Descripción funciones de la secretaria auxiliar contable

MORAFRESH LTDA		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo: Secretaria Auxiliar Contable	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Administrativo		
Sección: Administración	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	No. De Cargos Iguales: NINGUNO	
FUNCION PRINCIPAL: Manejo de contabilidad, caja menor y llevar la agenda del jefe		
DETALLE DE FUNCIONES: 1. Manejar la caja menor 2. Elaborar, radicar, despachar y archivar los documentos y correspondencia de la empresa. 3. Atender a los clientes personal o telefónicamente. 4. Recepcionar pedidos 5. Llevar la contabilidad en los libros exigidos por la Cámara de Comercio 6. Recibir los dineros a los distribuidores producto de la venta diaria. 7. Elaborar las diferentes consignaciones 8. Elaborar la nómina de los empleados 9. Cancelar las obligaciones financieras 10. Elaborar los respectivos comprobantes de pago de las obligaciones patronales 11. Elaborar las solicitudes de suministros 12. Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato que tengan relación con el cargo.		
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 51. Descripción perfil de la Secretaria auxiliar contable

MORAFRESH LTDA ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nombre del Cargo: Secretaria Auxiliar Contable	Código:	Fecha: D M A
Nivel:	Administrativo	
Sección:	Administración	Cargo Jefe Inmediato: Gerente
Supervisa a:	Ninguno	Elaborado por:
HABILIDAD	<p>EDUCACIÓN: Conocimientos contables y manejo de sistemas. Técnico contable C.A.P. SENA.</p> <p>EXPERIENCIA: Mayor o igual a dos años en cargo igual.</p> <p>HABILIDAD MENTAL: Toma de pequeñas decisiones; muchas de sus labores son continuas y repetitivas.</p> <p>HABILIDAD MANUAL: Destreza en el manejo del computador, coordinación de las manos para atender diferentes equipos al mismo tiempo.</p>	
RESPONSABILIDAD	<p>SUPERVISION: Supervisa el trabajo de personal que realizan labores rutinarias.</p> <p>POR CONTACTOS: Mantiene contacto con personas externas a la organización para dar y recibir información.</p> <p>POR PROCESOS: Su labor es fundamental, sus errores son detectables y corregibles pero pueden generar traumatismo.</p> <p>MANEJO DE VALORES: Maneja documentos y valores hasta por \$2.000.000 diarios.</p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: Manipula constantemente materiales y equipos, su manipulación inadecuada puede causar daño hasta por \$1.000.000.</p>	
ESFUERZO	<p>MENTAL: Durante toda la jornada ejecuta tareas que demandan esfuerzo mental continuo, debe planear el orden de desarrollo de sus tareas.</p> <p>VISUAL: Debe atender detalles en la ejecución diaria de sus actividades que demandan esfuerzo visual permanente.</p> <p>FISICO: La actividad no demanda esfuerzo muscular.</p>	

MORAFRESH LTDA ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nombre del Cargo: Secretaria Auxiliar Contable	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Administrativo		
Sección: Administración	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	Elaborado por:	
Condiciones de trabajo	<p>MEDIO AMBIENTE: La actividad se desarrolla en condiciones óptimas de iluminación, aseo y atmosféricas, no hay presencia de ruidos.</p> <p>RIESGOS: Puede llegar a presentar dolores lumbares, por malas posturas, fatiga.</p>	
OBSERVACIONES:		
<i>APROBO</i>	<i>APROBO</i>	<i>APROBO</i>

Cuadro 52. Descripción funciones del vendedor

MORAFRESH LTDA			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
Nombre del Cargo: Vendedor	Código:	Fecha: D M A 	
Nivel: Administrativa			
Sección: Ventas	Cargo Jefe Inmediato: Gerente		
Supervisa a: Ninguno	No. De Cargos Iguales: Ninguno		
FUNCION PRINCIPAL: Promocionar e impulsar el producto y consecución de pedidos			
DETALLE DE FUNCIONES: Enseñar y mostrar las características del producto . Recepcionar los pedidos Brindar asesorías sobre la manipulación y conservación de la fruta Atender todos los clientes de su ruta Promocionar e impulsar el producto Atender reclamos y sugerencias de los clientes Informar al gerente de las novedades e inquietudes de los clientes Rendir informes diarios sobre los pedidos Rendir informes semanales al gerente sobre el comportamiento de las ventas Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato que tengan relación con el cargo.			
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista	

Cuadro 53. Descripción perfil del vendedor

MORAFRESH LTDA		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nombre del Cargo: Vendedor	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Administrativo	Departamento: VENTAS	
Sección: Ventas	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	Elaborado por:	
HABILIDAD	<p>EDUCACIÓN: Tener conocimientos de mercadeo y ventas.</p> <p>EXPERIENCIA: Mayor o igual a un año en ventas canal T.A.T.</p> <p>HABILIDAD MENTAL: Tomar decisiones siguiendo lineamientos establecidos por la administración, planear el trabajo en forma general y en detalle para presentar informes, facilidad de expresión y poder de convencimiento.</p> <p>HABILIDAD MANUAL: Ejecuta movimientos normales y sencillos.</p>	
RESPONSABILIDAD	<p>SUPERVISION: No supervisa el trabajo de ninguna persona.</p> <p>POR CONTACTOS: Mantiene contacto permanente con personas externas (clientes) a la organización para vender el producto.</p> <p>POR PROCESOS: Ejecuta labores intermedias en el proceso, un error genera traumatismos en el proceso.</p>	
ESFUERZO	<p>MENTAL: Debe planear las tareas antes de iniciar la jornada, realiza tareas que demanda esfuerzo mental permanente.</p> <p>VISUAL: Debe atender pequeños detalles en la ejecución diaria de las tareas que demandan esfuerzo visual.</p> <p>FISICO: Movilización constante, esfuerzo muscular permanente de las extremidades inferiores.</p>	
Condiciones de trabajo	<p>MEDIO AMBIENTE: La labor se desarrolla en campo abierto, expuesto a polución y a las condiciones climáticas.</p> <p>RIESGOS: Probabilidad de accidentes de tránsito y hurtos; dolores musculares.</p>	
OBSERVACIONES:		
APROBO	APROBO	APROBO

Cuadro 54. Descripción funciones del distribuidor

MORAFRESH LTDA		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo: Distribuidor	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Administrativa		
Sección: Ventas	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	No. De Cargos Iguales: Ninguno	
FUNCION PRINCIPAL: Hacer entrega de los diferentes pedidos		
DETALLE DE FUNCIONES: Asear y limpiar diariamente el vehículo (furgón) donde se transporta la fruta Recepcionar la carga de fruta que integran los pedidos a entregar Transportar la fruta desde las instalaciones de la empresa hasta el negocio de cada cliente. Hacer la entrega de pedidos Efectuar el respectivo cobro del valor del pedido Atender sugerencias y reclamos de los clientes Presentar informes diarios a la empresa sobre sugerencias y/o reclamos de los clientes Hacer entrega de los dineros de los pedidos a la secretaria de la empresa Hacer entrega de las canastillas plásticas al auxiliar de bodega Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato que tengan relación con el cargo.		
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 55. Descripción perfil del Distribuidor

MORAFRESH LTDA		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nombre del Cargo: Distribuidor	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Administrativo	Departamento: VENTAS	
Sección: Ventas	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	Elaborado por:	
HABILIDAD	<p>EDUCACIÓN: Tener conocimientos básicos de matemáticas y servicio al cliente. Bachiller comercial, licencia de conducción.</p> <p>EXPERIENCIA: Como mínimo un año en labor similar.</p> <p>HABILIDAD MENTAL: Toma pequeñas decisiones, siguiendo lineamientos; muchas de sus labores son continuas y repetitivas.</p> <p>HABILIDAD MANUAL: Destreza en la conducción de vehículos.</p>	
RESPONSABILIDAD	<p>SUPERVISION: No supervisa el trabajo de ninguna persona.</p> <p>POR CONTACTOS: Mantiene contacto directo con personas externas a la organización (clientes) para vender y hacer entrega de pedidos.</p> <p>POR PROCESOS: Ejecuta labores intermedias en el proceso, un error genera traumatismos en el proceso.</p> <p>MANEJO DE VALORES: Maneja dineros hasta por \$1.000.000</p>	
ESFUERZO	<p>MENTAL: Durante toda la jornada ejecuta tarea que demandan esfuerzo mental.</p> <p>VISUAL: Debe atender detalles en la ejecución de sus actividades que demandan esfuerzo visual continuo.</p> <p>FISICO: Durante la jornada carga y descarga pesos hasta por 12 kilogramos.</p>	
Condiciones de trabajo	<p>MEDIO AMBIENTE: La labor se desarrolla en campo abierto, expuesto a polución y a las condiciones climáticas.</p> <p>RIESGOS: Probabilidad de accidentes de tránsito y hurtos; dolores musculares.</p>	
OBSERVACIONES:		
APROBO	APROBO	APROBO

Cuadro 56 . Descripción perfil del Operario

MORAFRESH LTDA		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo: Operario	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Operativo		
Sección: Producción	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	No. De Cargos Iguales: 1	
FUNCION PRINCIPAL: Seleccionar y empaclar la mora		
<p>DETALLE DE FUNCIONES: Retirar residuos extraños o propios de la mora (limpiar) Retirar frutas que no cumpla con las especificaciones de tamaño, maduración y que estén en mal estado. Seleccionar la mora Empacar la mora en bolsas según medida de pedido Pesar la mora según medida Sellar las bolsas Depositar y acomodar las bolsas en las canastas Mantener aseado y en orden los mesones y lugar de trabajo Manipular adecuadamente la fruta Informar de cualquier anomalía del producto, el empaque o los equipos al gerente. Informar a la secretaria cuando se llegue al stock de bolsas. Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato que tengan relación con su oficio.</p>		
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 57 Descripción perfil del operario

MORAFRESH LTDA			
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Nombre del Cargo: Operario		Código:	Fecha: D M A
Nivel: Operativo		Departamento: Producción	
Sección: Producción		Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno		Elaborado por:	
HABILIDAD	<p>EDUCACIÓN: Conocer de pesas y medidas. Bachillerato, manipulación de alimentos.</p> <p>EXPERIENCIA: Mayor o igual a un año en labores similares</p> <p>HABILIDAD MENTAL: Realiza labores rutinarias y repetitivas.</p> <p>HABILIDAD MANUAL: Coordinación de las manos para la selección empaque y peso de la fruta.</p>		
RESPONSABILIDAD	<p>SUPERVISION: No supervisa el trabajo de ninguna persona</p> <p>POR CONTACTO: No mantiene contacto con personas externas</p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: Manipula constantemente materiales y equipos, cuyo manejo inadecuado puede ocasionar daños hasta por \$100.000.</p> <p>POR PROCESOS: Ejecuta labores intermedias en el proceso, sus errores son detectables y corregibles.</p>		
ESFUERZO	<p>MENTAL: Ejecuta labores que demandan poco esfuerzo mental</p> <p>VISUAL. Debe atender pequeños detalles que demandan esfuerzo visual permanente durante toda la jornada.</p> <p>FISICO: Durante toda la jornada levanta peso hasta por 24 kilogramos regularmente, trabajo de pie.</p>		
Condiciones de trabajo	<p>MEDIO AMBIENTE: La labor se desarrolla en óptimas condiciones de iluminación, aseo y ruidos, presencia de frío y humedad..</p> <p>RIESGOS: Probabilidad de problemas de columna y dolor de las extremidades inferiores y superiores.</p>		
OBSERVACIONES:			
APROBO		APROBO	
		APROBO	

Cuadro 58. Descripción funciones auxiliar de bodega

MORAFRESH LTDA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo: Auxiliar de Producción y Bodega	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Operativo		
Sección: Producción	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	No. De Cargos Iguales: NINGUNO	
FUNCION PRINCIPAL: Recibir y almacenar la fruta en el cuarto frío		
DETALLE DE FUNCIONES: Recibir la mora que es traída por los proveedores. Pasar la fruta, al momento de la recepción Traspasar la mora a las canastas Depositar y acomodar las canastas en el cuarto frío Proveer canastas de mora a los mesones donde se realiza el proceso de selección y empaque. Almacenar la mora seleccionada y empacada en el cuarto frío Llevar control del inventario de mora existente Despachar la mora a las personas encargadas de la distribución Informar a la administración de cualquier anomalía en el cuarto frío Mantener en orden las canastas y su lugar de trabajo Las demás funciones que asigne el jefe inmediato que tengan relación con su oficio.		
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 59. Descripción perfil del auxiliar de Bodega

MORAFRESH LTDA			
ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Nombre del Cargo: Auxiliar de Producción y Bodega		Código:	Fecha: D M A
Nivel: Operativo			
Sección: Producción		Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno		Elaborado por:	
HABILIDAD	<p>EDUCACIÓN: Tener conocimiento básico de matemáticas y contabilidad. Bachiller comercial.</p> <p>EXPERIENCIA: Como mínimo un año en labor similar.</p> <p>HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores rutinarias y repetitivas, toma pequeñas decisiones siguiendo lineamientos trazados por la administración.</p> <p>HABILIDAD MANUAL: Necesita coordinación de las manos para el arrume y transporte de las canastas</p>		
RESPONSABILIDAD	<p>SUPERVISION: No supervisa el trabajo de ninguna personal.</p> <p>POR CONTACTOS: Mantiene contacto directo con proveedores</p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: Manipula constantemente equipos cuya manipulación inadecuada puede causar daños hasta por \$1.000.000.</p> <p>POR PROCESOS: Ejecuta labores intermedias en el proceso, sus errores son detectables y corregibles.</p>		
ESFUERZO	<p>MENTAL: Ejecuta labores que demandan poco esfuerzo mental.</p> <p>VISUAL: Las tareas demandan poco esfuerzo visual</p> <p>FISICO: Durante la jornada levanta pesos hasta por 24 kilogramos, trabajo de pie, movilización constante, esfuerzo muscular permanente.</p>		
Condiciones de trabajo	<p>MEDIO AMBIENTE: La labor se desarrolla en óptimas condiciones de aseo, iluminación, ausencia de ruidos, presencia de frío.</p> <p>RIESGOS: Alto riesgo de sufrir problemas de columna, resbalones y afecciones pulmonares por la exposición al frío.</p>		

Cuadro 60. Descripción funciones servicios generales

MORAFRESH LTDA		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo: Auxiliar de Servicios Generales	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Operativo		
Sección: Administración	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	No. De Cargos Iguales: NINGUNO	
FUNCION PRINCIPAL: Mantener aseadas todas las instalaciones de la Empresa.		
DETALLE DE FUNCIONES: Realizar labores de mensajería interna y externa Barrer y trapear diariamente las instalaciones de la empresa Limpiar y desinfectar diariamente los mesones Hacer limpieza de lavamanos y baños Proporcionar elementos de higiene personal al personal de producción Mantener en orden, aseo y responder por la conservación de los elementos de aseo. Limpiar el polvo cada dos días de paredes y ventanas Elaborar mensualmente los pedidos de reposición de elementos de aseo Informar sobre cualquier anomalía de las instalaciones a su superior inmediato Las demás funciones que asigne el jefe inmediato que tengan relación con el oficio.		
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 61. Descripción perfil del auxiliar de servicios generales

MORAFRESH LTDA		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nombre del Cargo: Auxiliar Servicios Generales	Código:	Fecha: D M A
Nivel: Operativo		
Sección: Administración	Cargo Jefe Inmediato: Gerente	
Supervisa a: Ninguno	Elaborado por:	
HABILIDAD	EDUCACIÓN: Bachiller EXPERIENCIA: Mayor o igual a un año en labor similar HABILIDAD MENTAL: Toma pequeñas decisiones, sus labores son rutinarias y repetitivas, facilidad de orientación.	
RESPONSABILIDAD	SUPERVISIÓN: No supervisa el trabajo de ninguna persona POR CONTACTOS: Mantiene contacto con personas externas a la empresa para dar y recibir información (documentos). POR PROCESOS: Ejecuta labores intermedias en el proceso, no repercute en las secuencia del proceso. MANEJO DE VALORES: Maneja documentos y valores hasta por valor de \$2.000.000 MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: Manipula constantemente, materiales cuya manipulación inadecuada puede causar daño hasta por \$20.000	
ESFUERZO	MENTAL: Ejecuta labores que demandan poco esfuerzo mental. VISUAL: Desarrolla labores que no demandan esfuerzo visual FISICO: Puede levantar pesos hasta de 12 kilogramos. Esfuerzo muscular permanente.	
Condiciones de trabajo	MEDIO AMBIENTE: Presencia de polvo, olores y condiciones moderadas de sociedad, polución. RIESGOS: Probabilidad de caídas, contusiones, dolores musculares, de poca probabilidad de incapacidad.	
OBSERVACIONES:		
APROBO	APROBO	APROBO

4.3.3 Asignación Salarial. Para la asignación salarial, se tiene en cuenta, el entorno laboral, las tendencias del mercado laboral y la legislación laboral colombiana; para la asignación salarial de cada cargo, se analiza la oferta de mano de obra, el grado de profesionalidad de la mano de obra, la complejidad de las funciones y la responsabilidad del cargo.

Los cargos de gerente, secretaria auxiliar contable, auxiliar de servicios generales, operario y auxiliar de producción y bodega, tendrán un contrato a término fijo por un año y la remuneración toma como base el salario mínimo legal mensual vigente (S.M.L.M.V), el cual equivale hoy a trescientos ochenta y un mil quinientos pesos (\$381.500).

Los vendedores tendrán un contrato por seis meses y la remuneración toma como base el total de ventas de cada vendedor, al cual se le aplicará una comisión equivalente al 3%. Se estima que el kilogramo de mora tendrá un valor de venta de \$2.000, la demanda se estima en 34.745 kilogramos al mes, entonces;

Valor total de la venta: $(34.745 \text{ kg} \times \$2.000/\text{kg}) = \$69.490.000$, cada vendedor, en promedio venderá $\$69.490.000/5 = \$13.898.000$, entonces la remuneración salarial del vendedor será:

$\$13.898.000 \times 0,03 = \416.940 al mes.

Este valor es una estimación, una vez determinado el costo unitario de venta se ajustará, para determinar los gastos reales de venta.

Los distribuidores, tendrán un contrato de prestación de servicios, ellos pondrán a disposición de la comercializadora, su capacidad y los vehículos acondicionados con su respectivo furgón; su remuneración es por comisión, equivalente al 8% sobre el valor de la venta (esta comisión se determina

analizando tarifas de empresas que utilizan un sistema de distribución igual al prestado por la comercializadora, ejemplo, LECHE SAN S.A., quien cancela un 8,67% en promedio sobre el valor de venta, según información suministrada por el señor EDGAR JAIMES RODRÍGUEZ, contratista de distribución de esta empresa). Se estima una venta de \$69.490.000 mensual, entonces, cada distribuidor entregará en promedio $\$69.490.000/5 = \$13.898.000$, entonces, la remuneración salarial del distribuidor será: $\$13.898.000 \times 0,08 = \$1.111.840$ al mes.

Este valor, es una estimación, una vez se determine el precio unitario de venta, se ajustará para calcular el gasto real de la distribución.

Los cargos gerente, secretaria auxiliar contable, auxiliar servicios generales, operario, auxiliar de producción y bodega, y vendedores tienen un cargo prestacional del 54%, conformado así: Prestaciones sociales 24,25%, seguridad social 20,75% y parafiscales 9%.

El contador, tendrá un contrato por prestación de servicios y su remuneración será por honorarios, equivalente a \$200.000 mensuales.

Cuadro 62. Asignación salarial.

CARGO	TIPO CONTRATO	SUELDO	VALOR \$ 2005
Gerente	Fijo	3,5 S.M.L.M.V	\$1.144.500
Secretaria Auxiliar contable	Fijo	1 ½ .S.M.L.M.V	%572.250
Auxiliar servicios generales	Fijo	1 S.M.L.M.V	\$381.500
Operario	Fijo	1 S.M.L.M.V	\$381.500
Auxiliar de producción y bodega	Fijo	1 S.M.L.M.V	\$381.500
Vendedor	Fijo	3% Valor venta	+ - \$416.940
Distribuidores	Contrato prestación servicios	8% Valor venta	+ - \$1.111.840
Contador	Contrato de prestación de servicios Profesionales	Honorarios \$200.000	\$200.000

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión Fija

Terreno. El proyecto no dispone de terrenos; las instalaciones de la comercializadora estarán ubicadas en un predio que se toma en arriendo.

Construcciones y adecuaciones. El proyecto demanda construcciones y adecuaciones solo en el área de producción, donde se instalarán pisos y paredes, enchapadas en baldosa 20x20, de color blanco de cerámica Italia y un lavamanos; con el fin de garantizar y cumplir con las especificaciones de higiene y sanidad de las instalaciones, (Decreto 3075 de 1979), y la obra civil para la ubicación del cuarto frío. (Véase cuadro 63).

Cuadro 63. Construcciones y adecuaciones

Detalle	Cantidad m²	Vr Unitario \$	Vr Total \$
Instalación Piso	48	20.000	960.000
Instalación Paredes	52	20.000	1.040.000
Instalación lavamanos	1	200.000	200.000
Obra civil		300.000	300.000
TOTAL			\$2.500.000

Fuente: Señor Alvaro Moreno

Maquinaria y Equipo. La maquinaria y equipo ha utilizar es la siguiente:

Cuadro 64. Maquinaria y equipo

Detalle	Cantidad	Vr Unitario \$	Vr Total \$
Cuarto frío	1	12.130.918	12.130.918
Báscula electrónica	1	900.000	900.000
Gramera Industrial	2	300.000	600.000
Mesas acero inoxidable	2	1.508.000	3.016.000
Canastillas plásticas	150	14.200	2.130.000
Extintores	2	48.000	96.000
Estabilizador	1	240.000	240.000
TOTAL			\$19.112.918

Fuente: Friocol, Básculas de Santander y Taller Aceros Carbui Ltda

Muebles y enseres: (Véase cuadro 65)

Cuadro 65 Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Vr Unitario \$	Vr Total \$
Escritorio	2	150.000	300.000
Mueble computador	2	110.000	220.000
Archivador	1	120.000	120.000
Silla hergonómica	2	90.000	180.000
TOTAL			\$820.000

Fuente: La casa del multimueble.

Equipo de oficina: (Véase cuadro 66)

Cuadro 66. Equipo de oficina.

Detalle	Cantidad	Vr Unitario \$	Vr Total \$
Computador	2	1.343.280	2.686.560
Impresora	1	619.440	619.440
UPS Regulador	1	341.040	341.040
Calculadora	1	120.000	120.000
Teléfono	2	80.000	160.000
Máquina de escribir	1	150.000	150.000
TOTAL			\$4.077.040

Fuente: Diseño y computadores Ltda., Japolandia.

Herramientas (Véase cuadro 67)

Cuadro 67. Herramientas

Detalle	Cantidad	Vr Unitario \$	Vr Total \$
Cucharones	4	10.000	40.000
TOTAL			\$ 40.000

Fuente: Arturo Nova Meneses

Total de inversión fija: (Véase cuadro 68)

Cuadro 68. Total Inversión Fija

INVERSIÓN FIJA	Vr Total \$
Construcciones y adecuaciones	2.500.000
Maquinaria y equipo	19.112.918
Muebles y enseres	820.000
Equipo de oficina	4.077.040
Herramientas	40.000
TOTAL	\$26.549.958

5.1.2 Inversión Diferida.

Gastos de constitución (Véase cuadro 69)

Cuadro 69 Gastos de Constitución

DETALLE	VALOR \$
Escritura Pública	186.000
Impuesto de Registro	105.400
Matrícula Mercantil	220.810
Alcaldía	225.400
TOTAL	\$737.610

Fuente: Notaría, Banco Agrario, Cámara de Comercio, Oficina Ind y Cio Floridablanca

Inversión Diferida (Véase cuadro 70)

Cuadro 70. Inversión Diferida

DETALLE	VALOR \$
Estudio factibilidad	1.126.000
Constitución	737.610
Licencia Office	540.000
Lanzamiento - Publicidad	3.290.680
TOTAL	\$5.694.290

Fuente: Anteproyecto, Diseños y Computadores Ltda., Estudio de Mercados.

5.1.3 Inversión de capital de trabajo. Teniendo en cuenta que se maneja un producto de consumo masivo, de distribución diaria y venta de contado; el capital de trabajo será equivalente a quince días de operación.

Costos de producción:

Materias primas. Para atender la demanda de 34.745 kilogramos de mora al mes durante el primer año de vida del proyecto, teniendo en cuenta el seis por ciento por mermas; se requiere de $(34.745 \times 1,06)$ 36.830 kilogramos de mora. (Véase cuadro 71).

Cuadro 71. Costo Materia Prima

DETALLE	CANTIDAD Kg	VR UNITARIO \$Kg	VALOR TOTAL \$
Mora fresca	36.830	1.300	47.879.000
TOTAL			\$47.879.000

Fuente: Proveedores

Mano de Obra Directa. La mano de obra está representada en operarios y auxiliar de producción y bodega, devengan un salario mínimo legal mensual vigente (\$381.500), adicional se debe cargar un porcentaje de 54% correspondiente a prestaciones sociales (24,25%), parafiscales (9%) y seguridad social (20,75%), para un total de \$587.510 $(\$381.500 \times 1,54)$, el

auxiliar de producción y bodega se incluye en la Mano de Obra Directa porque su labor tiene una relación directa con producción, es el encargado de recibir la materia prima, acondicionarla en el cuarto frío, provisionar la mora en los mesones, una vez empacada la fruta y acomodada en la canastilla plástica, la debe almacenar en el cuarto frío. Costo de mano de obra directa. (Véase cuadro 72).

Cuadro 72 . Costo Mano de Obra Directa al mes

Detalle	Cantidad	Vr Unitario \$	Vr Total \$
Operarios	5	587.510	2.937.550
Auxiliar de Bodega	1	587.510	587.510
TOTAL			\$3.525.060

Costos indirectos de fabricación

Materiales Indirectos. Lo constituyen las bolsas de cierre hermético. (Véase cuadro 73)

Cuadro 73. Materiales Indirectos

Detalle	Cantidad	Vr Unitario \$	Vr Total \$
Bolsa presentación Libra	33.168	76,44	2.535.362
Bolsa presentación media libra	72.644	59,51	4.323.044
TOTAL			\$6.858.406

Fuente: Abomin Ltda

- Mantenimiento. Se realiza mantenimiento preventivo mensual a la maquinaria y equipo (cuarto frío).

Mantenimiento \$50.000 al mes

➤ Depreciación. Se utiliza el método de línea recta.

Maquinaria y equipo, \$19.112.918 vida útil diez años, depreciación 10% anual.

Construcciones y adecuaciones \$2.200.000, vida útil 20 años, depreciación (5% anual). (Véase cuadro 74).

Cuadro 74 Depreciación

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR SALVAMENTO
Maquinaria y equipo	1.911.292	1.911.292	1.911.292	1.911.292	1.911.292	9.556.458
Construcciones adecuaciones	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.875.000
TOTAL (\$)	2.036.292	2.036.292	2.036.292	2.036.292	2.036.292	\$11.431.458

Depreciación mensual = $\$2.036.292/\text{año} \div 12 = \169.691

➤ Seguros. Póliza contra todo riesgo, valor \$720.000 anual, un 82%, corresponde al área de producción.

Seguro/ma = $\$720.000 \times 0,82 = \590.400

$\$590.400/12 = \49.200 al mes

➤ Arriendo. Canon mensual \$700.000, un 80% corresponde al área de producción.

Arriendo $\$700.000 \times 0,80 = \560.000 al mes.

➤ Insumos

Energía (80%), agua (90%)

Energía \$300.000/ mes X 0,80 = \$ 240.000 al mes

Agua \$ 100.000/ mes X 0,90 = \$ 90.000 / mes

Servicios Públicos = \$330.00 / mes

Costos Indirectos de Fabricación. (Véase cuadro 75)

Cuadro 75 . Costos Indirectos de Fabricación

DETALLE	VALOR AL MES \$
Materiales indirectos	6.858.406
Mantenimiento	50.000
Depreciación	169.691
Seguro	49.200
Arriendo	560.000
Insumos	330.000
TOTAL	\$8.017.297

Total costos de producción (Véase cuadro 76)

Cuadro 76. Costos de producción

DETALLE	VALOR AL MES \$
Materia Prima	47.879.000
Mano de Obra Directa	3.525.060
Costos indirectos de Fabricación	8.017.297
TOTAL	\$59.421.357

Gastos de administración y ventas

Gastos de administración. (Véase cuadro 79)

- Sueldos. Adicional 54% prestaciones, aportes y parafiscales

Cuadro 77. Sueldos

CARGO	CANTIDAD	SALARIO	PRESTACIONES 54%	VALOR TOTAL
Gerente	1	1.144.500	618.030	1.762.530
Secretaria Auxiliar contable	1	572.250	309.015	881.265
Auxiliar servicios generales	1	381.500	206.010	587.510
TOTAL				\$3.231.305

- Insumos.

Botiquín = \$ 72.000/año÷12 mes/año = 6.000 al mes

Papelería = \$100.000 al mes

Elementos aseo = 50.000 al mes

Total insumos = \$156.000 al mes

- Depreciación. Se utiliza el método de línea recta. (Véase cuadro 78)

Muebles y Enseres \$820.000, vida útil diez años, depreciación (10% año)

Equipo de oficina \$4.077.040 vida útil cinco años, depreciación (20% año)

Cuadro 78 . Depreciación

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR SALVAMENTO
Muebles y enseres	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	410.000
Equipo de oficina	815.408	815.408	815.408	815.408	815.408	0
TOTAL (\$)	897.408	897.408	897.408	897.408	897.408	\$410.000

Depreciación mensual = \$ 897.408 / 12 = \$ 74.784 al mes

➤ Seguro, 18% del costo de la póliza

Costo seguro = \$ 720.000/ año X 0,18 = \$129.600/ año
= \$ 129.600/12 = \$ 10.800/ mes

➤ Arriendo, canon mensual \$700.000, corresponde un 20%

Gasto arriendo = \$40.000 al mes

➤ Servicios públicos, energía (20%) agua (10%), teléfono (100%), gas (100%)

Servicios energía = \$300.000 X 0,20 = \$ 60.000 al mes

Servicio Agua = 100.000 X 0,10 = 10.000 al mes

Servicio teléfono = 80.000 X 1,00 = 80.000 al mes

Servicio gas = 15.000 X 1,00 = 15.000 al mes

Total Servicios Públicos = \$165.000 al mes

➤ Honorarios, contador

Honorarios = \$ 200.000

Cuadro 79. Gastos de Administración

DETALLE	VALOR MES EN PESOS
Sueldos	3.231.305
Insumos	156.000
Depreciación	74.784
Seguro	10.800
Arriendo	140.000
Servicios Públicos	165.000
Honorarios	200.000
TOTAL	\$3.977.889

Gastos de ventas (Véase cuadro 81)

➤ Publicidad. Ver cuadro 38

Gastos Publicidad = \$ 1.164.870 al mes

➤ Sueldos, comisiones

Cuadro 80. Sueldos

CARGO	CANTIDAD	SUELDO	PRESTACIONES 54%	VR UNIT.	VR TOTAL
Vendedor	5	416.940	225.148	642.088	3.210.440
Distribuidor	5	1.111.840	0	1.111.840	5.559.200
TOTAL					\$8.769.640

Cuadro 81. Gastos de ventas

DETALLE	VALOR EN PESOS
Publicidad	1.164.870
Sueldos	8.769.640
TOTAL	\$9.934.510

Total Gastos de Administración y Ventas (Véase cuadro 81)

Cuadro 82. Gastos de Administración y ventas

DETALLE	VALOR PESOS
Gastos Administración	3.977.889
Gastos Ventas	9.934.510
TOTAL	\$13.912.399

Gastos financieros. Según el inventario de las inversiones hasta el momento se estima una necesidad de financiación de \$59.000.000; para financiar este monto se contraerá un crédito con el Banco Banistmo, el cual cobra una tasa de interés de 5,65% trimestre vencido, es decir, 24,5885 % E.A.

Interés primer año = \$ 12.333.950 Ver cuadro 84

Interés primer mes = \$ 12.333.950/12 = \$ 1.027.829

Gastos financieros = \$ 1.027.829 / mes

Total capital de trabajo (Véase cuadro 83)

Cuadro 83 . Capital de trabajo

ITEMS	VALOR AL MES EN PESOS
Costos de producción	59.421.357
Gastos de Administración y ventas	13.912.399
Gastos financieros	1.027.829
TOTAL	\$74.361.585

Capital de trabajo, quince días de operación (0,5 mes).

Capital de trabajo = \$ 74.361.585 X 0,5

Capital de Trabajo = \$ 37.180.793

5.1.4 Inversión total (Véase cuadro 84)

Cuadro 84. Inversión total

INVERSIÓN	VALOR EN PESOS
Inversión fija	26.549.958
Inversión diferida	5.694.290
Inversión capital de trabajo	37.180.793
TOTAL	\$69.425.041

5.1.5 Fuentes de financiación

Total inversión = \$ 69.425.041

Recursos propios (aportes de socios) = \$ 10.425.041

Valor a financiar = \$ 69.425.041 - \$10.425.041 = \$59.000.000

Al analizar la tasa de interés que ofrecen distintas entidades financieras de la ciudad, se decide por el Banco Banistmo, el cual ofrece una tasa de 5,65% Trimestre Vencido, es decir, 24,5885% E.A. (Véase cuadro 85).

Cuadro 85. Amortización

Período	Saldo Capital	Abono Capital	Intereses	Capital Acumulado	Intereses Acumulados
0	59.000.000				
1	56.050.000	2.950.000	3.333.500	2.950.000	3.333.500
2	53.100.000	2.950.000	3.166.825	5.900.000	6.500.325
3	50.150.000	2.950.000	3.000.150	8.850.000	9.500.475
4	47.200.000	2.950.000	2.833.475	11.800.000	12.333.950
5	44.250.000	2.950.000	2.666.800	14.750.000	15.000.750
6	41.300.000	2.950.000	2.500.125	17.700.000	17.500.875
7	38.350.000	2.950.000	2.333.450	20.650.000	19.834.325
8	35.400.000	2.950.000	2.166.775	23.600.000	22.001.100
9	32.450.000	2.950.000	2.000.100	26.550.000	24.001.200
10	29.500.000	2.950.000	1.833.425	29.500.000	25.834.625
11	26.550.000	2.950.000	1.666.750	32.450.000	27.501.375
12	23.600.000	2.950.000	1.500.075	35.400.000	29.001.450
13	20.650.000	2.950.000	1.333.400	38.350.000	30.334.850
14	17.700.000	2.950.000	1.166.725	41.300.000	31.501.575
15	14.750.000	2.950.000	1.000.050	44.250.000	32.501.625
16	11.800.000	2.950.000	833.375	47.200.000	33.335.000
17	8.850.000	2.950.000	666.700	50.150.000	34.001.700
18	5.900.000	2.950.000	500.025	53.100.000	34.501.725
19	2.950.000	2.950.000	333.350	56.050.000	34.835.075
20	0	2.950.000	166.675	59.000.000	35.001.750

5.2. COSTOS Y GASTOS

Se manejan dos presentaciones del producto P = 34.745 kg / mes

- Presentación libra, el 47,73% de la producción

$$34.745 \text{ kg} \times 0,4773 = 16.584 \text{ kg}$$

$$16.584 \text{ kg} \times 2 \text{ lb/kg} = 33.168 \text{ lb/ mes}$$

- Presentación media libra, el 52,27% de la producción

$$34.745 \text{ kg} \times 0,5227 = 18.161 \text{ kg}$$

$$18.161 \text{ kg} \times 4 \text{ de } \frac{1}{2} \text{ lb/kg} = 72.644 \text{ de } \frac{1}{2} \text{ lb/kg}$$

5.2.1 Costos

Costos Fijos:

Mano de Obra Directa:

Costo Mano Obra Directa = \$ 3.525.060 al mes (Véase cuadro 86)

El tiempo de producción de una unidad de cada presentación es igual.

Producción total = 105.812 unidades, donde,

Presentación de libra = $33.168 / 105.812 = 31,25 \%$

Presentación media libra = $72.644 / 105.812 = 68,65\%$

Cuadro 86. Costo Mano de Obra Directa

Costo/mes \$	Fijo %	Costo Fijo \$	Presentación Libra \$	Presentación Media libra \$
3.525.060	100	3.525.060	1.105.106	2.419.954
TOTAL		\$3.525.060	\$1.105.106	\$2.419.954

Costos Indirectos de Fabricación fijos (Véase cuadro 87)

Presentación libra, 47,73% de la producción en kilos

Presentación media libra 52,27% de la producción en kilos

Cuadro 87 . Costos Indirectos de Fabricación

Item	Costo mes \$	Fijo %	Costo % fijo \$	Costo presentación libra \$	Costo presentación media libra \$
Mantenimiento	50.000	100	50.000	23.865	26.135
Depreciación	169.691	100	169.691	80.994	88.697
Seguro	49.200	100	49.200	23.483	25.717
Arriendo	560.000	100	560.000	267.288	292.712
Insumos	330.000	18	59.400	28.352	31.048
TOTAL			\$ 888.291	\$423.982	\$464.309

Costos Fijos Totales (Véase cuadro 88).

Cuadro 88. Costos Fijos Totales

ELEMENTO	COSTO FIJO PRESENTACIÓN LIBRA \$	COSTO FIJO PRESENTACIÓN MEDIA LIBRA \$
Mano de obra Directa	1.105.106	2.419.954
Costo Indirecto de Fabricación	423.982	464.309
TOTAL	\$1.529.088	\$2.884.263

Costos variables:

Presentación libra el 47,73% de la producción

Presentación media libra el 52,27% de la producción

Costo Materia Prima:

Costo Materia Prima = \$ 47.879.000 al mes (Véase cuadro 71), este valor se carga a cada presentación de acuerdo a su participación. (Véase cuadro 89).

Cuadro 89 . Costo Materia Prima

Costo/ mes \$	Variable %	Costo % Variable	Costo presentación libra \$	Costo presentación media libra \$
47.879.000	100	47.879.000	22.852.647	25.026.353
TOTAL	100	\$47.879.000	\$22.852.647	\$25.026.353

Costos Indirectos de Fabricación (Véase cuadro 90).

Cuadro 90 . CIF Variables

Costo	Costo/mes	Variable %	Costo % Variable	Costo presentación libra \$	Costo presentación media libra \$
Materiales indirectos	6.858.406	100	6.858.406	2.535.362	4.323.044
Insumos	330.000	82	270.600	129.157	141.443
TOTAL			\$7.129.006	\$2.664.519	\$4.464.487

Costos Variables Totales (Véase cuadro 91).

Cuadro 91 . Costos Variables

Elemento	Costo presentación libra	Costo presentación media libra
Materia prima	22.852.647	25.026.353
Costos indirectos de fabricación	2.664.519	4.464.487
TOTAL	\$25.517.166	\$29.490.840

Costos totales (véase cuadro 92).

Cuadro 92. Costos totales

Costo	Presentación libra \$	Presentación media libra \$
Costo Fijo	1.529.088	2.884.263
Costo Variable	25.517.166	29.490.840
TOTAL	\$27.046.254	\$32.375.103

Costos Totales Unitarios

➤ **Presentación Libra**

$$\text{Costo / Unidad} = \frac{\text{Costo total}}{p}$$

$$\text{Costo / unidad} = \frac{\$27.046.254 / \text{mes}}{33.168 \text{ lb/mes}} = \mathbf{\$815,43 \text{ lb}}$$

➤ **Presentación media libra**

$$\text{Costo / unidad} = \frac{\text{costo total}}{p}$$

$$\text{Costo / unidad} = \frac{\$32.375.103 / \text{mes}}{72.644 \frac{1}{2} \text{ libra/mes}} = \mathbf{\$445,67 \frac{1}{2} \text{ libra}}$$

Precio de venta. Se aplicará un margen de utilidad equivalente al 25%

➤ **Presentación libra**

$$\text{Precio venta / unidad} = \frac{\text{costo producción / unidad}}{(1 - \text{margen utilidad})}$$

$$\text{Precio venta / unidad} = \frac{\$ 815,43}{(1 - 0,25)} = \$ 1.087,24$$

Precio venta / unidad = \$ 1.090

➤ **Presentación media libra**

Precio venta / unidad = $\frac{\text{costo producción / unidad}}{(1 - \text{margen utilidad})}$

Precio venta / unidad = $\frac{\$ 445,67}{(1 - 0,25)} = \$ 594,22$

Precio venta / unidad = \$ 595

5.2.2 Gastos

Gastos Fijos (Véase cuadro 93). Al gasto de administración se le incluye la amortización diferida (\$1.138.858 año / 12 meses/año = \$ 94.905).

Cuadro 93 . Gastos Fijos

Detalle	Valor \$
Gastos Administración	4. 072.794
Gastos ventas – Publicidad	1.164.870
TOTAL	\$5.237.664

Gastos Variables

➤ **Presentación Libra**

Precio de venta = \$1.090 / unidad

Cantidad unidades vendidas 33.168/ mes

Total Ventas = \$ 1.090/ unidades X 33.168 unidad / mes

Total ventas = \$ 36.153.120 / mes

Comisión sobre ventas = 3% + 54% prestaciones

Vendedores = $36.153.120 \times 0,03 = \$ 1.084.594 \times 1,54 = \$ 1.670.275$

Distribución = 8%

Distribución = $36.153.120 \times 0,08 = \$ 2.892.250$

Total gasto variable presentación libra = \$ 4.562.525

➤ **Presentación media libra**

Precio venta = \$ 595 / unidad

Cantidad vendidas = 72.644 unidad / mes

Total Ventas = \$ 595/ unidad X 72.644 unidad/ mes

Total ventas = \$ 43.223.180 / mes

Comisión ventas = 3% + 54% presentación

Vendedores = $\$ 43.223.180 \times 0,03 = \$ 1.296.695 \times 1,54 = \$ 1.996.911$

Distribución = 8% = \$ 43.223.180 X 0,08 = \$ 3.457.854

Total Gasto Variable Presentación Media Libra = \$ 5.454.765

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

5.3.1 Egresos Proyectados.

Pago por compra de materia prima. Para atender la demanda, se debe adicionar el 6% por mermas. En la cantidad se toma los datos del cuadro 23, proyección de la demanda de la inversión de mercados. (Véase cuadro 94)

Cuadro 94. Pago compras materia prima

Año	Cantidad kg	Mermas 6% kg	Valor / kilo \$	Valor Total \$
2005	416.943	25.017	1.300	574.548.000
2006	425.079	25.505	1.300	585.759.200
2007	433.214	25.993	1.300	596.969.100
2008	443.384	26.603	1.300	610.983.100
2009	451.519	27.091	1.300	622.193.000

Pago Mano de Obra Directa: Se toman los datos del cuadro 72 costo mano de obra directa valor mes x 12, discriminando las prestaciones. (Véase cuadro 95).

Cuadro 95. Pago Mano de Obra Directa

Año	Sueldos \$	Prestaciones 54% \$	TOTAL \$
2005	27.468.000	14.832.720	42.300.720
2006	27.468.000	14.832.720	42.300.720
2007	27.468.000	14.832.720	42.300.720
2008	27.468.000	14.832.720	42.300.720
2009	27.468.000	14.832.720	42.300.720

Pago Costos Indirectos de Fabricación. Para cuantificar los costos indirectos de fabricación es necesario determinar la producción en unidades de cada una de las presentaciones, es decir, libra el 47,73% de la producción y media libra el 52,27% de la producción. (Véase cuadro 96).

Cuadro 96. Producción cantidad

Año	Presentación libra unidades	Presentación media libra unidades
2005	398.016	871.728
2006	405.780	888.756
2007	413.546	905.764
2008	423.254	927.027
2009	431.020	944.036

➤ **Pago, costos materiales indirectos Bolsas**

Presentación libra (Véase cuadro 97).

Cuadro 97. Pago material indirecto, presentación libra

Año	Unidades	Costo/ unidad \$	Costo Total \$
2005	398.016	76,44	30.424.343
2006	405.780	76,44	31.017.823
2007	413.546	76,44	31.611.456
2008	423.254	76,44	32.353.536
2009	431.020	76,44	32.947.169

Presentación media libra (Véase cuadro 98)

Cuadro 98. Pago material indirecto, presentación media libra

Año	Cantidad	Costo/ unidad \$	Costo Total \$
2005	871.728	59,51	51.876.833
2006	888.756	59,51	52.889.870
2007	905.764	59,51	53.902.016
2008	927.027	59,51	55.167.377
2009	944.036	59,51	56.179.582

Pago costo total material indirecto (Véase cuadro 99).

Cuadro 99. Pago, costo material indirecto

Año	Presentación libra \$	Presentación media libra \$	Total \$
2005	30.424.343	51.576.533	82.300.876
2006	31.017.823	52.889.870	83.907.693
2007	31.611.456	53.902.016	85.513.472
2008	32.353.536	55.167.377	87.520.913
2009	32.947.169	56.179.582	89.126.751

➤ **Pago costo insumos (servicios públicos)**

Pago costo insumos presentación libra. Para el cálculo del costo unidad se toma el valor calculado en el cuadro 90, costo presentación libra y se divide en la cantidad mes del numeral 5.2, esto es $\$129.157/\text{mes} \div 33.168$ unidad/mes igual $\$3,8940/\text{unidad}$. (Véase cuadro 100).

Cuadro 100. Pago costo insumos presentación libra

Año	Cantidad Unidad	Costo/ unidad \$	Costo Total \$
2005	398.016	3,8940	1.549.874
2006	405.780	3,8940	1.580.107
2007	413.546	3,8940	1.610.348
2008	423.254	3,8940	1.648.151
2009	431.020	3,8940	1.678.392

Pago costo insumos presentación media libra. Para el cálculo del costo unidad se toma el valor calculado en el cuadro 90, costo presentación media libra y se divide en la cantidad / mes del numeral 5.2, esto es $\$141.443/\text{mes} \div 72.644$ unidad/mes igual $\$1,947/\text{unidad}$. (Véase cuadro 101).

Cuadro 101. Pago costo insumos presentación media libra

Año	Cantidad Unidad	Costo/ undiad \$	Costo Total \$
2005	871.728	1,9471	1.697.342
2006	888.756	1,9471	1.730.496
2007	905.764	1,9471	1.763.613
2008	927.027	1,9471	1.805.014
2009	944.036	1,9471	1.838.132

Pago costo de insumos (Véase cuadro 102)

Cuadro 102. Pago costos insumos

Año	Presentación libra \$	Presentación media libra \$	Total \$
2005	1.549.874	1.697.342	3.247.216
2006	1.580.107	1.730.496	3.310.604
2007	1.610.348	1.763.613	3.373.961
2008	1.648.151	1.805.014	3.453.165
2009	1.678.392	1.838.132	3.516.524

Pago costos indirectos de fabricación. (Véase cuadro 103). Al pago costo cif fijos totales, véase cuadro 88 (\$888.291/mes X 12 mes/año = \$10.659.492) a partir del segundo año se incluyen \$26.000 por recarga de extintores (\$10.659.492 + \$26.000 = \$10.685.492), se le resta la depreciación de maquinaria y equipo, véase cuadro 74 (\$2.036.292/año), entonces, pago cif fijos primer año = \$10.659.492 - \$2.036.292 = \$8.623.200. Pago cif fijos a partir del segundo año = \$10.685.492 - \$2.036.292 = \$8.649.200.

Cuadro 103 . Pago costos indirectos de fabricación

Año	CIF Fijos (menos) Dep. Maquiniaria y Equipo	Pago materiales indirectos	Pago servicios públicos	Pago CIF Total
2005	8.623.200	82.300.876	3.247.216	94.171.292
2006	8.649.200	83.907.693	3.310.604	95.867.497
2007	8.649.200	85.513.472	3.373.961	97.536.633
2008	8.649.200	87.520.913	3.453.165	99.623.278
2009	8.649.200	89.146.451	3.516.524	101.312.175

Pago gastos de administración. (Véase cuadro 104). Se toman los datos obtenidos en el cuadro 79 gasto de administración / mes (\$4.072.794 /mes x 12 mes/año = \$48.873.526/año), se le resta la depreciación de muebles y enseres y equipo de oficina cuadro 78 (\$897.408 / año) y la amortización de la inversión diferida cuadro 70 (\$5.694.290 / 5 años =\$1.138.858/año).

Cuadro 104. Pago gastos de administración

Año	Gastos de administración	Depreciación (menos)	Amortización Diferida (menos)	Pago total Gasto Administración
2005	48.873.526	897.408	1.138.858	46.837.260
2006	48.873.526	897.408	1.138.858	46.837.260
2007	48.873.526	897.408	1.138.858	46.837.260
2008	48.873.526	897.408	1.138.858	46.837.260
2009	48.873.526	897.408	1.138.858	46.837.260

Pago gasto de ventas. Los vendedores solo se mantendrán los seis primeros meses de vida del proyecto.

Comisión vendedor: 3% sobre ventas, adicional 54% prestaciones

Comisión distribuidor: 8% sobre ventas

Pago gasto de ventas presentación libra. (véase cuadro 105). Los datos de las unidades vendidas es tomado del cuadro 96.

Cuadro 105. Pago gasto de ventas presentación libra

Año	Unidades Vendidas	Precio Venta Unidad \$	Valor ventas \$	Comisión venta \$	Comisión Distribución \$	Total Costo de ventas \$
2005	398.016	1090	433.837.440	10.021.645	34.706.995	44.728.640
2006	405.780	1090	442.300.200	0	35.384.016	35.384.016
2007	413.546	1090	450.765.140	0	36.061.211	36.061.211
2008	423.254	1090	461.346.860	0	36.907.749	36.907.749
2009	431.020	1090	469.811.800	0	37.584.944	37.584.944

- **Pago gastos de ventas presentación media libra.** (Véase cuadro 106).

Los datos de las unidades vendidas es tomado del cuadro 96.

Cuadro 106. Pago gasto de ventas presentación media libra

Año	Unidades Vendidas	Precio Venta Unida \$	Valor ventas \$	Comisión venta \$	Comisión Distribución \$	Total Costo de ventas \$
2005	871.728	595	518.678.160	11.981.465	41.494.253	53.475.718
2006	888.756	595	528.809.820	0	42.304.786	42.304.786
2007	905.764	595	538.929.580	0	43.114.366	43.114.366
2008	927.027	595	551.581.065	0	44.126.485	44.126.485
2009	944.036	595	561.701.420	0	44.936.114	44.936.114

- **Pago gastos de ventas.** (Véase cuadro 107). El ítem gasto publicidad es tomado del cuadro 38. ($\$1.164.870/\text{mes} \times 12 \text{ mes/año} = \$13.978.440$).

Cuadro 107. Pago gastos de ventas

Año	Gasto Publicidad	Gasto ventas presentación libra	Gasto presentación media libra	Total Gasto de ventas
2005	13.978.440	44.728.640	65.457.184	124.164.264
2006	13.978.440	35.384.016	42.304.786	91.667.242
2007	13.978.440	36.061.211	43.114.366	93.154.017
2008	13.978.440	36.907.749	44.126.485	95.012.674
2009	13.978.440	37.584.944	44.936.114	96.499.498

5.3.2 Ingresos Projectados

- **Ingresos por ventas presentación libra.** (Véase cuadro 108)

Cuadro 108. Ingresos por ventas presentación libra

Año	Unidades Vendidas	Precio Venta Unidad	Ingresos por ventas totales
2005	398.016	1.090	433.837.440
2006	405.780	1.090	442.300.200
2007	413.546	1.090	450.765.140
2008	423.254	1.090	461.346.860
2009	431.020	1.090	469.811.800

➤ **Ingresos por ventas presentación media libra** (Véase cuadro 109).

Cuadro 109. Ingresos por ventas presentación media libra

Año	Unidades Vendidas	Precio Venta Unidad	Ingresos por ventas totales
2005	871.728	595	518.678.160
2006	888.756	595	528.809.820
2007	905.764	595	538.929.580
2008	927.027	595	551.581.065
2009	944.036	595	561.701.420

➤ **Ingresos por ventas totales** (Véase cuadro 110).

Cuadro 110. Ingresos por ventas

Año	Ingresos presentación libra	Ingresos presentación media libra	Ingresos ventas totales
2005	433.837.440	518.678.160	952.515.600
2006	442.300.200	528.809.820	971.110.020
2007	450.765.140	538.929.580	969.694.720
2008	461.346.860	551.581.065	1.012.927.925
2009	469.811.800	561.701.420	1.031.513.220

Para determinar los ingresos netos por ventas se tiene en cuenta un factor de riesgo, equivalente al 5%, entonces, se estima una disminución del 5% sobre el ingreso por ventas totales, por devoluciones o cambios del producto, como consecuencia de su alto grado de perecibilidad, fallas en la refrigeración y deterioro del producto. Los ingresos netos serán. (Véase cuadro 111).

Cuadro 111. Ingresos por ventas netas

Año	Ingresos por ventas	Factor de riesgo 5%	Ingresos netos
2005	952.515.600	47.625.780	904.889.820
2006	971.110.020	48.555.501	922.554.519
2007	989.694.720	49.484.736	940.209.984
2008	1.012.927.925	50.646.396	962.281.529
2009	1.031.513.220	51.575.661	979.937.559

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Valor ventas para Punto equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{1 - (\text{Costos y gastos variables/Valor ventas})}$$

Donde:

- Costos y gastos fijos (año 2005) (Ver cuadro 112).

Cuadro 112. Costos y Gastos Fijos

COSTOS/ GASTOS	VALOR \$
Mano de obra directa	42.300.720

Costos indirectos de fabricación	10.659.492
Gastos de administración	48.873.526
Gastos de ventas (publicidad)	13.978.440
Gastos Financieros	12.333.950
TOTAL	\$128.146.128

- Costos y gastos variables (año 2005) (Véase cuadro 113)

Cuadro 113. Costos y Gastos Variables

COSTOS/ GASTOS	VALOR \$
Materia prima	574.548.000
Costos Indirectos de Fabricación	85.548.092
Gastos de venta	110.185.824
TOTAL	\$770.281.916

- Valor ventas (año 2005) \$ 904.889.820

$$\text{Valor ventas para Punto equilibrio} = \frac{\$128.146.128}{1 - (\$770.281.916 / \$904.889.820)}$$

$$\text{Valor ventas para Punto equilibrio} = \$ 861.451.098$$

Análisis. El punto de equilibrio muestra que el proyecto presenta un incremento del 5,04% en las ventas con relación al punto de equilibrio, lo cual le permite que presente utilidad neta, e igualmente puede reducir las ventas en un 4,80% y cubrir todos sus costos y gastos, es decir estar en punto de equilibrio sin llegar a incurrir en pérdida ni utilidad.

5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

“Para el flujo de caja proyectado, se deben considerar únicamente los ingresos y egresos en efectivo, es decir, lo que significa entradas y salidas de dinero, además se incluye como ingreso los recursos propios que han de aportar los socios y los créditos a contratar; como egreso los pagos de las inversiones fijas y diferidas (la inversión corriente no se paga, se deja como saldos en el activo corriente del balance) de igual forma se aplica a cada uno de los costos y gastos con los pagos que se deben realizar, sin incluir las depreciaciones que no afectan el flujo de caja, del crédito bancario, se deben hacer adicionalmente a los gastos financieros o intereses, el pago de los abonos a capital” tomado, hojas guías, presupuesto operativo y financiero, Luis Eduardo Suárez Caicedo, costos para la gerencia. (Véase cuadro 114).

Cuadro 114. Flujo de Caja Proyectado

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales Ingresos por ventas	0	904.889.820	922.554.519	940.209.984	962.281.529	979.937.559
TOTAL ING. OPERACIONALES	0	904.889.820	922.554.519	940.209.984	962.281.529	979.937.559
EGRESOS OPERACIONALES						
Por compras materia prima	0	574.548.000	585.759.200	596.969.100	610.983.100	622.330.800
Pago mano de obra directa	0	42.300.720	42.300.720	42.300.720	42.300.720	42.300.720
Pago de CIF (cif – Depreciación)	0	94.171.292	95.867.497	97.536.633	99.623.278	101.312.175
Pago gasto administración (gto admón. – Dep – Amortiz. Diferida)	0	46.837.260	46.837.260	46.837.260	46.837.260	46.837.260
Pago Gastos de Ventas	0	124.164.264	91.667.242	93.154.017	95.012.674	96.499.498
Total Egresos Operacionales	0	882.021.536	862.431.919	876.797.730	894.757.032	909.142.653
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	0	22.868.284	60.122.600	63.412.254	67.524.497	70.794.906
FLUJO DE CAJA NO OPERACIONAL						
INVERSIONES						
Inversión Fija	(26.549.958)	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	(5.694.290)	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	(32.244.248)	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Desp. Inversiones	(32.244.248)	22.868.284	60.122.600	63.412.254	67.524.497	70.0794.906
FINANCIACIÓN						
Aporte Socios	10.425.041					
Crédito Financiado	59.000.000					
Abono a Capital		(11.800.000)	(11.800.000)	(11.800.000)	(11.800.000)	(11.800.000)
Intereses		(12.333.950)	(9.667.150)	(7.000.350)	(4.333.550)	(1.666.750)
NETO FINANCIACION	69.425.041	(24.133.950)	(21.467.150)	(18.800.350)	(16.133.550)	(13.466.750)
Flujo de caja desp. financiación	37.180.793	(1.265.666)	38.655.450	44.611.904	51.390.947	57.328.156
Pago Impuesto (38,5)			(13.827.324)	(14.882.348)	(17.175.583)	(19.785.515)
Flujo de caja Desp. de Impto	37.180.793	(1.265.666)	24.828.126	29.729.556	34.215.364	37.542.641
Caja Período anterior		37.180.793	35.915.127	60.743.253	90.472.809	124.688.173
CAJA PERIODO FINAL	37.180.793	35.915.127	60.743.253	90.472.809	124.688.173	162.230.814

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (Véase cuadro 115). El gasto administración se le suma (1.138.858), entonces 47.734.668 (Gastos administración más 1.138.858 igual \$48.873.526/ año.

Cuadro 115. Estado de Resultados proyectado

AÑO	2005	2005	2005	2005	2005
VENTAS NETAS	904.889.820	922.554.519	940.209.984	962.281.529	979.937.559
COSTO DE VENTAS					
Costo Materia Prima	574.548.000	585.759.200	596.969.100	610.983.100	622.193.000
Costo Mano de Obra Directa	42.300.720	42.300.720	42.300.720	42.300.720	42.300.720
Costos Indirectos de Fabricación	96.207.584	97.903.789	99.572.925	101.659.570	103.348.467
TOTAL COSTO DE VENTAS	713.056.304	725.963.709	738.842.745	754.943.390	767.842.187
UTILIDA BRUTA	191.833.516	196.590.810	201.367.239	207.338.139	212.095.372
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Administración	48.873.526	48.873.526	48.873.526	48.873.526	48.873.526
Gastos Ventas	124.164.264	91.667.242	93.154.017	95.012.674	96.499.498
TOTAL GTOS OPERACIONALES	173.037.790	140.540.768	142.027.543	143.886.200	145.373.024
UTILIDAD OPERACIONAL	18.795.726	56.050.042	59.339.696	63.451.939	66.722.348
Gastos Financieros	12.333.950	9.667.150	7.000.350	4.333.550	1.666.750
UTILIDAD ANTES DE IMPTO	6.461.776	46.382.892	52.339.346	59.118.389	65.055.598
Impuesto de Renta (38,5%)	2.487.784	17.857.413	20.150.648	22.760.580	25.046.405
UTILIDAD DESP. IMPTO	3.973.992	28.525.479	32.188.698	36.357.809	40.009.193
Reserva legal 10%	397.399	2.852.548	3.218.870	3.635.781	4.000.919
UTILIDAD NETA	3.576.593	25.672.931	28.969.828	32.722.028	36.008.274

5.7 BALANCE GENERAL

MORAFRESH LTDA BALANCE GENERAL PRIMER AÑO

ACTIVOS

CORRIENTE

CAJA Y BANCOS	\$ 35.915.127
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 35.915.127

ACTIVO FIJO

CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES	\$ 2.500.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	19.112.918
MUEBLES Y ENSERES	820.000
EQUIPO DE OFICINA	4.077.040
HERRAMIENTAS	40.000
ACTIVO FIJO BRUTO	\$ 26.549.958
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>2.933.700</u>

ACTIVO FIJO TOTAL \$ 23.616.258

ACTIVO DIFERIDO BRUTO	\$ 5.694.290
(-)Amortización Diferido	<u>1.138.858</u>
ACTIVO DIFERIDO TOTAL	\$ 4.555.432

TOTAL ACTIVO \$ 64.086.817

PASIVO

CORRIENTE

IMPUESTO POR PAGAR	\$ 2.487.784
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.487.784

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO \$ 47.200.000

PASIVO TOTAL \$ 49.687.784

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIOS	\$ 10.425.041
RESERVA LEGAL	397.399
UTILIDAD EJERCICIO	<u>3.576.593</u>
TOTAL PATRIMONIO	\$ 14.399.033
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 64.086.817

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

Todo proyecto de inversión esta guiado por la eficiencia financiera que pueda representar, pero a su vez debe tener presente la equidad social, es decir, debe existir eficacia en la distribución de los beneficios.

El presente proyecto responde a la necesidad de creación de nuevas fuentes de trabajo que demanda el Area Metropolitana de Bucaramanga, empleos que ofrezcan un salario justo y garanticen seguridad social, con esta idea de negocio se genera trece empleos directos de los cuales cinco serán por los seis primeros meses y los ocho restantes por la vida del proyecto, y seis empleos indirectos.

La ejecución del presente proyecto busca contribuir igualmente al desarrollo económico y social del Municipio de Floridablanca, de la región y del país, por medio del pago de los impuestos y del aporte o contribución a las cifras de producción nacional.

El proyecto busca motivar y apoyar la actividad agrícola de la región, donde el cultivo de la mora es una actividad que realiza cada día ciento de familias campesinas como única fuente de ingresos.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

La conservación del medio ambiente es una tarea que compromete a todos y el sector productivo más que cualquier otro actor debe propender por el

desarrollo sostenido, donde se busque un equilibrio entre lo económico y lo ecológico.

El proyecto no demanda la explotación de recursos naturales, pero en el desarrollo de las actividades propias de su objeto social se generan desechos, por lo cual se debe dar un óptimo de manejo de residuos sólidos y líquidos, para garantizar una adecuada disposición final de los desechos disminuyendo así su impacto en el medio ambiente.

El proyecto tiene poco impacto en el medio ambiente y con las prácticas adecuadas y acordes a la legislación colombiana para el manejo de residuos sólidos, Decreto 2104/63, resoluciones 16482/88 y 2309/86 y residuos líquidos los Decretos 1594/8 y 23540/86; se buscará reducir el impacto y favorecer el desarrollo sostenible.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se toman los saldos finales del flujo de caja de cada periodo, según el flujo de caja proyectado, dado que con base en dichos valores se sustenta la real disposición de efectivo del proyecto. (Véase cuadro 116.

Cuadro 116 . Flujo de caja neto

ITEMS	PERIODOS (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
INVERSIONES						
Fija	(26.549.958)					11.841.458
Capital de trabajo		(37.180.793)				37.180.793
Inv. Diferida	(5.694.290)					
Inversión Total	(32.244.248)	(37.180.793)	0	0	0	49.022.251

ITEMS	PERIODOS (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Saldo en caja más Ajustes						
Saldo en caja		35.915.127	24.828.126	29.729.556	34.215.364	37.542.641
Depreciación		2.933.700	2.933.700	2.933.700	2.933.700	2.933.700
Amortiz.Diferida		1.138.858	1.138.858	1.138.858	1.138.858	1.138.858
Saldo en caja ajustado		39.987.685	28.900.684	33.802.114	38.287.922	41.615.199
VALOR FINAL	(32.244.248)	2.806.892	28.900.684	33.802.114	38.287.922	90.637.450

6.3.1 Valor presente neto (VPN)

$$\text{Tasa de dcto: } \left\{ \left[(1 + \text{tasa de mercado})(1 + \text{factor de riesgo}) - 1 \right] \times 100 \right\}$$

Donde;

➤ Tasa de mercado, se toma la tasa de los títulos de tesorería (TES), como costo de oportunidad, tasa consultada en la página web www.cofinsura.com, el día 23 de noviembre de 2005.

TF, 12 Febrero 10 = 7,80% E.A.

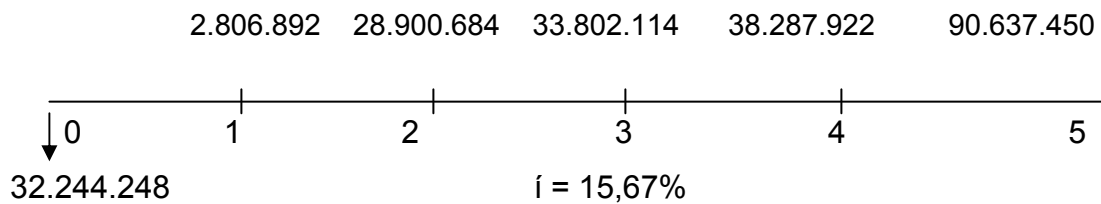
➤ Factor de riesgo, se toma un factor de riesgo, bajo alto FR bajo (< 0 > FR)

FR = 7,30% E.A.

$$\text{Tasa de descuento} = \left\{ \left[(1 + 0,0780)(1 + 0,0730) \right] - 1 \right\} \times 100$$

Tasa de descuento= 15,67% E.A.

Para hallar el VPN, se utiliza la calculadora FC-200 de casio función financiera.



VPN = \$ 78.785.685

VPN > 0

6.3.2 Tasa Interna de Retorno TIR. Para hallar la TIR se utiliza la calculadora FC-200 de casio., función financiera.

TIR = 65,28% E.A.

TIR > Tasa de rentabilidad esperada (15,67%)

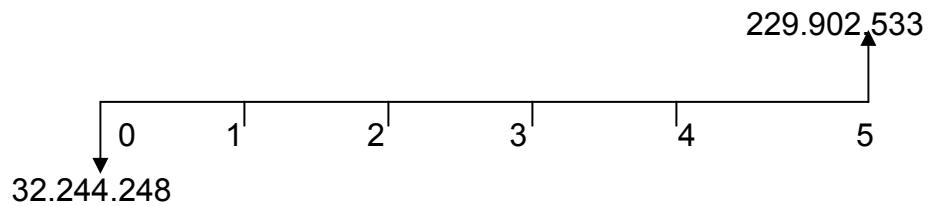
Ahora, hallaremos la verdadera tasa interna de retorno, puesto que la que se ha hallado presenta el inconveniente o supuesto de que los recursos de cada período se reinvierten a la tasa TIR, lo cual no es cierto, si no que dichos recursos se reinvierten a la tasa de rentabilidad esperada.

➤ Cálculo de la verdadera TIR. Se llevan a valor futuro los resultados diferentes a los del año o período de inversión (año 0), utilizando la tasa de rentabilidad esperada, es decir, 15,67% E.A.

Se cálculo se realiza teniendo en cuenta únicamente dos valores, uno negativo o de inversión en el año cero y uno al final del período de evaluación; entonces;

Valor futuro = \$ 229.902.533

Período cero = (\$32.244.248)



TIR = 48,12% E.A.

Verdadera TIR > Tasa de Rentabilidad Esperada (15,67%)

6.3.3 Período de recuperación (Véase cuadro 117).

Cuadro 117 . Valor Presente Neto

Período (AÑO)	VALOR FINAL	V.P.N (15,67%)	V.P.N ACUMULADO
0	(32.244.248)	(32.244.248)	(32.244.248)
1	2.806.892	2.426.638	(29.817.610)
2	28.900.684	21.600.642	(8.216.968)
3	33.802.114	21.841.459	13.624.491
4	38.287.922	21.388.427	35.012.918
5	90.637.450	43.772.767	78.785.685

La inversión se recupera en el año en el cual el VPN acumulado sea positivo.

Con VPN tercer año.

\$21.841.459 —————> 12 mes

8.216.968 —————> X

$$X = \frac{8.216.968 \times 12 \text{ mes}}{21.841.459}$$

$$21.841.459$$

$$X = 4,51 \text{ meses}$$

La inversión se recupera en dos años, cuatro meses, quince días.

6.3.4 Análisis de las razones financieras

Razones de liquidez.

Prueba Acida :

$P.A = (\text{Activo corriente} - \text{inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$

$P. A = (\$ 35.915.127 - 0) / \$ 2.487.784$

$P. A = 14.43$ veces

Por cada \$ 1 que se debe en el corto plazo, se posee \$ 14,43 en los activos corrientes.

➤ Capital neto de trabajo

$K \text{ neto } W = \text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$

$K \text{ neto } W = \$35.915.127 - 2.487.784$

$K \text{ neto } W = \$ 33.427.343$

Se posee un capital neto de trabajo de \$ 33.427.343

Análisis. Los resultados muestran que el proyecto tienen bastante liquidez y están muy bien representada, el 100 % está en la cuenta caja y bancos, lo que permite disponibilidad de efectivo para garantizar la operación del negocio, el capital de trabajo corresponde al 93,07% de los activos corrientes; estos índices muestran la disponibilidad de recursos con que cuenta el proyecto.

Razones de Endeudamiento.

➤ Nivel de endeudamiento

$$E.T. = (\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) \times 100$$

$$E.T. = (\$49.687.784 / \$ 64.086.817) \times 100$$

$$E.T. = 77,53\%$$

Se presenta un nivel de endeudamiento de 77,53%, es decir, por \$ 1 que la empresa tienen invertido en activos \$ 0,77 han sido financiados.

➤ Concentración del endeudamiento en el corto plazo

$$C.P.C = (\text{Pasivo corriente} / \text{Pasivo Total}) \times 100$$

$$C.P.C = (\$ 2.487.784 / \$ 49.687.784) \times 100$$

$$C.P.C = 5,01\%$$

El 5,01% de los pasivos tienen vencimiento en el corto plazo, es decir, por cada \$ 1 que la empresa posee en el pasivo \$ 0,050 tienen vencimiento en el corto plazo.

➤ Cobertura Total de Intereses

$$C.I = (\text{Utilidad Operacional} / \text{Cargo por intereses})$$

$$C.I = (\$ 18.795.726 / \$ 12.333.950)$$

$$C.I. = 1,52 \text{ veces}$$

Se tiene la capacidad de cubrir 1,52 veces los gastos financieros, por cada \$ 1 de intereses se tienen 1,52 pesos de utilidad para cubrirlos.

➤ **Leverage Total**

$$\text{L.T} = (\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio})$$

$$\text{L.T} = (\$ 49.687.784 / \$ 14.399.033)$$

$$\text{L.T} = 3,45 \text{ veces}$$

Por cada peso que se posee en el patrimonio se tienen deudas de \$ 3,45

➤ **Pasivo Financiero – Pasivo Total**

$$\text{P.F} - \text{P.T} = (\Sigma \text{Pasivo Financiero} / \text{Pasivo Total}) \times 100$$

$$\text{P.F} - \text{P.T} = (\$ 47.200.000 / \$ 49.687.784) \times 100$$

$$\text{P.F} - \text{P.T} = 94,99 \%$$

Indica que el 94,99% de los pasivos están contraídos con el sector financiero.

Análisis. El proyecto presenta un nivel de endeudamiento bastante alto 77,53% de los activos, consecuencia de la poca disponibilidad de recursos propios, lo que hará que tenga una alta carga financiera, ya que el 94,99% de los pasivos están contraídos con el sector financiero; lo importante, solo un 5,01 % del endeudamiento está pactado al corto plazo, lo cual no compromete los activos corrientes favoreciendo la operación del negocio. Presenta una cobertura de intereses aceptable lo cual muestra que tiene capacidad de pago de sus gastos financieros; el grado del compromiso del patrimonio es bastante alto.

Razones de Actividad:

➤ **Rotación de Activo Total**

$$\text{R.A.T} = (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$$

$$\text{R.A.T} = (\$ 904.889.820 / \$ 64.086.817)$$

$$\text{R.A.T} = 14,12 \text{ veces}$$

Los activos totales rotan 14,12 veces en el año, es decir, cada \$ 1 invertido en los activos totales, genera ventas por \$ 14,12

➤ Rotación de Activos Operacionales

$$\text{R.A.O} = (\text{Ventas} / \text{Activo Operacional})$$

$$\text{R.A.O} = (\$ 904.889.820 / \$ 26.549.958)$$

$$\text{R.A.O} = 34,08 \text{ veces}$$

Los activos operacionales rotaron 34,08 veces en el año, es decir, que por cada \$ 1 invertido en los activos operacionales logró generar ventas por \$34,08.

Análisis. Las razones de actividad muestran la gran rotación que presentan los activos, puesto que las ventas son superiores y que el proyecto demanda poca inversión, lo que muestra que todos los activos que posee el proyecto son productivos.

Razones de Rentabilidad

➤ Margen Bruto

$$\text{M.B} = (\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}) \times 100$$

$$\text{M.B} = (\$ 191.833.516 / \$ 904.889.820) \times 100$$

M.B = 21,20 %, el margen bruto es diferente al margen del 25% manifestado en el cálculo del precio de venta, porque se ha tenido en cuenta un factor de riesgo del 5%.

Cada \$ 1 vendido generó una utilidad bruta de \$ 0,21

➤ **Margen Operacional**

M.O = (Utilidad Operacional / Ventas) X 100

M.O = (\$ 18.795.726 / \$ 904.889.820) X 100

M.O = 2,08 %

Cada \$ 1 vendido generó una utilidad operacional de \$ 0,02

➤ **Margen Neto**

M.N = (Utilidad Neta / Ventas) X 100

M.N = (\$ 3.973.992 / \$ 904.889.820) X 100

M.N = 0,44 %

Cada peso vendido generó una utilidad de \$ 0,004

➤ **Rentabilidad en relación a la inversión**

Rendimiento = (Utilidad Neto / Activo Total Bruto) X 100

Rendimiento = (\$ 3.973.992 / \$ 68.159.375) X 100

Rendimiento = 5,83 %

Cada \$ 1 invertido en activo generó \$ 0,06.

➤ **Sistema Du - pont**

Poder de ganancia = (Margen neto X Rotación de Activo Total) X 100

$P.G = ((\$3.937.992 / \$904.889.820)(\$904.889.820 / \$64.086.817))X 100$

P.G = 6,14 %

Presenta una eficiencia financiera del 6,14%.

Análisis. Si se mira el margen neto la rentabilidad del proyecto es muy baja relativamente, la utilidad neta es equivalente al 0,44% del total de las ventas; ahora, la rentabilidad en relación a la inversión es un poco baja ya que los activos presentan un rendimiento de 5,83 %. La eficiencia financiera del proyecto es aceptables (6,14%) y proviene en mayor proporción de la rotación del activo total.

7. CONCLUSIONES

Una vez realizado los diferentes estudios y evaluaciones propias de la factibilidad se concluye:

- La comercialización de la mora es desarrollada por el 59,08 % de los comerciantes que conforman el mercado objetivo, y el 64,92% utilizarían el servicio que la comercializadora les presenta.
- El estudio de mercados permite estimar una demanda de 416.943 kilogramos de mora al año, es decir, el 15% de la demanda insatisfecha.
- La oferta se ha mantenido constante los últimos cinco años, el 62% de los oferentes venden la mora a granel y solo un 12% selecciona la mora para la venta.
- El proyecto tendrá un tamaño de 42.000 kilogramos de mora al año, una capacidad instalada de 450.000 kilogramos de mora al año y una utilización del 92,67% de su capacidad instalada el primer año.
- El proyecto demanda una inversión total de \$ 68.784.182 la cual está conformada por inversión fija \$25.913.958, inversión diferida \$5.694.290 y capital de trabajo \$37.175.934; para lo cual es necesario un financiamiento por \$59.000.000.
- La evaluación financiera determina:

El proyecto presenta un valor presente neto de \$78.785.685 y una verdadera tasa interna de retorno de 48,12%, estos datos determinan la viabilidad y factibilidad del proyecto, es decir, el valor presente neto es mayor a cero y la tasa interna de retorno es mayor a la esperada. (costo de oportunidad 15,67%).

Los recursos invertidos en el proyecto se recuperan en dos años, cuatro meses y quince días.

El proyecto presenta bastante liquidez, su prueba ácida es 14,43 veces, lo cual garantiza la disponibilidad de efectivo con que contará el proyecto.

La eficiencia financiera del proyecto es del 6,14%

8. RECOMENDACIONES

Para asegurar el éxito del proyecto es preciso tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Por el alto grado de perecibilidad de la mora, se hace conveniente adquirir solo la cantidad necesaria para cubrir la demanda y de igual forma el proceso de comercialización debe hacerse rápidamente.
- Brindar asesorías a los clientes sobre conservación y manipulación del producto, encaminado a reducir el número de devoluciones y cambios por deterioro de la fruta.
- Ejecutar de forma oportuna y cuidadosa el proceso de recepción, selección, empaque y almacenamiento para garantizar frutas sanas y de buena calidad.
- Realizar una entrega oportuna de producto a los clientes, guardando buenas prácticas en la manipulación y transporte de la fruta que garanticen la entrega de un producto en excelentes condiciones de calidad y frescura.
- Atender oportunamente las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

BARON PINTO, Habeir Alberto. Administración de Salarios. Primera Edición. Bucaramanga Abril 1986. INSED / UIS

Boletín CCI. SIM Perfil del Producto No.4 Abril – Junio de 1999

Boletín Trópico No.5 Octubre de 1999

CAMACHO PICO, Jaime Alberto. Costos para la gerencia. Primera Edición. Bucaramanga Diciembre 1993. INSED / UIS.

CARDOZO ORDOÑEZ, Raúl Alfonso. Proyecto Cuarto Congreso Nacional de la Mora en el Municipio de Piedecuesta

JANY, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados. Un enfoque para el siglo XXI. Segunda Edición. Santafé de Bogotá año 2000. Mc Graw Hill.

Memorias cuarto congreso de la mora en Piedecuesta, 1994

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social –2003

MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. Quinta Edición. Enero de 2005. Mc Graw Hill.

PRADA REYES, Efraín. Mercadeo. Primera Edición. Bucaramanga Abril 1986. INSED / UIS.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Administración Financiera I. Primera Edición. Bucaramanga Julio 1986. INSED / UIS.

www.frutas.consumer/documentos/frescas/mora

www.centroabastos.com.co

ANEXOS



ANEXO A

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTION EMPRESARIAL

La presente encuesta tiene el objeto conocer su opinión sobre la creación de una empresa comercializadora de mora seleccionada y empacada en Bucaramanga y su Area Metropolitana. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Compra usted mora para comercializar?

Si _____ No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 8

2. ¿Qué cantidad en promedio compra por pedido?

- a. Menor o igual a 5 kg _____
- b. De 5,1 Kg a 10 kg _____
- c. De 10,1 Kg a 15 kg _____
- d. De 15,1 kg a 20 kg _____
- e. Mayor de 20 kg _____

3. ¿Cómo es la presentación de la mora que compra?

- a. Seleccionada y en bolsa _____
- b. En bolsa sin seleccionar _____
- c. En bandeja _____
- d. A granel _____

4. ¿Regularmente dónde realiza la compra de la mora?

- a. Productor _____
- b. Central de Abastos _____
- c. Plaza de mercado _____ cuál _____
- d. Otra _____ cuál _____

5. ¿Presenta inconformidad el producto que compra?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es positiva, indique cuál de los siguientes:

- a. Mora maltratada _____
- b. Producto no fresco _____
- c. Peso irregular _____
- d. Otra _____ Cuál _____

6. ¿Cuánto pagó en promedio el último mes por kilogramo de mora?

7. Cuáles son las condiciones de compra, en lo referente a tiempo de cancelación?.

- a. Contado _____
- b. Semanal _____
- c. Quincenal _____
- d. Mensual _____

8. ¿Si se creara una comercializadora de mora seleccionada y empacada en Bucaramanga y su Area Metropolitana, usted utilizaría este servicio?

- a. Si _____
- b. No _____ Por qué _____

Si su respuesta es negativa ha terminado la encuesta. Gracias.

9. ¿De las siguientes presentaciones en peso, seleccione los que deseara comercializar o vender?

- a. Kilo _____ cantidad _____
- b. Libra _____ cantidad _____
- c. ½ libra _____ cantidad _____
- d. Otra _____ cuál _____

10. ¿Qué tipo de empaque deseara usted?

- a. Bolsa _____
- b. Bandeja de icopor _____
- c. Bandeja plástica _____
- d. Otra _____ cuál _____

11. ¿Con qué frecuencia haría los pedidos?

- a. Diariamente _____
- b. Día por medio _____
- c. Semanalmente _____
- d. Otra _____Cuál _____

12. ¿Cómo le gustaría adquirir el producto?

- a. Servicio a domicilio _____
- b. Directamente en el punto de venta _____

Nombre _____

Dirección _____

Teléfono _____



ANEXO B

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTION EMPRESARIAL

La presente encuesta tiene por objeto el de conocer su opinión sobre la comercialización de la mora en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Quién es su proveedor de mora?

2. ¿Qué cantidad de mora compra por pedido?

3. Cuánto pago en promedio el último mes por kilogramo de mora?

4. ¿Cada cuánto compra la mora para la venta?

5. ¿Qué forma de pago utilizan para con los proveedores?

- a. Contado _____
b. Plazo _____ Cuál _____

6. ¿Cómo es la presentación de la mora que vende?

- a. A granel _____
b. Bolsa de cierre hermético _____
c. Bolsa corriente _____

7. ¿Selecciona la fruta para la venta?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. Algunas veces _____

8. ¿Quiénes son sus cliente?.

9. Qué forma de pago utilizan sus clientes?

- a. Contado _____
- b. Plazo _____ Cuál? _____

10 ¿Brinda asesoramiento al cliente sobre manipulación y conservación de la mora?

- a. Si _____
- b. No _____ Por qué? _____

11.¿Qué canal utilizan los clientes para realizar las compras?

- a. Visitan la empresa _____
- b. Venta a domicilio _____

12. Qué mecanismos utiliza para conservar la mora?

Nombre _____

Dirección _____

Teléfono _____

**PRODUCTO 100% NATURAL
CON LA FRESCURA DEL CAMPO**

*A la hora de almorzar
el mejor jugo es*



MORAFRESH



MORAFRESH

*Mora seleccionada y empacada
con la calidad que usted merece*

PEDIDOS: 6489595



MORAFRESH

*Mora seleccionada y empacada
con la calidad que usted merece*

MORAFRESH, es una comercializadora de Mora fresca, hemos agregado valor a la fruta, a travez de un riguroso proceso de selección, lo que garantiza frutos sanos, de buen tamaño, color uniforme y libre de impurezas.

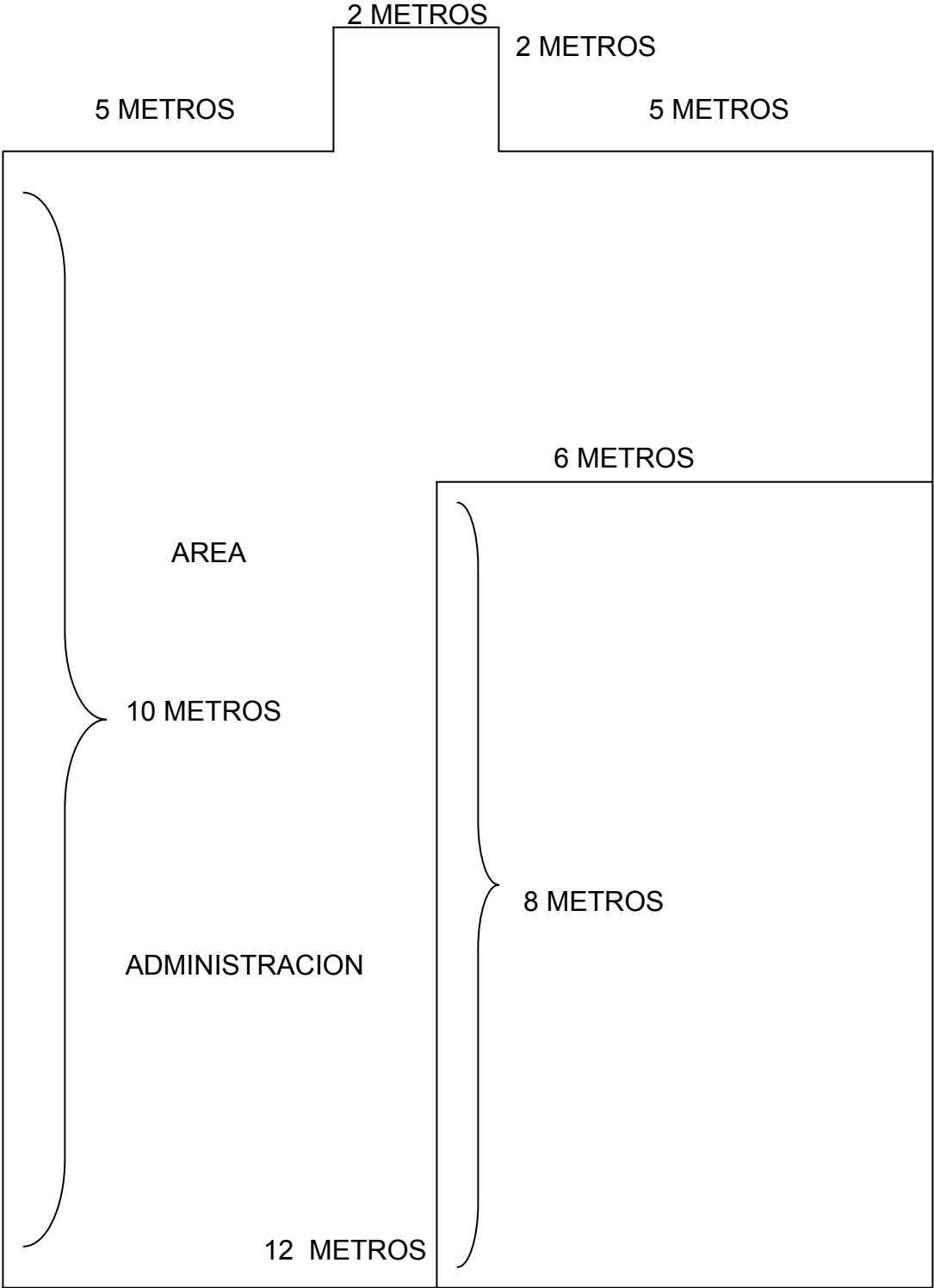
Donemos a su disposición prácticas presentaciones de libra y media libra, empacadas en bolsas con cierre hermético, garantizando un adecuado proceso de manipulación y conservación.

Señor comerciante, sea parte de esta gran familia, brinde a sus clientes la oportunidad de disfrutar de una fruta fresca de excelente calidad.

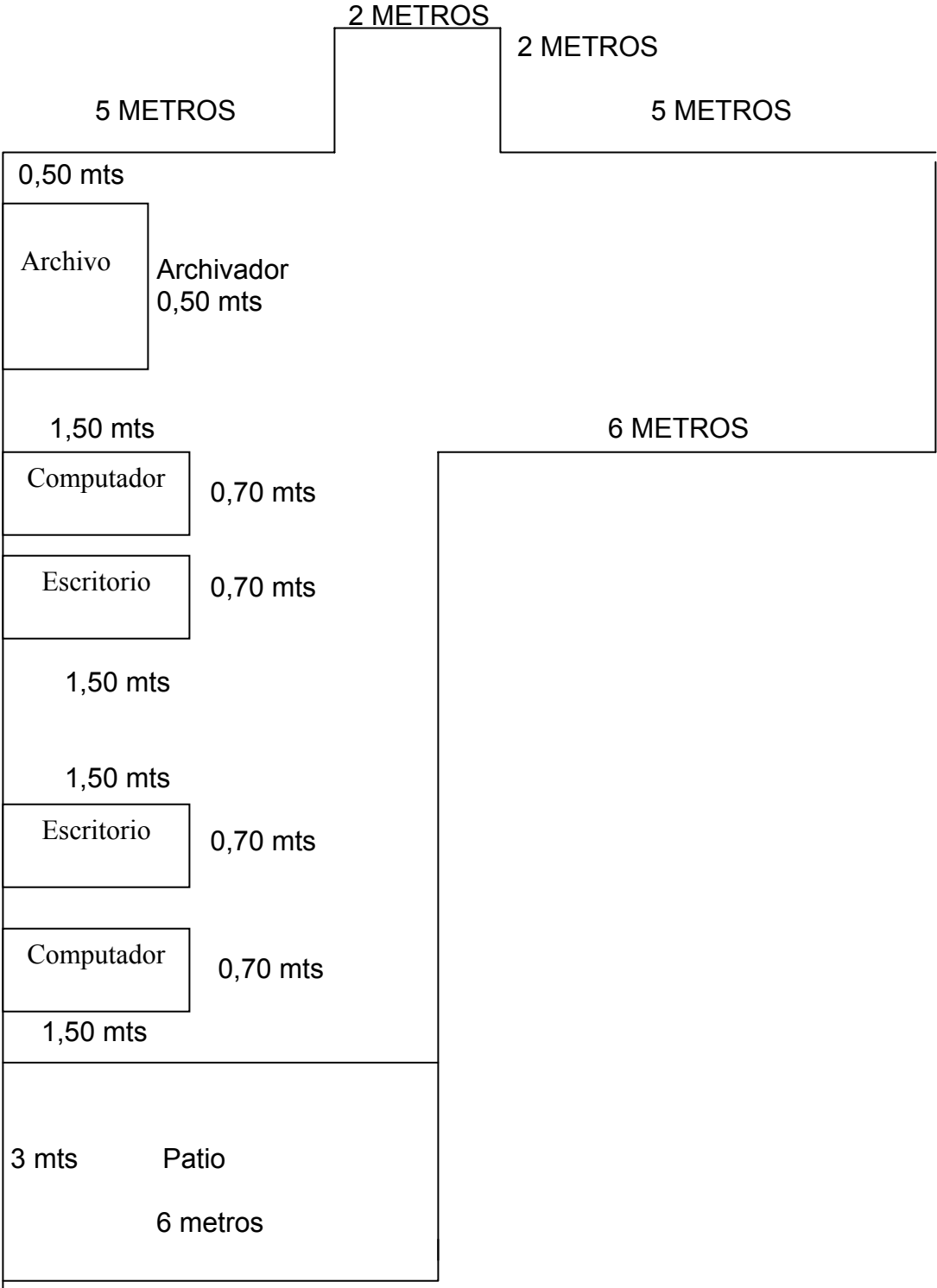
PEDIDOS AL TELEFONO: 6489595

CALLE 7 No. 9-36 FLORIDABLANCA

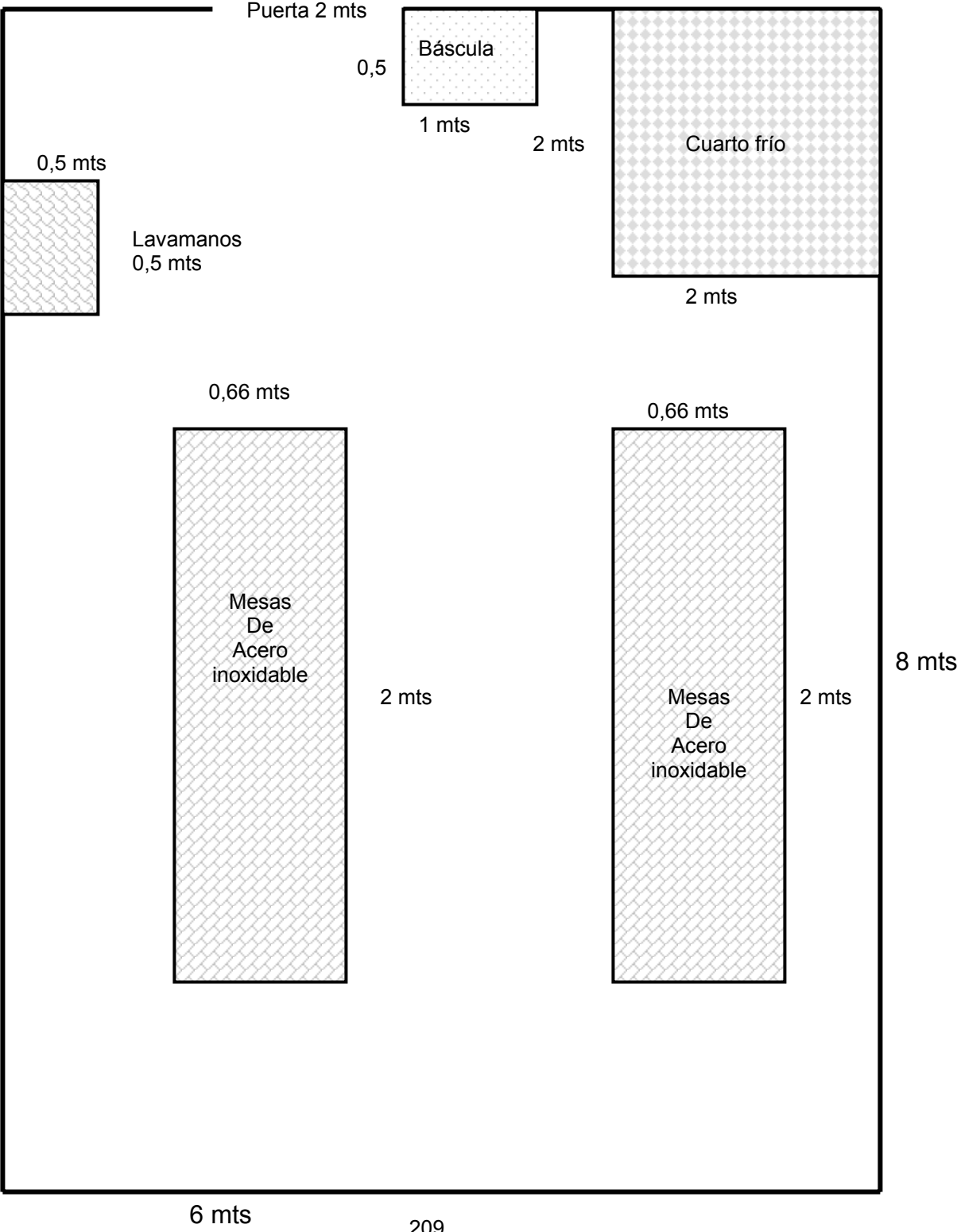
ANEXO D. DISTRIBUCIÓN PLANTA TOTAL



ANEXO E. DISTRIBUCIÓN PLANTA AREA ADMINISTRATIVA



ANEXO F. DISTRIBUCIÓN PLANTA



ANEXO G. COTIZACIONES

ALVARO MORENO FLORES
C.C. 91.242.039 Bucaramanga

REFERENCIA COTIZACION

Atendiendo su solicitud, la siguiente es la cotización para la adecuación del Area de Producción de Morafresh, instalación de cerámica Italia blanca 20 X 20.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VR UNITARIO	VR TOTAL
48 M ²	Instalación pisos	20.000	960.000
52 M ²	Instalación paredes	20.000	1.040.000
1	Lavamanos	200.000	200.000
TOTAL			\$ 2.200.000

El valor de esta cotización es a todo costo.

Atentamente,

ALVARO MORENO CARVAJAL
C.C. 91.242.039 Bucaramanga
Tel. 6328413



Bucaramanga, octubre 26 de 2005

COTIZACION No. 05 2 078

Señores
MORA FRESH LTDA
Atn. Sr. JORGE PEREZ
Fax. 635 02 23
Ciudad

REF: COTIZACION CUARTO FRIO DE CONSERVACION.

Atendiendo a su solicitud estamos presentando a su consideración nuestra propuesta para el suministro y puesta en funcionamiento de un (1) cuarto frío para Conservación de Mora a ubicar en sus instalaciones de la ciudad de Bucaramanga.

CARACTERÍSTICAS DEL CUARTO

- PRODUCTO : MORA
- DIMENSIONES INTERI APROX. : 2.0 x 2.0 x 2.0
- TEMPERATURA OPERACIONAL : 0° C – 5° C
- TEMPERAT. ENTRADA PRODUCTO : 25° C

Sin otro particular y esperando haber atendido a su solicitud, quedamos a su disposición para aclarar cualquier inquietud referente al proyecto.

Atentamente,

EDGAR LUNA GALVIS
D.l. Dpto. de Diseño y Presupuesto.

CONDICIONES DEL CONTRATO

1. VALOR DEL CONTRATO

<i>SUBTOTAL</i>	:	\$	10.457.688.00
<i>IVA 16%</i>	:	\$	1.673.230.00
<i>TOTAL</i>	:	\$	12.130.918.00

2. FORMA DE PAGO

50% Inicial - 50% Contra entrega

3. GARANTIAS

Todos los equipos ofrecidos tienen garantía de un año por defectos de fabricación e instalación.

4. VALIDEZ DE LA OFERTA

Los precios considerados en esta propuesta tienen una vigencia de Veinte (20) días a partir de la fecha.

5. TIEMPO DE ENTREGA

Seis (6) semanas a partir de la orden de compra.

6. OBRAS A CARGO DEL CONTRATANTE:

Estará a su cargo la obra civil consistente en:

- ✚ Ubicación de los puntos eléctricos, a cero (0) metros de los puntos de control y fuerza.
- ✚ Ubicación de los puntos de drenaje.
- ✚ Toda la obra civil necesaria para la ubicación de los equipos, de acuerdo a nuestras instrucciones.

Floridablanca, 22 de Octubre del 2005



Señor:
Jorge Enrique Pérez
Ciudad

De acuerdo con su amable solicitud le presentamos la siguiente cotización:

- 2 Mesas en Acero Inoxidable AISI 304 2B K-18 tipo industrial de 5cm de profundidad *2.00mts*0.66, con patas en tubo de Acero Inoxidable AISI 304 de 1 1/2" ; soportado con escudos y fijado con tornillos, entrepaño en acero inoxidable K-18 niveladores en Aluminio.

VALOR UND \$ 1.300.000.00

SUBTOTAL \$ 2.600.000.00
IVA 416.000.00
TOTAL 3.016.000.00

FORMAS DE PAGO: 50% AL INICIAR Y 50% CONTRAENTREGA.
TIEMPO DE ENTREGA: A CONVENIR
VALIDEZ DE LA OFERTA: 60 DIAS

Cordialmente,

TALLER ACEROS CARBUI LTDA.
NIT: 800.255.924-7

EDGAR BUITRAGO B.
GERENTE

Calle 26 No. 12 - 04 Ciudad Valencia
Teléfonos: 6395336 - 6385252
Fax: 6390625
Floridablanca - Santander



ALMACEN
BASCULAS DE SANTANDER

Bucaramanga, 25 de octubre de 2005.



Señores:

MORA FRESH.

Ate, Señor: **JORGE ENRIQUE PEREZ.**

TEL: 6489595.



Agradeciendo a su amable solicitud, me permito hacerle la siguiente Cotización.

OHAUS

1. Gramera industrial electrónica.

Marca: HST.

Capacidad: 2 kilos.

División: 1 gramo.

Precio: \$300.000.

TOLEDO

1. bascula electrónica

Marca: MORESCO.

Capacidad: 300 kilos.

Precio: \$900.000.

Garantía: 1 Año.

Forma de pago: Contra entrega.

Entrega: Inmediata.



Atentamente,

CAS

CARLOS MORENO.

Departamento de Servicios



.MAX

Diseñados para durar

ARTURO NOVA MENESES - NIT. 91.226.382-0

CARRERA 33 No. 54-133 - TEL. 6571289
 TELEFAX: 6478269 - BUCARAMANGA - COL.

REGIMEN COMUN

COTIZACION

Señor(es): MORA FRESH - Jorge Enrique P.	C.C. ó Nit.
Dirección:	Tel. 6489595.
Forma de Pago: <input type="checkbox"/> Contado <input type="checkbox"/> Crédito	

Nº 2287
FECHA
DIA: 28 MES: 10 AÑO: 05

CANT.	DETALLE	VR. UNIT.	VR. TOTAL
150	CANASTILLAS 60 X 40 X 18.5 LINES-ROJAS	12241	1.836.206

ACEPTADO: _____
 FIRMA: _____

SUB-TOTAL \$	1.836.206
IVA.	293.793.
TOTAL \$	2.129.999



DISEÑO Y COMPUTADORES LTDA.

www.dyc.com.co

PROPUESTA ECONOMICA BASICA

VALORES UNITARIOS Y TOTALES				
ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNIT	V. TOTAL
1	2	Compumax CEL2480 Procesador Intel CELERON D de 2,4 GHz Disco Duro 80 Gb - Memoria 256 MB DDR UNIDAD CDROM - Monitor 15" CRT Windows Xp Home Preinstalado	\$ 1.158.000	\$ 2.316.000
2	1	IMPRESORA EPSON LX300+ Tecnología Punto Matriz	\$ 534.000	\$ 534.000
3	2	UPS CDP DE 500VA Regulada	\$ 147.000	\$ 294.000
SUB-TOTAL			\$ 3.144.000	\$ 3.144.000
I.V.A. 16%			\$ 503.040	\$ 503.040
TOTAL			\$ 3.647.040	\$ 3.647.040

CONDICIONES COMERCIALES

- Oferta valida por 10 días o hasta agotar inventarios.
- **Los precios incluyen el impuesto de la venta del IVA 16%**
- Cambios sin previo aviso.
- Disponibilidad: 3 días hábiles.
- **OFFICE BASIC OEM 2003 (Word - Excel - Outlook), \$ 540.000.00 Iva incluido**

Cordialmente,

HARVEY OSWALDO CAMPOS O.
Ejecutivo de Cuenta

BUCARAMANGA: Calle 41 No 35 - 39
PBX: (7) 6323211-6323227 - 6474356 - 6469472 Fax(7) 6357888-6302044
BOGOTA: CARRERA 16 No.80-66 TELS. (1) 5304460 - 5304423 - 5304485 - 6119131

COMPUMAX
Technology made easy



Calle 36 No. 22-02 Tels.: 6343023 - 6343029
Bucaramanga - Colombia

Muebles Modulares para
Computadores, Televisores,
Minibares, Equipos de sonidos
Bibliotecas - Somos fabricantes

Señor(es): MORAFRESH JORGE PEREZ		COTIZACION N° 0436	
Nit.		tel: 6489595	
Dirección:		Fecha: 08-11-2005	
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
2	escritorios 1,20 mts con Archivador y gaveta	\$150.000=	\$300.000=
2	mesas para computador 1 mt pulido	\$110.000=	\$220.000=
1	Archivador 2 gavetas 50 fondo		\$120.000=
2	sillas giratorias juveniles	\$90.000=	\$180.000=
SON:			
TANIA - 6343023 - 6343029		TOTAL \$ 820.000=	
<small>7-04 El comprador acepta real y materialmente los bienes y servicios en ella mencionados. La Casa del Multimueble se reserva el dominio de la mercancía hasta que el comprador la cancele en su totalidad</small>			



Bucaramanga, Septiembre 28 de 2005

Señor
JORGE E. PEREZ R.
Ciudad

Respetado Señor

Atendiendo su inquietud de conocer las tarifas de la inversión publicitaria por la promoción y ventas de sus productos o servicios., a continuación presentamos las tarifas que son para cualquier Emisora de las FM. (Tropicanas, La Vallenta, o los 40 principales es)

Tarifa que va para lo que es programación Musical.. de la respectiva emisora. Así:

EMISORA	LA VALLENATA STEREO 95.7 FM.
Programación	Musical. Todo el genero Vallento
Cuñas dia	Cuatro diarias durante 15 dias de 30”...\$1’281.000 mas 16%
IVA.	
	20” \$ 960.750 “
“	
	15” \$ 768.600 mas 16%
IVA.	

Atentos a solucionar cualquier inquietud, nos suscribimos de usted

Cordialmente

MIGUEL BAYONA
Ejecutivo Comercial
e-mail mbayona64caracol.com.co
Cel 310-7764253

ANEXO H. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 4106 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5141

PRODUCTO

Mora de Castilla de la variedad *Rubus glaucus Benth*, para el consumo fresco o como insumo para el procesamiento industrial.

REQUISITOS MÍNIMOS

El grado de desarrollo de la mora debe permitir el transporte y la manipulación, de manera que llegue satisfactoriamente al lugar de destino.

- Enteros, con la forma característica de la variedad.
- De aspecto fresco y consistencia firme.
- Sanos, libres de ataques de insectos o enfermedades.
- Limpios, exentas de olores, sabores o materias extrañas visibles.
- Libres de humedad exterior anormal.
- Deben tener drupillas bien formadas, llenas y bien adheridas.
- Los frutos deben tener cáliz.
- La coloración del fruto debe ser homogénea y acorde con el estado de madurez.

EMPAQUE Y ROTULADO

- Las medidas de la base de los empaques deben ser submúltiplos de las estibas de 1200mm * 800mm y 1200mm * 1000mm.
- La altura máxima del empaque debe ser de 100mm., y la capacidad máxima del fruto dosificado debe ser de 0.5Kg. y sin dosificar de 7.5Kg.
- Los empaques deberán brindar la suficiente protección al producto, de manera que se garantice la manipulación, transporte, y conservación de las moras.
- El contenido de cada empaque debe ser homogéneo en cuanto a origen, variedad, categoría, color y calibre.
- Los materiales utilizados deben ser nuevos, limpios y no ocasionar ningún tipo de alteración al producto.

- Se permite la utilización de materiales, papeles o sellos, siempre que no sean tóxicos.
- Los empaques de cartón deben construirse utilizando impermeabilizantes (retardantes de humedad), cuya proporción confiera resistencia en condiciones de almacenamiento (temperatura y humedad relativa).
- El rótulo deberá contener la siguiente información:
 - Identificación del producto: nombre del exportador, empacador o expedidor, código (si existe y es aceptado oficialmente).
 - Naturaleza del producto: nombre del producto, nombre de la variedad.
 - Origen del producto: país de origen y región productora, fecha de empaque.
 - Características comerciales: categoría, calibre, número de frutos, peso neto.
 - Simbología que indique el manejo correcto del producto.

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS	TOLERANCIA
2.1.1.1.1 EXTRA	Moras de calidad superior, bien formadas. Exentas de cualquier defecto que alter la buena calidad del producto.	5% en número o peso que no cumplan con los requisitos de esta categoría pero que se ajusten a la siguiente.
1	Las moras deben cumplir los requisitos básicos, y se aceptan los siguientes defectos: <ul style="list-style-type: none"> • Ligera deformaciones del ápice. 	10% en número o peso que no cumplan con los requisitos de esta categoría pero que se ajusten a la siguiente.

2	En esta categoría se encuentran las moras que no puedan clasificarse en las categorías anteriores pero cumplan los requisitos mínimos.	10% en número o peso que no cumplan las características de esta categoría o con los requisitos mínimos, exceptuando las heridas graves no cicatrizadas o las magulladuras severas.
	Se admiten los siguientes defectos: <ul style="list-style-type: none"> • Deformaciones del fruto. • Ausencia de cáliz. 	

CALIBRE	DIÁMETRO(mm)	PESO PROMEDIO (gr.)	TOLERANCIA
A	Mayor o igual 27	9,2	Se acepta hasta el 10% en número o peso de moras que correspondan al calibre inmediatamente inferior o superior al señalado en el empaque.
B	26-23	8,8	
C	22-19	6,2	
D	18-14	4,2	
E	Menores o iguales a 13	3,2	

Piedecuesta, septiembre 23 de 2.005

Señor
JORGE ENRIQUE PEREZ RODRIGUEZ
Gerente Morafresh Ltda
Ciudad

Cordial saludo

Envío cotización de avisos publicitarios, así

PAGINA SOCIALES:

*Tamaño: 5cmX1col
*Color: blanco y negro
*Valor día lunes a sábado: \$163.560
*Valor total 15 días: **\$2.453.400**
*Valor día domingo: \$179.800
*Valor total dos domingos: **\$359.600**

*Color: bicolor
*Valor día lunes a sábado: \$205.900
*Valor total 15 días: **\$3.088.500**
*Valor día domingo: \$226.200
*Valor total dos domingos: **\$452.400**

*Color: Policromía
*Valor día lunes a sábado: \$290.000
*Valor total 15 días: **\$4.350.000**
*Valor día domingo: \$319.000
*Valor total dos domingos: **\$638.000**

PAGINA JUDICIAL

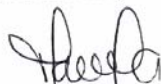
*Tamaño: 5cmX1col
*Color: blanco y negro
*Valor día lunes a sábado \$190.240
*Valor total 15 días: **\$2.853.600**
*Valor día domingo: 209.380
*Valor total dos domingos: **\$418.760**

*Color: bicolor
*Valor día lunes a sábado: \$240.120
*Valor total 15 días: **\$3.601.800**
*Valor día domingo: \$263.900
*Valor total dos domingos: **\$527.800**

*Color Policromía
*Valor día lunes a sábado: \$338.720
*Valor total 15 días: **\$5.080.800**
*Valor día domingo: \$338.720
*Valor total dos domingos: **\$677.440**

Para ampliar esta información pueden comunicarse con la Asesora de Ventas, al P.B.X: 6551061, e-mail: Ventaspicdc@vanguardia.com, celular: 300-5611844.

Atentamente,



MARIŞELA BELTRAN CABALLERO
Asesora de Ventas



Bucaramanga Septiembre 24 de 2.005

Señores:
MORAFRESH
ATT. JORGE E. PEREZ
Bucaramanga

COTIZACION PAPELERIA

- 1.000 afiches tamaño 35 x 50 impresos a full color, en propalcote de 160 gm satinado una cara diseño e impresion Total \$ 600.000
- 1.000 Plegables impresos por ambas caras a full color, en papel bond 75 gm tamaño 28 x 22 diseño e impresion Total \$ 225.000

Cordialmente,

Tipografía "La Aurora"

ANDERSON MENDOZA FORERO
Administrador

Telg: 642 62 67 - 644 74 63 - Fax: 657 54 89

315 847 48 24 - 300 563 73 48

Calle 41 N° 7 - 53, Bucaramanga, Colombia