

Estructuración de un plan de negocios para la creación de una empresa acopiadora y procesadora  
de mora: caso municipio de Charta-Santander, Colombia

Yeimmy Yulieth Toloza Sánchez

Trabajo de grado para optar por el título de Economista

Alejandro Acevedo Amorocho

PhD. En Currículum, Profesorado e Instituciones Educativas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Economía y Administración

Economía

Bucaramanga

2025

### **Dedicatoria**

A Dios y a la Virgen del Rosario de Chiquinquirá por bendecirme y guiarme siempre. A mis padres Cecilia y Giraldo, mi motor de vida, quienes con sacrificio me apoyaron de todas las maneras posibles para sacar mi carrera profesional adelante. A mi hermana Deisy, mi gran ejemplo y motivación. A mi amor Alfredo, mi fortaleza y alegría. A mis nonitas Barbarita y Fanny, un amor incondicional. A la memoria de mis nonitos Efraín y Ramiro, quienes descansan en la paz del señor y cuyo legado de vida y servicio siempre vivirá en mi mente y mi corazón.

*Yeimmy*

### **Agradecimientos**

En primer lugar, a Dios por darme tantas bendiciones en mi vida y ayudarme siempre en las adversidades. A la Virgen del Rosario de Chiquinquirá en quien confío plenamente y ha guiado mi carrera profesional. A mi papá Giraldo Toloza, por el sacrificio que ha hecho para darme estudio y quien siempre me ha dado la fortaleza necesaria con su icónica frase “nunca dude de sus capacidades”. A mi madre, Cecilia Sánchez por su sacrificio, amor incondicional y apoyo, por llenarme de valores e inspirarme a ser una mejor persona día a día. A mi hermana Deisy por ser mi motivación, mi confidente, mi amiga y tener siempre esa palabra de aliento que me reconforta. A mi amor, Alfredo, por ser mi fortaleza, estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles, llenarme de amor y alegrías.

A mis nonitas Fanny y Barbarita, quienes siempre me han apoyado y brindado amor. A mi familia en general, mis tíos, primos y demás familiares que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de mi carrera profesional, en especial a mi tía Angelina quien desde muy niña me inculcó el amor por el estudio y me ha apoyado incondicionalmente para lograr éste sueño. A mí, por la tenacidad que tenido para lograr este sueño, porque me he demostrado que siempre se puede y que no importa cuántas veces caiga, finalmente el éxito en la vida se mide por los obstáculos que superas y no por los logros que alcanzas.

A la Universidad Industrial de Santander porque es un honor haber estudiado en ésta universidad donde crecí personal y profesionalmente. Al plantel docente y administrativo de la Escuela de Economía, de quienes aprendí grandes cosas y los llevo siempre presentes. Especialmente al profesor Alejandro Acevedo Amorocho, a quien admiro profesionalmente y me brindó su ayuda para la realización de éste trabajo de grado.

*Yeimmy.*

**Tabla de contenido**

Introducción .....	15
1. El Problema .....	18
1.1. Planteamiento del problema .....	18
1.2. Pregunta de investigación.....	21
1.3. Objetivos de la investigación .....	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos .....	22
1.4. Justificación de la investigación.....	23
1.5. Delimitación de la Investigación.....	24
2. Marco Referencial .....	26
2.1. Marco Teórico .....	26
2.1.1. Análisis de la estructura de la industria .....	27
2.1.2. Estrategia competitiva .....	31
2.2. Marco Conceptual .....	34
2.3. Antecedentes .....	40
2.2.1. Antecedentes Nacionales.....	40
2.2.2. Antecedentes Internacionales .....	56
2.4. Marco Legal .....	66
3. Metodología de la Investigación.....	70
3.1. Tipo de investigación .....	70
3.3. Enfoque .....	71
3.4. Técnicas e instrumentos .....	72
3.5. Muestra de la población a analizar.....	74
3.6. Fases .....	78
3.6.1. Fase A. Caracterización de la Población .....	78
3.6.2. Fase B. Estudio de Mercado .....	79
3.6.3. Fase C. Estudio Técnico .....	80
3.6.4. Fase D. Estudio Organizacional .....	80

3.6.5. Fase E. Estudio Financiero .....	81
4. Resultados y Discusión.....	82
4.1. Caracterización de la Comunidad Agroindustrial del Municipio de Charta .....	82
4.1.1. Análisis de Resultados.....	83
4.1.2. Conclusiones de la Encuesta.....	104
4.2. Análisis de Mercado.....	106
4.2.1. Análisis de los proveedores .....	107
4.2.2. Análisis de la competencia .....	114
4.2.3. Análisis del mercado y del consumidor.....	124
4.2.4. Mercado Objetivo .....	148
4.2.5. Demanda Potencial .....	151
4.2.6. Plan de Marketing.....	153
4.3. Estudio Técnico y Organizacional .....	156
4.3.1. Estudio Técnico .....	157
4.3.2. Estudio Organizacional.....	174
4.4. Estudio Financiero.....	190
4.4.1. Plan de Inversiones .....	190
4.4.2. Costos .....	193
4.4.3. Gastos .....	195
4.4.4. Depreciación .....	204
4.4.5. Ingresos por venta.....	207
4.4.6. Punto de equilibrio.....	212
4.4.7. Flujo de caja.....	215
4.4.8. Estado de Resultados .....	218
4.4.9. Balance General.....	220
4.4.10. Evaluación financiera .....	223
5. Conclusiones.....	233
6. Recomendaciones .....	240
Referencias Bibliográficas .....	242
Apéndices.....	247

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Normatividad vigente sobre creación de empresas SAS y elaboración de pulpas de fruta .....	69
Tabla 2 Proyección poblacional 2024 para el área de influencia de la investigación de mercado	74
Tabla 3 Muestreo estatificado .....	77
Tabla 4 Datos del cultivo de la mora en Santander 2019-2022 .....	141
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE .....	146
Tabla 6 Cálculo del mercado potencial, disponible, eficiente y objetivo .....	149
Tabla 7 Proyección poblacional 2025-2029 para el Área Metropolitana de Bucaramanga .....	151
Tabla 8 Proyección de demanda .....	152
Tabla 9 Balance de maquinaria y equipo .....	166
Tabla 10 Balance de herramientas .....	167
Tabla 11 Balance de mano de obra .....	169
Tabla 12 Capacidad de producción .....	170
Tabla 13 Proyección de producción .....	171
Tabla 14 Ritmo de producción .....	171
Tabla 15 Nivel de inventario promedio .....	173
Tabla 16 Matriz de evaluación de factores internos .....	177
Tabla 17 Matriz FODA .....	180
Tabla 18 Perfil y funciones del Gerente .....	185
Tabla 19 Perfil y funciones de la secretaria .....	186
Tabla 20 Perfil y funciones del coordinador de ventas .....	186
Tabla 21 Perfil y funciones del operario de producción .....	187

Tabla 22 Costos de constitución y funcionamiento .....	189
Tabla 23 Plan de inversiones .....	191
Tabla 24 Costos de producción.....	193
Tabla 25 Proyección de costos de producción.....	194
Tabla 26 Gastos administrativos.....	196
Tabla 27 Proyección de gastos administrativos .....	197
Tabla 28 Gasto de ventas .....	199
Tabla 29 Proyección de gasto de ventas .....	200
Tabla 30 Cálculo del Capital de Trabajo .....	201
Tabla 31 Giro de capital CAPEX.....	202
Tabla 32 Gastos financieros.....	203
Tabla 33 Proyección de gastos financieros.....	203
Tabla 34 Depreciación de activos fijos.....	204
Tabla 35 Proyección de la depreciación de activos fijos .....	206
Tabla 36 Cálculo del costo total unitario .....	208
Tabla 37 Cálculo del precio de venta por tipo de presentación de pulpa de mora congelada ....	209
Tabla 38 Fijación del precio de venta por tipo de presentación de pulpa de mora congelada....	209
Tabla 39 Proyección de precios de venta.....	210
Tabla 40 Proyección de unidades de producción por tipo de presentación de pulpa de mora congelada .....	211
Tabla 41 Ingresos por venta.....	211
Tabla 42 Proyección de ingresos por venta .....	212
Tabla 43 Datos necesarios para el cálculo del punto de equilibrio.....	212

Tabla 44 Flujo de caja proyectado .....	216
Tabla 45 Estado de resultados proyectado.....	219
Tabla 46 Balance general proyectado .....	221
Tabla 47 Estructura del capital necesario para cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo	224
Tabla 48 Indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.....	228
Tabla 49 Análisis de sensibilidad .....	230

**Lista de Figuras**

Figura 1 Rango de edad y género de los productores de Mora.....	84
Figura 2 Lugar de residencia de los productores de mora .....	85
Figura 3 Número de personas que conforman la unidad familiar.....	86
Figura 4 Acceso a programas de formación académica.....	87
Figura 5 Condición laboral .....	88
Figura 6 Condición socioeconómica de los productores de mora .....	89
Figura 7 Actividad económica de los productores de mora.....	90
Figura 8 Participación de la mano de obra familiar en la producción de las fincas .....	91
Figura 9 Ingreso familiar .....	92
Figura 10 Ingresos por venta de la producción de las fincas .....	93
Figura 11 Financiación de la producción.....	94
Figura 12 Relación del productor con la tierra .....	95
Figura 13 Uso de la tierra.....	96
Figura 14 Asociaciones de productores de mora .....	97
Figura 15 Motivo por el cual los productores decidieron asociarse .....	98
Figura 16 Valor agregado de la mora de las asociaciones .....	99
Figura 17 Producción mensual de mora.....	100
Figura 18 Estructura de la cadena de comercialización de la mora .....	101
Figura 19 La intermediación.....	102
Figura 20 Precios de la mora en estado fresco.....	103
Figura 21 Proveedores potenciales .....	104
Figura 22 Producción de mora en Santander por municipios 2022 .....	108

# PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE MORA

	10
Figura 23 Producción agrícola del municipio de Charta 2022 .....	109
Figura 24 Producción de mora municipio de Charta 2007-2022.....	110
Figura 25 Área sembrada Vs. Área cosechada de mora en el municipio de Charta 2007-2022.	111
Figura 26 Localización de los proveedores .....	112
Figura 27 Lugares de distribución de la pulpa de fruta congelada .....	115
Figura 28 Competidores directos .....	117
Figura 29 Percepción de la pulpa de mora congelada disponible en el mercado .....	118
Figura 30 Logos de la competencia .....	118
Figura 31 Productos ofrecidos por NEOFRUT S.A.S. ....	119
Figura 32 Productos ofrecidos por FRUINSA S.A.S .....	120
Figura 33 Productos ofrecidos por Origen Fruto .....	121
Figura 34 Curva de concentración empresarial en la cadena de frutas y hortalizas procesadas 2002-2016 .....	123
Figura 35 Rango de edad y género de los potenciales clientes.....	126
Figura 36 Lugar de residencia de los potenciales clientes .....	127
Figura 37 Actividad económica de los potenciales clientes .....	127
Figura 38 Condición socioeconómica de los potenciales clientes .....	128
Figura 39 Mercado potencial .....	129
Figura 40 Mercado disponible .....	130
Figura 41 Mercado eficiente .....	131
Figura 42 Frecuencia de compra y preferencias de sabor de pulpa de fruta congelada.....	132
Figura 43 Disposición del consumidor a cambiar de marca de pulpa de fruta congelada de mora .....	133

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE MORA

	11
Figura 44 Intención de compra y precio por Kg de pulpa congelada de mora .....	134
Figura 45 Tipos de presentación de pulpa de mora congelada .....	135
Figura 46 Producción nacional de mora por departamentos 2015-2020(cifras en toneladas)....	139
Figura 47 Producción de mora en Santander 2019-2022.....	141
Figura 48 Producción y ventas de pulpa de fruta 2020-2022 .....	143
Figura 49 Proyección de demanda.....	152
Figura 50 Canal de distribución de la pulpa de mora congelada .....	156
Figura 51 Tabla nutricional de la pulpa de mora congelada.....	158
Figura 52 Mapa de proceso para la obtención de pulpa de mora congelada .....	159
Figura 53 Características fisicoquímicas y microbiológicas de la pulpa de fruta.....	163
Figura 54 Balance de masa para la producción de pulpa de mora congelada.....	165
Figura 55 Infraestructura.....	172
Figura 56 Logotipo de la empresa .....	175
Figura 57 Organigrama.....	185
Figura 58 Punto de equilibrio .....	214

**Lista de Apéndices**

Apéndice A Instrumento encuesta a Proveedores.....	247
Apéndice B Instrumento encuesta de investigación de mercado.....	250
Apéndice C Ficha técnica de la pulpa de mora congelada.....	258
Apéndice D Detalle del costo de producción.....	261
Apéndice E Detalle de gastos administrativos.....	263
Apéndice F Tabla de amortización .....	265

## Resumen

**Título:** Estructuración de un plan de negocios para la creación de una empresa acopiadora y procesadora de mora: caso Municipio de Charta-Santander, Colombia\*

**Autor:** Yeimmy Yulieth Toloza Sánchez\*\*

**Palabras Clave:** Plan de negocios, empresa, demanda potencial, mercado objetivo, oferta, cliente, proveedor, competencia, costos, gastos, viabilidad de negocio.

### Descripción:

El objetivo de este trabajo consiste en estructurar un plan de negocios para la apertura de una empresa procesadora de mora en el municipio de Charta, Santander, con la cual se contribuya al desarrollo socioeconómico del municipio. Con la creación de ésta empresa, se mitiga un grave problema en la cadena productiva de la mora: la intermediación y la falta de generación de valor agregado. Además, permite aprovechar la mejoría en la productividad del subsector de la mora en el municipio, dar mayor participación a los moricultores en la cadena de comercialización, eliminar la figura intermediaria y generar empleo en el municipio. Estos factores traen consigo desarrollo social y económico. Por lo tanto, se aplicó una metodología de investigación de tipo descriptivo con enfoque mixto que inició con una caracterización de la población agroindustrial del municipio; seguido de un análisis de mercado, partiendo de una encuesta de investigación de mercado; un estudio técnico y organizacional; finalmente un análisis financiero que arrojó un VPN de \$266.076.811,56, TIR de 135% y relación B/C igual a 8,41. Estos indicadores muestran la viabilidad y rentabilidad del negocio. Además, se encontró que en el primer año de funcionamiento de la empresa se logra recuperar la inversión inicial.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Profesor. Alejandro Acevedo Amorocho.

### Abstract

**Title:** Structuring of a business plan for the creation of a blackberry copying and processing company: case of the Municipality of Charta-Santander, Colombia \*

**Author:** Yeimmy Yulieth Toloza Sánchez\*\*

**Key words:** Business plan, company, potential demand, offer, target market, client, costs, expenses, business viability.

**Description:** The objective of this work is to structure a business plan for the opening of a blackberry processing company in the municipality of Charta, Santander, which contributes to the socioeconomic development of the municipality. With the creation of this company, a serious problem in the default production chain is mitigated: intermediation and the lack of generation of added value. In addition, it makes it possible to take advantage of the improvement in the productivity of the blackberry subsector in the municipality, give greater participation to producers in the marketing chain, eliminate the intermediary figure and generate employment in the municipality. These factors bring social and economic development. Therefore, a descriptive research methodology with a mixed approach was applied that began with a characterization of the agribusiness population of the municipality; followed by a market analysis, based on a market research survey; a technical and organizational study; finally a financial analysis that showed a VPN of \$266,076,811.56, TIR of 135% and B/C ratio equal to 8.41. These indicators show the viability and profitability of the business. Furthermore, it was found that in the first year of operation of the company the initial investment is recovered.

---

\* Bachelor's degree thesis.

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Alejandro Acevedo Amorocho.

## **Introducción**

Según la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (2021), el subsector de la mora ha registrado un aumento en la productividad durante los últimos cinco años en el país. Dentro de los principales departamentos productores de mora en Colombia está Santander, con la mayor participación en la producción nacional. La comercialización de esta fruta, a nivel nacional, se realiza principalmente en estado fresco y, en el caso de Santander, la mayor parte de la mora se comercializa en la Central de Abastos de Bucaramanga.

Los principales municipios de Santander proveedores de Centroabastos son: Piedecuesta, Santa Bárbara, Zapatoca, Guaca y Charta. Entre ellos se destaca Piedecuesta, el mayor productor de mora en Santander. El Municipio de Charta, por su parte, tiene a la producción de mora como pilar de su economía y en los últimos quince años ha aumentado considerablemente. Según información proveída por la UMATA del municipio, la mayor parte de los productores de mora se encuentran distribuidos en las veredas: El centro, El Roble, Cristalina, Pantanos, Carbonal, Caña y Rinconada.

Ahora bien, existe un grave problema en la cadena productiva de la mora en el Municipio de Charta y se debe principalmente a que los productores de mora organizados y no organizados venden la mora en fresco, no tienen ninguna otra participación en la cadena de comercialización y tampoco generan un valor agregado al producto lo que, se traduce en precios de venta bajos. Además, en la cadena de comercialización de la mora se encuentra el intermediario tradicional que realiza el acopio y transporte de la mora en fresco hacia las principales centrales mayoristas pero afecta el ingreso de los campesinos ya que acapara una gran parte de los ingresos provenientes de la venta de la mora.

Este problema, se presenta a nivel nacional y la Secretaría Técnica de la Cadena de la Mora, lo expone en el “Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia” realizado en 2015. Donde se menciona que “el 55% de la producción se ofrece en fresco en supermercados y plazas de mercado para el consumo de los hogares quienes lo utilizan para preparar bebidas y dulces, mientras que cerca del 10% se vende a la agroindustria” (Escobar, 2015, p. 20) Además, los productores organizados no crean valor agregado al producto, no tienen comunicación con los mercados finales y se han limitado a ser proveedores de la cadena

Por esto nunca ven una mejora en su precio de venta final, relegando sus ingresos y oportunidad de desarrollo a las grandes procesadoras y centros de abastos mayoristas del país, que establecen los precios de compra a sus costos de producción particulares, los cuales muchas veces están por debajo del costo de producción del agricultor (Escobar, 2015, p. 55)

En este sentido, el problema no ha propiciado un escenario de desarrollo socioeconómico ya que, a pesar que la mora es uno de los pilares de la economía del municipio de Charta, los bajos precios e ingresos no han permitido mejorar las condiciones socioeconómicas de la población. El gremio es débil y las pocas asociaciones que existen se han limitado a vender el producto en fresco sin darle ningún valor agregado.

Por lo tanto, el presente trabajo de grado surge de la necesidad de estructurar un Plan de Negocios para crear una empresa S.A.S. procesadora de mora en el Municipio de Charta con el fin de mejorar los ingresos de los productores, su calidad de vida y aportar al desarrollo socioeconómico del municipio. Este trabajo se divide en cinco secciones: en primer lugar, se describe

el problema de la investigación; en la segunda sección, se encuentra el marco referencial en el cual se expone la teoría de Michael E. Porter sobre Estrategia Competitiva, la definición, características y estructura de un Plan de Negocios, así como, los antecedentes de la investigación que permiten fundamentar las variables y contextualizar el problema. En tercer lugar, se presenta el marco metodológico utilizado en la investigación.

En la cuarta sección se muestran los resultados de la investigación, a saber: resultados de la caracterización de la población agroindustrial del Municipio de Charta, el análisis o estudio de mercado que involucra el análisis de los proveedores, la competencia, el mercado y el consumidor, determinación de la demanda potencial y plan de marketing; el estudio técnico y organizacional de la empresa; y, el estudio financiero que permitió evaluar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento. Por último, se presentan las conclusiones de la investigación.

## **1. El Problema**

En esta sección se presenta la descripción, planteamiento y justificación del problema que aborda este trabajo. Asimismo, se definen los objetivos y la pregunta de investigación referente al potencial para crear una empresa S.A.S procesadora de mora que contribuya al desarrollo socioeconómico del Municipio de Charta. El motivo por el cual se aborda este problema en este trabajo, se debe a la presencia de una figura intermediaria en la cadena de comercialización de la mora, entre productor y comprador que acapara una gran parte de los ingresos provenientes de la venta de mora y termina pagando precios muy bajos a los productores, obstaculizando un escenario de desarrollo socioeconómico y mejoramiento de la calidad de vida de los moricultores. A continuación se profundizará en cada uno de estos aspectos.

### **1.1.Planteamiento del problema**

Según el informe Julio de 2021 de la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, entre 2015 y 2020 se registró un aumento en la producción nacional de mora del 28% alcanzando 143.773 toneladas lo que permite identificar un aumento en la productividad de este subsector durante los últimos cinco años en el país. Los principales departamentos productores de mora en Colombia fueron Santander, con la mayor participación en la producción nacional, Cundinamarca, Nariño, Boyacá, Antioquia y Caldas. Para 2020, el Departamento de Santander aportó 37.067 toneladas a la producción nacional, registrando una participación del 25%.

Por otra parte, la comercialización de la mora a nivel nacional, para el primer semestre de 2021, se realizó en su mayoría en estado fresco y “la principal plaza de mercado en la que se tranzó la fruta fue Corabastos (34%), en Bogotá, seguida de Centroabastos de Bucaramanga (23%)” (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2021). En el caso de Santander, abastece

en un 41,2% a Corabastos y en un 82,4% a Centroabastos por lo que, la comercialización de la mora en este departamento se da principalmente en la ciudad de Bucaramanga.

Según el mismo informe, los principales municipios de Santander proveedores de Centroabastos son: Piedecuesta, Santa Bárbara, Zapatoca, Guaca y Charta. Entre ellos se destaca Piedecuesta, el mayor productor de mora en Santander, quien abastece en un 61% la central. El municipio de Charta, por su parte, abastece en un 3% a la central de abastos. Este municipio, según la base de datos Evaluaciones Agropecuarias Municipales EVA (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], 2019), para 2018 alcanzó una producción de 3.197 toneladas y tuvo un rendimiento de 14 toneladas por hectárea, rendimiento que está por encima del promedio nacional, que se encuentra entre 7 y 8 t/ha.

Ahora bien, a pesar que existe potencial a nivel nacional, departamental y municipal para incursionar en nuevos mercados, hay un grave problema en la cadena productiva de la mora que impide que los productores sean realmente beneficiados y puedan mejorar sus condiciones de vida. En primer lugar, el cultivo de mora en Colombia se caracteriza por ser en su mayoría de pequeños productores quienes tienen como fuente principal de sus ingresos la agricultura y la ganadería. Las necesidades comunes de los moricultores han influenciado la conformación de asociaciones en búsqueda de una mejor calidad de vida. Sin embargo, los productores organizados de Mora venden la mora en fresco, no tienen ninguna otra participación en la cadena de comercialización y tampoco generan un valor agregado al producto lo que, se traduce en precios de venta bajos,

Relegando sus ingresos y oportunidad de desarrollo a las grandes procesadoras y centros de abastos mayoristas del país, que establecen los precios de compra a sus costos de

producción particulares, los cuales muchas veces están por debajo del costo de producción del agricultor (Escobar, 2015, p. 55).

Por otra parte, se encuentra otra figura en la cadena de comercialización de la mora: el intermediario tradicional. El cual posee las mismas características demográficas que los productores y tiene negociación directa con ellos. Este tipo de intermediación se caracteriza por el acopio y transporte de la mora en fresco hacia las principales centrales mayoristas. En este sentido, este tipo de intermediación afecta el ingreso de los campesinos ya que acapara una gran parte de los ingresos provenientes de la venta de la mora y termina pagando precios muy bajos a los productores. Además, Escobar (2015) afirma que los intermediarios ven a las asociaciones como amenazas a su nivel de vida porque pierden poder sobre los precios de compra.

El Departamento de Santander y específicamente el Municipio de Charta, no están exentos de éste problema que se presenta en la cadena productiva de la mora a nivel nacional. En Charta, el problema es latente. La intermediación que existe entre los productores de Mora con el principal demandante: Centroabastos, incide negativamente en los ingresos de los moricultores porque se queda con la mayor parte de las ganancias, ofrece precios muy bajos que no alcanzan a cubrir los costos de producción y por tanto, no mejoran la calidad de vida de los campesinos. Esto a su vez no permite que haya un escenario de desarrollo socioeconómico ya que, a pesar que la mora es uno de los pilares de la economía del municipio, los bajos precios e ingresos no han permitido mejorar las condiciones socioeconómicas de la población.

La causa de la intermediación se debe principalmente a que los productores no cuentan con transporte o infraestructura para realizar el acopio y comercialización del producto en cuestión. Tampoco tienen los recursos para lograrlo, el gremio es débil y las pocas asociaciones

que existen se han limitado a vender el producto en fresco sin darle ningún valor agregado y dejando de un lado la oportunidad de incursionar en el mercado de la industria alimentaria. Por lo tanto, surge la necesidad de estructurar un Plan de Negocios para crear una empresa S.A.S. procesadora de mora en el Municipio de Charta con el fin de mejorar los ingresos de los productores, su calidad de vida y aportar al desarrollo socio económico del municipio, a través de la creación de valor agregado y la incursión en nuevos mercados.

## **1.2. Pregunta de investigación**

A partir de la problemática anteriormente expuesta, se articula la pregunta de investigación:

¿Cómo contribuiría la creación de una empresa S.A.S procesadora de mora en el municipio de Charta para mejorar los ingresos de los productores, reducir la dependencia de intermediarios y generar desarrollo socioeconómico en el municipio?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Estructurar un plan de negocios para la apertura de una empresa procesadora de mora en el municipio de Charta, Santander, con la cual se contribuya al desarrollo socioeconómico del municipio.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Caracterizar la comunidad agroindustrial del municipio de Charta, por medio del análisis de información sobre aspectos sociodemográficos, estructura de la cadena de comercialización y el nivel de producción de mora en el municipio.
- Analizar el mercado de la mora con base en estudios de entorno, el sector, la competencia y la investigación de mercados en el área metropolitana de Bucaramanga, para el planteamiento de estrategias y propuesta de valor.
- Realizar un estudio técnico y organizacional a través de la determinación de los requerimientos técnicos y operativos del proceso de producción, las exigencias legales y la estructura organizacional.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento, mediante el análisis de costos, inversión y proyección de los estados financieros.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

La Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (2021), en su informe de Julio de 2021, señala que el Departamento de Santander es el de mayor participación en la producción nacional de mora y que el Municipio de Charta está entre los 10 municipios de mayor producción de mora en este departamento. Charta, para 2018, alcanzó una producción de 3.197 toneladas y tuvo un rendimiento de 14,4 toneladas por hectárea, rendimiento que está por encima del promedio nacional, que se encuentra entre 7 y 8 t/ha (MADR, 2019).

Lo anterior indica que existe potencial a nivel departamental y municipal para crear emprendimientos que aprovechen la evidente mejoría en la productividad nacional del subsector e incursionen en nuevos mercados tales como la industria alimentaria por lo que surge la necesidad de crear una empresa S.A.S. procesadora de mora en el Municipio de Charta con el fin de darle mayor participación a los productores de Mora organizados y no organizados en la cadena de comercialización a la vez que se genera valor agregado, se elimina la figura intermediaria entre productor y comprador y se obtienen mejores precios de compra. Al final, esto se traducirá en mayores ingresos para los moricultores y el fortalecimiento del gremio.

Además, la creación de dicha empresa es una oportunidad de desarrollo socioeconómico para el municipio de Charta, porque la producción y comercialización de mora constituye uno de los pilares de la economía del municipio y mejorar el nivel de ingresos de los moricultores garantiza una mejor calidad de vida para los mismos. Por otra parte, la creación de una empresa S.A.S. en el municipio, genera empleo que, a largo plazo, permitirá mejorar el nivel de ingresos de gran parte de la población. Esto llevará la economía del municipio a un mejor

escenario, más estable y competitivo, a través de la creación de valor agregado y la incursión en nuevos mercados como la industria alimentaria.

### **1.5.Delimitación de la Investigación**

Este trabajo se enfoca en determinar el potencial para crear una empresa S.A.S procesadora de mora que contribuya al desarrollo socioeconómico del Municipio de Charta, a través del análisis de la industria y el diseño de una estrategia competitiva que plantea la teoría de Michael E. Porter sobre Estrategia Competitiva. Además, la empresa se ubica dentro del sector secundario, específicamente en la industria manufacturera en el sector de elaboración de productos alimenticios, bajo la actividad económica determinada por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme [CIIU] “procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos (excepto elaboración de jugos de frutas)” con código 1020, la cual incluye la elaboración y conservación de pulpa de frutas. En este sentido: primero, se realiza un análisis de los posibles proveedores de la empresa a crear, mediante la caracterización de la población agroindustrial del Municipio de Charta que incluye recolección de datos oficiales de la Unidad Municipal de Atención Técnica Agropecuaria [UMATA] y encuestas a los productores de mora organizados y no organizados en el Municipio de Charta.

En segundo lugar, se determina la demanda potencial de la pulpa congelada de mora en el mercado del Área Metropolitana de Bucaramanga mediante encuestas aplicadas a posibles clientes (Amas de casa, cafeterías, restaurantes, hoteles, Fruvers, supermercados, entre otros.). En tercer lugar, se realiza un análisis de la competencia, identificando las empresas productoras de pulpa de fruta en la ciudad de Bucaramanga y recopilando información sobre características del producto que ofrecen, precios de venta, lugares de distribución y percepción del consumidor

sobre la pulpa que ofrece la competencia, dimensión que se incluyó en la encuesta de investigación de mercado.

Por último este análisis de la estructura de la industria se convierte en insumo para el diseño de una estrategia competitiva y propuesta de valor que se hizo mediante la construcción de un plan de negocios, el cual incluye un plan estratégico, de marketing, operaciones y financiero. Este último permite evaluar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.

## **2. Marco Referencial**

En este apartado se presentan las bases teóricas que guían el presente trabajo. Principalmente, se expone la teoría de Michael E. Porter sobre Estrategia Competitiva, que constituye la base para analizar la industria, diseñar estrategias empresariales competitivas y entender la competencia. También se expone la definición, características y estructura de un Plan de Negocios, que es el objetivo de éste trabajo así como, los antecedentes de la investigación que permiten fundamentar las variables y contextualizar el problema. A continuación, se profundiza sobre cada uno de estos aspectos y los principales conceptos referentes a la teoría central de este estudio.

### **2.1. Marco Teórico**

Michael E. Porter en su libro *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (1982) presenta métodos analíticos para analizar la industria y pronosticar su evolución futura, entender a la competencia y traducir este análisis en una estrategia competitiva de una compañía. Su libro está dirigido a quienes desean diseñar estrategias para una empresa o conocer más a fondo la competencia, cuyo análisis “sirve no sólo para formular la estrategia corporativa, sino que contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores (acciones) y muchos otros aspectos” (Porter, 2008, p. 6).

En este sentido, la teoría de Estrategia Competitiva de Michael Porter, constituye la base teórica sobre la cual parte este trabajo el cual, está enfocado en diseñar un Plan de Negocios para la creación de una nueva empresa y los postulados de Porter guían todo el proceso de planeación porque indica cómo se debe analizar el entorno y la estructura de una industria además, este

análisis conlleva al diseño de una estrategia competitiva que guía el plan estratégico y financiero de la empresa que se va a crear. Al final, la teoría de Porter guía la estructuración del Plan de Negocios para la apertura de una empresa procesadora de mora en el municipio de Charta, Santander, con el cual se contribuye al desarrollo socioeconómico del municipio.

### ***2.1.1. Análisis de la estructura de la industria***

Según Porter (2008) la estructura de una industria se refleja en la fortaleza de cinco fuerzas que inciden en la intensidad de la competencia y la rentabilidad en un sector, medida por el rendimiento sobre el capital invertido. Estas cinco fuerzas competitivas son: “entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales” (Porter, 2008, p. 21).

La primera fuerza, el riesgo que entren más participantes, consiste en el ingreso de nuevas empresas a la industria que buscan una posición en el mercado y cómo esto afecta a las empresas ya establecidas. Ésta fuerza puede influir en los costos de producción y el precio de los productos de los competidores ya establecidos, porque los obliga a responder con barreras contra la entrada tales como: economías de escala, diferenciación de productos, acceso a canales de distribución y ventajas de costos. Por su parte, las economías de escala constituyen una barrera contra la entrada porque a medida que una empresa establecida en la industria aumenta el nivel de producción absoluto, sus costos unitarios van disminuyendo, obligando a los nuevos participantes “a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos” (Porter, 2008, p. 23).

Por su parte, la diferenciación de productos, que hace referencia a la posición de marca y la lealtad de los consumidores, exige a los nuevos participantes hacer inversiones, lo que origina grandes pérdidas al inicio de sus operaciones hasta lograr la identificación de su marca y la fidelidad de los clientes. Sin embargo, cuando los canales de distribución son de difícil acceso, son limitados y están arraigados a los competidores, es más complicado entrar a la industria. Sumado a esto, las ventajas que poseen las empresas establecidas, en términos de costos, disminuyen aún más la posibilidad que nuevas compañías ingresen al sector, por ejemplo: la tecnología, productos patentados, ubicación, subsidios gubernamentales, acceso a las mejores fuentes de materias primas y la experiencia acumulada en la producción de un bien.

La segunda fuerza la constituye la intensidad de la rivalidad entre los competidores establecidos en la industria. Esta rivalidad se da porque “en la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas” (Porter, 2008, p. 33). Dicha represalia o la intensidad de la misma, proviene de factores estructurales como los tipos de competidores en el sector, el crecimiento de la industria y las barreras sólidas contra la salida.

Cuando las empresas son similares en términos de recursos y tamaño, se da un escenario inestable en la industria debido a que cada empresa toma represalias para alcanzar una mayor participación en el mercado. Además, si en el sector hay un lento crecimiento, la intensidad de la rivalidad es aún mayor porque hay un bajo nivel de utilidades y las empresas luchan para poder asegurar sus ingresos. Sin embargo, “la diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores” (Porter, 2008, p. 34).

Ahora bien, las barreras contra la salida permiten a las compañías seguir en la industria aunque reciban rendimientos muy bajos porque, salir implica incurrir en costos muy elevados. Por ejemplo, según Porter (2008), algunos activos ofrecen un valor muy bajo de liquidación, se dan costos fijos como contratos colectivos de trabajo y costos de reubicación, se pierden los esfuerzos en interrelaciones estratégicas entre la unidad de negocio y los demás departamentos. Además, muchos directivos se niegan a salir de la industria por la identificación que tienen con el negocio y, el mismo gobierno, interviene para evitar la salida de las empresas porque eso causaría la pérdida de empleos y diversos efectos económicos.

Por otra parte, la tercera fuerza proviene de la presión que ejercen los productos sustitutos ya que, estos limitan los rendimientos potenciales en una industria imponiendo un límite a los precios que se pueden cobrar y, entre más atractivo sea el precio de los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Por lo tanto, enfrentar este tipo de productos requiere de acciones colectivas de la industria a través de métodos como: publicidad fuerte, mejoramiento de la calidad del producto, mercadotecnia y mayor disponibilidad de productos. Además, los sustitutos que requieren especial atención, son aquellos que: “1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades” (Porter, 2008, p. 39).

Otra fuerza que determina la estructura de una industria es el poder de negociación de los compradores (consumidores, clientes industriales y clientes comerciales). Estos tienen poder sobre la industria porque disuaden los precios y negocian una mejor calidad o servicio. Según Porter (2008), un grupo de compradores es poderoso si compra grandes volúmenes y los costos

fijos de las empresas son elevados, presionando a la empresa para que aproveche su capacidad productiva al máximo.

También, cuando el producto que se adquiere de la industria representa una gran parte de los costos de los compradores, los hace muy sensibles al precio. Y cuando los productos en la industria son indiferenciados, hay pocos costos cambiantes<sup>1</sup> para el comprador, o el grupo de compradores tiene información exacta sobre el mercado, el grupo representa una fuerza muy poderosa que incide en la rentabilidad del sector. En este sentido, “Cuando una compañía determina a qué grupo de compradores venderle, nos hallamos ante una trascendente decisión. Para mejorar su posición estratégica, puede encontrar clientes que posean muy poco poder para influir negativamente en ella; en otras palabras, seleccionarlos.” (Porter, 2008, p. 42).

Por último, se encuentra el poder de negociación de los proveedores quienes a través de los precios y la calidad de los productos que ofrecen pueden adquirir poder frente a las compañías de una industria disminuyendo incluso su rentabilidad. Porter (2008), indica que un grupo de proveedores adquiere poder de negociación con la industria cuando el grupo está concentrado en pocas compañías y hay muchos compradores en la industria. Además, cuando no hay presencia de sustitutos y el producto del proveedor es un insumo para el comprador, aumenta el poder de negociación, más aún cuando los productos ofrecidos están diferenciados o tienen costos cambiantes para el comprador.

Porter (2008), también indica que es necesario tener en cuenta el papel del gobierno como una fuerza en la competencia de la industria, ya que, en algunos sectores ejerce el papel de comprador o proveedor y puede influir a través de las políticas y regulaciones que establezca.

---

<sup>1</sup> Los costos cambiantes son los costos que paga el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro.

Así, “un análisis estructural estará incompleto si no diagnostica cómo la política actual y futura del gobierno afectará a las condiciones estructurales en todos los niveles” (Porter, 2008, p. 45).

### ***2.1.2. Estrategia competitiva***

El análisis de las cinco fuerzas anteriormente descritas constituye la base para el diseño de una estrategia competitiva a través de la identificación de las fortalezas y debilidades en relación con la industria correspondiente. Una buena estrategia competitiva consiste en “tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía” (Porter, 2008, p. 51). Pero escoger la mejor estrategia depende de las circunstancias particulares de cada compañía, no obstante, Porter (2008), identifica tres estrategias competitivas genéricas para lograr una posición defendible y superar la competencia, a saber: liderazgo global en costos, diferenciación del producto y enfoque en un mercado en particular.

En primer lugar, se encuentra la estrategia de liderazgo en costos, la cual, como su nombre lo indica, consiste en lograr una posición de costos bajos frente a los demás competidores de la industria sin descuidar la calidad del producto o servicio. Para lograr esta posición es necesario

La construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras (Porter, 2008, p. 52).

Asimismo, lograr el liderazgo en costos requiere de una participación considerable en el mercado, inversión sostenida y fuerte en equipo moderno, habilidades en ingeniería de procesos, incentivos basados en el cumplimiento de objetivos, precios agresivos y posiblemente, pérdidas al inicio de operaciones. Esto, según Porter (2008), llevará a que la empresa pueda gozar de altos márgenes de utilidad, defenderse de los competidores al seguir obteniendo rendimientos a pesar que se hayan disipado las utilidades en la industria, protegerse de los compradores y proveedores poderosos puesto que la posición de costos bajos permite mantener los precios muy bajos y enfrentar el incremento del costo de los insumos; también, origina barreras contra la entrada de nuevos competidores si se logran economías de escala y por ende, protege a la compañía de los productos sustitutos.

Sin embargo, Porter (2008) advierte que la estrategia de liderazgo en costos incluye algunos riesgos a causa de la presión para mantener los costos bajos ya que, el continuo cambio tecnológico anula las inversiones y el aprendizaje obtenido anteriormente, los nuevos rivales pueden imitar la estrategia y tener la capacidad de realizar fuertes inversiones en instalaciones y equipo moderno, los costos se pueden elevar e impedir a la compañía seguir conservando un diferencial de precios con los demás competidores de la industria.

Por otra parte, la estrategia de diferenciación permite distinguir el producto o servicio que la compañía ofrece de los demás competidores principalmente a través del posicionamiento de marca, servicio al cliente, investigación e ingeniería de producto, materiales de excelente calidad, sólidas estrategias de marketing, incentivos para atraer mano de obra calificada y redes de distribución. Según Porter (2008), la diferenciación aumenta los niveles de utilidad y permite excluir la posición de costos bajos, protege contra la rivalidad de los competidores y origina

barreras contra la entrada debido a la lealtad de los consumidores y a la menor sensibilidad al precio de los mismos.

Además, como el producto es diferenciado, los compradores no disponen de opciones similares, haciéndolos más sensibles al precio y aminorando su poder. Lo mismo sucede con los proveedores a quienes se puede hacer frente debido a los altos márgenes de utilidad y, con respecto a los productos sustitutos, la lealtad de los consumidores al producto diferenciado permite posicionar mejor la compañía.

No obstante, según Porter (2008), existe el riesgo de no poder mantener la fidelidad de los clientes si el diferencial de precios con los competidores de costos bajos crece, haciendo que los clientes estén dispuestos a sacrificar las características especiales del producto a cambio de grandes ahorros. Asimismo, a medida que la industria madura, los compradores ya no ven la diferenciación del producto como una necesidad y la imitación por parte de los competidores, hace que no se perciba tal diferenciación.

Por último, la estrategia de enfoque o concentración “se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas” (Porter, 2008, p. 55). En este sentido, la compañía puede seleccionar mejor el mercado en el que se quiere enfocar, evitando los mercados en los que la competencia es muy fuerte y donde hay presencia de productos sustitutos. Además, esta estrategia permite obtener rendimientos superiores a los de la industria y alcanzar tanto la diferenciación de productos como el liderazgo en costos dentro de un nicho de mercado específico, consiguiendo las ventajas que dan estas dos estrategias.

No obstante, esta estrategia debe enfrentar ciertos riesgos como el aumento en el diferencial de costos entre la compañía con enfoque y la dedicada al mercado general el cual, termina eliminando las ventajas obtenidas por la diferenciación y la ventaja en costos. Sumado a esto, la competencia puede encontrar subsectores dentro del mercado estratégico, desplazando la compañía de enfoque y las ventajas obtenidas.

## **2.2. Marco Conceptual**

Cuando se descubre una necesidad insatisfecha en una industria o nicho de mercado, generalmente, surge una idea u oportunidad de negocio la cual, requiere de planificación rigurosa para poder concretarla y llevarla a cabo. Por lo tanto, un plan de negocios debe ser

Un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (Weinberger, 2009, p. 33).

Según Weinberger (2009), el plan de negocios tiene dos funciones importantes: por una parte, guiar las operaciones de la empresa dando a conocer el entorno en el que se desarrolla, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del negocio; evaluar la demanda potencial y las características del mercado y establecer un plan estratégico. Por otra parte, un plan de negocios debe cumplir funciones financieras como buscar los recursos financieros del proyecto, informar sobre la rentabilidad esperada y el retorno de la inversión, buscar clientes y proveedores y atraer inversionistas que estén dispuestos a inyectar capital en el negocio.

Ahora bien, existen diferentes tipos de planes de negocios, los cuales se diferencian según el grupo de interés al que vaya dirigido. Según Weinberger (2009), existen cuatro tipos de planes de negocios: en primer lugar, el dirigido a empresas establecidas o en marcha cuya función es evaluar una nueva unidad de negocio con el fin de crecer y ser más rentable; en segundo lugar, el dirigido a una nueva empresa el cual, es una herramienta de diseño que describe la idea de negocio, los objetivos estratégicos, los planes de acción y las estrategias para lograr las metas propuestas; en tercer lugar, el plan de negocios dirigido a inversionistas, que debe contener información relevante sobre la viabilidad financiera del proyecto y el retorno de la inversión; por último, el dirigido a los administradores de la empresa que debe contener la información necesaria y detallada para guiar las operaciones del negocio.

También, un plan de negocios sirve para convencer a un inversionista de invertir en el negocio y guía el desarrollo del mismo, ya que, “permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o empresa, le orienta y guía estratégicamente para concretar exitosamente su sueño” (Cosio, 2011, p. 38). Además, se analiza el entorno, se precisa la idea, se exponen los objetivos y las estrategias para lograrlos, los procesos de producción, ventas, recursos humanos, el rendimiento esperado y la inversión inicial. Así, “los planes de negocio surgen como una propuesta de resolver la necesidad de emprender un negocio relacionado generalmente a comercialización de algún tipo de servicio en forma personal” (Andía y Paucara, 2013, p. 83).

Con respecto a la estructura de un plan de negocios, se puede decir que no existe una única estructura, sino que cada emprendedor requiere un plan de negocios en particular y el empresario debe elegir cuál es la mejor estructura según el grupo de interés al que vaya dirigido.

Sin embargo, Weinberger (2009) y Cosio (2011), exponen cada uno, un modelo de estructura que va dirigido a nuevas empresas o al desarrollo de la micro empresa.

En primer lugar, Weinberger (2009) expone que un plan de negocios debe iniciar con la descripción de la empresa, debe formular la idea y modelo de negocio; la formulación de la idea surge como resultado de dos procesos: el análisis del entorno con el fin de detectar una oportunidad y el análisis de las fortalezas y debilidades que son la base para plantear un negocio. Mientras que, el modelo de negocio expone los medios por los cuales la empresa genera valor agregado, utilidades, cómo se diferencia de los competidores y cómo incurre en la cadena de valor de su producto.

El análisis del entorno también debe contener según Weinberger (2009), un sondeo de mercado que, permita conocer la percepción del cliente frente al producto a través de encuestas de tipo cuantitativo ya que, estos resultados son indispensables para la proyección de estados financieros. Asimismo, se deben analizar factores socioeconómicos, tecnológicos, legales, políticos y ambientales, pero no debe convertirse en un análisis sectorial sino que, se trata de identificar las variables que pueden influir en la empresa.

Con respecto al plan estratégico debe contener un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas denominado FODA. Las oportunidades y amenazas son identificadas en el análisis del entorno pero, las fortalezas y debilidades, para una nueva empresa, “se basan en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas” (Weinberger, 2009, p. 64). Asimismo, este plan estratégico debe contener la misión y

visión de la empresa, los objetivos estratégicos, el plan de marketing; y las estrategias para alcanzar los objetivos.

Con respecto al plan de operaciones, según Weinberger (2009), los objetivos de producción se establecen con base en la demanda estimada y la capacidad productiva de la empresa, la proyección de ventas, el nivel de inventarios, las metas de producción, los estándares de calidad y la satisfacción del cliente.

Por su parte, la distribución de las instalaciones puede ser fija, en relación a los procesos o en función al producto, según el tipo de empresa. Y el plan de recursos humanos, debe contar con manuales de funciones y de procedimientos administrativos en los que debe estar plasmado la descripción de los puestos y sus funciones, la estructura de la organización, los métodos de reclutamiento, capacitación, evaluación y remuneración de los trabajadores.

Por último, un plan de negocios contempla un plan financiero el cual, según Weinberger (2009), incluye información con respecto a los recursos necesarios para dar inicio al negocio, los costos totales, el plan de inversión inicial, las fuentes de financiamiento y permite, proyectar los estados financieros.

Según Weinberger (2009), el plan financiero incluye un análisis de costos los cuales se distribuyen entre materiales directos, mano de obra involucrada directamente en la producción, costos indirectos de fabricación, gastos de administración y gastos de comercialización. Asimismo, debe presentar el cálculo del punto de equilibrio que consiste en determinar cuál es la cantidad mínima de productos que se deben vender para que los ingresos cubran los costos y la

empresa no incurra en pérdidas ya que, solo a partir de este punto, la empresa comenzará a generar ganancias.

También, se debe contemplar las fuentes de financiamiento y el presupuesto de inversión inicial, que contiene los activos fijos que se necesitan para dar inicio al funcionamiento de la empresa; así como, el rubro de capital de trabajo que hace referencia al monto que sirve para financiar el inicio de operaciones de la empresa para no quedarse sin caja y es diferente al rubro de la inversión inicial. Con respecto al flujo de caja, se puede decir que es la herramienta más importante de planificación financiera puesto que “muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas” (Weinberger, 2009, p. 106); sirve para determinar la rentabilidad, controlar la liquidez, establecer los plazos de pago a proveedores y cobro a clientes, así como evaluar la posibilidad de adquirir un financiamiento adicional.

Con respecto a la estructura de un plan de negocios Cosio (2011), por su parte, expone que: en primer lugar, se encuentra el resumen ejecutivo, cuya función es atraer el interés de los posibles inversionistas. Según Cosio (2011), debe ser vendedor y exponer de manera clara los apartados más importantes del plan de negocios tales como, el perfil de la empresa, la descripción del producto y del mercado, los objetivos y las estrategias para lograrlos, los resultados esperados y los indicadores de evaluación financiera.

Por otra parte, se encuentra el análisis del entorno y del mercado objetivo, que determina las oportunidades y amenazas que tiene la nueva empresa para establecerse en el mercado por lo tanto, según Cosio (2011), el empresario debe analizar las fuerzas que pueden afectar el desarrollo y desempeño de una industria, incluir en este análisis las cinco fuerzas de Porter: el

poder de negociación de los compradores, la entrada de nuevos participantes, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder que ejercen los proveedores. El análisis de estas fuerzas constituye la base para el plan estratégico de la empresa.

Además, el plan de negocios debe incluir un plan de operaciones que hace referencia a la “selección del proceso productivo más conveniente, instalación de obras físicas, maquinarias elegidas y almacenamiento de los productos” (Cosio, 2011, p. 40). En este sentido, debe incluir los objetivos de producción, los aspectos técnicos del producto, la distribución de las instalaciones, el proceso de producción y, por supuesto, un plan de recursos humanos.

Por otro lado, con respecto al plan financiero, “la evaluación financiera permite al inversionista tomar la decisión de invertir o no, considerando si el retorno calculado cubre sus expectativas” (Cosio, 2011, p. 41). Sin embargo, mientras que una empresa en marcha debe incluir la situación financiera de su empresa, la nueva empresa identifica datos, políticas y conjeturas que guían las proyecciones financieras.

Con respecto a la rentabilidad esperada por los inversionistas, según Cosio (2011), un plan de negocio debe contener un análisis de rentabilidad con base en el flujo de caja proyectado que permita a través de indicadores como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) o la relación beneficio costo, determinar la tasa de rentabilidad del negocio. En este sentido, es indispensable que en el plan financiero se incluya el estado de pérdidas y ganancias que indica la utilidad o pérdida en un periodo analizado, así como el balance general proyectado que refleje la situación financiera de la empresa.

### **2.3. Antecedentes**

El problema de la intermediación, la falta de participación de los productores y de generación de valor agregado, en la cadena de comercialización de la mora que se expone en el presente trabajo, es mencionado en publicaciones oficiales de entidades como la Secretaria Técnica de la Cadena de la Mora, la Cámara de Comercio de Bogotá o el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en los diagnósticos que realizan con respecto al mercado de la mora. También, se encontraron diferentes planes de negocio enfocados en generar valor agregado mediante la transformación de la mora fresca que muestran viabilidad para la producción de pulpas, néctares o vinos, tanto a nivel nacional como internacional.

#### ***2.2.1. Antecedentes Nacionales***

Una investigación que plasma el problema de la intermediación en la cadena de comercialización de la mora es el Informe presentado por la Universidad Nacional de Colombia al Proyecto Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en 2006 titulado “Alianza Productiva para la Producción y Comercialización de Mora de Castilla para el Municipio de Saboyá”. En este informe se presenta una caracterización de la población beneficiaria del proyecto, un estudio técnico referente a la producción de mora de castilla, un estudio del mercado nacional y regional de la mora, un estudio ambiental y por último, un estudio financiero y análisis de riesgos de la Alianza Productiva para la producción y comercialización de mora de Castilla.

En primer lugar, Universidad Nacional de Colombia [UNAL] (2006), expone que la caracterización tuvo como objetivo “llevar a cabo con éxito el censo familiar y empresarial, analizar y procesar la información, plantear alternativas, y validar con los miembros de la

Alianza la información obtenida durante el proceso” ([UNAL], 2006, p. 9). Se encontró que: se destaca el papel de la mujer en las labores del cultivo que: aunque la explotación agropecuaria genera ingresos, estos no son suficientes para satisfacer las necesidades del hogar, por lo que el productor buscar alternativas rentables que mejoren su economía familiar; la mora cosechada se vende en estado fresco a los intermediarios y son ellos quienes establecen precios, tiempos de pagos y cantidades. Otro resultado de la encuesta de caracterización fue el problema de la intermediación en la cadena de comercialización de la mora:

Los canales de comercialización para la producción de mora en la zona son deficientes, toda vez que se realiza en mercados informales en donde el comercializador establece los términos y condiciones del negocio, y en donde éstas son poco favorables para el pequeño productor; finalmente, dicha producción es capturada por Bogotá, Tunja, y Bucaramanga, en los principales mercados mayoristas ([UNAL], 2006, p. 10).

Por otra parte, en el estudio técnico se presenta un paquete tecnológico para la producción de mora de castilla en el cual expone el desarrollo de las actividades propias del cultivo siguiendo las Buenas Prácticas Agrícolas. Con respecto al estudio de mercado presentado por [UNAL] (2006), este se divide en dos partes: el análisis del mercado internacional y el análisis del mercado nacional de la mora.

En primer lugar, en las estadísticas del mercado mundial de la mora la producción mundial de mora se da en mayor parte en países como “Colombia, Kenia, Italia, Argentina, Sur África, Reino Unido, Canadá, México, República Dominicana, Honduras y Perú” ([UNAL], 2006, p. 80). Los mayores volúmenes de exportación son para la mora como fruta fresca y congelada, mientras que los procesados presentan dinámicas considerables en la industria de

pulpas y concentrados. Por su parte, “Colombia no es un fuerte exportador de mora, básicamente casi toda la producción es para el mercado nacional” ([UNAL], 2006, p. 82).

A nivel nacional, los departamentos de Cundinamarca y Santander son los mayores productores de mora, su oferta es prácticamente estable durante todo el año. Con respecto al precio, según [UNAL] (2006), entre los meses de Junio y Agosto los precios son más bajos debido a que hay mucha cosecha y los mejores precios se presentan en los meses de marzo-mayo y noviembre-enero.

El consumo nacional de la mora se divide entre la industria alimentaria y el consumo doméstico, de hecho, el potencial de demanda de la mora se encuentra en la industria alimentaria dedicada a la transformación de fruta fresca. Por otra parte, en el sector de la mora existen cuatro esquemas de negociación según [UNAL] (2006): el primero entre productores e industria procesadora; el segundo, el establecimiento de contratos de confianza entre productores y agroindustria; el tercero, libre oferta y demanda en zonas de producción o centros de acopio; por último, compra del producto intermedio por parte de las procesadoras como pulpas o purés que sirven como base para la elaboración de jugos, helados o yogurt.

Finalmente, [UNAL] (2006) presenta un estudio financiero y análisis de riesgos de la Alianza Productiva en el que expone la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto, determina el precio al que la alianza comercializará la mora y presenta los costos de producción de la alianza. Mientras que, con respecto al análisis de sensibilidad y riesgos, encontró que “el proyecto podría responder ante los eventuales cambios de los parámetros de proyección como lo muestran los análisis de sensibilidad y simulación” ([UNAL], 2006, p. 86)

Otra investigación relacionada con el problema de la intermediación, la falta de participación de los productores y de generación de valor agregado, en la cadena de comercialización de la mora, es la investigación del Secretario Técnico de la Cadena de la Mora, Ingeniero Carlos Humberto Escobar Torres que presenta en 2015 un “Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia”. En este acuerdo, se presenta un diagnóstico de la producción nacional de mora, un análisis del comercio del fruto tanto a nivel nacional como internacional así como, un análisis de los logros de la cadena productiva de la mora y un plan estratégico para fortalecerla.

En el diagnóstico de la producción nacional de mora, Escobar (2015), encontró que la producción nacional de mora, se concentra en tres departamentos principalmente: Cundinamarca, Santander y Antioquia. También, expone que en Colombia se cultiva principalmente la variedad conocida como mora de Castilla y su producción se caracteriza por ser en su mayoría proveniente de pequeños productores rurales y se consume en todos los estratos socioeconómicos. Aproximadamente,

El 55% de la producción se ofrece en fresco en supermercados y plazas de mercado para el consumo de los hogares quienes lo utilizan para preparar bebidas y dulces, mientras que cerca del 10% se vende a la agroindustria para la preparación de jugos, pulpas, mermeladas, conservas, confites y colorantes y una mínima proporción de la producción se exporta procesada o congelada en razón a la alta perecibilidad de la fruta en fresco que presenta, además, altas pérdidas post cosecha (Escobar, 2015, p. 20).

Por otra parte, en el análisis de la comercialización de la mora a nivel nacional, Escobar (2015), menciona que la comercialización se caracteriza por las fuertes fluctuaciones en los

volúmenes disponibles y en los precios de los mercados debido a la falta de coordinación en la época, la calidad y la cantidad. Otro problema del mercado de la mora es la existencia de comportamientos oligopsonicos en las centrales de abastos es decir, imposición de precios por parte de los compradores. Asimismo, la falta de información de precios y la dispersión de la producción, impide las economías de escala y la reducción en costos de producción.

Sin embargo, “se calcula que la Mora es una de las frutas de mayor consumo per cápita por los hogares Colombianos alcanzando aproximadamente 1.6 Kg” (Escobar, 2015, p. 44). Este fruto se consume principalmente en estado fresco que, según Escobar (2015), representa un 38% del mercado de la mora en Colombia, mientras que el 60% se destina a la agroindustria y tan solo un 2% a la exportación. Con respecto a los actores de la cadena de comercialización de la mora en Colombia, Escobar (2015), menciona que existen principalmente tres actores: productores, intermediarios y grandes superficies.

Los productores son quienes han influenciado la conformación de asociaciones en búsqueda de mejorar su calidad de vida, adquirir un mayor poder de negociación y generar volumen de producto. Sin embargo, según Escobar (2015), tan solo un 33% del total de hectáreas sembradas de mora en Colombia, son de productores organizados pero sus miembros solo están atentos a recibir un beneficio y “cuando todo el peso de la comercialización recae sobre un solo miembro de la asociación este invariablemente termina convirtiéndose en Intermediario” (Escobar, 2015, p. 52).

En segundo lugar, los intermediarios se clasifican entre tradicionales, mayoristas y minoristas. Los primeros son aquellos que tienen relación directa con el productor y “se encontró que estos actores ven a las asociaciones como amenazas a su nivel de vida pues pierden su nivel

de poder sobre los precios de compra y mercados acaparados por ellos, lo cual afecta directamente sus ingresos frente a estas organizaciones” (Escobar, 2015, p. 52). Por su parte, los intermediarios mayoristas son las centrales de abastos en donde se transa la mayor parte del mercado de la mora en fresco; los intermediarios minoristas son aquellas tiendas de barrio especializadas en la venta de frutas y verduras denominados “Fruvers”; y las grandes superficies hacen referencia a los almacenes de franquicias nacionales o internacionales y los almacenes locales.

Ahora bien, “existen lazos débiles entre los actores que tienen una relación comercial directa, sin embargo, al ser el eslabón final un actor de mayor poder que el inicial no genera dinámicas de interacción más allá de lo comercial” (Escobar, 2015, p. 55). En otras palabras, la comunicación entre los productores y los mercados finales no existe lo que afecta directamente la participación de los productores en la cadena de comercialización de la mora. “Por esto nunca ven una mejora en su precio de venta final, relegando sus ingresos y oportunidad de desarrollo a las grandes procesadoras y centros de abastos mayoristas del país” (Escobar, 2015, p. 52).

Por otra parte, Escobar (2015) realiza un análisis del mercado internacional de la mora en el cual encontró que las tendencias giran en torno a productos frescos, saludables, orgánicos y listos para consumir o que se puedan preparar en poco tiempo. Sin embargo, Escobar (2015) menciona que Colombia no es competitiva en el mercado de la mora en fresco, en la mora congelada presenta problemas de infraestructura debido a los parámetros de grados brix del fruto exigidos a nivel mundial, pero, el mercado de la mora procesada puede significar una oportunidad. De hecho “la salida inmediata para superar algunos de los problemas antes enumerados y comenzar a tener presencia, conocer el negocio de exportación y competir en los

mercados internacionales, está en la producción y exportación de productos procesados derivados de la Mora” (Escobar, 2015, p. 109).

Por último, el plan estratégico “es el resultado de un proceso participativo de planeación estratégica desarrollado por los cinco (5) consejos regionales y el consejo nacional de la cadena de la mora durante el año 2013- 2014” y tiene como objetivo llevar a cabo procesos de desarrollo productivo de mora.

Ahora bien, la publicación de la Cámara de Comercio de Bogotá de 2015 titulada “Manual Mora”, expone las generalidades del cultivo de la mora en Colombia tales como el ciclo y manejo del cultivo, sus principales usos y se dedica un apartado al análisis del panorama del mercado de la mora y la comercialización del fruto, en el que se describe el mismo problema de intermediación en la cadena de comercialización de la mora que menciona Escobar (2015).

Cámara de Comercio de Bogotá (2015), encontró que la variedad más cultivada en Colombia es la mora de castilla (*Rubus Glaucus*) y que los principales departamentos productores de este fruto son Cundinamarca, Santander y Antioquia con una participación en la producción nacional de 23.8%, 20.1% y 13,9% respectivamente. También, expone las actividades que se deben llevar a cabo para el mantenimiento del cultivo.

Con respecto al mercadeo del fruto, se menciona que “la comercialización de la mora en el país se caracteriza por presentar un alto nivel de intermediación y pocos mayoristas especializados” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015, p. 39). De hecho, presenta cuatro canales de comercialización: proveedor-supermercado y productores-agroindustria, donde los productores tienen comercialización directa; y mayorista-agroindustria y acopiador-mayorista-

detallista donde, el mayorista actúa como intermediario entre los productores y la industria o los detallistas, acopiando la mora proveniente de las fincas y llevándola a vender a las principales centrales de abastos o a la agroindustria.

Por otra parte, acerca los precios de comercialización, Cámara de Comercio de Bogotá (2015) expone que los precios son sensibles a fuertes fluctuaciones en los volúmenes disponibles que causan precios altos en épocas de baja oferta y precios bajos en tiempos de oferta alta.

En cuanto a los principales usos de la mora, Cámara de Comercio de Bogotá (2015) menciona que la producción de mora se destina principalmente a tres usos: culinarios, en donde se consume la fruta en fresco; industriales, para la transformación de la fruta en pulpas, mermeladas, vinos, jugos, entre otros; medicinales, para usar sus aceites en la prevención y tratamiento del cáncer y de enfermedades cardiovasculares.

Ahora bien, planes de negocio como el de Silva (2015), Sierra (2017), Ruiz (2017) y Fagua y Espitia (2019), están enfocados en generar valor agregado mediante transformación de la mora fresca que muestran viabilidad para la producción de pulpas, néctares o vinos. En primer lugar, Silva (2015), presenta en 2015 un plan de negocios titulado “Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Vino de Mora de Castilla (*Rubus Glaucus Benth*) en el Municipio de Pasto, Departamento de Nariño” con el cual se espera aprovechar el potencial del mercado de bebidas alcohólicas en Nariño y la disponibilidad de mora de castilla en la región, para producir y comercializar vino de mora de castilla. En este sentido, realiza estudios de mercado, técnicos, organizacionales y jurídicos, financieros y de impactos sociales, ambientales y culturales; para determinar la viabilidad del negocio.

En primer lugar, Silva (2015), realizó un análisis del mercado con el fin de “determinar y medir cuáles con los factores que intervienen en los requerimientos de mercado con respecto al consumo de vino” (Silva, 2015, p. 33) y el comportamiento de los consumidores frente al consumo de mora de castilla, para lo cual se usaron series de tiempo como herramienta de proyección y estimación para analizar la encuesta dirigida a consumidores de vino en la que se recopiló información acerca de las preferencias del consumidor. También, presenta un análisis de la competencia basándose en datos recopilados en una encuesta aplicada a los distribuidores de vino en Pasto.

Ahora bien, para proyectar la demanda, se tomó en cuenta “solo el porcentaje de la población mayor de edad en el municipio de Pasto que representa una tasa de crecimiento estimada por DANE, adicional a ello se tomó el porcentaje de población que consume vino” (Silva, 2015, p. 50). También, definió que el mercado objetivo es la población que consume vino y “se consideró adecuado cubrir el (40%) de la demanda como meta en el mercado de consumo de vino en el municipio de Pasto” (Silva, 2015, p. 50). Mientras que para la proyección de la oferta, Silva (2015), tomó en cuenta la cantidad de ventas anuales de los distribuidores de vinos así como la información histórica de la oferta de vino en Pasto, para calcular la variación de la oferta y proyectarla a cinco años. Además, presenta las estrategias de distribución, precios y promoción.

En el estudio técnico, por otra parte, Silva (2015), menciona que el vino de mora de castilla será elaborado de manera artesanal y que se producirán tres variedades, a saber, vino dulce, seco y semi seco. En este apartado, también describe el proceso de producción desde la recepción de la fruta hasta el sellado y almacenamiento de las botellas de vino. En cuanto al

estudio organizacional, Silva (2015), presenta una matriz de identificación DOFA y presenta el organigrama de la empresa

En términos legales, “la empresa objeto de creación del presente plan de negocios se constituye como una microempresa debido a que sus activos totales no superan los \$166.000.000 millones y el número de empleos que maneja es de 1 a 10” (Silva, 2015, p. 111). De hecho, la empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) y tendrá por razón social el nombre de “Imperio Silva SAS”. Mientras que, en el Estudio Financiero se menciona que se pretende ofrecer un portafolio de tres productos de vino: dulce, seco y semi seco, para cubrir el 5% de la demanda potencial insatisfecha; “los recursos solicitados para financiamiento serán utilizados para capital de trabajo, maquinaria y equipo, además de los costos de puesta en marcha” (Silva, 2015, p. 115).

También, se presenta la proyección a cinco años de los costos, define la rotación de efectivo, cartera, inventario de producto y las condiciones de compra de materia prima e insumos, se determina el punto de equilibrio; se calcula algunos indicadores financieros; presenta el Flujo de caja proyectado; y concluye que el proyecto es viable porque a pesar de requerir una alta inversión para su puesta en marcha, en el mediano plazo, se recupera la inversión y se puede llegar a alcanzar una rentabilidad superior al 50%.

Otro plan de negocios es el de Sierra (2017), que presenta un Plan de negocios titulado “Construcción de un Plan de Negocios de una Planta Procesadora de Pulpa de Mora en el Municipio de San Pedro de Los Milagros” que tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios que permita la constitución de una planta procesadora de pulpa de mora en el municipio de San Pedro de los Milagros. Para lograrlo, Sierra (2017) presenta un análisis sectorial, de

mercado, de producción, organizacional y legal y por último, un análisis financiero que define la viabilidad de la idea de negocio.

Según Sierra (2017), San Pedro de los Milagros es un municipio en el cual la mora es altamente cultivada y tiene gran demanda en la región por lo que la procesadora es una idea rentable y sostenible que busca generar empleo, tecnificación y desarrollo en el Municipio. Su misión, ser una empresa industrial que transforma la mora en pulpa de calidad manteniendo las propiedades naturales de la fruta que a su vez, trabajará para generar una rentabilidad y un desarrollo productivo en el municipio.

La empresa estará enfocada en el nicho de mercado de “las amas de casa quienes buscando alternativas nutritivas y ahorro de tiempo en la preparación de alimentos, optarán por adquirir las pulpas” (Sierra, 2017, p. 29). Con respecto a la demanda de la pulpa de mora, se menciona que la mora es uno de los productos más consumidos en las familias del municipio de San Pedro de los Milagros, pero que no es un producto al que se le haya visto un potencial para comercializar debido a su abundancia en la región y al bajo precio que se ofrece por él.

Sin embargo, argumenta que gracias a las tendencias de consumo por alimentos saludables, está tomando fuerza el consumo de derivados de frutas con la mora. Por otra parte, los principales canales de comercialización de la pulpa de fruta son las distribuidoras y supermercados del municipio de San Pedro de los Milagros; el proceso de producción de pulpa de fruta pasa por varias etapas que van desde la pre-selección en donde se descarta la fruta que no cumpla los requisitos hasta el embalaje en canastillas y rotulación para el despacho del producto; el almacenamiento de la pulpa se hará mediante el sistema de inventarios PEPS que

hace referencia a “primeras en entrar, primeras en salir”, evitando así perder inventario que no se ha vendido porque llega a su fecha de vencimiento, por tratarse de un producto perecedero.

En el análisis organizacional, se planea que el personal esté conformado en su mayoría por madres cabeza de hogar; el transporte de la materia prima y la producción, así como la representación legal y contable, se tercerizarán; la despulpadora de mora estará constituida bajo la figura de una empresa S.A.S, que es la única que permite un solo socio. Sierra (2017), establece que será de capital privado y que este se utilizará para poner en marcha el negocio y cubrir gastos fijos, maquinaria, materias primas e insumos.

En términos de costos, los costos variables comprenden el valor por materia prima (mora fresca) e insumos; los costos fijos derivan de la nómina y costos indirectos de fabricación como los gastos fijos de la oficina corporativa. Además, Sierra (2017), presenta un flujo de caja, una proyección a cinco años del Estado de Pérdidas y Ganancias y del Balance General; también, una evaluación financiera a través de indicadores como costo de capital, valor presente neto y tasa interna de retorno, margen EBITDA, ROE, ROIC y Punto de equilibrio. De esta manera, encuentra que el proyecto es viable generará “una rentabilidad mínima aproximada del 12% anual, librando la totalidad de la inversión en un aproximado de 9 años” (Sierra, 2017, p. 10).

Otro plan de negocios es el de Ruiz (2017), que presenta un plan de negocios titulado “Elaboración de un plan de negocio empresarial para la producción y comercialización de néctar de mora de castilla endulzado con estevia” cuyo objetivo es “determinar la viabilidad para la elaboración de un plan de negocio empresarial para la producción y comercialización de néctar de mora de castilla endulzado con estevia” (Ruiz, 2017, p. 9). En este trabajo se presenta un

estudio de mercado, un estudio técnico y un análisis financiero con el fin de comprobar la viabilidad del negocio.

En el estudio de mercado, Ruiz (2017), evalúa el potencial del mercado en Colombia para el Néctar de Mora de Castilla a través de la segmentación del mercado, así encontró que la formalización de empresas pequeñas ha crecido, la industria de alimentos y bebidas está entre las principales actividades económicas en el país y el consumo de alimentos procesados y el mercado de bebidas crecerán para los próximos años. También, encontró que la producción de mora de castilla viene creciendo a nivel nacional y que gracias a esta disponibilidad de la fruta la producción de néctar de mora se puede mantener, esto “indica que existe una demanda en el mercado, lo que favorece al plan de negocio dado que hay mayor disponibilidad de estas frutas en fresco” (Ruiz, 2017, p. 18).

En cuanto a la población objetivo, se “realizó una prueba sensorial en la Universidad de la Salle, para comparar un producto de la competencia y el néctar de mora de castilla para determinar cuál de los dos productos tiene mayor aceptación en el mercado” (Ruiz, 2017, p. 25). También realizó una prueba de “Kruskal-Wallis” para determinar si existía diferencia entre los atributos del néctar con estevia y el endulzado con azúcar. Los resultados demuestran la aceptación por el néctar de mora de castilla es favorable para la puesta en marcha del negocio.

Por otra parte, realiza un análisis de la competencia encontrando que las empresas, tienen ventajas en cuanto a posicionamiento en el mercado con una marca reconocida, innovación en los productos y en la tecnología empleada lo que brinda una mayor vida útil al producto, satisfacción del cliente, entre otras. Sin embargo, no existe un competidor directo que ofrezca un producto natural y saludable pero, sí se espera que las compañías ya establecidas busquen lanzar

al mercado un producto con características similares afectando las ventas y el canal de distribución.

En términos de precios, Ruiz (2017), establece tres variables para fijar el precio del néctar de mora de castilla: el costo de producción, el precio de la competencia y la percepción de valor por parte del consumidor; este producto se comercializará en cafeterías cercanas a universidades de la localidad de la candelaria y en tiendas cercanas a estas universidades, también a través de la página web y de compras online a través de aplicaciones dedicadas a la distribución de productos alimenticios.

Ahora bien, en el estudio técnico, Ruiz (2017), hace referencia al análisis de la producción, a saber, la descripción del producto, las fichas técnicas o presentación comercial del producto (componentes y especificaciones de uso), diagrama de operaciones para la elaboración del producto, el proceso de producción, el diseño de la planta de producción y su distribución, el equipo necesario para la elaboración del producto y la disposición final de residuos.

Por último, en el análisis financiero, Ruiz (2017), menciona que el plan de negocios tiene dos fuentes de capital para cubrir la inversión inicial: recursos propios aportados por un socio y un sistema de financiación bancario. “La proyección de producción por día y por mes fue calculado con base al número de estudiantes matriculados en el primer ciclo del 2017, además tomando como referencia la segmentación de mercado, y a las capacidades de cada equipo con que contará la planta de producción” (Ruiz, 2017, p. 77). Mientras que para la proyección de ventas y viabilidad del negocio, Ruiz (2017), revisó las proyecciones de ventas hasta cinco años, tomando como referencia el índice de precio al consumidor (IPC) y sus proyecciones y los valores de producto interno bruto (PIB).

También calculó el Flujo de Caja de financiación, la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Neto (VPN) y Tasa de Interés Operacional (TIO). Asimismo, determina el punto de equilibrio con base en el costo de contribución y la proyección de ventas; realiza la proyección de estados financieros, la proyección del flujo de caja para cinco años y el cálculo de indicadores financieros para determinar la viabilidad del negocio como la razón corriente, la relación deuda – patrimonio y el EBITDA, indicadores que dan soporte a la viabilidad del negocio.

Finalmente, Ruiz (2017), expone cómo será la constitución legal de la empresa: la actividad económica de la empresa es Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos bajo el código CIUU 1020; se registrará la empresa como una empresa SAS ante la Cámara de Comercio para formalizarla además de ser un requisito para solicitar el registro sanitario ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Otro plan de negocios enfocado en generar valor agregado a través de la transformación de la mora es el de Fagua y Espitia (2019), que presentan un plan de negocios titulado “Plan de Negocio para una Empresa Productora y Comercializadora de Mora de Castilla Punte Nacional Santander-Colombia” con el cual pretenden dar solución al problema de formalización de los negocios del sector agrícola en este municipio.

El objetivo principal de dicho trabajo es “realizar un estudio de la viabilidad de una empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla localizada en Punte Nacional Santander-Colombia a partir del diseño del plan de negocios” (Fagua y Espitia, 2019, p. 9). Para alcanzar dicho objetivo, mediante una metodología descriptiva que involucra la recolección de

datos, el análisis de los mismos y la presentación de resultados, se desarrolla un plan estratégico, de marketing, operaciones, financiero y de recursos humanos.

Con respecto a la descripción del producto o servicio, la empresa enaMORA ofrece, “un fruto de manejo orgánico libre de químicos contaminantes, característica que le otorga un valor agregado al producto” (Fagua y Espitia, 2019, p. 41). Para determinar el interés del consumidor final por el producto, los autores diseñaron una encuesta cerrada a 150 personas en la que se preguntó si conocían la fruta orgánica y tenían interés en comprarla, cuánto estarían dispuestos a pagar por una libra de mora de castilla orgánica, la forma en que se consumiría, entre otras.

Con los resultados obtenidos y el análisis de los canales de comercialización de la mora, Fagua y Espitia (2019) lograron determinar que el producto debería ser comercializado en el mercado local que involucra tiendas de barrio, almacenes, supermercados, colegios, plazas de mercados, centrales de abastos y a través de redes sociales. Además, el precio, que fue calculado a partir de históricos de la central de abastos Corabastos y el precio de la competencia directa, será de \$10.000 pesos colombianos por kilogramo y su estrategia de promoción se basará en marketing directo, telemarketing, prensa, página web, radio, degustaciones y descuentos por compras.

Ahora bien, el plan organizacional realizado por Fagua y Espitia (2019), es empleado en empresas del sector agropecuario y debe contar un Staff de dirección dividido en departamentos de campo, técnico y de calidad, de producción, comercial y de administración. Mientras que, para la distribución de planta los autores plantean que se adecuará un invernadero que contará con un total de 1.300 plantas, una oficina y el área de poscosecha con un cuarto frío.

La inversión inicial, por su parte, será financiada con aportes de los socios y se distribuye entre costos de producción, construcción y edificaciones, gastos administrativos y activos fijos. Asimismo, Fagua y Espitia (2019) calcularon el margen de contribución, el crecimiento anual del precio de acuerdo con el promedio de variación del IPC, la producción entre 12 y 15 años, la Tasa Interna de Retorno y el estado de resultados. Por lo tanto, los autores concluyen que “la viabilidad de la empresa enaMORA como empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla, es favorable” (Fagua y Espitia, 2019, p. 89).

### ***2.2.2. Antecedentes Internacionales***

Planes de negocio como el de Ramos (2015), Serrano (2017) y Lino (2020), están enfocados en generar valor agregado mediante transformación de la mora fresca en pulpa de mora congelada y su potencial para ser un producto tipo exportación. En primer lugar, Ramos (2015), presenta un “Plan de Negocios para Exportar Pulpa de Mora Congelada a Rusia”, trabajo de investigación que se desarrolla a partir de la problemática de la reducida oferta de pulpa de fruta congelada por parte de empresas productoras de Ecuador a empresas extranjeras que demandan este producto.

El objetivo de la investigación es desarrollar un plan de negocios para la exportación pulpa de mora congelada hacia Rusia. También, presenta un marco referencial sobre los planes de negocios, comercio exterior, relaciones de exportación y procesos productivos; un diagnóstico de la demanda, de los mercados internacionales, calidad, marketing y viabilidad económica; y determina la rentabilidad.

Para lograrlo, hace uso de un tipo de investigación cuali-cuantitativa, ya que parte de un estudio de bibliografía sobre creación de planes de negocios y tuvo en cuenta estudios de

factibilidad. Además, hizo uso de herramientas de investigación como revistas y artículos científicos, legislaciones vigentes, entrevistas a especialistas en la industrialización de frutas, encuestas a los principales productores y comercializadores de mora fresca y observación en campo de las empresas exportadoras de pulpa de fruta congelada.

En el capítulo I, el autor expone los conceptos que se deben comprender antes de iniciar con la construcción de un plan de negocios, definiéndolo como “carta de navegación de la nueva empresa” (Ramos, 2015, p. 10). También, expone el proceso de producción de la mora desde su siembra hasta su cosecha e identifica las principales zonas de producción de mora en Ecuador con el fin de buscar suministro de mora fresca durante todo el año a través de la negociación con los productores.

En el Capítulo II, por su parte, se presenta el marco metodológico y el planteamiento de la propuesta para desarrollar un plan de negocios para exportar pulpa de mora congelada hacia Rusia. Así, Ramos (2015), determina que el análisis del entorno y la competencia lo realizará con base en la matriz FODA y el modelo de competitividad de Porter; también, plantea que la estrategia de negocio se establece según la misión, visión, valores organizacionales, políticas, objetivos estratégicos y metas. Asimismo, se definen los planes de acción, las necesidades de personal y el organigrama de la empresa.

En cuanto a la elaboración del análisis técnico del plan de negocio Ramos (2015), tomó “en cuenta aspectos como el mercado y la estrategia adecuada para su ingreso al mercado ruso, análisis técnico de la operación, análisis financiero, análisis ambiental y finalmente un análisis legal” (Ramos, 2015, p. 31). Además, se exponen los resultados de las encuestas aplicadas a

expertos en comercio exterior y gerentes de empresas de pulpa de mora congelada, sobre el nivel de aceptación de la pulpa de mora congelada en Rusia y se encontró que

Existe un amplio margen positivo en cuanto a la producción, comercialización y consumo de pulpa de mora congelada, resultados que confirman la viabilidad para ejecutar un plan de negocios que nos permita exportar pulpa de mora congelada hacia la federación rusa (Ramos, 2015, p. 38)

Ahora bien, en el Capítulo III, se define la empresa bajo el nombre de FRUTECU Cía. Ltda., cuyo propósito es el procesamiento y comercialización de pulpa de mora congelada 100% natural, sin químicos ni preservantes. También, se realiza un diagnóstico del consumo de pulpa de frutas en Rusia y se encuentra que el mercado de importaciones de pulpa de mora crece constantemente año tras año.

Por otra parte, Ramos (2015), realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas partiendo de la matriz de priorización de Holmes. Del mismo modo, Ramos (2015), realiza un análisis de las fuerzas competitivas de Porter y encontró que: existe riesgo que entren más competidores al mercado debido a que la pulpa de fruta es uno de los productos más exportados por Ecuador; existen barreras de entrada a estos nuevos competidores que se basan en el control sanitario; existe rivalidad entre competidores actuales; el único sustituto que amenaza la pulpa de mora congelada es la mora en estado fresco o en algún tipo de conserva; la ubicación de la empresa permite tener proveedores directos, que pueden amenazar los precios y la calidad de la materia prima; se debe ofrecer un producto de buena calidad y precio competitivo para que sea más atractivo para los clientes.

Con respecto al estudio organizacional, se define la misión de la empresa, la visión, sus valores, políticas, metas y estructura organizacional, determinando que la empresa estará constituida bajo el régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Por otra parte, en el estudio de mercado, Ramos (2015), afirma que la pulpa de mora congelada tendrá gran aceptación en la federación rusa debido al cambio de las estaciones en ese país que no permite contar con la disponibilidad de frutas durante todo el año. Adicionalmente, plantea que la publicidad y promoción del producto se hará a través de una página web y la participación en ferias de emprendimientos organizadas por la embajada de Ecuador en Rusia.

Ahora bien, en el estudio técnico, se describe todo el proceso de producción de pulpa de mora congelada y se presenta los requerimientos de materiales, mano de obra e infraestructura. Mientras que en el estudio financiero presentado por Ramos (2015), se incluye un plan de inversión en el que se estipula la inversión inicial destinada a cubrir los rubros de local, muebles y enseres, maquinaria y equipo, equipo de computación, gastos de constitución y capital de trabajo.

Asimismo, se presenta el cálculo de ingresos que da como resultado una rentabilidad cada vez mayor a medida que pasa el tiempo; también, se muestra el flujo de caja, el estado de resultados, el cálculo de costos y gastos, proyectados a cinco años e indica el punto de equilibrio a partir del cual la empresa comienza a generar ganancias. Con respecto a la evaluación financiera, Ramos (2015), con base en el cálculo de indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación beneficio-costos, concluye que el proyecto es viable y que el periodo de recuperación de la inversión es de 8 meses

aproximadamente. De igual forma, se presenta la tabla de amortización del crédito y el cálculo de sueldos y depreciaciones.

Finalmente, se expone un análisis ambiental en el que se indica la normatividad a la cual se debe ajustar la empresa respecto del uso del recurso hídrico, reducción de desperdicios en los centros de producción y reciclaje de los empaques. Asimismo, se muestra el análisis legal que muestra los requerimientos para crear una empresa bajo el tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Otro plan de negocios enfocado en generar valor agregado a través de la transformación de la mora es el de Serrano (2017), que presenta un “Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Procesadora de Mora, en la Ciudad de Azogues, Provincia del Cañar” que tiene como objetivo implementar un plan de negocios para la creación de una empresa productora de pulpa de mora congelada y realizar un estudio de mercado para garantizar la viabilidad de la creación de dicha empresa. Por tanto, expone cinco áreas de investigación: área de marketing, de producción, de organización y gestión de la empresa, jurídico-legal y financiera.

Mediante el Estudio de Mercado, Serrano (2017), determina el nivel de aceptación de los clientes potenciales, analiza la demanda y oferta y recolecta información frente a preferencias de la pulpa de mora. Determina que la procesadora producirá pulpa de mora congelada; el mercado objetivo serán amas de casa, mercado al cual se le aplicó una encuesta para determinar el nivel de aceptación y preferencias por la pulpa de mora congelada. De hecho, “La técnica utilizada para la información primaria es la encuesta donde se desarrolla un cuestionario de preguntas cerradas y de opción múltiple, dirigida a las amas de casa” (Serrano, 2017, p. 13) y el plan de muestreo utilizado fue el muestreo no probabilístico.

Dicha encuesta arrojó que las familias en Azogues utilizan la pulpa congelada para hacer jugos, granizados, entre otros; consumen bastante la pulpa y la mayoría adquiere este producto en los supermercados. Por tanto, Serrano (2017), concluye que es factible la creación de la empresa porque tendrá aceptación en las familias. En cuanto a la proyección demanda, se utiliza la técnica de Mínimos Cuadrados y la aplica a los históricos de consumo de la pulpa congelada por kilos para proyectar la demanda potencial a cinco años. Adicionalmente, realiza un análisis del micro y macro ambiente para determinar los factores del mercado que podían influir en la empresa.

Por otra parte, la proyección de la oferta toma en cuenta datos sobre la oferta de pulpa de mora congelada para 2015, proporcionados por algunos supermercados de la zona y se utiliza como factor de proyección la tasa de inflación. Con respecto al sistema de distribución de la pulpa, Serrano (2017), establece que se hará a través supermercados, tiendas de barrio, entre otros, que llevarán el producto final a las amas de casa. También, menciona que la publicidad se hará a través de página web y afiches publicitarios.

Ahora bien, en el apartado dedicado al área de producción, se expone el proceso de producción de la pulpa de mora congelada desde la adquisición de la materia prima, hasta la distribución y venta. También, describe las instalaciones, necesidad de personal, maquinaria y equipo necesarios para la etapa de producción y el presupuesto destinado para ello.

En cuanto al apartado de organización y gestión, Serrano (2017), presenta la misión, visión, objetivos estratégicos y principios que guiarán la empresa y realiza el análisis los factores que representan debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la unidad de negocio, a través de matrices como:

- PCI (Perfil de Capacidad Interna)
- POAM (Perfil de las Oportunidades y Amenazas en el Medio)
- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Matriz de vulnerabilidad
- Matriz de aprovechabilidad
- Matriz de estrategias.

En el área jurídico legal, se establece que “la procesadora Azomora será constituida como una empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, considerándose como una actividad industrial de elaboración de pulpa congelada de la mora” (Serrano, 2017, p. 93). Y, en el área financiera, Serrano (2017), determina la inversión inicial que cubrirá los gastos en instalaciones y remodelaciones, muebles y enseres, maquinaria y equipo y costos de constitución de la empresa. En la proyección de costos se toma en cuenta la tasa de inflación y se proyectan a cinco años así como, los gastos que, se dividen en administrativos, de ventas y financieros.

También muestra la depreciación de muebles y enseres; maquinaria, equipo y herramientas; y equipo computacional así como, el cálculo de ingresos por ventas y su proyección a cinco años, el precio de venta y el margen de utilidad. Además, calcula el flujo de caja proyectado para conocer la rentabilidad del negocio, el punto de equilibrio monetario y en unidades y el estado de resultados proyectado. Por último, para realizar la evaluación financiera del negocio, Serrano (2017), hace el cálculo de algunos indicadores financieros como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno, relación Beneficio/Costo, razones de liquidez y de rentabilidad, concluyendo que el negocio es viable, rentable y que la inversión inicial se recupera a los dos años de operación.

Ahora bien, otro plan de negocios que está enfocado en generar valor agregado mediante transformación de la mora fresca en pulpa de mora congelada es el de Lino (2020), que presenta un “Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Exportadora de Pulpa de Mora Congelada a Chile”, trabajo de investigación que se desarrolla a partir de la problemática relacionada con la pos-cosecha del cultivo de mora pues, según el autor, en Ecuador la exportación de mora fresca o procesada no se ha podido consolidar debido a la carencia de métodos de conservación que permitan llevar el producto al mercado final con las características organolépticas intactas.

En este sentido, este trabajo presenta como objetivo desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa exportadora de pulpa de mora congelada a Chile y “propone un modelo de congelamiento y exportación de la pulpa encaminada a mantener las características físicas y químicas de la mora para el deleite del consumidor final en Chile” (Lino, 2020, p.5).

Por lo tanto, Lino (2020), diagnostica la situación de la producción y comercialización de pulpa de mora congelada en Ecuador, presenta un análisis de mercado, un análisis técnico de operación y evalúa la viabilidad del negocio. Además, justifica la creación de la empresa basándose en que la potencialidad de la mora no ha sido aprovechada para la exportación, lo que traería consigo fuentes de inversión hacia Ecuador, generación de empleo a través de la exportación de un producto con valor agregado como lo es la pulpa de mora congelada y diversificación de la economía ecuatoriana para que no dependa tanto por los ingresos provenientes del petróleo.

En primer lugar, se presenta el marco teórico que guió la investigación, comenzando por el estado del arte donde plasma los antecedentes de su investigación y presenta un diagnóstico del cultivo de la mora en Ecuador así como, del comportamiento de la balanza comercial. En

cuanto a la metodología utilizada por Lino (2020), esta fue de tipo descriptivo con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que la investigación permitió conocer los gustos de los potenciales clientes. Las técnicas utilizadas fueron una encuesta aplicada a una muestra de 100 personas de la ciudad de Santiago de Chile, determinada como de tipo no probabilística y una entrevista a un exportador de pulpa de mora congelada.

La entrevista realizada al exportador de pulpa de fruta permitió determinar el potencial de demanda para la pulpa de mora congelada, la capacidad productiva que tiene Ecuador para cubrir tanto el mercado interno como el externo así como, la importancia de determinar los tratados de libre comercio. Mientras que con la encuesta se pudo concluir que el consumidor chileno tiene un gran interés por la calidad y disponibilidad durante todo el año de pulpa de mora congelada. Su gusto, se centra más en frutas cítricas y prefiere adquirir la pulpa en las grandes cadenas de supermercados.

Por otra parte, Lino (2020), realiza un estudio de mercado en el que expone la evolución de las exportaciones ecuatorianas de mora, las características de los principales competidores, el comportamiento de las importaciones chilenas de mora, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la estrategia de marketing, encontrando que: las exportaciones de mora se han incrementado debido a que “la demanda mundial por productos naturales y saludables ha aumentado” (Lino, 2020, p. 58); los procesados de frutas han tenido gran acogida en las importaciones chilenas, ubicando las conservas y pulpas congeladas como las de mayor participación.

La entrada potencial de nuevos competidores al mercado está condicionada al atractivo que tiene la pulpa de fruta en el mercado internacional; existen barreras de entrada como el control sanitario y las normas de empaquetado del producto; la rivalidad entre los competidores

actuales depende del nivel tecnológico de las empresas y su capacidad para invertir en especialización de conocimientos (know how); los productos sustitutos son las conservas y la mora misma en estado fresco; el poder de negociación con los proveedores permite una negociación; y el poder de negociación de los clientes es bastante fuerte, debido a la variedad de productos que existen en el mercado.

Ahora bien, la estrategia de marketing a implementar está enfocada en el posicionamiento de marca, calificando la pulpa de mora congelada producida por la empresa Lino & Partners S.A., como de alta calidad, saludable y nutritivo; el nicho de mercado será adultos, jóvenes y niños, así como cadenas de supermercados. Para lograrlo, Lino (2020), menciona que es necesario contar con una estrategia de distribución directa, una estrategia de precios que tenga como referencia los precios de la competencia, una estrategia de promoción que otorgue descuentos por compras al por mayor y una estrategia de comunicación que involucre las redes sociales y la creación de una página web.

En cuanto al estudio técnico del plan de negocios, Lino (2020), expone el flujograma del proceso de producción de la pulpa de mora congelada, desde la recepción de la fruta hasta el almacenamiento y congelamiento; las necesidades de infraestructura; y la logística de transporte y embarque. Asimismo, expone el balance de maquinaria, equipo y mano de obra y define el volumen de producción.

Por otra parte, en el estudio organizacional, “la empresa “Lino & Partners S.A.” estará constituida acorde al régimen de Sociedad Anónima (S.A.), la cual estará conformada por dos socios, Carolina Lino, en calidad de socio gestor, y otro socio capitalista” (Lino, 2020, p. 87). El organigrama estará constituido por la Junta General de accionistas como máximo órgano de

decisión. Por último, en el estudio financiero del plan de negocios, Lino (2020), presenta el plan de inversiones que establece la cantidad de recursos necesarios para poner en marcha la empresa. También, realiza un análisis de ingresos, en el que determina el nivel de producción, fija el precio de venta de acuerdo a la competencia y los costos de producción y proyecta los ingresos a cinco años de acuerdo con la tasa de inflación.

De igual forma, se calcula la depreciación de la maquinaria y equipo de acuerdo con su vida útil. Además, proyecta los Estados Financieros, el Flujo de efectivo y finalmente calcula algunos indicadores de rentabilidad como Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), Relación beneficio/costo y el periodo de recuperación de la inversión. Así, “los resultados financieros obtenidos demuestran que el proyecto es rentable desde un punto de vista financiero” (Lino, 2020, p. 98).

#### **2.4. Marco Legal**

La empresa que se crea con la estructuración del plan de negocios objeto de este trabajo, se ubica dentro del sector secundario, específicamente en la industria manufacturera en el sector de elaboración de productos alimenticios, bajo la actividad económica determinada por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme [CIIU] “procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos (excepto elaboración de jugos de frutas)” con código 1020, la cual incluye la elaboración y conservación de pulpa de frutas; es catalogada como microempresa debido a que comienza a funcionar con menos de 10 trabajadores; su capital es de origen privado; es una empresa cuyos beneficios estarán destinados al ánimo de lucro de sus socios; la forma jurídica es colectiva puesto que contará con más de un socio; y el ámbito de actividad es regional dado que incluye los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga.

En este sentido, la empresa está constituida bajo el tipo de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) ya que es el tipo de sociedad más utilizado en Colombia y puede constituirse por una o varias personas; permite poner en marcha la empresa con bajo presupuesto así como, participar en cualquier tipo de negocio con un régimen de funcionamiento más flexible. Por lo tanto, el marco regulatorio sobre el cual se guía la constitución de la empresa que se creará con la estructuración del plan de negocios objeto de este trabajo, está dado por la ley 1258 de 2008, la cual dicta las disposiciones de constitución, capital, organización, reformas, disolución y liquidación de este tipo de empresas.

Ahora bien, es necesario conocer los entes regentes del sector, dentro de los cuales se encuentra el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que se encarga de apoyar la actividad empresarial para mejorar la competitividad e incentivar la generación de valor agregado en las empresas. Este Ministerio,

Tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia: formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior (Artículo 1.1.1.1 del Decreto 1074 de 2015).

En segundo lugar, está la Superintendencia de Industria y Comercio, autoridad de vigilancia que “salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos

fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales” (Artículo 1.2.1.2 del Decreto 1074 de 2015). Por otra parte, se encuentra el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA], el cual, según el artículo 4 del Decreto 1290 de 1994, controla y vigila los productos y las actividades asociadas a la producción, comercialización y consumo además de otorgar permisos para producir, comercializar, envasar, procesar o exportar productos destinados al consumo humano.

De igual forma, las instituciones reglamentarias involucradas en el proceso de constitución de empresas en Colombia son: las Cámaras de Comercio que “ejercen, entre otras funciones, las de llevar el registro mercantil, certificar sobre los actos y documentos en el inscritos, recopilar las costumbres mercantiles, certificar sobre la existencia de las recopiladas y servir de tribunales de arbitramento” (Artículo 1.2.3.1. del Decreto 1074 de 2015) ; y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) que controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras que las empresas tienen con el Estado colombiano.

Por otra parte, a continuación se presenta la normatividad referente al proyecto en cuanto a manejo de alimentos y creación de empresas, que guía la creación y operación de la empresa objeto del presente trabajo (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Normatividad vigente sobre creación de empresas SAS y elaboración de pulpas de fruta*

Nombre de la Norma	Pertinencia para el proyecto
<p>Ley 9 de 1979 <b>Medidas Sanitarias</b> Título V. Alimentos.</p>	<p>Establece las normas específicas a las que debe sujetarse los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten los establecimientos industriales y comerciales en que se realice cualquiera de las actividades mencionadas en este artículo y el personal y el transporte relacionado con ellos.</p>
<p>Resolución 7992 de 1991</p>	<p>Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de Jugos. Concentrados, Néctares, Pulpas, Pulpas Azucaradas y Refrescos de Frutas.</p>
<p>Ley 1258 de 2008 <b>La Sociedad por Acciones Simplificada</b></p>	<p>Dicta las disposiciones de constitución, capital, organización, reformas, disolución y liquidación de la Sociedad por Acciones Simplificada.</p>
<p>Resolución 3929 de 2013</p>	<p>Señala los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercializar con el fin de proteger la salud humana.</p>
<p>Norma Técnica Colombiana NTC 404</p>	<p>Tiene por objeto establecer los requisitos y métodos de ensayo que deben cumplir los jugos y pulpas de fruta.</p>

*Nota.* Normatividad referente al proyecto en cuanto a manejo de alimentos y creación de empresas, con base en cada ley, norma o decreto. Adaptado de Triana (2021).

### **3. Metodología de la Investigación**

Francis Bacon realizó aportes a la lógica del método experimental inductivo argumentando que un investigador debía basarse en la observación directa para dar una conclusión general. “Según Bacon las observaciones se hacían sobre fenómenos particulares de una clase, y luego a partir de ellos se hacían inferencias acerca de la clase entera. Este procedimiento se denomina razonamiento inductivo” (Dávila, 2006, p. 186).

En este sentido, una investigación bajo el esquema metodológico del método inductivo guía el desarrollo del presente trabajo porque se parte de una investigación basada en encuestas para obtener datos e información de una muestra seleccionada que marca una representación de la población, estableciendo parámetros y características para: determinar la demanda potencial de la pulpa congelada de mora en el mercado del Área Metropolitana de Bucaramanga y realizar un análisis de la competencia y de los posibles proveedores.

Con base en esto, se diseña una estrategia competitiva y propuesta de valor mediante la construcción de un plan de negocios, el cual incluye un plan estratégico, de marketing, operaciones y financiero. Este último permite evaluar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación propuesto para efectos del presente trabajo es de tipo descriptivo porque los estudios descriptivos:

Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga (Hernández et al., 1991, p. 71).

Además, en este tipo de investigación, es frecuente el uso de métodos de recolección de datos como las encuestas, lo que es coherente con el presente trabajo que parte de una investigación basada en encuestas para obtener datos e información que establezcan parámetros y características de la población estudiada.

### **3.3. Enfoque**

El enfoque de investigación que guía este trabajo es mixto el cual se fundamenta en la recolección, análisis e interpretación de datos cuantitativos y cualitativos. Pues bien, en el proceso de investigación cuantitativo el “investigador debe diseñar unos instrumentos que le permita medir los datos de la muestra. Estos en algunos casos pueden ser a través de análisis estadísticos, como también, la aplicación de entrevistas abiertas, encuestas entre otros ajustados a naturaleza cualitativa” (Otero, 2018, p. 7). Y, en el proceso de investigación cualitativo, los “estudios se fundamentan en la observación y evaluación de los fenómenos estudiados emitiendo conclusiones de lo encontrado en la realidad estudiada” (Otero, 2018, p. 10) por lo que permite realizar encuestas, entrevistas, descripciones, y exponer puntos de vista de los investigadores.

En este sentido, se emplea el enfoque mixto para cuantificar y cualificar la información obtenida mediante las encuestas aplicadas a los potenciales clientes y a los productores de mora organizados y no organizados del Municipio de Charta. Estos datos e información de la muestra

seleccionada marca una representación de la población, estableciendo parámetros y características para: caracterizar la población agroindustrial del municipio de Charta, determinar la demanda potencial de la pulpa congelada de mora, realizar un análisis de la competencia y de los posibles proveedores y diseñar una estrategia competitiva y propuesta de valor mediante la construcción de un plan de negocios.

### **3.4. Técnicas e instrumentos**

Para el desarrollo del presente trabajo se emplearon dos técnicas de investigación: recolección de datos y encuestas. En primer lugar, la recolección de datos hace referencia a datos provenientes de fuentes de información primaria u oficiales como la Unidad Municipal de Atención Técnica Agropecuaria [UMATA] del Municipio de Charta, encargada de recopilar y reportar al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, toda la información concerniente a la producción agropecuaria del Municipio. Asimismo, se recolectó información de fuentes secundarias en internet como: Evaluaciones Agropecuarias Municipales [EVA] del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; y Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. Esta información fue de vital importancia para realizar el análisis del mercado a través del estudio del entorno, del sector y el análisis de los proveedores.

Por otra parte, las encuestas, estuvieron dirigidas a potenciales clientes y proveedores; fueron aplicadas mediante un cuestionario cerrado cuya construcción “es el proceso metodológico donde se concretan las decisiones teóricas y metodológicas, realizadas previamente por el investigador, en un conjunto de ítems que responden a los indicadores que permiten medir la variable” (Lerma et al., 2021, p. 119). Las preguntas de estos cuestionarios estuvieron basadas en los modelos de encuesta para clientes y proveedores propuestos por

Weinberger (2009), así como el sondeo a clientes aplicado por Ramos (2015), Serrano (2017), Fagua y Espitia (2019) y Lino (2020), trabajos expuestos en el marco referencial de este trabajo. Los instrumentos de encuesta contruidos para proveedores y potenciales clientes definen cada una de las dimensiones a analizar, los indicadores y las preguntas incluidas en la encuesta y se detallan en el Apéndice A y B del presente trabajo.

En primer lugar, la información obtenida con las encuestas dirigidas a clientes, fue un insumo muy importante para el estudio de mercado ya que recopiló información demográfica que permitió identificar las características del grupo de potenciales clientes del Área Metropolitana de Bucaramanga a saber: edad, sexo, lugar de residencia, actividad económica, nivel de ingresos y estrato socioeconómico. Asimismo, la información recopilada con las preguntas de la dimensión de estudio de mercado, permitió establecer el mercado objetivo o cuota de mercado que se cubrirá con la producción de pulpa de mora de la empresa, partiendo de la determinación del mercado potencial, disponible y eficiente; así como la percepción de la pulpa de fruta congelada que ofrece la competencia.

Por su parte, la encuesta dirigida a proveedores se aplicó a los productores de mora organizados y no organizados en el Municipio de Charta, para obtener información con respecto a datos sociodemográficos, procesos organizativos, sistema de producción, la generación de valor agregado, la estructura de la cadena de comercialización y la participación del producto en el ingreso familiar de los productores de mora. Asimismo, los niveles de producción de la fruta y la posibilidad que sea proveída a la empresa objeto del Plan de Negocios de este trabajo. Esta información sirvió como insumo para el análisis de los proveedores y la caracterización de la población agroindustrial del municipio de Charta.

### 3.5. Muestra de la población a analizar

La población objeto de la investigación de mercado se ubica en el área de influencia del Área Metropolitana de Bucaramanga a saber: Bucaramanga, Piedecuesta, Girón y Floridablanca. Por lo tanto, se establece como clientes potenciales la población total de esta área de influencia, para la cual se tomó la proyección estimada de población para el año 2024 que es aproximadamente de 1.327.106 habitantes (Tabla 2), según la actualización post covid-19 de las proyecciones de población municipal por área, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].

**Tabla 2**

*Proyección poblacional 2024 para el área de influencia de la investigación de mercado*

Municipio	Proyección Poblacional Año 2024
Bucaramanga	619703
Floridablanca	339490
Girón	175720
Piedecuesta	192193
<b>Total</b>	<b>1327106</b>

*Nota.* Proyecciones de población municipal por área, actualización post covid-19, Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].

Ahora bien, con respecto al tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de muestreo para estudios descriptivos con variable principal de tipo cualitativo porque lo que se busca es encontrar “la proporción del fenómeno en estudio en la población de referencia” (Aguilar, 2005, p. 336), es decir, la proporción de personas interesadas en comprar la pulpa de mora congelada, quienes son los clientes potenciales.

Por lo tanto, según Aguilar (2005), se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde,

$N$ = Tamaño de la población

$n$ = Tamaño de la muestra

$Z$ = Valor de  $Z$  crítico, obtenido de la tabla del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

$d$ = nivel de precisión absoluta. Es la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio

$p$ = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

$q$ = (1-p) proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio

En este sentido, se realiza el cálculo con  $N=1327106$  que es la población total del área de influencia de la investigación de mercado;  $Z=1,96$  para un nivel de confianza del 95% que indica “el grado de confianza que se tendrá de que el valor verdadero del parámetro en la población se encuentre en la muestra calculada” (Aguilar, 2005, p. 335) y se fija en función del interés del investigador;  $d=0,05$  una de las precisiones absolutas más comúnmente utilizadas;  $p=0,5$  que corresponde a la máxima probabilidad con que se puede presentar la variable en cuestión, que es, en variables cualitativas del 50%; y, por tanto,  $q = 1 - (0,5) = 0,5$

$$n = \frac{(1327106) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2(1327106 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 384,0491 \cong 384$$

En este sentido, se aplicaron 384 encuestas a potenciales clientes: amas de casa, cafeterías, restaurantes, hoteles, Fruvers, supermercados, entre otros, para realizar la investigación de mercado que se ubica en el área de influencia del Área Metropolitana de Bucaramanga. Sin embargo, debido a que cada uno de estos municipios tiene una población diferente, es necesario realizar un muestreo estratificado que consiste en “dividir a la población en subpoblaciones o estratos y. se selecciona una muestra para cada estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato” (Hernández et al., 1991, p. 267).

Por tanto, siguiendo a Hernández et al. (1991), la muestra para cada estrato se calcula de la siguiente forma:

$$fh = \frac{n}{N}$$

Donde  $fh$  es la fracción del estrato,  $n$  el tamaño de la muestra,  $N$  el tamaño de la población. Seguidamente el total de cada subpoblación  $Nh$  se multiplica por la fracción del estrato  $fh$ , con el fin de obtener el tamaño de muestra para cada uno.

$$Nh * fh = nh$$

Ahora bien, los estratos están conformados por los municipios,  $n$  el tamaño de la muestra es de 384 como se calculó anteriormente y  $N$  de 1.327.106 que corresponde a la población total del área de influencia. De esta manera se puede establecer la fracción del estrato  $fh$ ,

$$fh = \frac{384}{1.327.106} = 0,0002893$$

Y, según la participación en la población total del área de influencia, el tamaño de la muestra para cada estrato (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Muestreo estatificado*

	<i>Nh</i>	<i>nh=Nh*fh</i>
Bucaramanga	619703	179
Floridablanca	339490	98
Girón	175720	51
Piedecuesta	192193	56
<b>Total</b>	<b>1327106</b>	<b>384</b>

*Nota.* Población de la muestra para cada estrato con base en proyecciones de población municipal por área, actualización post covid-19, Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].

Por otra parte, la población objeto de la caracterización de la población agroindustrial del Municipio de Charta corresponde a los productores de mora organizados y no organizados del Municipio. En este sentido, el tamaño de la muestra para la aplicación de encuestas a los productores de mora se calcula de la misma forma que el tamaño de la muestra para el sondeo de clientes, a saber, según Aguilar (2005):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde,  $N$  está determinado por la población que corresponde a 200 productores de mora según información proveída por la [UMATA] de Municipio de Charta;  $Z=1,96$  para un nivel de confianza del 95;  $d=0,05$  una de las precisiones absolutas más comúnmente utilizadas;  $p=0,5$  que corresponde a la máxima probabilidad con que se puede presentar la variable en cuestión, que es del 50%; y por tanto,  $q = 1 - (0,5) = 0,5$

$$n = \frac{(200) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2(200 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 131,75 \cong 132$$

Por tanto, se aplicaron encuestas a 132 productores de mora en el Municipio de Charta.

### **3.6. Fases**

#### ***3.6.1. Fase A. Caracterización de la Población***

Para la caracterización de la comunidad agroindustrial del municipio de Charta, se realizó una encuesta a 132 productores de mora del municipio, para obtener información con respecto a datos sociodemográficos, procesos organizativos, sistema de producción, la generación de valor agregado, la estructura de la cadena de comercialización y la participación del producto en el ingreso familiar de los productores de mora. Asimismo, los niveles de producción de la fruta y la posibilidad que sea proveída a la empresa objeto del Plan de Negocios de este trabajo.

### **3.6.2. Fase B. Estudio de Mercado**

**3.6.2.1. Fase B1. Análisis de Proveedores.** El análisis de los proveedores se hizo con base en información obtenida de las encuestas realizadas a los productores de mora existentes en el municipio de Charta y con información proporcionada por la UMATA del Municipio de Charta con respecto al nivel de producción de mora y la posibilidad que sea proveído a la empresa objeto de este trabajo, según los requerimientos de materia prima.

**3.6.2.2. Fase B2. Análisis de la competencia.** Se trabajó en el reconocimiento de la competencia, identificando las empresas productoras de pulpa de fruta en la ciudad de Bucaramanga y recopilando información sobre características del producto que ofrecen, precios de venta, lugares de distribución y percepción del consumidor sobre la pulpa que ofrece la competencia, dimensión que se incluyó en la encuesta de investigación de mercado.

**3.6.2.3. Fase B3. Análisis del mercado y del consumidor.** Para obtener información se realizó una investigación de mercado a través de la aplicación de 384 encuestas en el área de influencia de los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga, a saber: Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón. Las encuestas fueron realizadas de forma presencial aleatoria en los lugares donde se puede llegar a comercializar el producto como son: plazas de mercado locales, cafeterías, restaurantes, hoteles, Fruvers, entre otras locaciones. También, se aplicaron algunas encuestas de forma electrónica utilizando la herramienta “Formularios de Google” que provee Google LLC, compartiéndolas por medio de redes sociales.

Adicionalmente, se complementó el análisis del mercado con estudios del entorno y del sector que se basan en el análisis de datos recopilados de EVA, ANDI y DANE.

**3.6.2.4. Fase B4. Establecer mercado objetivo.** Partiendo de los datos obtenidos por la encuesta se estableció el mercado objetivo que consiste en fijar la cuota de mercado que se cubre con la producción de pulpa de fruta de la empresa, partiendo de la determinación del mercado potencial, disponible y eficiente con base en la proyección estimada de población del área de influencia para el año 2024.

**3.6.2.5. Fase B5. Demanda potencial y Plan de marketing.** Partiendo del cálculo del mercado objetivo o cuota de mercado y del crecimiento de la población para cada año, se proyectó la demanda a cinco años. Y, según los resultados obtenidos del posible consumidor, proveedores y competencia, se trazó un plan de marketing que, contiene estrategias de producto, precios, promoción y distribución.

### ***3.6.3. Fase C. Estudio Técnico***

Se realizó un análisis del proceso de producción en el cual se definió la localización de la empresa a crear; el flujograma; balance de equipos, herramientas y mano de obra; infraestructura; logística de transporte; almacenamiento y control de inventarios.

### ***3.6.4. Fase D. Estudio Organizacional***

Se definió la misión, visión, logo y valores corporativos que constituyen la carta de navegación de la empresa. Asimismo, se realizó una evaluación interna, mediante la identificación de las oportunidades y debilidades de la nueva empresa para la determinación del plan estratégico de la empresa; se especificó el perfil y manual de funciones para los requerimientos de personal y los requerimientos legales de constitución y funcionamiento.

### **3.6.5. Fase E. Estudio Financiero**

**3.6.5.1. Fase E1. Análisis Financiero.** Para evaluar la viabilidad económica y financiera de crear una empresa productora de pulpa de fruta congelada, se determinó el monto de la inversión inicial y las fuentes de financiamiento, los costos y gastos de la empresa en materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos, financieros y de ventas. Además, se calculó el punto de equilibrio y se realizó la proyección de ingresos, del flujo de caja y de los estados financieros como el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

**3.6.5.2. Fase E2. Evaluación financiera.** Los resultados obtenidos del análisis financiero fueron evaluados con indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, con el fin de evaluar la viabilidad económica y financiera de crear una empresa S.A.S procesadora de mora que contribuya al desarrollo socioeconómico del Municipio de Charta. Asimismo, se presenta un análisis de sensibilidad para mostrar cómo cambios en ciertos parámetros como precios de venta, costos, entre otros, podrían afectar la viabilidad financiera del proyecto.

#### **4. Resultados y Discusión**

En esta sección se presenta el plan de negocios objeto de este trabajo que tiene como fin responder a la pregunta de investigación ¿Existe potencial para crear una empresa S.A.S procesadora de mora que contribuya al desarrollo socioeconómico del Municipio de Charta?, para lo cual, se realizó una caracterización de la comunidad agroindustrial del municipio de Charta a través de la aplicación de una encuesta a productores de mora, para obtener información sobre aspectos sociodemográficos, estructura de la cadena de comercialización y el nivel de producción de mora en el municipio. Seguidamente, se analiza el mercado de la mora con base en estudios de entorno, el sector, la competencia y la investigación de mercados en el área metropolitana de Bucaramanga, para el planteamiento de estrategias y propuesta de valor.

En tercer lugar, se realiza un estudio técnico y organizacional a través de la determinación de los requerimientos técnicos y operativos del proceso de producción, las exigencias legales y la estructura organizacional. Y, por último, se evalúa la viabilidad económica y financiera del emprendimiento, mediante el análisis de costos, inversión y proyección de los estados financieros.

##### **4.1. Caracterización de la Comunidad Agroindustrial del Municipio de Charta**

En el siguiente acápite, se presenta el desarrollo del primer objetivo específico que consiste en desarrollar una caracterización de la comunidad agroindustrial del municipio de Charta, por medio la aplicación de una encuesta a 132 productores de mora, para obtener información con respecto a datos sociodemográficos, procesos organizativos, sistema de producción, la generación de valor agregado, la estructura de la cadena de comercialización y la participación del producto en el ingreso familiar de los productores de mora. Asimismo, los

niveles de producción de la fruta y la posibilidad que sea proveída a la empresa objeto del Plan de Negocios de este trabajo.

Cabe resaltar que el municipio de Charta se encuentra localizado en la Provincia de Soto del Departamento de Santander. Según información proveída por la UMATA del municipio, está ubicado a 38 kilómetros de distancia de la ciudad de Bucaramanga y está distribuido en 12 veredas y 2 corregimientos así: El centro, El Roble, Cristalina, Pantanos, Pico y Palma, Carbonal, Corregimiento de Piritá, Corregimiento de Aguada, Perico, La Playa, Abejas, Ovejera, Caña y Rinconada.

La economía del Municipio depende principalmente de la ganadería y de la producción de mora. Las veredas productoras de mora en el municipio son: El centro, El Roble, Cristalina, Pantanos, Carbonal, Caña y Rinconada. Por lo tanto, en estas veredas se aplicó la encuesta a la muestra definida en este trabajo de 132 productores de mora, para obtener información.

A continuación se presenta un análisis descriptivo de la información recolectada. Cada apartado corresponde al análisis de cada una de las dimensiones definidas y medidas por los indicadores y preguntas incluidas en la encuesta (Ver Apéndice A).

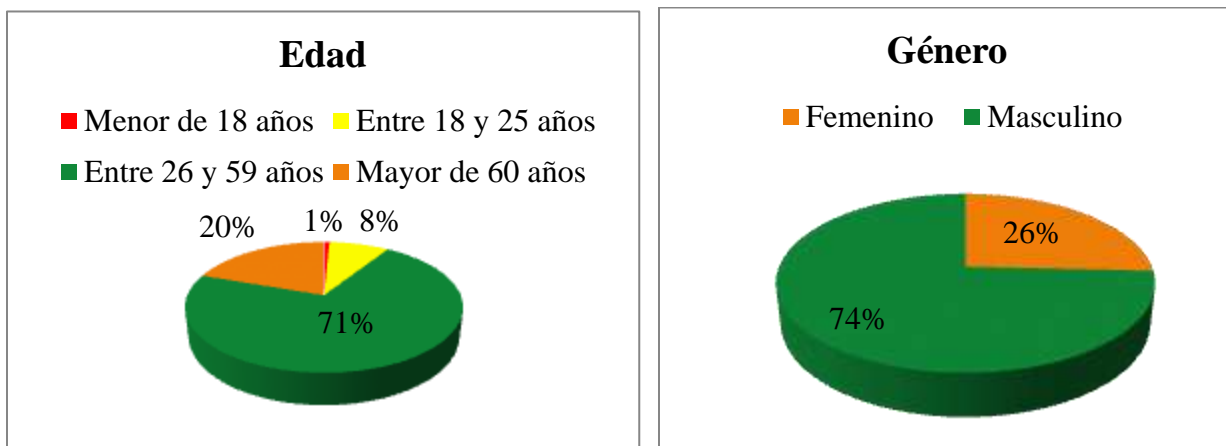
#### ***4.1.1. Análisis de Resultados***

**4.1.1. 1. Dimensión Sociodemográfica.** El análisis de la información sociodemográfica permitió identificar las características del grupo de productores de mora del Municipio de Charta a saber: su estructura familiar, dinámica poblacional, población económicamente activa y condición laboral.

En primer lugar, como se puede apreciar en la *Figura 1*, la mayoría de productores de mora en el Municipio de Charta se ubican dentro de la población adulta con un rango de edad entre los 26 y 59 años, No obstante, existe un 20% de productores con una edad por encima de los 60 años, pertenecientes a la población de adultos mayores. Esto indica que el grupo de productores de mora está constituido por personas en edad adulta y de la tercera edad. En cuanto al género, predomina el género masculino con un 74% del total de población encuestada, mientras que las mujeres tan solo representan el 26%.

**Figura 1**

*Rango de edad y género de los productores de Mora*

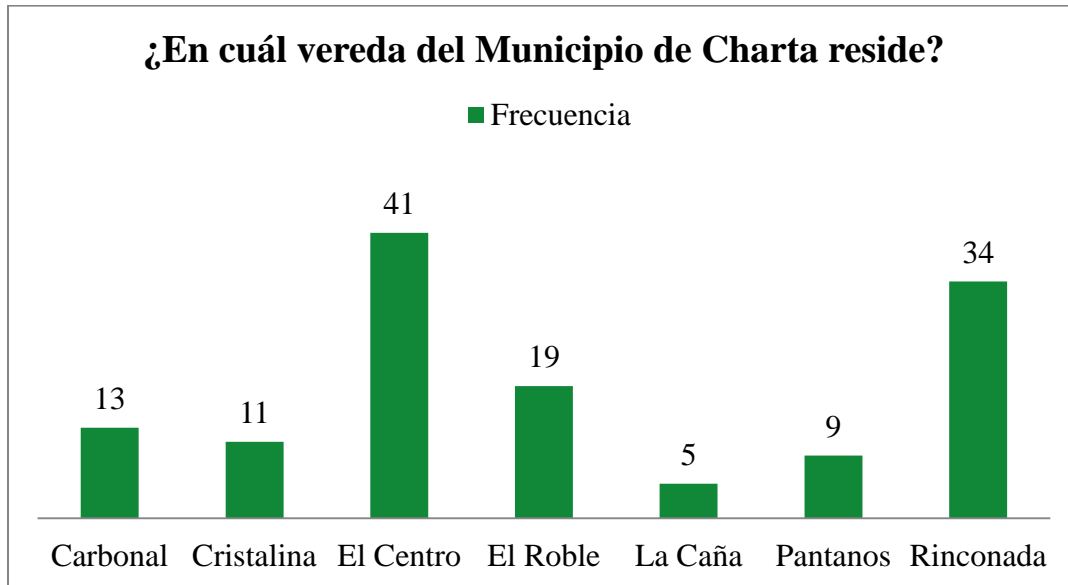


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Por otra parte, la mayor parte de productores de mora, se encuentran distribuidos en las veredas el Centro, la Rinconada y el Roble (*Figura 2*). Por lo que estas veredas son las de mayor producción de mora en el Municipio de Charta.

**Figura 2**

*Lugar de residencia de los productores de mora*

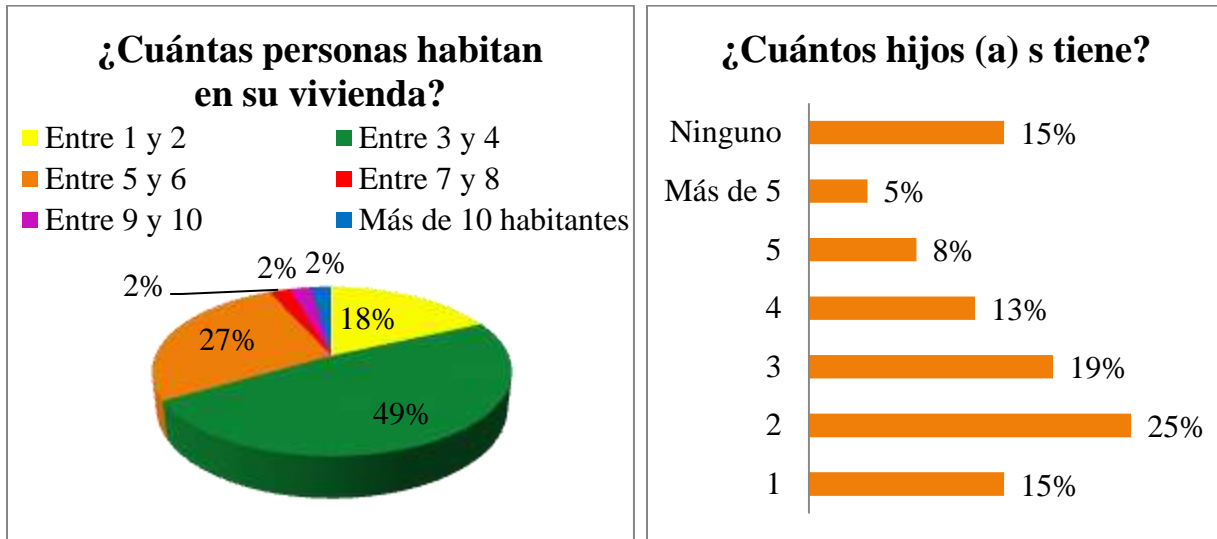


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

En cuanto al número de personas que conforman la unidad familiar, como se puede apreciar en la *Figura 3*, el 49% de los hogares de los productores de mora tienen aproximadamente entre 3 y 4 habitantes por vivienda. Mientras que, respecto a la cantidad de hijos, el 25% de productores de mora tiene dos hijos, aunque, se puede evidenciar que hay un buen número de productores que no tienen ningún hijo, 15%.

**Figura 3**

*Número de personas que conforman la unidad familiar*

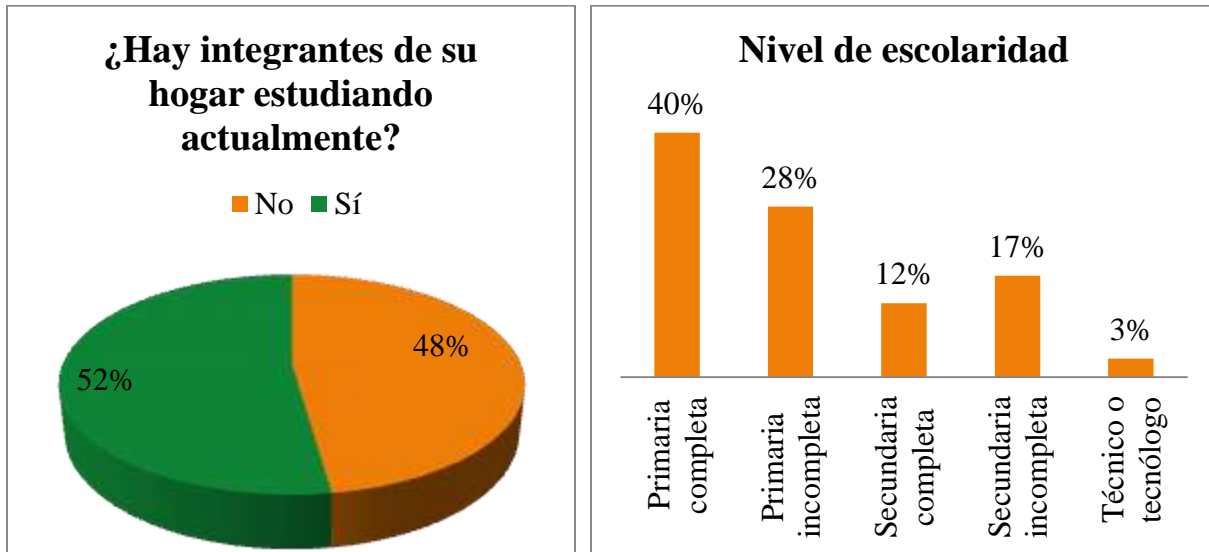


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Con respecto al acceso a programas de formación académica y nivel de escolaridad de los productores de mora, se puede observar en la *Figura 4*, que poco más del 50% de los integrantes de la unidad familiar actualmente se encuentra estudiando, mientras que el 48% restante, no se encuentra estudiando actualmente. Esto indica que al menos la mitad de la población encuestada tiene acceso a programas de formación académica. Asimismo, se puede evidenciar que la mayoría de los productores tienen un nivel de escolaridad de Primaria completa, el 40%; pero, un buen número de ellos no terminó la primaria, 28%. Así mismo, el 12% cursó estudios de secundaria pero, en su mayoría no terminaron el bachillerato, 17%. Aunque cabe destacar que una minoría ha alcanzado estudios de educación superior, 3%

**Figura 4**

*Acceso a programas de formación académica*

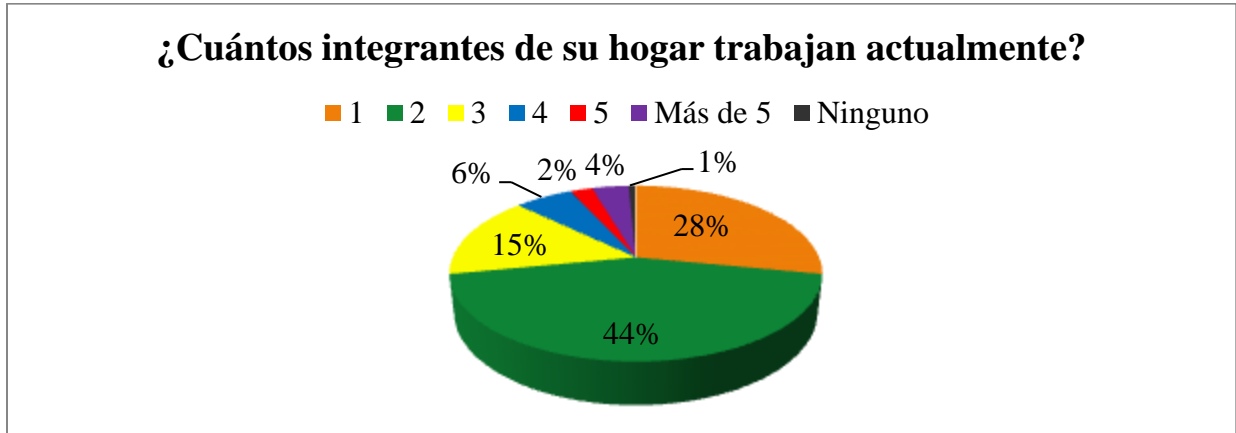


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

En cuanto a la condición laboral de los productores de mora, como se observa en la *Figura 5*, el 44% de las unidades familiares tienen por lo menos dos personas laborando y el 28% tiene una sola persona que trabaja en el hogar. Lo que indica una población económicamente activa de dos miembros en la unidad familiar.

**Figura 5**

*Condición laboral*



*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

**4.1.1.2. Dimensión económica.** El análisis de la información económica permitió identificar la situación de los productores en términos del nivel de ingreso, la actividad económica, el estrato socioeconómico y el acceso a créditos.

En primer lugar, con respecto a las condiciones socioeconómicas del grupo de productores de mora, se encontró que el 70% se encuentra en el grupo A del SISBEN, denominado pobreza extrema y el 23% de los productores encuestados se encuentra en el grupo B del SISBEN, denominado pobreza moderada (*Figura 6*). Esto indica que son personas de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad.

**Figura 6**

*Condición socioeconómica de los productores de mora*

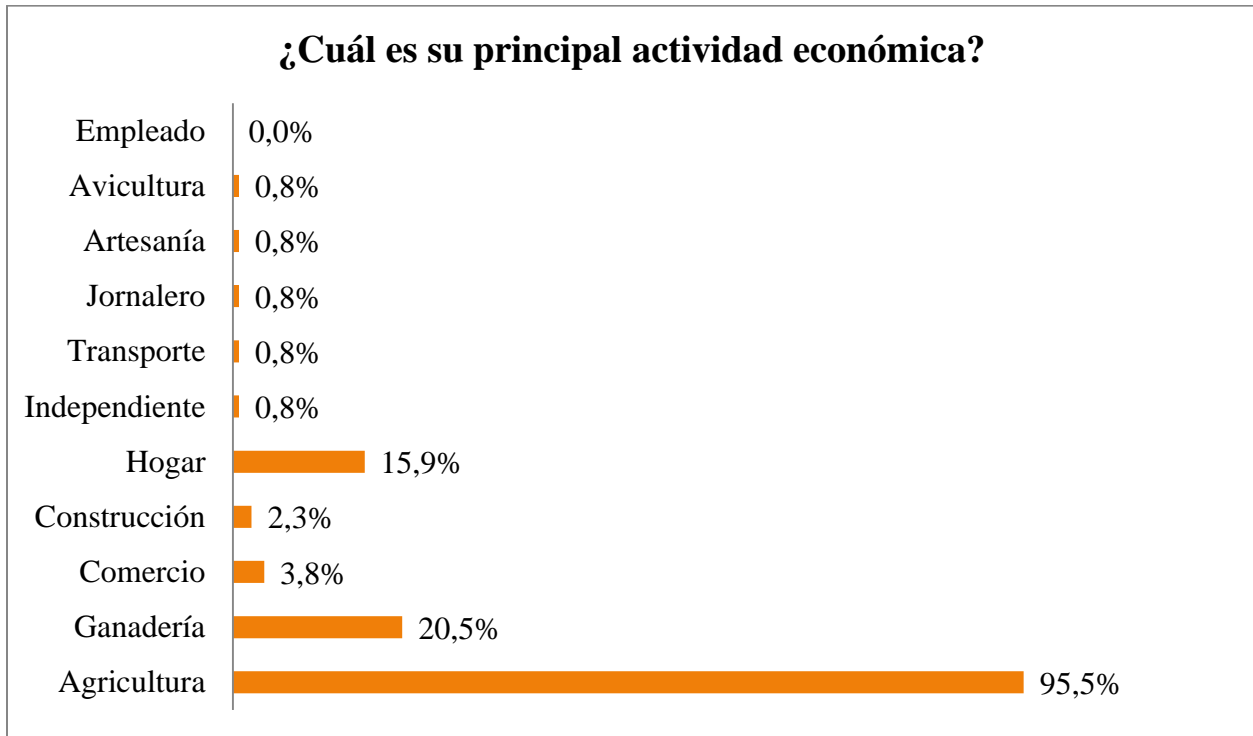


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Con respecto a la actividad económica a la que se dedican los productores de mora, se puede observar en la *Figura 7* que el 95,5% de los productores de mora se dedican a la Agricultura, seguida de la Ganadería 20,5% y el Hogar 15,9%. Aunque también existe un pequeño porcentaje que también se dedica a la construcción y el comercio. Cabe resaltar que, quienes tienen por actividad económica el hogar, son únicamente mujeres.

**Figura 7**

*Actividad económica de los productores de mora*

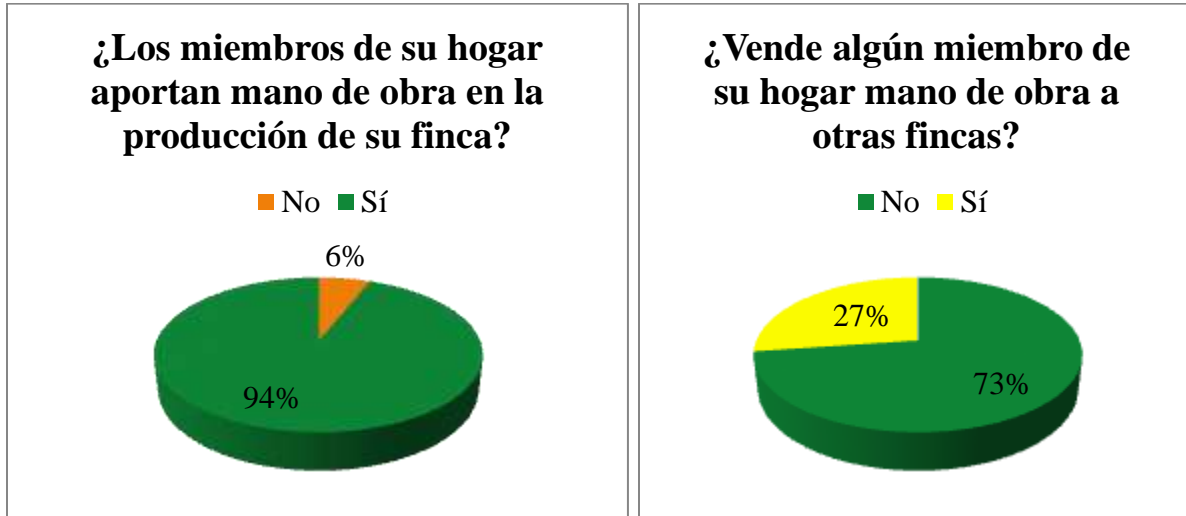


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Ahora bien, la participación de la mano de obra familiar en la producción de las fincas se evidencia en la *Figura 8*, donde se puede apreciar que el 94% de los miembros de la unidad familiar de los productores de mora, aportan mano de obra en la producción de la finca. Además, se puede observar que tan solo un 27% de los miembros del hogar venden mano de obra a otras fincas, estos dos resultados indican que la producción de las fincas es un proyecto familiar.

**Figura 8**

*Participación de la mano de obra familiar en la producción de las fincas*

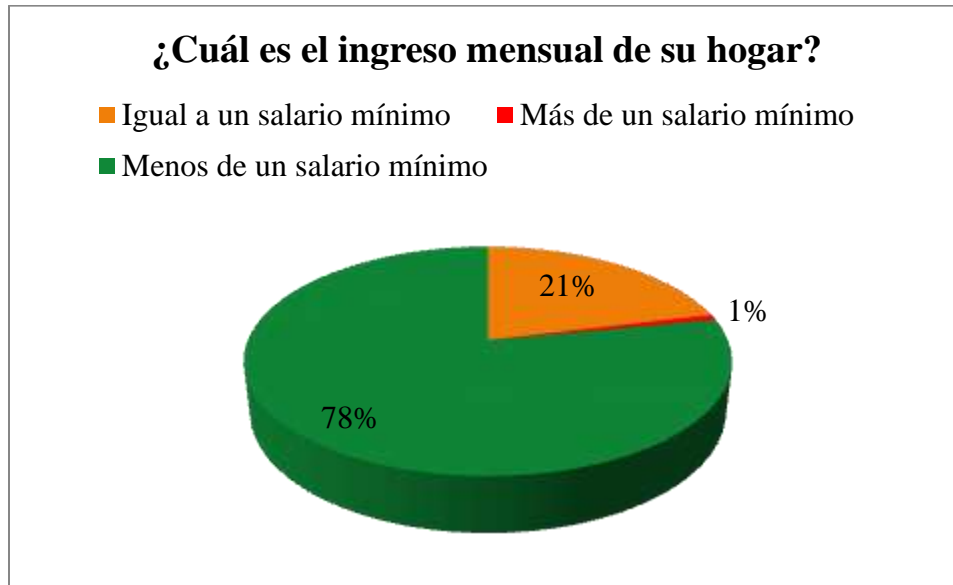


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Con respecto al nivel de ingresos de los productores de mora, se encontró que el 78% de los productores encuestados mensualmente devengan un ingreso menor a un salario mínimo y el 21% asegura ganar exactamente un salario mínimo al mes (*Figura 9*), lo que concuerda con la condición socioeconómica expuesta anteriormente y evidencia que son personas de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad.

**Figura 9**

*Ingreso familiar*

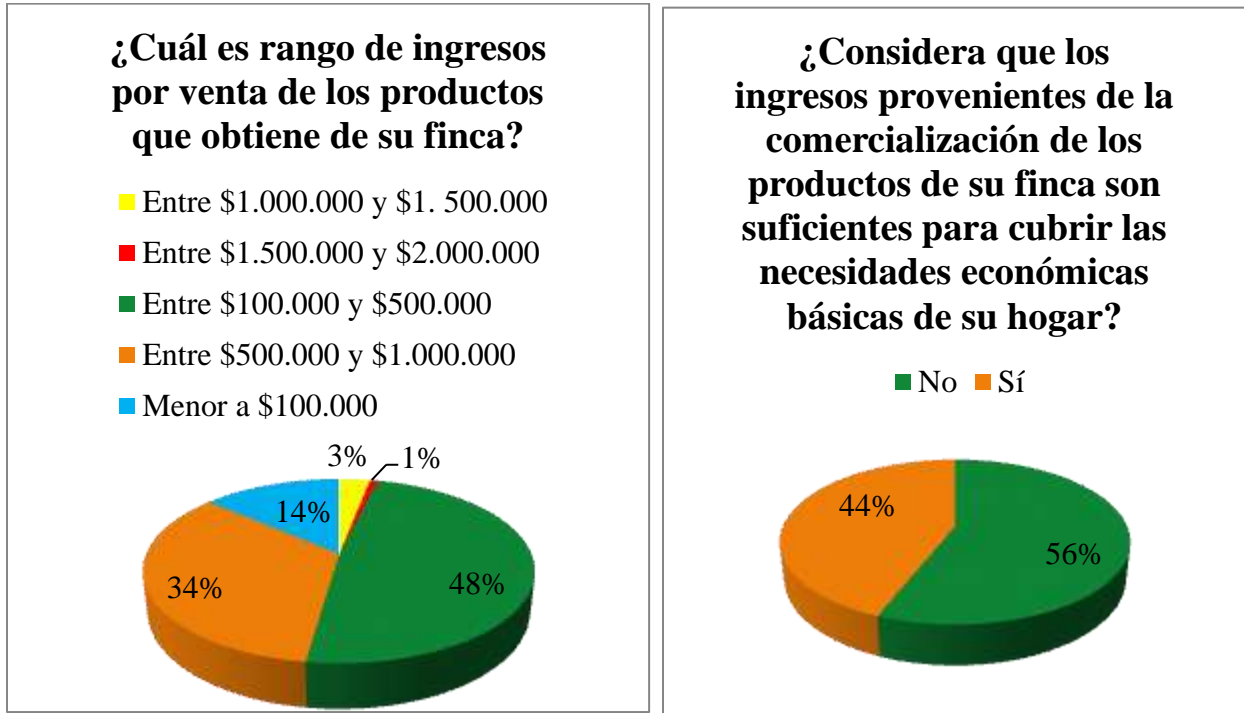


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

En cuanto a los ingresos por venta de la producción de las fincas, en la *Figura 10*, se puede apreciar que el 48% de los productores encuestados obtiene un rango de ingresos entre \$100.000 y \$500.000 pesos y el 34%, obtiene un rango de ingresos entre \$500.000 y \$1.000.000 de pesos. Sin embargo, el 56% de los productores no considera suficientes estos ingresos para cubrir las necesidades económicas básicas del hogar. Por lo tanto, se puede decir que los ingresos que obtienen por la venta de los productos de la finca son bajos porque no son suficientes para garantizar una buena calidad de vida en términos de cubrir las necesidades económicas básicas.

**Figura 10**

*Ingresos por venta de la producción de las fincas*

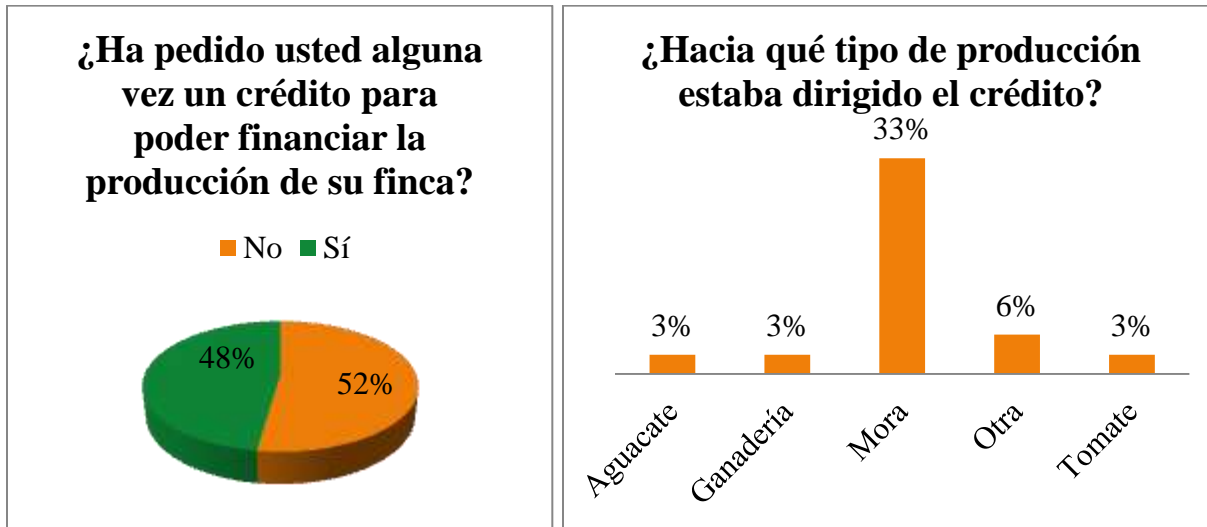


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Por último, la producción de la finca, como se observa en la *Figura 11*, se ha financiado en un 48% con el acceso a créditos, dirigidos principalmente hacia la producción de mora, 33%. Mientras que el 52% de los productores encuestados, no ha tenido que recurrir a un crédito para poder financiar la producción de la finca.

**Figura 11**

*Financiación de la producción*



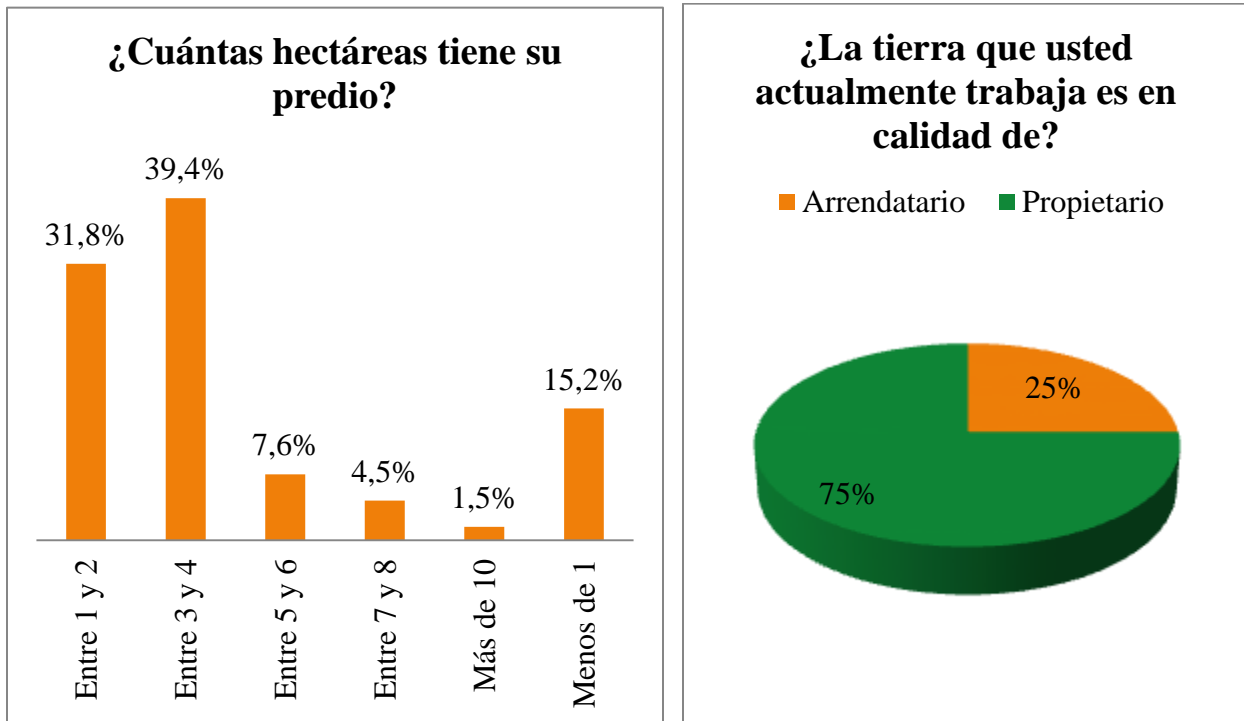
*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

**4.1.1.3. Dimensión Productiva.** El análisis de la información productiva permitió determinar el acceso y uso de la tierra, los procesos organizativos de las asociaciones de productores, la estructura de comercialización de la mora, el nivel de producción y la disposición para proveerlo a la empresa.

En primer lugar, con respecto a la relación del productor con la tierra se encontró que la mayor parte de productores de mora, el 39,4%, tienen entre 3 y 4 hectáreas (*Figura 12*). También hay un buen número de productores que poseen entre 1 y 2 hectáreas, 31,8% y menos de 1 hectárea, 15,2%. Además, el 75% de los productores encuestados son propietarios de la tierra que trabajan. Estos resultados indican que en su mayoría son pequeños productores quienes tienen como fuente principal de sus ingresos la agricultura y la ganadería.

**Figura 12**

*Relación del productor con la tierra*

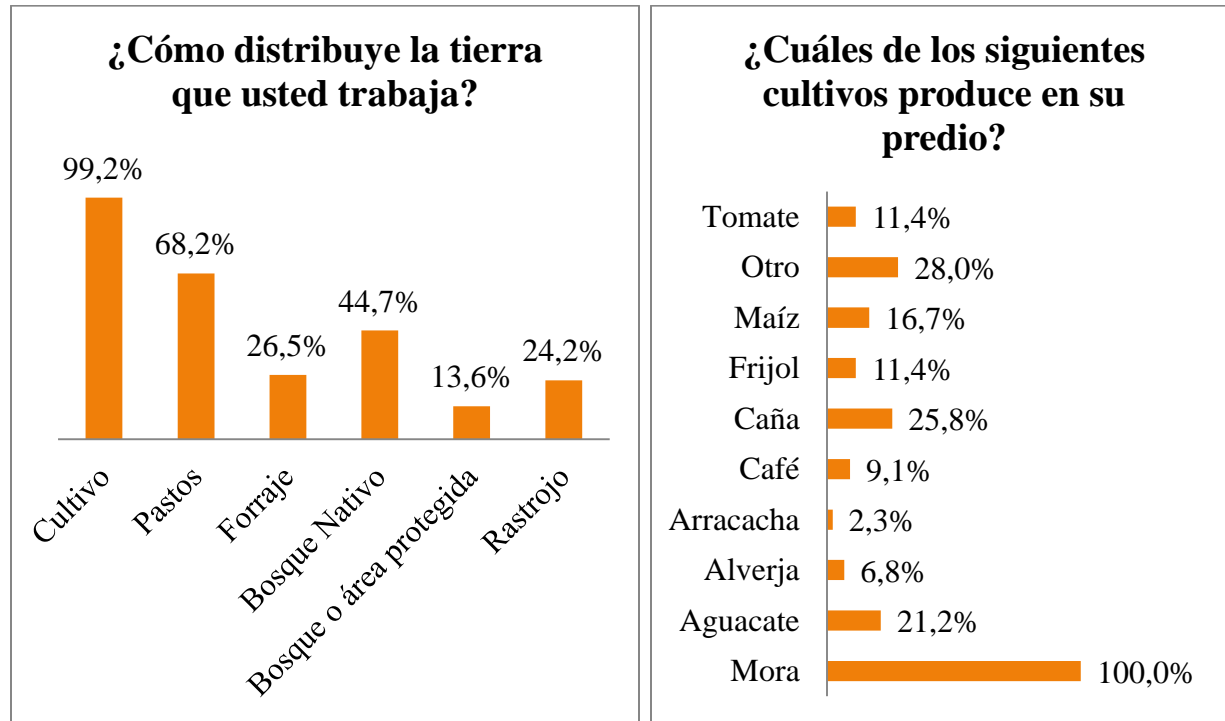


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

En cuanto al uso de la tierra, se encontró que el 99,2% de los productores de mora dedican la tierra que poseen a cultivos como se puede apreciar en la *Figura 13*, aunque también existe una buena parte que dedica su tierra a pastos de potrero, 68,2% y bosque nativo, 44,7%. Asimismo, el 100% de los productores encuestados producen mora en sus fincas, pero algunos también producen cultivos como aguacate, caña y otros tales como: Tomate de árbol, Lulo, hortalizas, papa, plátano, entre otros.

**Figura 13**

*Uso de la tierra*

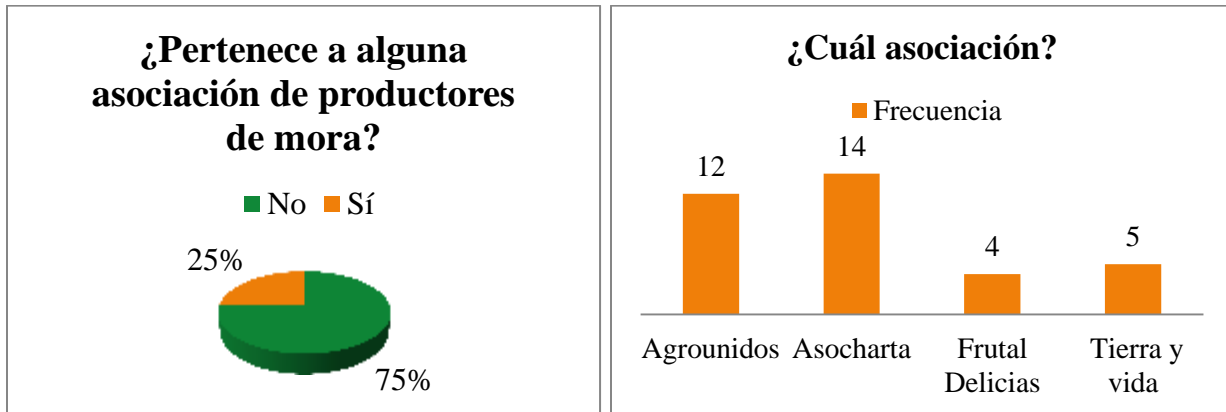


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

En cuanto a los productores de mora organizados en el Municipio de Charta, se evidencia un gremio débil, caracterizado por un pequeño número de productores organizados pues bien, se encontró que tan solo el 25% de los productores encuestados están asociados (*Figura 14*). La asociaciones presentes en el Municipio son: Asocharta, productores de mora orgánica; Agrounidos por Charta, productores de mora; Frutal Delicias, transformación de frutas y derivados lácteos; y la Asociación de Mujeres Campesinas Tierra y Vida, producción de hortalizas y frutas orgánicas. La mayor parte de productores encuestados pertenecen a las asociaciones ASOCHARTA y AGROUNIDOS.

**Figura 14**

*Asociaciones de productores de mora*

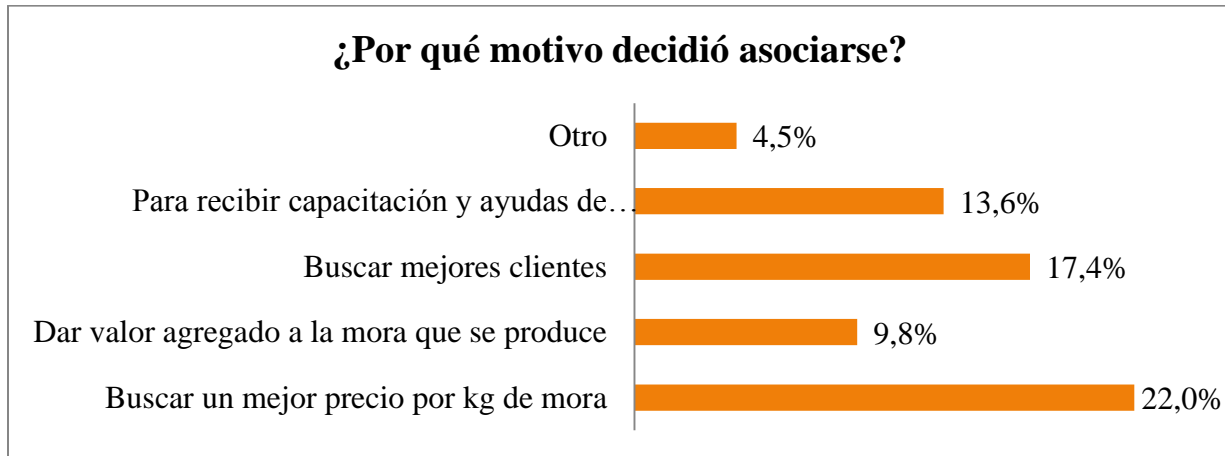


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Además, el principal motivo por el cual los productores decidieron asociarse es la búsqueda de un mejor precio por kilogramo de mora, que corresponde al 22% de los productores encuestados (*Figura 15*), así como buscar mejores clientes, 17,4%. En este sentido, se puede decir que asociarse les permite obtener mayores ingresos por venta de la mora y abrirse a nuevos mercados.

**Figura 15**

*Motivo por el cual los productores decidieron asociarse*



*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Además, el 47% de los productores organizados considera que estar dentro de una asociación les permite dar un valor agregado a la mora que producen, mientras que el 53% restante considera que como asociación no generan ningún valor agregado (*Figura 16*). No obstante, en esta misma pregunta se pidió a los productores encuestados especificar cuál valor agregado le dan a la mora que producen a lo que respondieron, en su mayoría, que el valor agregado era un mejor precio o mayor rentabilidad; mientras que otros respondieron que como asociación ofrecían mora limpia u orgánica. Y tan solo un pequeño número de productores respondieron que transformaban la mora en mermelada, rollitos, bocadillo, arequipe y vino.

Esto evidencia que, sumado a que son pocos los productores organizados, la gran mayoría de asociaciones que existen en el Municipio de Charta no tienen ninguna otra

participación en la cadena de comercialización de la mora más allá de vender la fruta en estado fresco puesto que, no generan un valor agregado al producto.

**Figura 16**

*Valor agregado de la mora de las asociaciones*

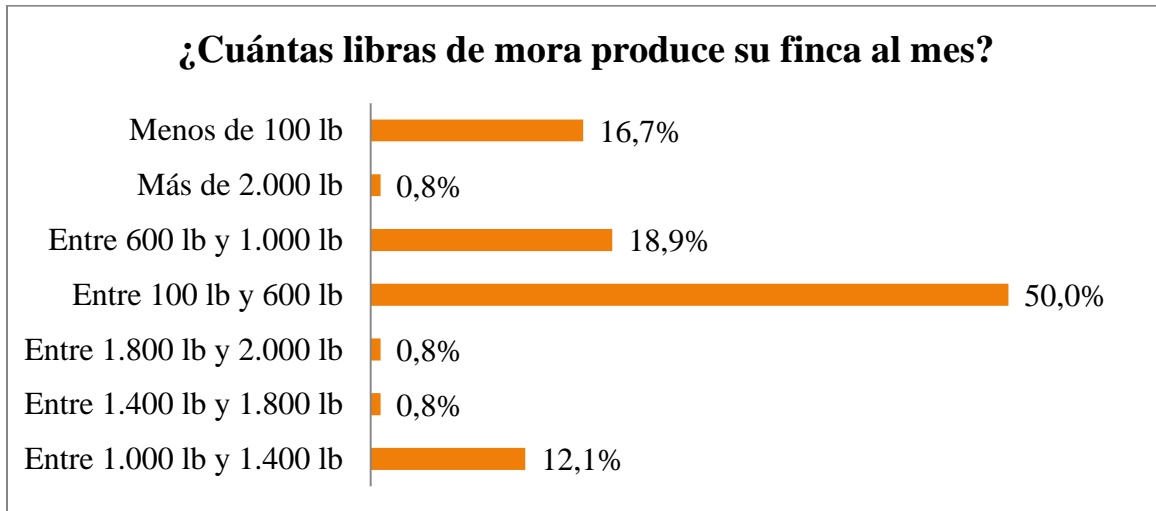


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Ahora bien, el 50% de la producción mensual de mora se sitúa entre 100 y 600 libras por productor, como se observa en la *Figura 17*, mientras que el restante se distribuye en producciones de entre 600 y 1.000 libras (18,9%), menos de 100 libras (16,7%) y entre 1.000 y 1.400 libras (12,1%). Estos resultados indican que la producción de mora en el Municipio de Charta se caracteriza por ser en su mayoría proveniente de pequeños productores rurales.

**Figura 17**

*Producción mensual de mora*



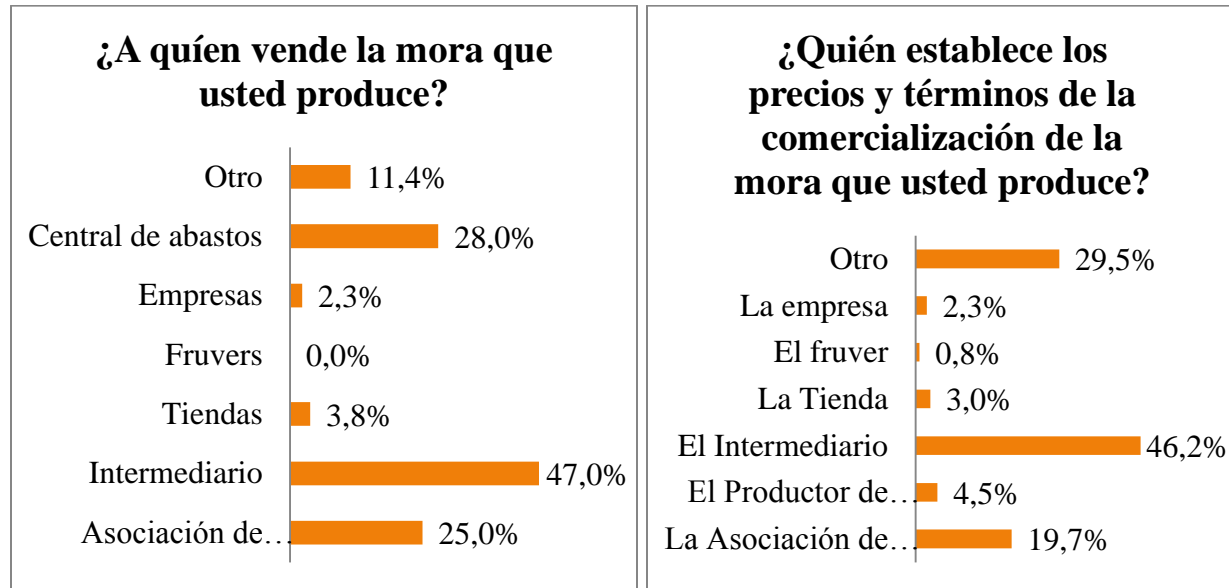
*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Con respecto a la cadena de comercialización de la mora, se encontró que el 47% de los productores de mora vende la fruta a un intermediario, seguido de un 28% que la vende a la central de abastos directamente y un 25% que la vende a una asociación (*Figura 18*). Asimismo, el 46,2% de los productores respondió que quien establece los precios y términos de la comercialización de la mora es el intermediario, seguido de un 29,5% que respondió “Otro”, conformado en su mayoría por la Central de Abastos y los mayoristas.

En este sentido, se evidencia el problema del cual parte la presente investigación: la intermediación, que acapara casi el 50% de la producción de mora del Municipio de Charta y establece los precios y términos de la comercialización. Asimismo, se evidencia que a pesar que una buena parte de los productores de mora vende la fruta directamente a la central de abastos o a los mayoristas, no tienen poder sobre los precios de comercialización.

**Figura 18**

*Estructura de la cadena de comercialización de la mora*



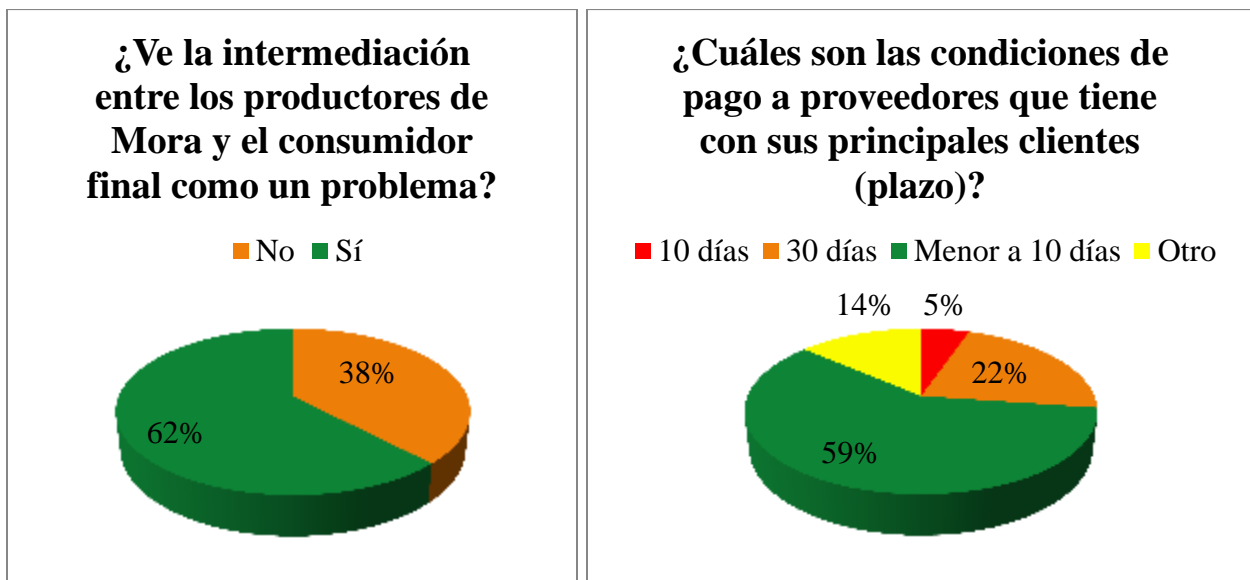
*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

En cuanto a la percepción de la intermediación por parte de los productores de mora (*Figura 19*), se encontró que el 62% de los productores ve la intermediación como un problema y, en general, las respuestas fueron que la ven así, porque el intermediario gana más que el campesino, se queda con buena parte de la ganancia, paga la mora muy barata y consideran que es mejor venderla directamente. Por el contrario, el 38% de los productores de mora, no ven la intermediación como un problema y, según ellos, se debe a que es más costoso llevar la mora y venderla directamente, el productor no cuenta con transporte ni mercado para el producto, el intermediario ayuda a comercializar la mora y, hace falta para que haya competencia.

Por otra parte, la condición de pago que los productores de mora tienen con su principal cliente es menor a 10 días, que corresponde al 59% de los productores encuestados, seguido de 30 días con el 22%.

**Figura 19**

*La intermediación*



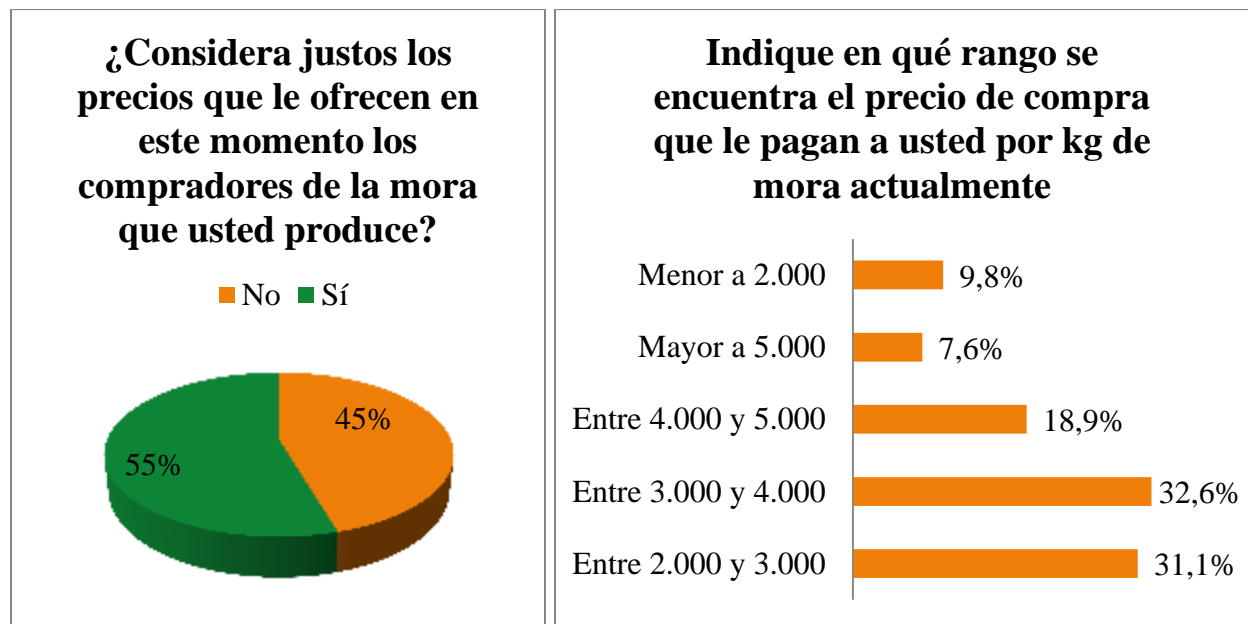
*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

En cuanto a los precios de comercialización de la mora, como se observa en la *Figura 20*, se encontró que el 55% de los productores encuestados consideran justos los precios que le ofrecen los compradores de la mora que producen principalmente, porque en el momento la mora se encontraba a buen precio, la vende directamente al consumidor y pagan mejor precio que venderla a un intermediario. Mientras que el 45% restante, no considera justos los precios y respondieron en su mayoría que se debe a que los precios son muy variables, a veces pagan la mora muy barata y el precio no alcanza en ocasiones a cubrir los costos de producción.

Además, el 32,6% respondió que el precio por kilogramo de mora se encuentra entre los \$3.000 y \$4.000; el 31,1%, respondió que el precio se encuentra entre los \$2.000 y \$3.000; y el 18,9% respondió que el precio se encuentra entre los \$4.000 y \$5.000.

**Figura 20**

*Precios de la mora en estado fresco*

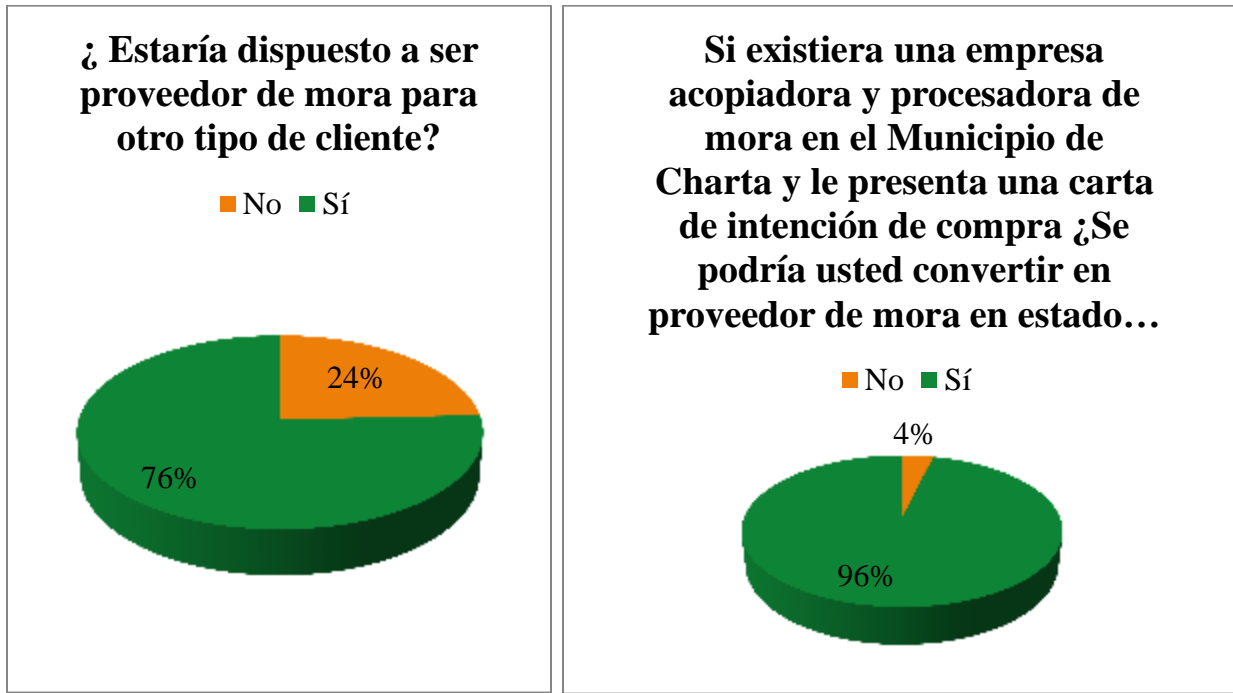


*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

Finalmente, con respecto al interés de los productores en ser proveedores de mora en estado fresco para la empresa objeto del presente trabajo, se encontró que el 76% de los productores estaría dispuesto a ser proveedor de mora para otro tipo de cliente y el 96% estaría dispuesto a ser proveedor de la empresa que se pretende crear con el plan de negocios (*Figura 21*). En este sentido, se puede decir que existe potencial para crear una empresa S.A.S procesadora de mora que contribuya al desarrollo socioeconómico del Municipio de Charta.

**Figura 21**

*Proveedores potenciales*



*Nota.* Resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta.

#### **4.1.2. Conclusiones de la Encuesta.**

En primer lugar, el análisis de la información sociodemográfica permitió concluir que el grupo de productores de mora está constituido por personas en edad adulta y de la tercera edad, en el que predomina el género masculino. Las veredas de mayor producción de mora en el Municipio de Charta son el Centro, la Rinconada y el Roble; los hogares de los productores de mora tienen aproximadamente entre 3 y 4 habitantes por vivienda mientras que, la mayoría de productores de mora tiene dos hijos. Al menos la mitad de la población encuestada tiene acceso a programas de formación académica y la mayoría de los productores tienen un nivel de

escolaridad de Primaria completa; Y existe una población económicamente activa de dos miembros por la unidad familiar.

En segundo lugar, los principales resultados del análisis de la información económica fueron: el grupo de productores de mora lo conforman personas de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad que tienen por actividad económica a la Agricultura y la Ganadería y, quienes tienen por actividad económica el hogar, son únicamente mujeres; la producción de las fincas es un proyecto familiar. La mayor parte de los productores encuestados mensualmente devengan un ingreso menor a un salario mínimo y los ingresos que obtienen por la venta de los productos de la finca son bajos porque no son suficientes para garantizar una buena calidad de vida en términos de cubrir las necesidades económicas básicas. Además, la mayoría de productores no han tenido que recurrir a un crédito para poder financiar la producción de la finca.

Por último, los principales resultados de la dimensión productiva arrojaron que el grupo de productores de mora está conformado por pequeños productores quienes tienen como fuente principal de sus ingresos la agricultura y la ganadería por lo que dedican la tierra que poseen a cultivos y pastos de potrero. Se evidencia un gremio débil, caracterizado por un pequeño número de productores organizados y tan solo existen cuatro asociaciones; los productores consideran que asociarse les permite obtener mayores ingresos por venta de la mora y abrirse a nuevos mercados. Sin embargo, la gran mayoría de asociaciones que existen en el Municipio de Charta no tienen ninguna otra participación en la cadena de comercialización de la mora más allá de vender la fruta en estado fresco puesto que, no generan un valor agregado al producto.

La producción de mora en el Municipio de Charta se caracteriza por ser en su mayoría proveniente de pequeños productores rurales. Se evidencia el problema de la intermediación, que acapara casi el 50% de la producción de mora del Municipio de Charta y establece los precios y términos de la comercialización. Asimismo, se evidencia que a pesar que una buena parte de los productores de mora vende la fruta directamente a la central de abastos o a los mayoristas, no tienen poder sobre los precios de comercialización.

Además, los productores ven la intermediación como un problema porque el intermediario gana más que el campesino, se queda con buena parte de la ganancia, paga la mora muy barata y consideran que es mejor venderla directamente. El 50% de los productores producen entre 100 y 600 libras al mes, el precio por kilogramo de mora se mantiene entre \$2.000 y \$4.000 pesos. Y el 96% de los productores estaría dispuesto a ser proveedor de la empresa objeto de esta investigación.

#### **4.2. Análisis de Mercado.**

En el siguiente apartado se presenta el desarrollo del segundo objetivo específico definido en éste trabajo a saber: analizar el mercado de la mora con base en estudios de entorno, el sector, la competencia y la investigación de mercados en el área metropolitana de Bucaramanga, para el planteamiento de estrategias y propuesta de valor.

Por lo tanto, se expone el análisis de los proveedores, con base en los resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta y la información proporcionada por la UMATA del Municipio; el análisis la competencia, partiendo de los resultados de la encuesta de investigación de mercado y a la identificación de los competidores directos; el análisis del mercado y el consumidor, con base en los resultados de la

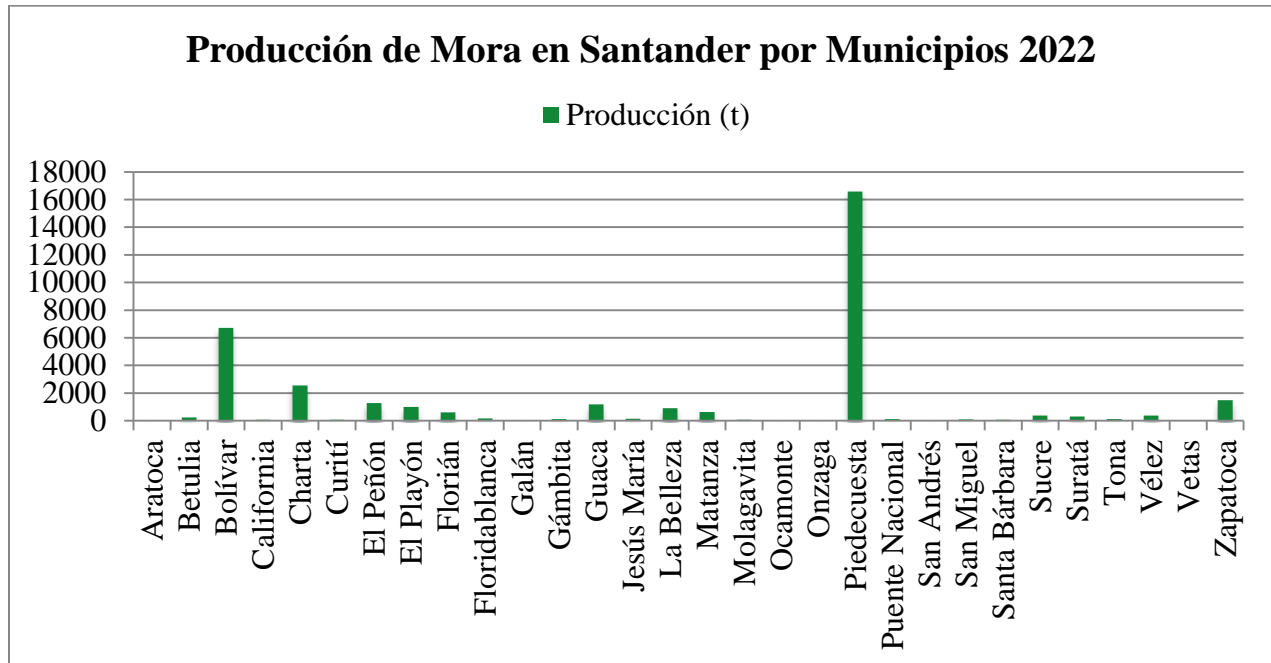
investigación de mercado, estudio del entorno y sector, con base en información de fuentes oficiales y la determinación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Así, posteriormente, se logra establecer el mercado objetivo, la demanda potencial y un plan de marketing para alimentar el presente Plan de Negocios.

#### ***4.2.1. Análisis de los proveedores***

Según la Unidad Municipal de Atención Técnica Agropecuaria [UMATA] del Municipio de Charta, toda la información sobre la producción de mora se ha reportado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y está compensada en la Base Agrícola de Evaluaciones Agropecuarias Municipales EVA, la cual registra en la Base Agrícola 2019-2022, para 2022 a Piedecuesta como el mayor productor de mora en Santander con una participación en la producción departamental del 47%, seguido de Bolívar 19%, Charta 7%, Zapatoca 4,2% y el Peñón 3,6% (*Figura 22*).

**Figura 22**

*Producción de mora en Santander por municipios 2022*

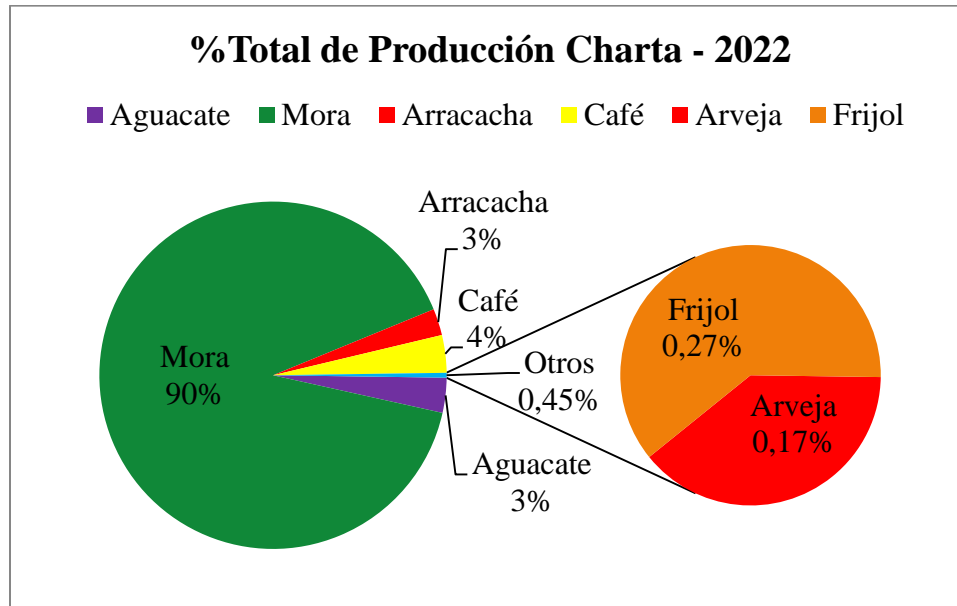


*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Base Agrícola 2019-2022 de Evaluaciones Agropecuarias Municipales [EVA].

El Municipio de Charta, tiene a la producción de mora y la ganadería como pilares de su economía y, según la Base Agrícola EVA 2019-2022, para el 2022, la producción de mora alcanzó una producción de 2.552 toneladas, lo que representa el 90% de la producción agrícola del municipio (*Figura 23*), pero también tienen participación cultivos como el café y el aguacate, con una participación del 4% y 3%, respectivamente.

**Figura 23**

*Producción agrícola del municipio de Charta 2022*



*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Base Agrícola 2019-2022 de Evaluaciones Agropecuarias Municipales [EVA].

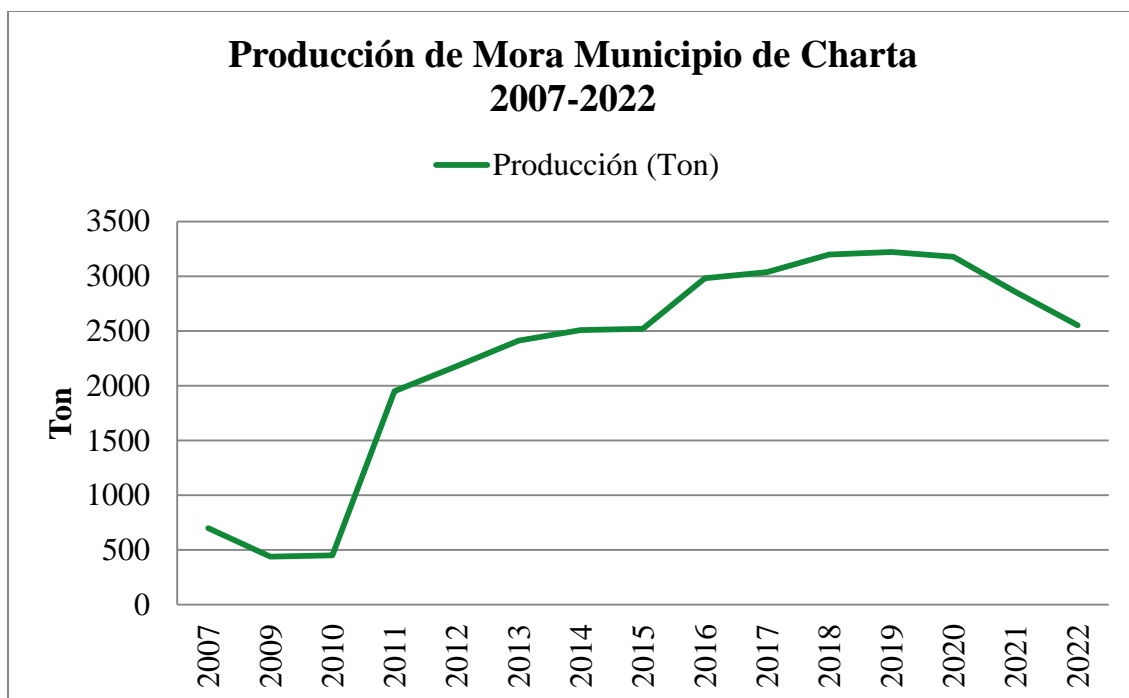
Por otra parte, la producción de mora del Municipio de Charta en los últimos 15 años ha aumentado considerablemente (*Figura 24*). En primer lugar, entre 2007 y 2010 la producción no era tan representativa, era menor a 1.000 toneladas, pero a partir de 2010, según información proporcionada por la UMATA, el SENA en articulación con el municipio, capacitaron y crearon las asociaciones de productores de mora. Asimismo, proporcionaron ayudas en términos de insumos, por lo que la producción mejoró.

En los años siguientes, la producción se ha mantenido, pero después de la pandemia covid-19 la producción ha comenzado a disminuir, registrando una disminución del 10,7% para el año 2022 con respecto al 2021. Asimismo, el rendimiento medido en toneladas por hectárea, si bien ha mantenido una tendencia creciente entre 2010 y 2019, a partir del 2020 ha comenzado a

disminuir. Estos factores, según la UMATA, han sido consecuencia de la afectación en el mercado de la mora que causó la pandemia y a los cambios climáticos tan fuertes como veranos largos o inviernos prolongados, dando paso a la presencia de enfermedades que han afectado los cultivos.

**Figura 24**

*Producción de mora municipio de Charta 2007-2022*



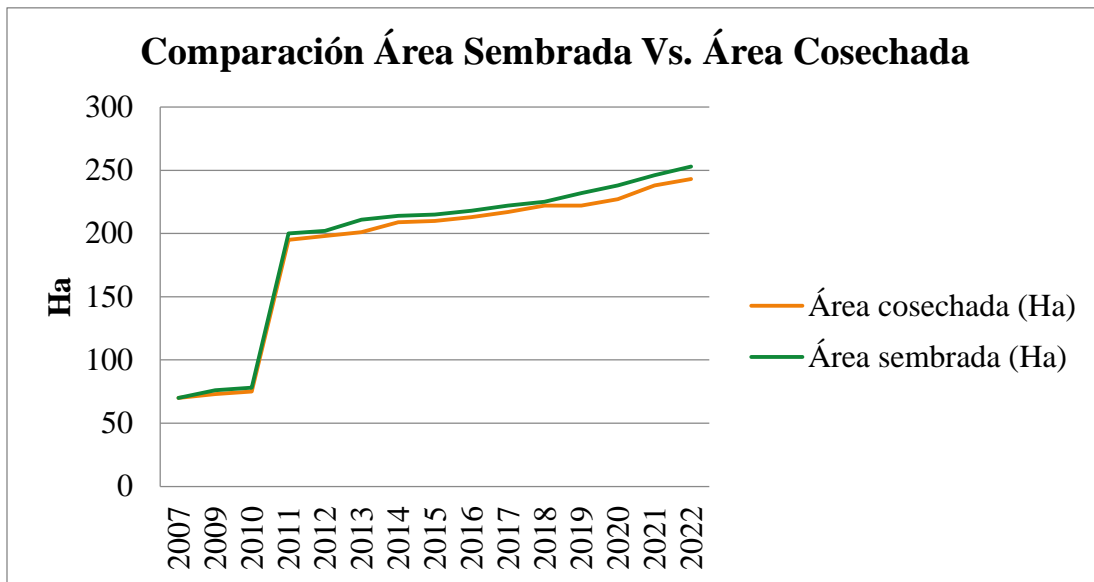
*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Base Agrícola 2019-2022 de Evaluaciones Agropecuarias Municipales [EVA].

En cuanto al área sembrada y el área cosechada, el Municipio de Charta ha tenido una tendencia de aumento durante el periodo 2007-2022 (*Figura 25*), pero el área sembrada se ha mantenido por encima del área cosechada a partir del 2010, año en el que se crearon las asociaciones de mora y se recibieron apoyos por parte del SENA. Esto indica que, a pesar que la

producción ha disminuido después de la pandemia covid-19, cada vez se instalan más cultivos de mora en el municipio lo que traerá consigo, a largo plazo, un aumento en la producción.

**Figura 25**

*Área sembrada Vs. Área cosechada de mora en el municipio de Charta 2007-2022*



*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Base Agrícola 2019-2022 de Evaluaciones Agropecuarias Municipales [EVA].

Con respecto a la localización de los proveedores, según información proveída por la UMATA del municipio, la mayor parte de los productores de mora se encuentran distribuidos en las veredas: El centro, El Roble, Cristalina, Pantanos, Carbonal, Caña y Rinconada. Las áreas sembradas de Mora en el Municipio de Charta se pueden apreciar en la *Figura 26*.



mercados, la gran mayoría de asociaciones que existen en el Municipio de Charta no tienen ninguna otra participación en la cadena de comercialización de la mora más allá de vender la fruta en estado fresco puesto que, no generan un valor agregado al producto.

Además, a pesar que los productores ven la intermediación como un problema, ésta acapara casi el 50% de la producción de mora del Municipio de Charta y establece los precios y términos de la comercialización. Asimismo, aunque una buena parte de los productores de mora vende la fruta directamente a la central de abastos o a los mayoristas, no tienen poder sobre los precios de comercialización. El 50% de los productores producen entre 100 y 600 libras al mes, el precio por kilogramo de mora se mantiene entre \$2.000 y \$4.000 pesos y el 96% de los productores estaría dispuesto a ser proveedor de la empresa objeto de esta investigación.

Ahora bien, este análisis de los proveedores, realizado con base en información obtenida de las encuestas realizadas a los productores de mora existentes en el municipio de Charta y con información proporcionada por la UMATA del Municipio de Charta, constituye una parte del estudio del entorno y la estructura de la industria ya que, una de las fuerzas competitivas que expone la teoría de Michael E. Porter sobre Estrategia Competitiva, que indica cómo se debe analizar el entorno y la estructura de una industria, es el poder de negociación de los proveedores, quienes a través de los precios y la calidad de los productos que ofrecen pueden adquirir poder frente a las compañías de una industria disminuyendo incluso su rentabilidad.

En este caso, se puede decir que el poder de negociación que ejercerían los proveedores de mora dependería principalmente del precio pues a pesar que en este momento no tienen control sobre los mismos, si la empresa ofrece un precio menor al que ofrece la intermediación, los productores optarían por vender su mora al intermediario. Además, la asociación de

productores de mora Asocharta tiene un mayor poder de negociación que los demás, ya que la empresa a la cual le venden mora en estado fresco, les ofrece un precio fijo. Por lo tanto, el precio que la empresa debe ofrecer a los proveedores debe ser mayor que este precio fijo y que el precio del intermediario, pero no debe exceder los \$5.000 pesos por kilogramo, para estar dentro del rango de precio de mercado.

Además, existe un excelente volumen de producción de mora en el Municipio que estaría disponible para la empresa pues bien, el 50% de los productores producen entre 100 y 600 libras mensuales y el 96% de ellos estaría dispuesto a ser proveedor de la empresa objeto de esta investigación. Además, la producción de mora del Municipio de Charta en los últimos 15 años ha aumentado considerablemente y para 2022, la producción de mora alcanzó una producción de 2.552 toneladas, lo que representa el 90% de la producción agrícola del municipio y sitúa al Municipio de Charta como el tercer municipio de mayor producción de mora en el Departamento de Santander.

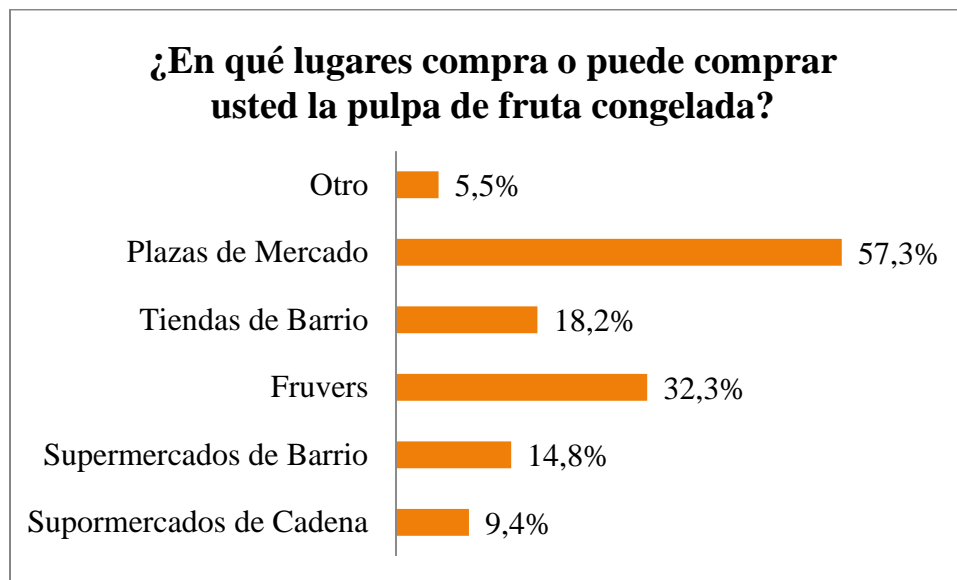
#### ***4.2.2. Análisis de la competencia***

A través de la aplicación de un cuestionario cerrado a potenciales clientes para obtener información del mercado y el consumidor, se realizó una investigación de mercado por medio de la aplicación de 384 encuestas en el área de influencia de los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga, a saber: Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón. A continuación se presenta un análisis descriptivo de la información recolectada con respecto a la dimensión de la competencia, definida y medida por los indicadores y preguntas incluidas en la encuesta (Ver Apéndice B).

En primer lugar, con respecto al lugar donde se puede comprar la pulpa de fruta congelada (*Figura 27*) se encontró que más del 50% de las personas encuestadas compran o pueden comprarla en las plazas de mercado mientras que, el 32,3% realizan la compra en Fruvers. Por lo tanto, estos son los dos lugares donde se puede distribuir la mayor parte de pulpa de Mora congelada objeto del presente plan de negocios. Cabe resaltar que quienes respondieron “Otro”, realizan la compra en Centroabastos y veredas cercanas a los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga.

**Figura 27**

*Lugares de distribución de la pulpa de fruta congelada*



*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Por otra parte, en cuanto a competidores directos, se encontró que la mayor parte de los potenciales clientes no tienen una marca de pulpa de fruta congelada (*Figura 28*), pues bien, el 60,4% de los encuestados respondió que consumen otra marca de pulpa y, el 78,8% de estas respuestas, afirman que la pulpa que compraron no tenía marca. En este sentido, no existe un

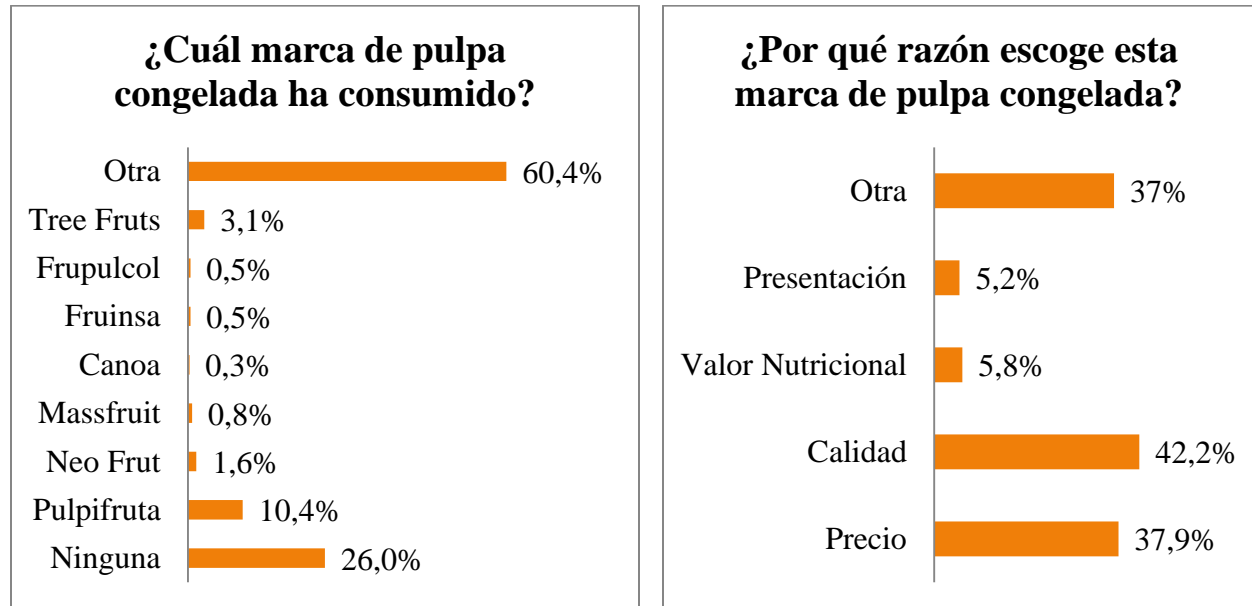
posicionamiento de marca importante en el mercado ya que quienes venden pulpa, en su mayoría, se han dedicado a ofrecerlas en las plazas de mercado y Fruvers sin ningún tipo de información sobre el producto, el empaque consiste únicamente en una bolsa ziploc de 500 gramos y el almacenamiento se realiza en neveras convencionales.

No obstante, existe un porcentaje de consumidores de pulpa del 10,4% y 3,1% para Pulpifruta y Tree Fruts, respectivamente, lo que indica que estas dos marcas son catalogadas como competidores directos de la empresa a crear. También, existe un 26% de personas encuestadas que no consumen ninguna marca y pueden ser potenciales clientes de la empresa.

Además, dentro de las razones por las cuales las personas encuestadas consumen la pulpa de fruta de los competidores (*Figura 28*) se debe principalmente a la calidad (42,2%), el precio (37,9%) y otras razones (37%) tales como: facilidad de uso o preparación y ahorro de tiempo pues las preparaciones se hacen más rápido.

**Figura 28**

*Competidores directos*

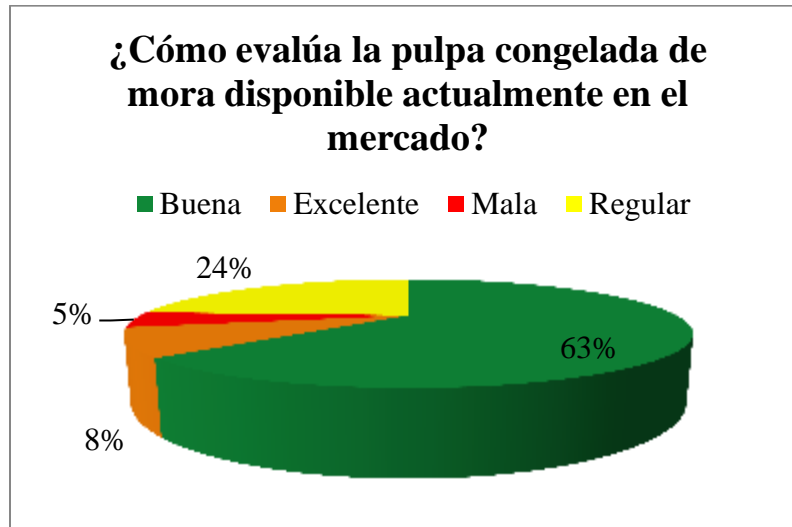


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Por último, se preguntó a las personas encuestadas por la percepción de la pulpa congelada de mora disponible actualmente en el mercado (*Figura 29*) y se encontró que el 63% la evalúa como buena, el 24% como regular, el 8% como excelente y el 5% como mala. Quienes evalúa la pulpa de los competidores como buena y excelente se debe principalmente a la facilidad de preparar, el buen sabor, la calidad y que es fresca; mientras que, quienes la evalúan como regular y mala afirman que han tenido experiencias de sabores fuertes y fermentados, contenido mínimo de fruta pues aseguran que rinden la pulpa con agua, se daña muy rápido o, consideran que es mucho mejor la fruta en estado fresco.

**Figura 29**

*Percepción de la pulpa de mora congelada disponible en el mercado*



*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Ahora bien, para complementar el análisis de la competencia, se consultó en fuentes secundarias de internet, logrando identificar cuatro empresas formalizadas productoras de pulpa de fruta en la Ciudad de Bucaramanga (*Figura 30*) a saber: NEO FRUT S.A.S., FRUINSA S.A.S., ORIGEN FRUTO y FRUPULCOL.

**Figura 30**

*Logos de la competencia*



*Nota.* Elaboración propia con base en el logo de cada empresa.

En primer lugar, la empresa NEO FRUT S.A.S es una empresa santandereana fundada en 1986, especializada en el procesamiento y extracción de pulpa de frutas. Se encuentra ubicada en la Central de Abastos de Bucaramanga, produce pulpa de fruta congelada 100% natural y la distribuye tanto a nivel nacional como internacional, pues cuenta con una línea tipo exportación denominada Latifresh, representativa en Europa y Asia.

NEO FRUT S.A.S, maneja sabores de pulpa como: banano, borjój, ciruela, corozo, curuba, durazno, frejola, fresa, guanábana, guayaba, limón, lulo, mandarina, mango, manzana, maracuyá, melón, mora, naranja, níspero, papaya, pera, piña, tamarindo, tomate, uchuva , uva y algunas combinaciones de sabores como maracumango, naranja-piña y frutos rojos. Los productos que ofrece son (*Figura 31*): pulpa de fruta de 250 gramos y de 1 y 2 kilogramos, caja por 2,5 kilogramos porcionada en 16 bolsas, piña pizza/piña rodajas y barril de 60 litros de pulpa de fruta congelada.

### **Figura 31**

*Productos ofrecidos por NEOFRUT S.A.S.*



*Nota.* Tomado de página web de NEOFRUT S.A.S.

En segundo lugar, Frutas Industriales de Santander S.A.S., FRUINSA S.A.S., es una empresa santandereana dedicada a la producción y transformación de verduras y frutas para la producción de pulpas, conservas y salsas. Fue creada en Agosto de 2006 y su planta de producción se encuentra en el Parque Industrial y Comercial “Provincia de Soto” en la ciudad de Bucaramanga. Es una empresa que ha logrado un posicionamiento a nivel nacional con presencia en 5 ciudades del país. Los productos que ofrece son Pulpa de fruta industrial en tambores de 200 kilos y paquetes institucionales de 1 y 2 Kilogramos (*Figura 32*). Además, maneja sabores como: curuba, fresa, guanábana, guayaba, limón, lulo, mandarina, mango, maracuyá, mora, naranja, piña, tamarindo y tomate de árbol.

**Figura 32**

*Productos ofrecidos por FRUINSA S.A.S*



*Nota.* Tomado de página web de FRUINSA S.A.S.

Por su parte, la compañía Origen Fruto, es una empresa dedicada a la transformación de frutas y verduras, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, productora de pulpa 100% de fruta,

libre de saborizantes y congelada. Sus clientes principales son empresas de la red Petrocasinos que prestan servicios de alimentación en todo el territorio Colombiano. Maneja presentaciones de 1 kilogramo y 500gramos (*Figura 33*) y sabores como: curuba, pera, lulo, melón, corozo, fresa, mango, guayaba, tomate de árbol, durazno, níspero, papaya, piña, zapote, uva, mora, manzana, guanábana y maracuyá. Asimismo, ofrece mezclas de frutas y verduras bajo la línea Pulpa FIT como red power, Green fit, entre otras.

### Figura 33

*Productos ofrecidos por Origen Fruto*



*Nota.* Tomado de página web de Origen Fruto.

Finalmente, la empresa FRUPULCOL es una empresa santandereana líder en el sector agroindustrial y uno de los principales negocios de pulpas en Bucaramanga, produce y comercializa pulpas de fruta congeladas 100% naturales, sin la adición de conservantes o químicos. Según información de su página web, posee instalaciones industriales equipadas con una empacadora, máquinas que permiten exprimir hasta 100 canastillas diarias, una despulpadora

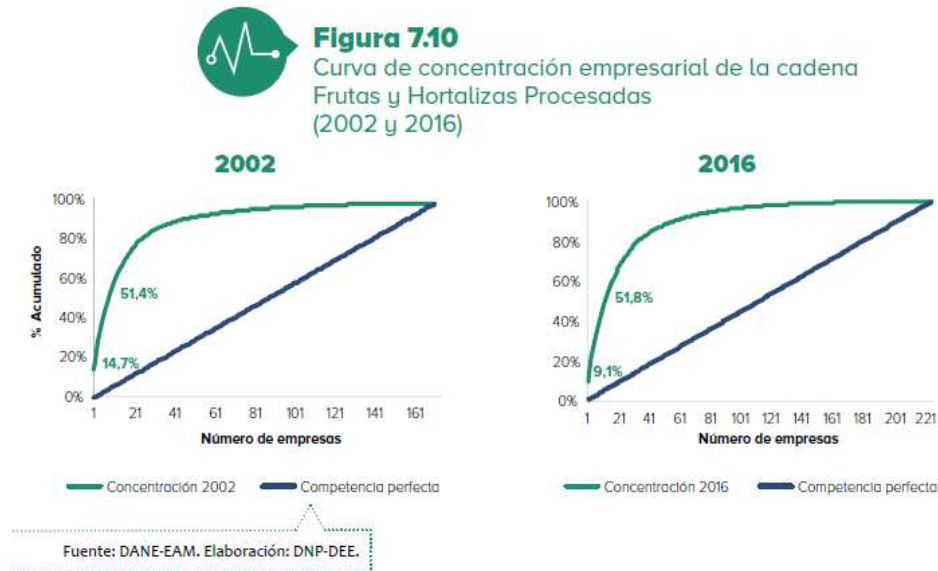
industrial capaz de procesar 250 kilos por hora y una unidad de congelación con una capacidad de 80 metros cúbicos, capaz de mantener 5 toneladas de pulpa.

Además, maneja sabores de pulpa de fruta como mora, mango, durazno, uva, guanábana, fresa, mandarina, piña, naranja, maracuyá y tamarindo, por un precio que varía entre los \$15.000 y \$20.000 pesos colombianos según el tipo de fruta. Asimismo, ofrece pulpas de variedades del limón como: limonada de coco, limonada de mango, pulpa de limón, limonada cerezada y limonada de hierbabuena. Y maneja mezclas de fruta bajo la línea mix de frutas con sabores de tuti fruti, frutos rojos, mora-uva, maracumango y naranja-piña.

Por otra parte, según la publicación “Cadenas productivas industriales. Estructura, comercio internacional y prospectiva (2002-2017)”, elaborada en 2020 por la Dirección de Estudios Económicos del Departamento Nacional de Planeación [DPN], entre 2002 y 2016 el nivel de competencia en la cadena productiva de frutas y hortalizas procesadas se incrementó porque la concentración del poder de mercado disminuyó, es decir, no hay un esquema marcado de elevada concentración o monopolio. Pues bien, para 2016 como se observa en la *Figura 34*, “de los 226 establecimientos que produjeron *Frutas y Hortalizas Procesadas*, 13 concentraron el 51,8 % y un establecimiento el 9,1%”(DPN, 2020), p. 346).

**Figura 34**

*Curva de concentración empresarial en la cadena de frutas y hortalizas procesadas 2002-2016*



*Nota.* Cadenas productivas industriales. Estructura, comercio internacional y prospectiva (2002-2017), Departamento Nacional de Planeación [DPN], 2020.

Ahora bien, éste análisis de la competencia constituye una parte del estudio de la estructura de la industria ya que, la teoría de Michael E. Porter sobre Estrategia Competitiva, que indica cómo se debe analizar la estructura de una industria, expone la entrada de nuevas empresas a la industria y la rivalidad entre los competidores actuales como dos fuerzas que determinan el potencial de utilidades en un sector. En este caso, se puede decir que existen barreras de entrada a la industria a nivel nacional debido a una concentración del poder de mercado de más del 50% en unas pocas empresas y la rivalidad entre los competidores actuales es fuerte puesto que, como se mencionó anteriormente, entre 2002 y 2016 el nivel de competencia en la cadena productiva de frutas y hortalizas procesadas se incrementó. Esto, según Porter (2008), se debe a factores estructurales como la existencia de numerosos competidores

que tienen un tamaño y recursos similares, por lo que surge la inestabilidad por la lucha entre sí de tomar represalias en forma sostenida y vigorosa.

No obstante, en el área Metropolitana de Bucaramanga tan solo existen cuatro empresas formalizadas en el negocio de la pulpa de fruta que aún no han logrado posicionarse en el mercado regional ya que, los resultados de la encuesta de investigación de mercado expuesta anteriormente, demuestran que el 60,4% de los encuestados consumen pulpa que no tenía marca, ofrecida en las plazas de mercado y Fruvers sin ningún tipo de información sobre el producto, el empaque consiste únicamente en una bolsa ziploc de 500 gramos y el almacenamiento se realiza en neveras convencionales. No obstante, aunque ésta pulpa no tiene marca, la consumen principalmente por calidad y el precio.

Por lo tanto, la empresa a crear debe realizar una excelente planeación estratégica e innovaciones en productos y procesos para lograr diferenciarse de la competencia y así posicionarse como líder en el mercado regional.

#### ***4.2.3. Análisis del mercado y del consumidor***

**4.2.3.1. Encuesta de investigación de mercado.** A través de la aplicación de un cuestionario cerrado a potenciales clientes para obtener información del mercado y el consumidor, se realizó una investigación de mercado por medio de la aplicación de 384 encuestas en el área de influencia de los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga, a saber: Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón. Las encuestas fueron realizadas de forma presencial aleatoria en los lugares donde se puede llegar a comercializar el producto como son: plazas de mercado locales, cafeterías, restaurantes, Fruvers, entre otros. También, se

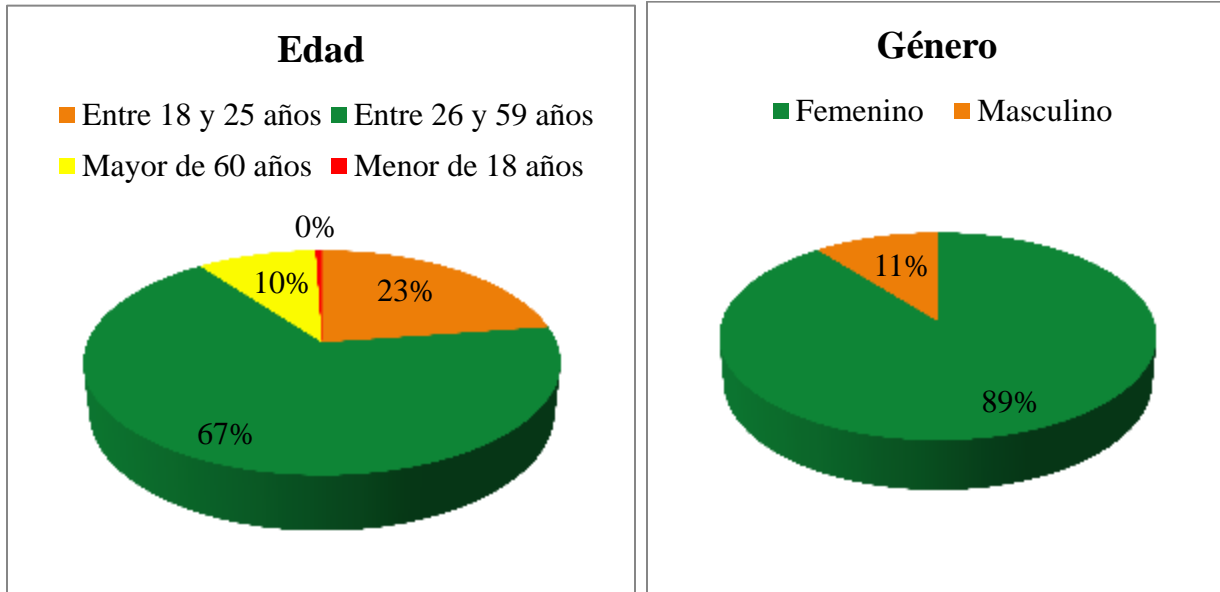
aplicaron algunas encuestas de forma electrónica utilizando la herramienta “Formularios de Google” que provee Google LLC, compartiéndolas por medio de redes sociales.

**4.2.3.1.1. Análisis de Resultados.** A continuación se presenta un análisis descriptivo de la información recolectada. Cada apartado corresponde al análisis de cada una de las dimensiones definidas y medidas por los indicadores y preguntas incluidas en la encuesta (Ver Apéndice B).

- **Dimensión Sociodemográfica:** La información demográfica permitió identificar las características del grupo de potenciales clientes del Área Metropolitana de Bucaramanga a saber: edad, sexo, lugar de residencia, actividad económica, nivel de ingresos y estrato socioeconómico. En primer lugar, como se puede apreciar en la *Figura 35*, la mayoría de personas encuestadas se ubican dentro de la población adulta con un rango de edad entre los 26 y 59 años, No obstante, existe un 23% de personas con una edad entre los 18 y 25 años, pertenecientes a la población de jóvenes.. En cuanto al género, predomina el género femenino con un 89% del total de población encuestada, mientras que los hombres tan solo representan el 11%. Esto indica que el grupo de potenciales clientes está constituido por personas de género femenino en edad adulta y joven.

**Figura 35**

*Rango de edad y género de los potenciales clientes*

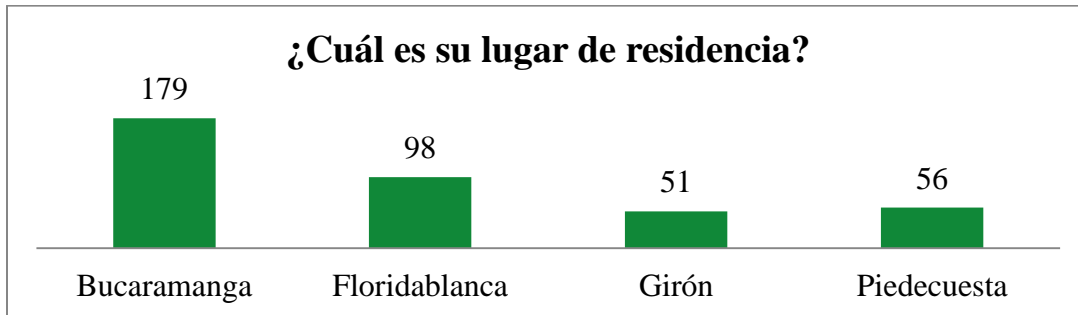


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

En cuanto a la ubicación geográfica de los potenciales clientes, como se mencionó en el apartado metodológico, se determinó por el área de influencia del Área Metropolitana de Bucaramanga a saber: Bucaramanga, Piedecuesta, Girón y Floridablanca, definiendo una muestra de 384 personas. Sin embargo, debido a que cada uno de estos municipios tiene una población diferente, fue necesario realizar un muestreo estratificado que consiste en seleccionar una muestra para cada estrato (*Figura 36*).

**Figura 36**

*Lugar de residencia de los potenciales clientes*

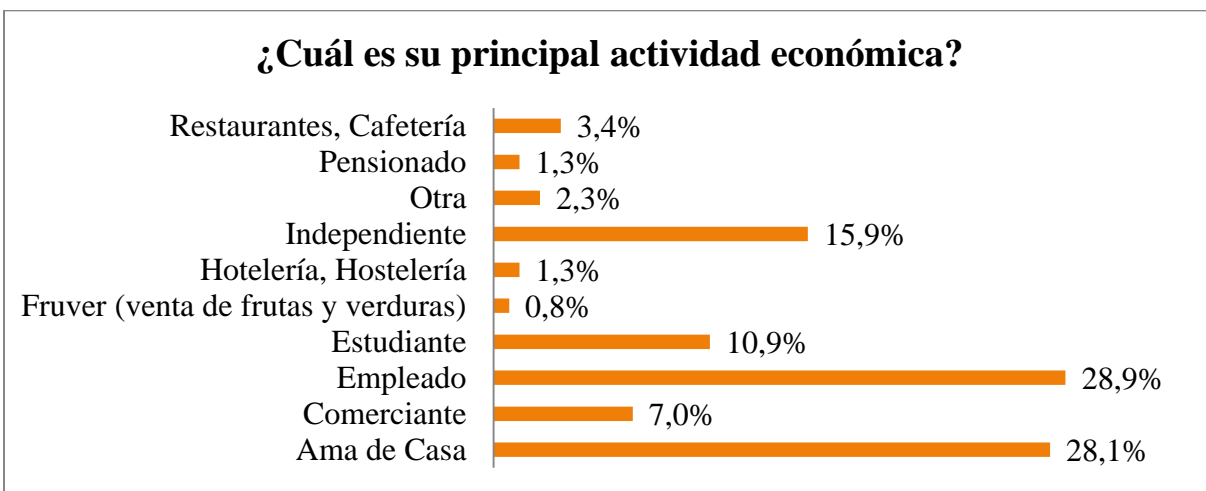


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

En cuanto a la información socioeconómica de los potenciales clientes, como se observa en la *Figura 37* se encontró que las principales actividades económicas a las que se dedican los potenciales clientes son: Empleado (28,9%), Ama de casa (28,1%), independiente (15,9%), estudiante (10,9%) y comerciante (7,0%).

**Figura 37**

*Actividad económica de los potenciales clientes*

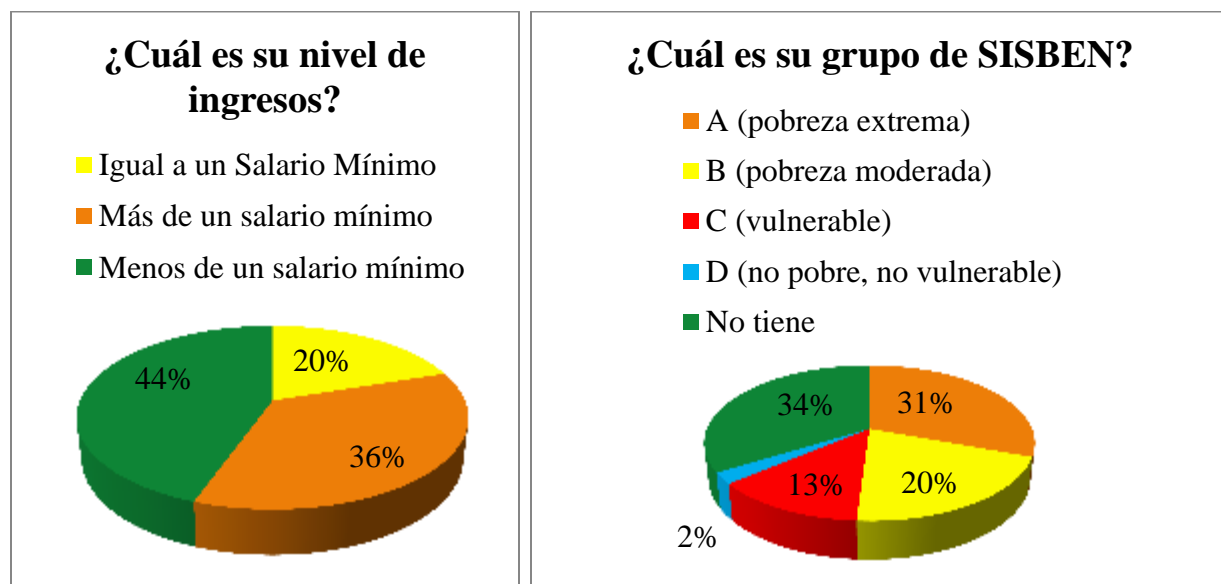


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

En cuanto al nivel de ingresos se encontró que el grupo de clientes potenciales está dividido entre quienes devengan más de un salario mínimo y menos de un salario mínimo (*Figura 38*). De igual forma, en cuanto al grupo de SISBEN, la población se divide entre quienes tienen un estrato socioeconómico bajo pertenecientes al grupo A y B y quienes no tienen SISBEN o se encuentran en el grupo C. En este sentido, se puede decir que hay dos grupos de clientes, unos con una condición socioeconómica desfavorable y otros con una condición socioeconómica favorable.

**Figura 38**

*Condición socioeconómica de los potenciales clientes*



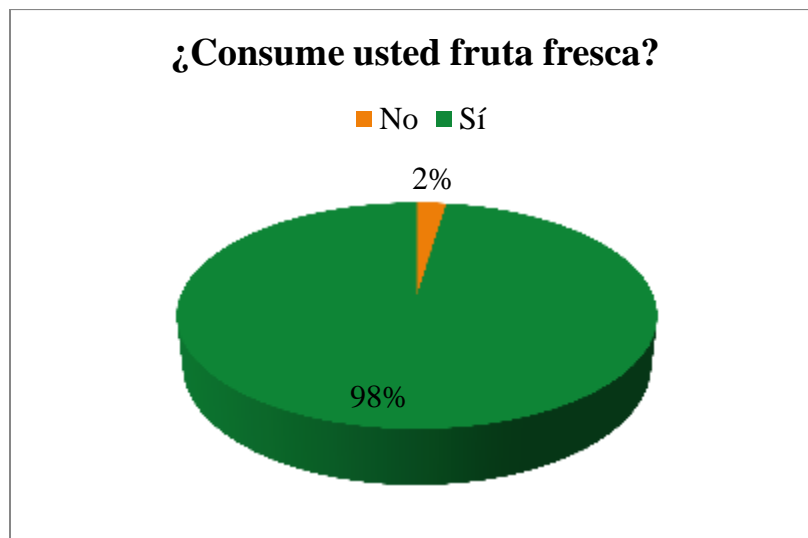
*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

- **Dimensión Estudio de Mercado:** El estudio de mercado permite establecer el mercado objetivo o cuota de mercado que se cubrirá con la producción de pulpa de mora de la empresa, partiendo de la determinación del mercado potencial, disponible y eficiente. En primer lugar, como se puede observar en la *Figura 39*, existe un mercado potencial del 98% determinado por

la cantidad de personas que consumen fruta fresca, las cuales pueden, a largo plazo, ser consumidoras de la pulpa de mora congelada que ofrece la empresa a crear, debido a que es un producto 100% fruta natural.

**Figura 39**

*Mercado potencial*

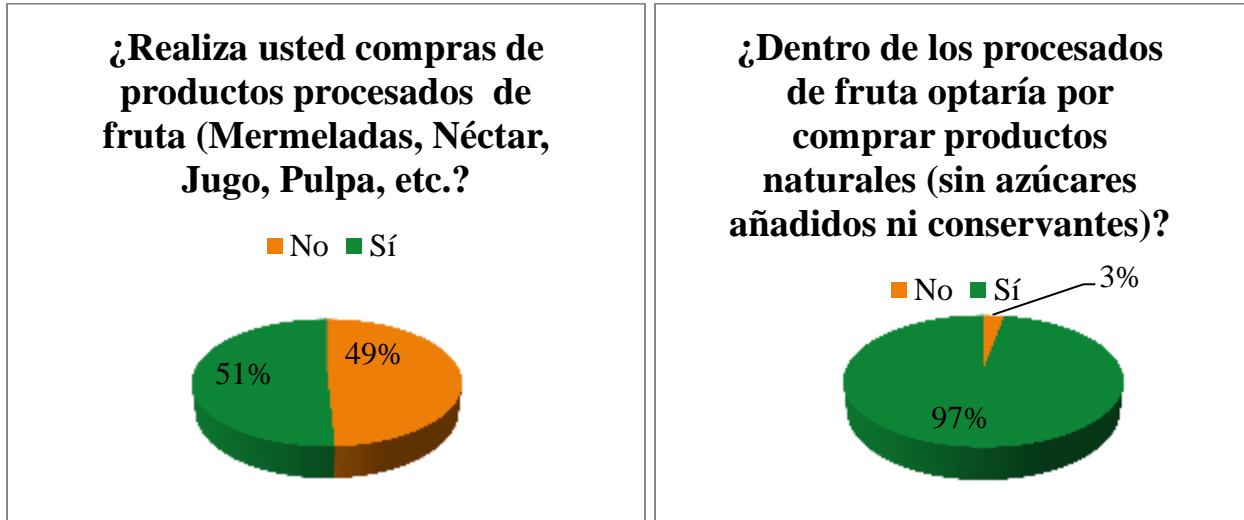


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Con respecto al mercado disponible (*Figura 40*), se encontró que hay un 51% de personas que realizan compras de productos procesados de fruta y un 97% que opta por comprar estos procesados si son naturales, es decir, sin azúcares añadidos ni conservantes. En este sentido, se puede decir que hay un buen porcentaje de mercado disponible al que la empresa puede entrar a cubrir cuando ya esté en funcionamiento y haya cubierto el mercado eficiente y objetivo.

**Figura 40**

*Mercado disponible*

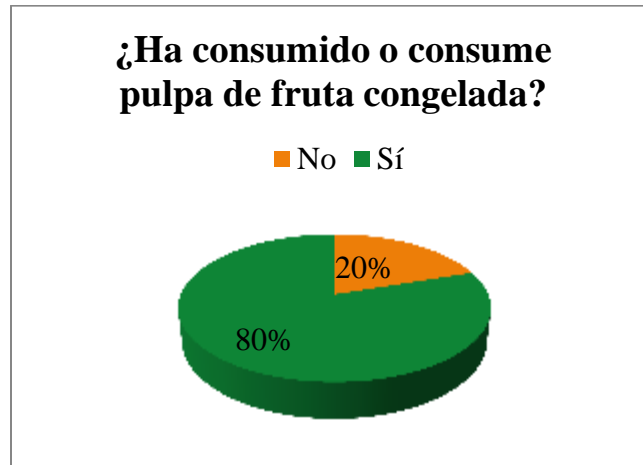


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Por su parte, la información recolectada sobre el mercado eficiente, es decir, el mercado al que probablemente la empresa comenzará a intervenir cuando ya esté en funcionamiento, arroja un 80% de personas consume o han consumido pulpa de fruta congelada y son potenciales clientes de la empresa que se va a crear con este plan de negocios (*Figura 41*).

**Figura 41**

*Mercado eficiente*

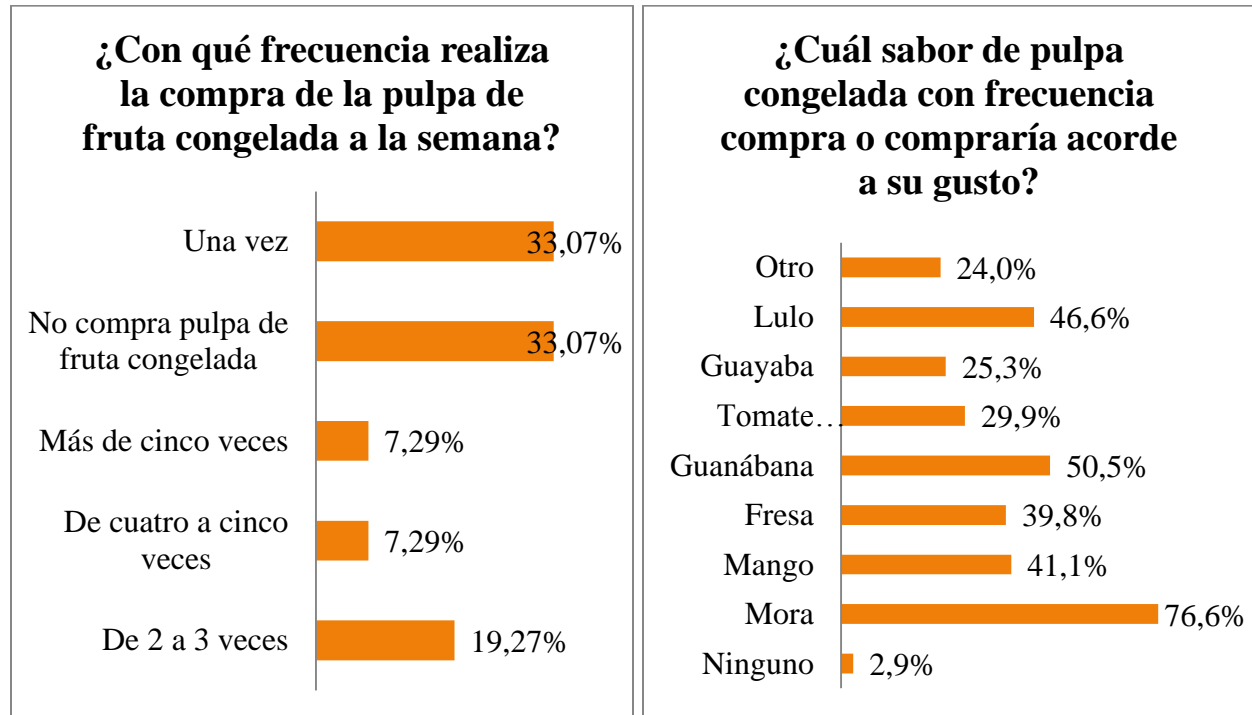


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Además, el 33,07% de este mercado eficiente realiza compras de pulpa de fruta congelada una vez por semana, seguido del 19,27% que realiza la compra de dos a tres veces por semana (*Figura 42*). Sin embargo, hay un 33,07% que no compra pulpa, debido a que no la ha consumido o a que no tuvo una buena experiencia con la pulpa que compró alguna vez. Mientras que, con respecto al sabor, la fruta de mayor preferencia por los potenciales clientes fue la mora con un 76,6% de preferencia, pero frutas como guanábana, Lulo, Mango, Fresa, Tomate de árbol, guayaba, y otras como la maracuyá, la naranja y la piña, puede ser una forma de lograr un mayor posicionamiento en el mercado a través de la diversificación de productos.

**Figura 42**

*Frecuencia de compra y preferencias de sabor de pulpa de fruta congelada*



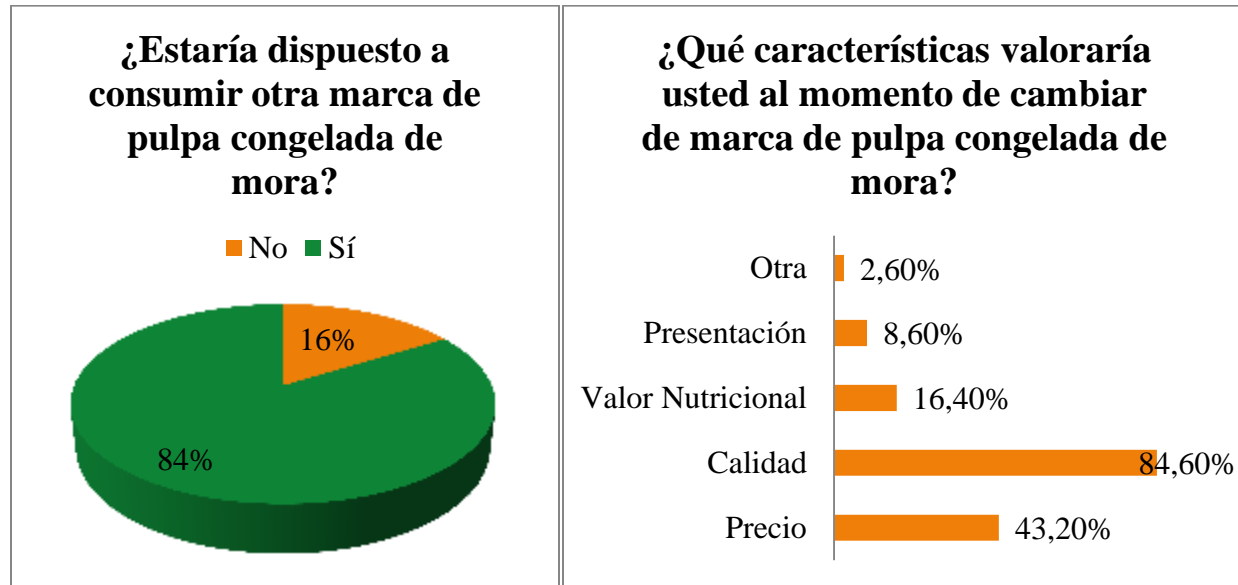
*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Por último, se recolectó información sobre la disposición a cambiar de marca de Pulpa de mora Congelada y se encontró que el 84% de población encuestada estaría dispuesta a cambiar de marca (*Figura 43*), asimismo, se preguntó por las razones que lo haría a lo que respondieron en su mayoría que se cambiarían de marca si se les ofrece una pulpa de mejor calidad, aunque también afirmaron que lo harían por probar o por la facilidad de uso o preparación de la pulpa.

Además, se preguntó por las características que valoraría el cliente para cambiar de marca y se encontró que el 84,60% de población encuestada se cambiaría de marca si le ofrecen un producto de calidad y el 43,20% se cambiaría de marca si le ofrecen un mejor precio.

**Figura 43**

*Disposición del consumidor a cambiar de marca de pulpa de fruta congelada de mora*

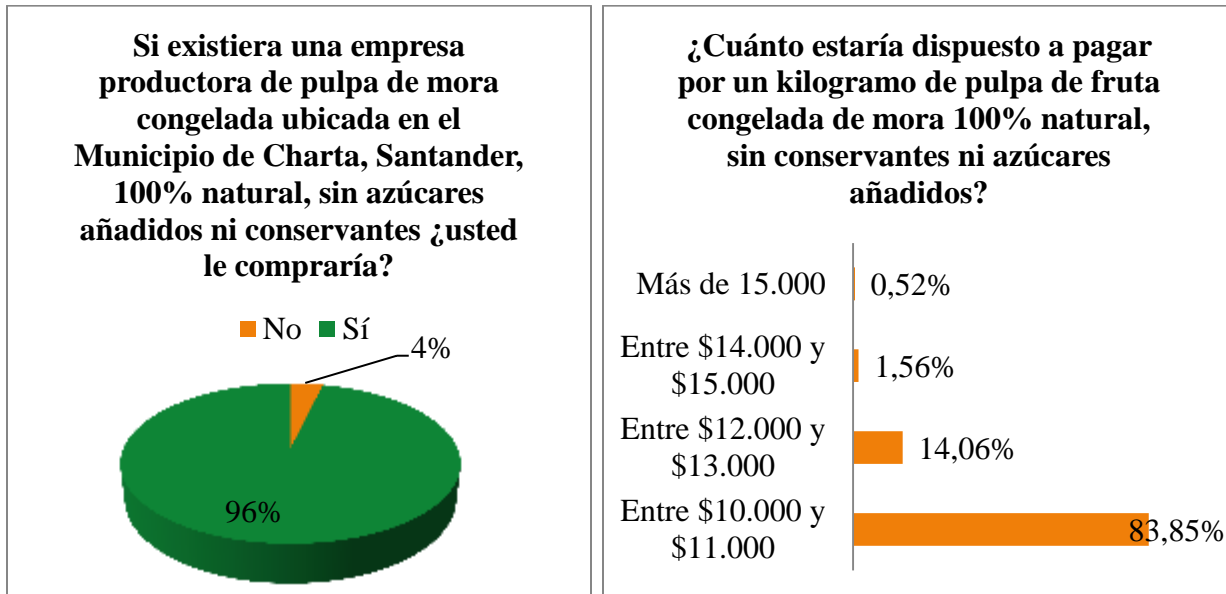


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

Por otra parte, se preguntó sobre la intención de compra de pulpa congelada de mora con las características que ofrecerá la empresa objeto de este trabajo y se encontró que el 96% de los encuestados estaría dispuesto a comprarla (*Figura 44*). Asimismo, se recolectó información con respecto al precio que estaría dispuesto a pagar el potencial cliente por un kilogramo de pulpa de mora congelada, obteniendo un 83,85% para un precio entre los \$10.000 y los \$11.000 y un 14,06% para un precio entre los \$12.000 y \$13.000.

**Figura 44**

*Intención de compra y precio por Kg de pulpa congelada de mora*

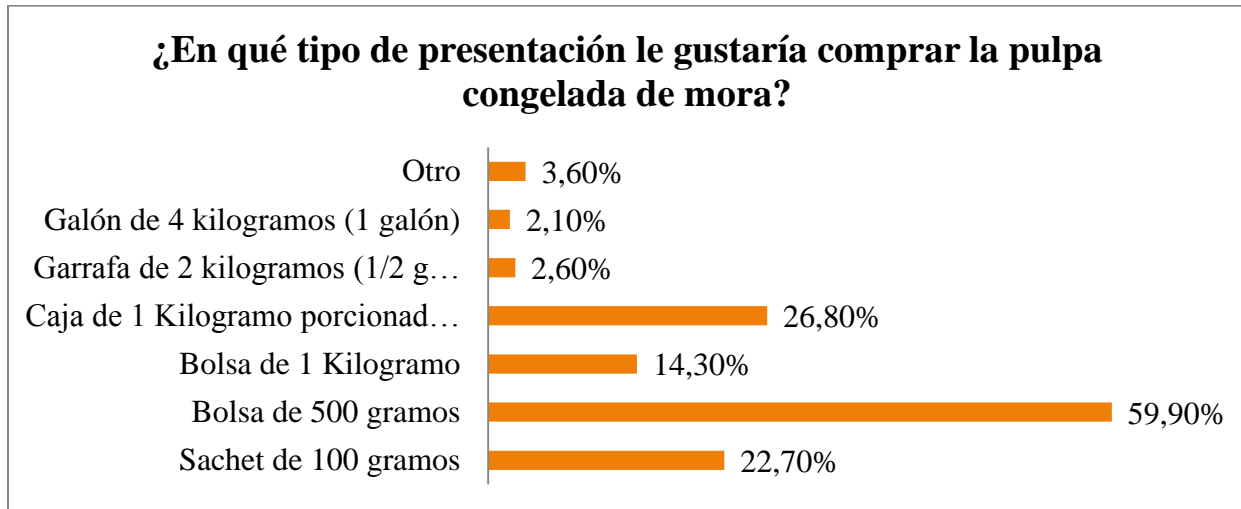


*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

En cuanto al tipo de presentación del producto, se encontró que aproximadamente el 60% de los encuestados preferirían la presentación de 500 gramos, seguida del 26,8% para la caja de kilogramo porcionado, 22,7% para el sachet de 100 gramos y 14,30% para la presentación de un kilogramo (*Figura 45*). Con respecto a las características diferenciadoras que le gustaría encontrar al cliente, la mayor parte de los encuestados respondieron que les gustaría encontrar una pulpa de mora congelada de mejor calidad, que tenga más contenido de fruta, rendidora, porcionada, con variedad de sabores, natural, fresca y con un empaque que tenga información del producto como fecha de vencimiento, además de ser reciclable.

**Figura 45**

*Tipos de presentación de pulpa de mora congelada*



*Nota.* Resultados de la encuesta de investigación de mercado.

**4.2.3.1.2. Conclusiones de la encuesta de investigación de mercado.** El análisis de la información sociodemográfica Arrojó que el grupo de potenciales clientes está constituido por personas de género femenino en edad adulta y joven, cuyas principales actividades económicas son: Empleado (28,9%), Ama de casa (28,1%), independiente (15,9%), estudiante (10,9%) y comerciante (7,0%). Además, hay dos grupos de clientes, unos con una condición socioeconómica desfavorable pertenecientes al grupo del SISBEN A y B, devengando menos o igual a un salario mínimo y otros con una condición socioeconómica favorable, pertenecientes al grupo del SISBEN C y D o sin SISBEN, devengando más de un salario mínimo.

En segundo lugar, los principales resultados del análisis de la información del estudio de mercado fueron: existe un mercado potencial del 98% determinado por la cantidad de personas que consumen fruta fresca, las cuales pueden, a largo plazo, ser consumidoras de la pulpa de mora congelada que ofrece la empresa a crear, debido a que es un producto 100% fruta natural.

Asimismo, hay un 97% de mercado disponible que consume procesados de fruta, al que la empresa puede entrar a cubrir cuando ya esté en funcionamiento y haya cubierto el mercado eficiente y objetivo. En cuanto al mercado eficiente, es decir, el mercado al que probablemente la empresa comenzará a intervenir cuando ya esté en funcionamiento, arroja un 80% de personas que consumen o han consumido pulpa de fruta congelada y son potenciales clientes de la empresa.

Cabe resaltar que el 33,07% de este mercado eficiente realiza compras de pulpa de fruta congelada una vez por semana, seguido del 19,27% que realiza la compra de dos a tres veces por semana; la fruta de mayor preferencia por los potenciales clientes fue la mora con un 76,6% de preferencia, pero frutas como guanábana, Lulo, Mango, Fresa, Tomate de árbol, guayaba, y otras como la maracuyá, la naranja y la piña, puede ser una forma de lograr un mayor posicionamiento en el mercado a través de la diversificación de productos.

Sumado a esto, el 84% de población encuestada estaría dispuesta a cambiar de marca si se les ofrece una pulpa de mejor calidad. De hecho, el 84,60% de población encuestada se cambiaría de marca si le ofrecen un producto de calidad y el 43,20% se cambiaría de marca si le ofrecen un mejor precio. Además, el 96% de los encuestados estaría dispuesto a comprar la pulpa de fruta ofrecida por la empresa a crear objeto del presente plan de negocios, por lo que éste sería el mercado que la empresa comenzará a cubrir una vez se ponga en marcha el negocio.

También, se encontró que el 83,85% de los clientes estaría dispuesto a pagar por un kilogramo de pulpa de mora congelada un precio entre los \$10.000 y los \$11.000; el 60% de los encuestados preferirían la presentación de 500 gramos, seguida del 26,8% para la caja de kilogramo porcionado, 22,7% para el sachet de 100 gramos y 14,30% para la presentación de un kilogramo; y a los potenciales clientes les gustaría encontrar una pulpa de mora congelada de

mejor calidad, que tenga más contenido de fruta, rendidora, porcionada, con variedad de sabores, natural, fresca y con un empaque que tenga información del producto como fecha de vencimiento, además de ser reciclable.

Ahora bien, este análisis del mercado y el consumidor, realizado con base en información obtenida de las encuestas realizadas a potenciales clientes, constituye una parte del estudio de la estructura de la industria ya que, una de las fuerzas competitivas que expone la teoría de Michael E. Porter sobre Estrategia Competitiva, es el poder de negociación de los compradores, quienes disuaden los precios o negocian una mejor calidad de los productos y pueden adquirir poder frente a las compañías de una industria disminuyendo incluso su rentabilidad.

En este caso, se puede decir que el poder que ejercen los compradores es fuerte pues bien, pueden disuadir el precio y exigir una mejor calidad a un precio más bajo ya que, la mayor parte compra pulpa de mora congelada en las plazas de mercado o Fruvers y, aunque ésta pulpa no tienen marca, la consumen principalmente por calidad y el precio, tal como se mencionó en el análisis de la competencia. Además, se puede decir que en el subsector de la pulpa de fruta, los productos son muy parecidos o estándar, por lo que los compradores pueden tener la seguridad de que siempre encontrarán vendedores y así, pueden llegar a enfrentar las compañías en la industria.

Sin embargo, el 84% de población encuestada estaría dispuesta a cambiar de marca si se les ofrece una pulpa de mejor calidad, por lo que la empresa debe contrarrestar el poder de negociación de los compradores a través de la calidad y diferenciación del producto, por lo que debe tener en cuenta las características diferenciadoras que esperan los potenciales clientes,

obtenidas en la encuesta de investigación de mercado, a saber: pulpa de mora congelada de mejor calidad, que tenga más contenido de fruta, rendidora, porcionada, con variedad de sabores, natural, fresca y con un empaque que tenga información del producto como fecha de vencimiento, además de ser reciclable.

Con respecto a los productos sustitutos, para terminar el análisis de las cinco fuerzas competitivas que expone la teoría de Michael E. Porter sobre Estrategia Competitiva, a saber: “entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales” (Porter, 2008, p. 21); se puede decir que el principal sustituto de la pulpa de mora congelada que ofrece la empresa es la fruta en estado fresco pues bien, cumple prácticamente la misma función que la pulpa además de tener un precio más bajo. Sin embargo, a través de publicidad fuerte, mejor calidad y mercadotecnia, la empresa puede enfrentar la presión proveniente de los productos sustitutos.

**4.2.3.2. Estudio del Entorno y el sector.** Según el informe Julio de 2021 de la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, entre 2015 y 2020 se registró un aumento en la producción nacional de mora del 28% alcanzando 143.773 toneladas lo que permite identificar un aumento en la productividad de este subsector durante los últimos cinco años en el país. Los principales departamentos productores de mora en Colombia fueron Santander, con la mayor participación en la producción nacional, Cundinamarca, Nariño, Boyacá, Antioquia y Caldas (*Figura 46*). Para 2020, el Departamento de Santander aportó 37.067 toneladas a la producción nacional, registrando una participación del 25%.

**Figura 46**

*Producción nacional de mora por departamentos 2015-2020(cifras en toneladas)*

DPTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
CUNDINAMARCA	25.770	26.018	33.091	33.228	33.911	34.159
SANTANDER	22.997	26.156	27.612	31.621	35.456	37.067
ANTIOQUIA	14.458	11.822	10.268	10.697	10.110	9.984
BOYACA	6.292	6.504	7.395	9.422	10.619	11.195
NARIÑO	4.269	6.371	7.167	10.179	10.866	11.573
CALDAS	4.194	3.551	8.122	9.132	9.983	10.640
HUILA	7.201	7.290	7.435	7.009	7.467	7.489
TOLIMA	5.754	6.491	6.130	4.015	5.125	5.247
VALLE DEL CAUCA	5.034	5.102	4.154	4.204	4.208	4.188
N. SANTANDER	3.465	3.075	4.317	4.418	4.654	4.700
RISARALDA	2.819	2.566	1.282	1.180	1.876	1.830
CESAR	2.112	1.848	1.896	1.932	1.757	1.778
CAUCA	2.160	1.483	1.870	1.463	1.538	1.545
PUTUMAYO	814	1.264	1.332	1.571	1.623	1.756
META	1.146	550	780	397	389	358
QUINDIO	342	310	275	252	263	231
CASANARE	-	32	25	73	73	64
CHOCO	18	20	25	10	10	7
<b>Total Año</b>	<b>108.845</b>	<b>110.453</b>	<b>123.175</b>	<b>130.802</b>	<b>139.931</b>	<b>143.813</b>

*Nota.* Tomado de Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (2021).

Por otra parte, “el mercado nacional de la mora de castilla tiene diferentes segmentos de demanda, a saber: Industria de bebidas y pulpas; Hoteles, Restaurantes y Cafeterías; mercado mayorista en fresco, y medianas y grandes superficies” (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2021). No obstante, para 2020, la pandemia covid-19 afectó el mercado de la mora principalmente por las alteraciones en la demanda de hoteles, restaurantes y cafeterías. En cuanto al comercio exterior de la mora, “[D]urante 2020 se registró la exportación de cerca de 3 toneladas de mora hacia el exterior, cuyo principal destino fue España, Curazao y Qatar. Se identifica como potencial mercado las islas del caribe” (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2021).

En cuanto a la comercialización, a nivel nacional para el primer semestre de 2021, se realizó en su mayoría en estado fresco y la principal plaza de mercado en la que se tranzó la fruta

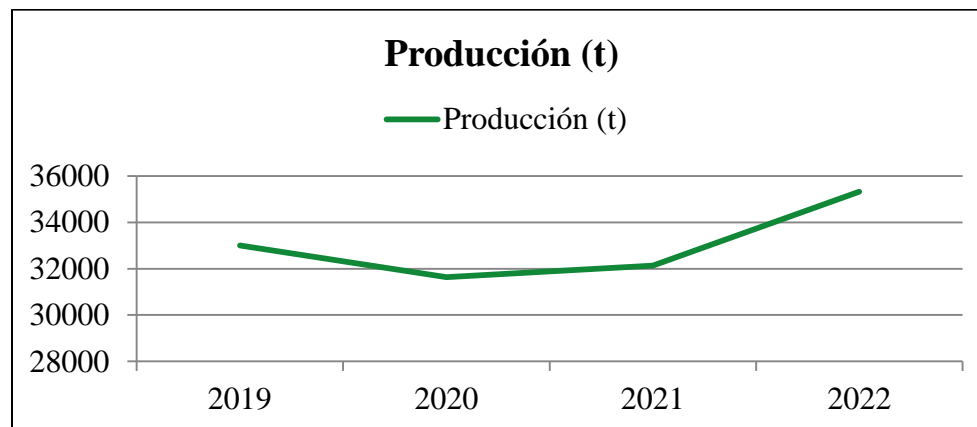
fue Corabastos en Bogotá, seguida de Centroabastos de Bucaramanga. En el caso de Santander, el departamento abastece en un 41,2% a Corabastos y en un 82,4% a Centroabastos por lo que, la comercialización de la mora en este departamento se da principalmente en la ciudad de Bucaramanga. En términos de precios, se presentaron menores precios pagados al productor para finales de 2020, con una disminución del 0,6% con respecto a 2019 registrando un precio de \$1.525. Sin embargo, para 2021, los precios se incrementaron alcanzando en promedio, \$2.999 por kilo de mora.

Según el mismo informe, para 2020 los principales municipios de Santander proveedores de Centroabastos fueron: Piedecuesta, Arcabuco, Herrán, Santa Bárbara, Zapatoca, Pamplona, Guaca y Charta. Entre ellos se destaca Piedecuesta, el mayor productor de mora en Santander, con un 61% de participación en abastecimiento de la central. El municipio de Charta, por su parte, registró un 3% de participación con un total de 141,350 toneladas.

Por otra parte, en Santander a pesar de la afectación que dejó la pandemia en el mercado de la mora para el año 2020, la producción ha aumentado considerablemente, pasando de 33.006 toneladas en 2019 a 35.320 toneladas para 2022, registrando un aumento del 7% (Figura 47).

**Figura 47**

*Producción de mora en Santander 2019-2022*



*Nota.* Elaboración propia con base en datos de Evaluaciones Agropecuarias Municipales [EVA], Base Agrícola 2019-2022.

Asimismo, el rendimiento medido en toneladas por hectárea y el área cosechada de mora en Santander se han incrementado, pero el área sembrada ha comenzado a disminuir desde el 2019 (*Tabla 4*). No obstante, el área sembrada sigue siendo mayor lo que indica que en el departamento de Santander, anualmente se establecen cada vez más cultivos de mora.

**Tabla 4**

*Datos del cultivo de la mora en Santander 2019-2022*

Año	Área sembrada (ha)	Área cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
2019	3411	3234	33006	8,05
2020	3293	3175	31632	7,54
2021	3325	3210	32136	8,01
2022	3316	3232	35320	8,11

*Nota.* Elaboración propia con base en datos de Evaluaciones Agropecuarias Municipales [EVA], Base Agrícola 2019-2022.

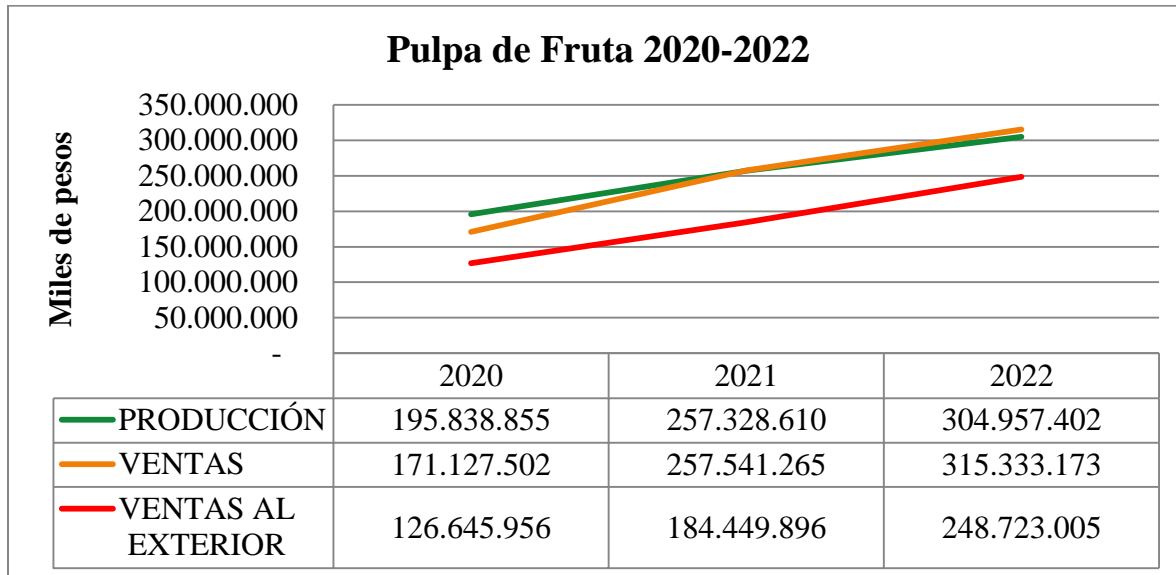
Según datos sectoriales de la Cámara de la Industria de Alimentos ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2023) la actividad económica determinada por el CIIU “procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos (excepto elaboración de jugos de frutas)” con código 1020, la cual incluye la elaboración y conservación de pulpa de frutas, tiene un total de 2.430 empresas en el territorio colombiano. Estas empresas generaron para 2020 un ingreso neto de 1.727.229 (millones de pesos) y un ingreso bruto de exportaciones de 454.083 (millones de pesos).

Además, el sector de elaboración de productos alimenticios, para 2023 realizó un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de la Industria de Alimentos de 21.078 (miles de millones de pesos) que corresponde al 18,6% del PIB Manufacturero y al 2,2% del PIB Total. Y, en comparación con el año 2022, el aporte del sector de elaboración de productos alimenticios al Producto Interno Bruto PIB de la Industria de Alimentos, decreció en un 3,32%.

Por otra parte, de acuerdo con datos históricos de la Encuesta Anual Manufacturera [EAM], del [DANE], entre 2020 y 2022, la pulpa de fruta a nivel nacional ha registrado un aumento considerable tanto en ventas como en producción (*Figura 48*). De hecho, para 2022, la pulpa de fruta registró un incremento del 22,4% en el valor de ventas nacionales y 18,5% en la producción total, con respecto al año anterior.

**Figura 48**

*Producción y ventas de pulpa de fruta 2020-2022*



*Nota.* Elaboración propia con base en datos históricos de Encuesta Anual Manufacturera [EAM]: Anexos desagregación de variables productos y materias primas 2020, 2021 y 2022.

Ahora bien, según la publicación “Cadenas productivas industriales. Estructura, comercio internacional y prospectiva (2002-2017)”, elaborada en 2020 por la Dirección de Estudios Económicos del Departamento Nacional de Planeación [DPN], la pulpa de fruta es usada en la cadena de frutas y hortalizas y en otras cadenas productivas, como bienes intermedios, es decir, “los eslabones Pulpa y extractos de frutas y Pulpa y pasta de tomate incluyen bienes que tienen la doble función de ser insumos y productos finales” (Departamento Nacional de Planeación [DPN], 2020), p. 335).

De hecho, para identificar el grado de importancia del eslabón intermedio de pulpa y extractos de fruta, [DPN] (2020), calcula el coeficiente de encadenamiento que permite clasificar los eslabones según el nivel de utilización en la cadena con respecto a su uso en otras actividades

de la industria manufacturera, lo cual arrojó para el eslabón de pulpa y extractos de fruta, un nivel de encadenamiento fuerte lo que indica que para este eslabón, la cadena de frutas y hortalizas se encuentra vinculada de manera importante con el resto de las actividades industriales del país y se explica porque algunas empresas solamente se encargan de parte del proceso productivo pero, no participan en las etapas de iniciales del proceso industrial como recepción de la materia prima, lavado, etc.

En cuanto a tendencias a nivel nacional e internacional, Escobar (2015) presenta un análisis del mercado internacional de la mora y del potencial exportador que tiene Colombia con este fruto en el cual encontró que las tendencias del mercado internacional de frutas y hortalizas giran en torno a productos frescos, saludables, orgánicos y listos para consumir o que se puedan preparar en poco tiempo. En efecto, según cifras del Foro Mundial de Bienes de consumo 2012 citadas por Escobar (2015), la conformación del mercado internacional por tipo de transformación de producto corresponde al 56% para procesados, 32% para congelados y en fresco con el 12%.

En cuanto al mercado de exportación de la mora en Colombia, realiza un análisis de la exportación de mora en fresco, congelada y procesada en el que encontró que Colombia no es competitiva en el mercado internacional de la mora en fresco ya que, “carecemos de ventajas competitivas para el producto, aun teniendo las ventajas comparativas (tierra apta y fértil para el cultivo, mano de obra entrenada en el cultivo, agua y ecosistema apropiado)” (Escobar, 2015, p. 86). Tampoco se cumplen los requerimientos exigidos en el mercado internacional tales como la trazabilidad y los grados brix que hacen de esta fruta un alimento muy perecedero.

Sin embargo, Colombia, aparece como el único país latinoamericano exportador de mora procesada y cuenta con una participación del 7% en las exportaciones mundiales lo que indica

que el mercado de la mora procesada puede significar una oportunidad, de hecho “la salida inmediata para superar algunos de los problemas antes enumerados y comenzar a tener presencia, conocer el negocio de exportación y competir en los mercados internacionales, está en la producción y exportación de productos procesados derivados de la Mora” (Escobar, 2015, p. 109).

**4.2.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).** Luego de realizar el estudio del entorno y del sector, análisis de los proveedores, de la competencia y del consumidor, la matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) permite organizar toda la información que pueda afectar de manera externa a la empresa objeto de ésta investigación, clasificándola entre oportunidades y amenazas y asignando un peso a cada factor entre 0 y 1, donde 0 es sin importancia y 1 de gran importancia. Así, a cada factor se asigna también una calificación entre 1 y 4, donde 1 es una amenaza mayor y 4 una oportunidad mayor. Por último, se determina el valor ponderado multiplicando el valor asignado por la calificación, lo que indica si el entorno externo es favorable para la empresa o no y oscila entre 1 y 4, donde 1 es no favorable y 4 muy favorable.

En este sentido, como se puede apreciar en la *Tabla 5*, el valor ponderado de las oportunidades es mayor que el de las amenazas lo cual indica que el entorno externo es favorable para la empresa. Además, el valor ponderado total (3,22) es más cercano a 4 que a 1, lo que arroja una empresa capaz de responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

**Tabla 5**
*Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE*

	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>	Aumento en la productividad del subsector de la mora durante los últimos cinco años en el país	0,01	3	0,03
	Santander tiene la mayor participación en la producción nacional de Mora	0,02	3	0,06
	Charta es el tercer Municipio productor de Mora en Santander	0,05	4	0,2
	La pulpa de fruta a nivel nacional ha registrado un aumento considerable tanto en ventas como en producción	0,03	3	0,09
	La pulpa de fruta tiene doble función, de ser insumo y producto final	0,07	4	0,28
	La pulpa tiene un coeficiente de encadenamiento alto, por lo que para este eslabón, la cadena de frutas y hortalizas se encuentra vinculada de manera importante con el resto de las actividades industriales del país	0,05	4	0,2
	La producción de mora representa el 90% de la producción agrícola del municipio de Charta	0,06	4	0,24
	La producción de mora del Municipio de Charta en los últimos 15 años ha aumentado considerablemente		3	0
	El 96% de los productores estaría dispuesto a ser proveedor de la empresa	0,08	4	0,32
	Tan solo existen cuatro empresas formalizadas en Bucaramanga en el negocio de la pulpa de fruta que aún no han logrado posicionarse en el mercado regional	0,06	4	0,24
	El 60,4% de los potenciales clientes encuestados consumen pulpa que no tenía marca, ofrecida en las plazas de mercado y Fruvers sin ningún tipo de información sobre el producto	0,03	3	0,09
	Existe un mercado potencial del 98%, un 97% de mercado disponible y un 80% de mercado eficiente	0,08	4	0,32
	el 33,07% del mercado eficiente realiza compras de pulpa de fruta congelada una vez por semana, seguido del 19,27% que realiza la compra de dos a tres veces por semana	0,05	3	0,15
La fruta de mayor preferencia por los potenciales clientes fue la mora con un	0,07	4	0,28	

	76,6% de preferencia			
	el 84,60% de población encuestada se cambiaría de marca si le ofrecen un producto de calidad y el 43,20% se cambiaría de marca si le ofrecen un mejor precio	0,04	3	0,12
	el 96% de los encuestados estaría dispuesto a comprar la pulpa de fruta ofrecida por la empresa a crear objeto del presente plan de negocios	0,09	4	0,36
	<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>0,79</b>		<b>2,98</b>
	La comercialización de la mora en Santander se da principalmente en la ciudad de Bucaramanga, Centroabastos	0,005	2	0,01
	Cambios climáticos fuertes han dado paso a la presencia de enfermedades que han afectado el cultivo de Mora en Charta	0,005	2	0,01
	La intermediación acapara casi el 50% de la producción de mora del Municipio de Charta	0,02	2	0,04
<b>Amenazas</b>	Los competidores FRUPULCOL S.A.S Y Origen Fruto producen pulpas de fruta congeladas 100% naturales, sin adición de conservantes, saborizantes o químicos	0,07	1	0,07
	Los clientes potenciales encuestados consumen la pulpa de fruta de los competidores por calidad (42,2%) y precio (37,9%)	0,05	1	0,05
	Concentración del poder de mercado de más del 50% en unas pocas empresas y la rivalidad entre los competidores actuales es fuerte	0,06	1	0,06
	<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,21</b>		<b>0,24</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,22</b>

*Nota.* Se muestra toda la información que pueda afectar de manera externa a la empresa objeto de ésta investigación, clasificándola entre oportunidades y amenazas, partiendo del estudio del entorno y del sector, análisis de los proveedores, de la competencia y del consumidor, expuesto anteriormente.

#### ***4.2.4. Mercado Objetivo***

Se estableció el mercado objetivo que consiste en fijar la cuota de mercado que se cubrirá con la producción de pulpa de fruta de la empresa, partiendo de la determinación del mercado potencial, disponible y eficiente, con base a los resultados del análisis de los indicadores de la dimensión de mercado, de la encuesta de investigación de mercado (Ver Apéndice B), a saber: cantidad de personas que consumen fruta fresca, cantidad de personas que consumen procesados de fruta naturales, cantidad de personas que consumen pulpa de fruta congelada, número de Personas que cambiarían de marca de Pulpa de Mora Congelada y número de Clientes potenciales.

Además, se tomó en cuenta la proyección estimada de población para el área metropolitana de Bucaramanga de 2024, según la actualización post covid-19 de las proyecciones de población municipal por área, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], para el cálculo de dichos mercados. Así, se estableció un mercado objetivo de 414.287 clientes potenciales para 2024 (*Tabla 6*), mercado al cual la empresa cubrirá en un 5%, con base en el análisis de la competencia, el entorno, el sector y la capacidad instalada. Definiendo por lo tanto, una cuota de mercado de 20.714 clientes anuales que demandarían pulpa de mora congelada para el primer año de la puesta en marcha de la empresa.

**Tabla 6**

*Cálculo del mercado potencial, disponible, eficiente y objetivo*

<b>Tamaño de la muestra</b>	384
<b>Producto</b>	Pulpa de Mora Congelada
<b>Mercado Potencial</b>	
<i>Pregunta</i>	¿Consume usted fruta fresca?
Opciones	Sí, No
Respuesta	Sí
%encuesta	97,7%
<b>Total Mercado Potencial</b>	<b>1296002</b>
<b>Mercado Disponible</b>	
<i>Pregunta 1</i>	¿Realiza usted compras de productos procesados de fruta (Mermeladas, Néctar, Jugo, Pulpa, etc.?)
Opciones	Sí, No
Respuesta	Sí
%encuesta	50,8%
Total Mercado	658126
<i>Pregunta 2</i>	¿Dentro de los procesados de fruta optaría por comprar productos naturales (sin azúcares añadidos ni conservantes)?
Opciones	Sí, No
Respuesta	Sí
%encuesta	97,1%
<b>Total Mercado Disponible</b>	<b>639273</b>
<b>Mercado Eficiente</b>	
<i>Pregunta</i>	¿Ha consumido o consume pulpa de fruta congelada?

Opciones	Sí, No
Respuesta	Sí
%encuesta	80%
<b>Total Mercado eficiente</b>	<b>512751</b>
<b>Mercado Objetivo</b>	
<i>Pregunta 1</i>	¿Estaría dispuesto a consumir otra marca de pulpa congelada de mora?
Opciones	Sí, No
Respuesta	Sí
%encuesta	83,9%
Total Mercado	429963
<i>Pregunta 2</i>	Si existiera una empresa productora de pulpa de mora congelada ubicada en el Municipio de Charta, Santander, 100% natural, sin azúcares añadidos ni conservantes ¿usted le compraría?
Opciones	Sí, No
Respuesta	Sí
%encuesta	96,4%
<b>Total Mercado Objetivo</b>	<b>414287</b>
<b>% Objetivo</b>	<b>5%</b>
<b>Total Cuota de Mercado Anual</b>	<b>20714</b>

*Nota.* Se presenta el cálculo del mercado potencial, disponible y eficiente, con base en los resultados de la encuesta de investigación de mercado y la proyección de población municipal por área, actualización post covid-19, Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].

#### 4.2.5. Demanda Potencial

Como no existen datos históricos para proyectar la demanda, se toma en cuenta la proyección estimada de población para el área metropolitana de Bucaramanga, según la actualización post covid-19 de las proyecciones de población municipal por área, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (*Tabla 7*).

**Tabla 7**

*Proyección poblacional 2025-2029 para el Área Metropolitana de Bucaramanga*

<b>Año</b>	<b>Proyección de población para el Área Metropolitana de Bucaramanga</b>
2025	1336439
2026	1344513
2027	1352019
2028	1358625
2029	1364926

*Nota.* Elaboración propia con base en proyección de población municipal por área, actualización post covid-19, Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].

Así, se proyecta la demanda a cinco años (*Tabla 8*), partiendo del cálculo del mercado objetivo o cuota de mercado y del crecimiento de la población para cada año, obteniendo una demanda para el año 2025 de 20.860 clientes y para el año 2029, como último año proyectado, de 21.304 clientes.

**Tabla 8**

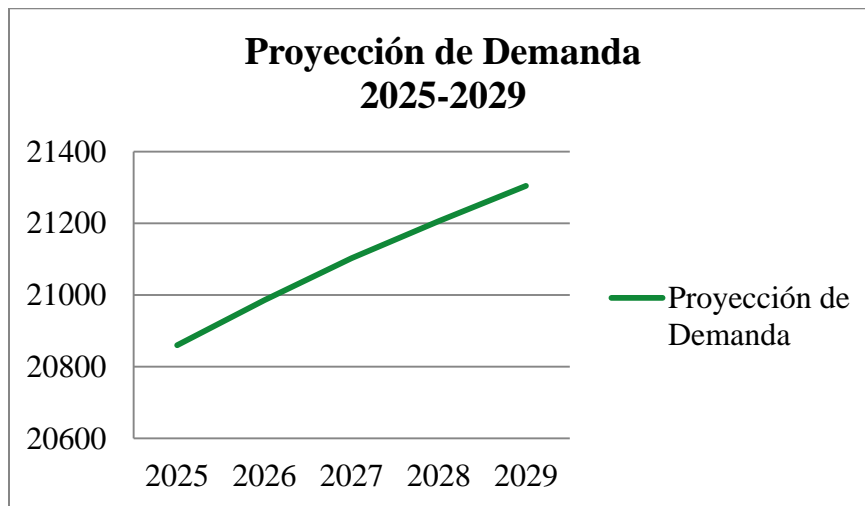
*Proyección de demanda*

Año	Proyección de Demanda
2025	20860
2026	20986
2027	21103
2028	21206
2029	21305

*Nota.* Elaboración propia partiendo del cálculo del mercado objetivo o cuota de mercado y del crecimiento de la población para cada año con base en proyección de población municipal por área, actualización post covid-19, Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].

**Figura 49**

*Proyección de demanda*



*Nota.* Elaboración propia partiendo del cálculo del mercado objetivo o cuota de mercado y del crecimiento de la población para cada año con base en proyección de población municipal por

área, actualización post covid-19, Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE].

#### **4.2.6. Plan de Marketing**

Según Weinberger (2009), después de definir el mercado objetivo, es necesario establecer el posicionamiento deseado. Por lo tanto, se hace uso de una mezcla de marketing que se define como las “cuatro P’s”: producto, precio, promoción y plaza.

**4.2.6.1. Producto.** El producto que se ofrece es Pulpa de Mora congelada, que será vendida bajo la marca de Procesadora de Frutas “Valle de Ucatá” y, como se estableció en la Ficha Técnica del producto (Ver Apéndice C), será una pulpa 100% natural, elaborada a base de fruta seleccionada según el estado de maduración óptimo y de excelente calidad, pasteurizada para certificar la seguridad alimentaria y congelada a una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$  que garantiza la inocuidad del producto y mantiene las características organolépticas y nutricionales propias de la fruta. Será una pulpa: 100% natural y 100% fruta, sin conservantes, sin azúcares añadidos además, saludable y nutritiva, que cuidará la salud de los clientes, a la vez que reduce el tiempo de preparación de jugos naturales y de diferentes productos en las industrias de refrescos, conservas, confitería, heladería etc.; mantiene disponibilidad permanente independientemente de las épocas de cosecha de la fruta, un precio fijo y disminuye los desperdicios por fruta sobre madurada.

Con respecto a la presentación del producto, siguiendo los resultados de la encuesta de investigación de mercado, se ofrecerá pulpa de fruta empacada al vacío en bolsas de polietileno en presentaciones de 100 gr, 500 gr, 1 kg y caja de 1kg porcionado en 10 bolsas de 100gr. Cada

una de las bolsas tendrá una etiqueta con información nutricional, fecha de vencimiento, procedencia del producto, marca, entre otras.

**4.2.6.2. Precio.** Según los resultados obtenidos del consumidor, proveedores y competencia, es necesario que la empresa emplee una estrategia de precios basado en una alta calidad del producto a un precio medio o promedio. Pues bien, según el análisis de los resultados de la investigación de mercado, dentro de las razones por las cuales las personas encuestadas consumen la pulpa de fruta de los competidores se debe principalmente a la calidad (42,2%) y el precio (37,9%); el 63% evalúa la pulpa congelada de mora de la competencia como buena, principalmente por la facilidad de preparar, el buen sabor, la calidad y que es fresca. Sin embargo, los potenciales clientes se cambiarían de marca si se les ofrece una pulpa de mejor calidad, de hecho, el 84,60% de población encuestada se cambiaría de marca si le ofrecen un producto de mejor calidad y el 43,20% se cambiaría de marca si le ofrecen un mejor precio.

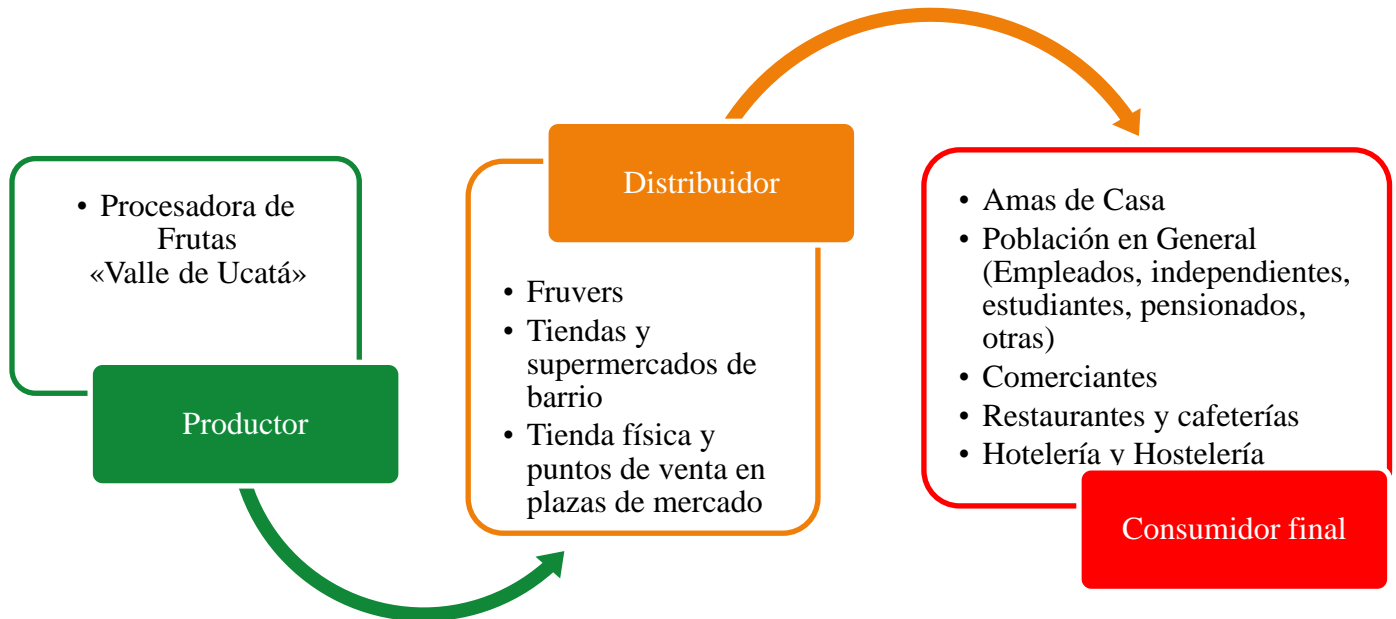
En este sentido, aumentar el posicionamiento de la empresa en el mercado depende de la calidad del producto y un precio asequible para el consumidor que no tenga mayor diferencia con el precio de los competidores. De hecho, el precio que estaría dispuesto a pagar el potencial cliente por un kilogramo de pulpa de mora congelada, está entre los \$10.000 y los \$11.000 representando un 83,85% de la población encuestada y \$12.000 y \$13.000 representando un 14,06% de los encuestados. Mientras que, con respecto al precio de los competidores directos, se pudo encontrar que la empresa Frupulcol, ofrece pulpa de mora congelada en presentación de 1.4 kg a un precio de \$15.000 y la empresa Neofrut, ofrece pulpa de fruta congelada en presentación de caja por 16 sabores de fruta a \$30.000.

Por lo tanto, el precio por kilogramo de pulpa de mora congelada debe acorde con la percepción del cliente y el precio fijado por la competencia pero, la lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa y de acuerdo a la presentación del producto.

**4.2.6.3. Plaza.** El canal de distribución a utilizar será selectivo que consiste en hacer uso de algunos intermediarios para poder llegar al consumidor final. En este caso, según los resultados de la encuesta de investigación de mercado, los intermediarios se tratan de distribuidores como Fruvers, tiendas y supermercados de barrio. Sin embargo, al tratarse la pulpa de mora como un bien intermedio y de consumo final, con un mercado de alcance regional, será también usado un canal de distribución exclusivo como una tienda física ubicada en la planta de producción para llegar con el producto directamente al consumidor y, a largo plazo, puntos de venta en plazas de mercado. De esta manera, se puede llegar a ser proveedor directo de industrias de refrescos, conservas, confitería, heladería etc.

**Figura 50**

*Canal de distribución de la pulpa de mora congelada*



*Nota.* Se muestra el canal de distribución de la pulpa de mora congelada para llegar al consumidor final.

**4.2.6.4. Promoción.** Para promocionar el producto, la empresa contará con una tienda física ubicada en la misma planta de producción, en la cual el consumidor podrá adquirir pulpa de mora congelada directamente. Además, realizará diferentes actividades de publicidad, con el objetivo de cubrir el mercado local y regional, como de afiches publicitarios ubicados en los puntos distribuidores del producto, participación en ferias locales y nacionales gastronómicas y de emprendimientos, creación de una página web y uso de redes sociales como Facebook e Instagram para comunicar y dar a conocer al mercado las bondades de la pulpa de mora congelada ofrecida por la empresa.

### **4.3. Estudio Técnico y Organizacional**

A continuación se presenta el desarrollo del cuarto objetivo específico de éste trabajo que consiste en realizar un estudio técnico y organizacional a través de la determinación de los requerimientos técnicos y operativos del proceso de producción, las exigencias legales y la estructura organizacional.

#### ***4.3.1. Estudio Técnico***

Un plan de negocios debe incluir un plan de operaciones que hace referencia a la “selección del proceso productivo más conveniente, instalación de obras físicas, maquinarias elegidas y almacenamiento de los productos” (Cosio, 2011, p. 40).

En seguida se presenta el análisis del proceso de producción que consiste en definir la localización de la empresa a crear; el flujograma; balance de equipos, herramientas y mano de obra; infraestructura; logística de transporte; almacenamiento y control de inventarios.

**4.3.1.1. Localización.** La empresa estará ubicada en el Casco Urbano del Municipio de Charta por la facilidad de transporte y cercanía a los proveedores. Allí estará ubicada el área de producción, administración y ventas, pues contará con una tienda física, ubicada en la planta de producción. Asimismo, a largo plazo se espera que la empresa cuente con puntos de venta en plazas de mercado de manera que el consumidor pueda adquirir pulpa de mora congelada directamente.

**4.3.1.2. Descripción del Proceso de Producción.** Para la producción de pulpa de mora congelada se utilizará la variedad de mora más cultivada en Colombia, la mora de castilla (*Rubus Glaucus*), la cual tiene gran importancia comercial a nivel nacional e internacional. Ésta mora es la más cultivada en el Municipio de Charta y es una fruta de excelente contenido nutricional pues

bien, según Cámara de Comercio de Bogotá (2015), contiene potasio, fibra hierro, calcio, taninos y diversos ácidos orgánicos. Asimismo, se trata de una fruta baja en azúcares naturales y calorías, con buena fuente de antioxidantes por lo que tiene usos medicinales, para disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, diabetes y cáncer, así como para usar sus aceites en la prevención y tratamiento del cáncer.

La siguiente es la tabla nutricional de la pulpa de mora congelada según Franco (2014), la cual se toma como referencia para la pulpa de mora congelada de la empresa a crear.

**Figura 51**

*Tabla nutricional de la pulpa de mora congelada*

Mora/Blackberry			
<b>Información Nutricional/Nutrition Facts</b>			
Tamaño de la porción 1 vaso/Serving size 1 cup (50 g)			
Porciones por envase/Servings Per Container 20 aprox/approx			
<b>Cantidad por porción/Amount Per Serving</b>			
<b>Calorías/Calories</b> 20	Calorías de grasa/Fat Calories 0		
		<b>% Valor Diario* % Daily Value*</b>	
<b>Grasa Total/Total Fat</b> 0 g			<b>0%</b>
Grasa Saturada/Saturated Fat 0 g			0%
Grasa Trans/Trans Fat 0 g			
<b>Colesterol/Cholesterol</b> 0 mg			<b>0%</b>
<b>Sodio/Sodium</b> 5 mg			<b>0%</b>
<b>Potasio/Potassium</b> 100 mg			<b>3%</b>
<b>Carbhidrato Total/Total Carbohydrate</b> 5 g			<b>2%</b>
Fibra dietaria/Dietary Fiber Menos de/Less than 1 g			3%
Azúcares/Sugars 4 g			
<b>Proteínas/Protein</b> Menos de/Less than 1 g			
Vitamina A/ Vitamin A 0%	Vitamina C /Vitamin C 30%		
Calcio/Calcium 2%	Hierro/Iron 5%		
*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2,000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas. *Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.			
	<b>Calorías/Calories</b>	<b>2000</b>	<b>2500</b>
<b>Grasa total/Total Fat</b>	Menos de/Less than	65 g	80 g
Grasa saturada/Saturated Fat	Menos de/Less than	20 g	25 g
<b>Colesterol/Cholesterol</b>	Menos de/Less than	300 mg	300 mg
<b>Sodio/Sodium</b>	Menos de/Less than	2400 mg	2400 mg
<b>Carb. Total/Total Carb.</b>		300 mg	375 g
Fibra dietaria/Dietary Fiber		25 g	30 g
Calorías por gramo/Calories per gram			
Grasa/Fat 9	Carbhidratos/Carbohydrate 4	Proteína/Protein 4	

*Nota.* Tomado de Franco (2014), Ficha Técnica Pulpa de Mora Congelada.

Ahora bien, la pulpa de mora congelada será elaborada a base de fruta seleccionada según el estado de maduración óptimo y de excelente calidad, pasteurizada para certificar la seguridad alimentaria y congelada a una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$  que garantiza la inocuidad del producto y mantiene las características organolépticas y nutricionales propias de la fruta. En la *Figura 52*, se presenta el mapa de proceso para la obtención de pulpa de mora congelada.

**Figura 52**

*Mapa de proceso para la obtención de pulpa de mora congelada*



*Nota.* Se muestra el mapa de procesos para la obtención de pulpa de mora congelada.

A continuación se describe cada etapa del proceso de producción de pulpa de mora congelada.

**4.3.1.2.1. Recepción de la fruta.** Basándose en los estándares de maduración óptima, se realiza la recepción de la fruta en el centro de acopio de la planta de producción, tomado registro de peso y condiciones de la fruta por productor de mora para identificar el origen y calidad de la fruta de manera que, frente alguna anomalía, se pueda corregir de manera inmediata a través de

una comunicación directa con el productor. Los días de recepción de fruta serán los lunes y miércoles, debido a que esos días son los programados por los productores para la recolección de la mora.

Además, según Cámara de Comercio de Bogotá (2015), por tratarse de una fruta altamente perecedera, con una vida de estante de 3 a 5 días, se recomendará al productor entregar la fruta máximo 8 o 12 horas después de recolectada. Posteriormente, la mora será almacenada en un refrigerador entre 4° y 5° centígrados, permitiendo una mejor conservación hasta por un máximo de dos días.

**4.3.1.2.2. Lavado, desinfección y selección.** Con base en los estándares de maduración óptima del producto que incluyen una mora de color vinotinto o pintón, sana, de aspecto fresco, firme y libre de ataques de insectos y enfermedades que afecten la calidad de la fruta, se selecciona la mora y se pesa nuevamente, descontando la que se encuentre en mal estado al proveedor. Seguidamente, la fruta es lavada en recipientes con chorros de agua a poca presión para luego ser sometida al escaldado que consiste en

“un tratamiento térmico corto que se aplica a la fruta con el fin de ablandar tejidos y, con esto, aumentar el rendimiento de pulpa, disminuir la contaminación superficial que aún permanece en la fruta e inactivar enzimas que puedan afectar características de color, sabor, aroma y apariencia” (Lino, 2020, p.81).

En este sentido, la mora se calienta en un recipiente de acero inoxidable con una mínima cantidad de agua para generar vapor y se revuelve hasta desintegrar las moras y alcanzar una temperatura entre 70° y 75° C. De esta manera, se bajará la carga microbiana y se preservan las

características físicas y organolépticas de la fruta como el color y el aroma, a la vez que se mejora la textura. Seguidamente, se deja enfriar aproximadamente por 15 o 30 minutos para pasar al despulpado.

**4.3.1.2.3. *Despulpado.*** Este proceso consiste en obtener solo la pulpa de la mora, separándola de las semillas y se realiza mediante una despulpadora la cual “está formada por una carcasa cilíndrica cuyo eje tiene las aspas que son las que trituran la fruta y las hace pasar por el tamiz con orificios diseñado para este fin” (Ramos, 2015, p. 70). Luego, para obtener homogeneidad, se mezcla muy bien la pulpa obtenida para mejorar su aspecto y obtener una mejor calidad. Posteriormente, se pesa para calcular cuánta pulpa de mora se obtiene de cierta cantidad de fruta.

**4.3.1.2.4. *Pasteurización.*** Este proceso consiste en calentar la pulpa obtenida en un recipiente de acero inoxidable a una temperatura de 70°C por aproximadamente 2 minutos, revolviendo constantemente, con el fin de destruir los microorganismos que hayan podido quedar en la pulpa y aumentar la vida útil de la pulpa. Luego, se deja enfriar la pulpa hasta alcanzar los 50°C y proceder a empacar.

**4.3.1.2.5. *Empacado.*** La pulpa se empaca en caliente y al vacío, en bolsas de polietileno en presentaciones de 100 gr, 500 gr, 1 kg y caja de 1kg porcionado en 10 bolsas de 100gr. Cada una de las bolsas se etiqueta con un adhesivo que tendrá información nutricional, fecha de vencimiento, procedencia del producto, marca, entre otras que contiene toda la información del producto.

**4.3.1.2.5. Almacenamiento y congelamiento.** La pulpa de mora se almacenará en un congelador con temperaturas entre los  $-18^{\circ}$  y  $-20^{\circ}\text{C}$  para conservar las características físicas, químicas y organolépticas de la fruta. Además, a esta temperatura, sin interrumpir la cadena de frío, garantiza una vida útil del producto de hasta 12 meses.

**4.3.1.3. Calidad, seguridad e higiene.** Para la producción de pulpa de mora congelada se tendrá en cuenta los requisitos sanitarios y de elaboración de la pulpa de fruta mencionados en la Resolución 3929 de 2013 y Resolución 7992 de 1991 [Ministerio de Salud], las cuales señalan las características organolépticas que debe presentar la pulpa de fruta a saber: libres de materias extrañas y sabores extraños, color y olor semejante al de la fruta, y debe contener el elemento histológico de la fruta correspondiente. Asimismo, definen los requisitos microbiológicos y fisicoquímicos para la pulpa de fruta los cuales se pueden apreciar en la *Figura 53*.

**Figura 53**

*Características fisicoquímicas y microbiológicas de la pulpa de fruta*

CARACTERÍSTICAS FÍSICO-QUÍMICAS DE LAS PULPAS DE FRUTAS		
FRUTAS	ACIDEZ TITULABLE EXPRESADA COMO ÁCIDO CÍTRICO ANHIDRO % m/m MINIMO	PORCENTAJE MINIMO DE SÓLIDOS DISUELTOS POR LECTURA REFRACTOMÉTRICA A 20°C (Brix)
Banano	0.3	18
Curuba	1.0	8.0
Durazno	0.3	11.5
Fresa	0.65	7.0
Guanábana	0.2	13.0
Guayaba	0.5	8.0
Lulo	1.0	6.0
Mamey	0.2	13.0
Mandarina	0.5	9.0
Mango	0.3	12.5
Manzana	0.40	10.0
Mora	0.8	6.5
Papaya	0.05	7.0
Pera	0.20	10.0
Tamarindo	10	18.0
Tomate de Árbol	16	10.0

CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS DE LA PULPA DE FRUTA PASTEURIZADA				
	n	m	M	c
Recuento microorganismos mesofilos/gr	3	20.000	3.000	1
NMP - Coliformes Totales/gr	3	9	-	0
NMP - Coliformes Fecales/gr	3	<3	-	0
RTO - Esporas Clostridium Sulfito reductor/gr	3	<10	-	0
Recuento Hongos y levaduras/gr	3	1.000	200	1

*Nota.* Tomado de Resolución 7992 de 1991 [Ministerio de Salud]. Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de Jugos. Concentrados, Néctares, Pulpas, Pulpas Azucaradas y Refrescos de Frutas.

También, se tendrá en cuenta la Resolución 2674 de 2013 que define las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para productos alimenticios, es decir,

“los principios básicos y prácticos generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para

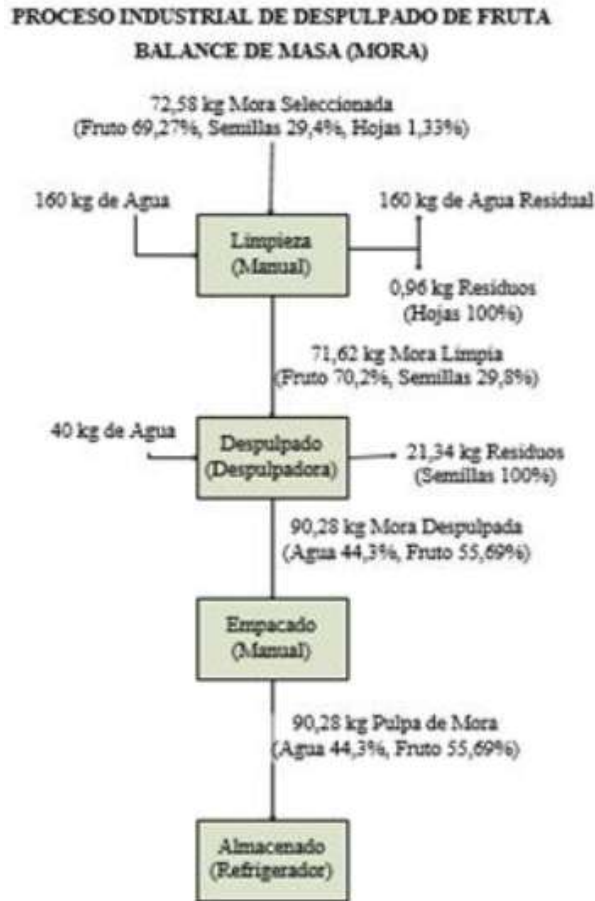
consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos en cada una de las operaciones mencionadas cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas, de modo que se disminuyan los riesgos inherentes a la producción” (Ministerio de Salud, Resolución 2674, 2013, p. 4)

Así, cumpliendo los anteriores requisitos sanitarios y a través la selección de la fruta según el estado de maduración óptimo, se garantizará la seguridad, higiene y calidad de la pulpa de mora congelada ofrecida por la empresa.

**4.3.1.4. Balance de masa y energía.** Para determinar la cantidad exacta de producto neto que se obtiene de la fruta, es decir, la cantidad de pulpa que se obtiene de cierta cantidad de mora fresca, se tomó en cuenta el balance de masa y energía que realizó Triana (2021), en el cual se menciona que después de determinar la demanda, mensualmente entrará al proceso de producción 72,58 kg de mora fresca para obtener un total de 90,28 kg de pulpa de mora (*Figura 54*). Además, menciona que la mora maneja un porcentaje de residuos bajo “lo que indica un porcentaje de fruta neta alto y que requiere una incorporación de agua establecida que es de 160 kg” (Triana, 2021, p. 70), para realizar una limpieza eficaz de la fruta y de 40 kg de agua para el proceso de despulpado.

**Figura 54**

*Balance de masa para la producción de pulpa de mora congelada*



*Nota.* Tomado de Triana (2021).

**4.3.1.5. Balance de maquinaria, equipos, herramientas y mano de obra.** A continuación se presenta la descripción de la maquinaria, equipo, herramientas y mano de obra requeridos para la producción de pulpa de mora congelada y puesta en marcha del negocio.

**Tabla 9**

*Balance de maquinaria y equipo*

<b>Cantidad</b>	<b>Equipo</b>	<b>Especificaciones técnicas</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Báscula Industrial	Báscula de piso Industrial 150KG. Capacidad: 150kg. Batería interna recargable de 12V y autonomía de 8horas. Dimensión plataforma: 30x40cm.	\$ 243.950	\$ 243.950
1	Mesa de lavado en acero inoxidable	Mesa de trabajo con una poceta. Medidas generales: 1.00x0.60x0.90 M Poceta: 0.50x0.5050 M Superficie: Acero calibre 18-304 Complemento: Acero 430.	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
1	Refrigerador	Congelador Horizontal CHALLENGER Dual 490 Litros CH396 Blanco. Medidas (Ancho x Alto x Fondo): 156 x 89,5 x 75 Centímetros. Capacidad de 490 Litros	\$ 2.419.900	\$ 2.419.900
1	Mesa de Trabajo acero inoxidable	Mesa Acero sin entrepaño. Medidas: 90x100x50 cm. Superficie elaborada en acero inoxidable 304 certificado calibre 18 con refuerzos. Soporta hasta 100 kg	\$ 1.144.900	\$ 1.144.900
1	Olla de Aluminio	Olla Recta Recortada 40 Cm. Aluminio. Capacidad: 29 litros. Tamaño: L 40 x An 40x Al 25 Cm.	\$ 126.400	\$ 126.400
1	Termómetro	Termómetro Digital Cocina Acero Inoxidable Sonda y punzón. Medidas (Ancho x Alto): 8 cm x 10 cm. Rango de temperatura de medición: 0 °C (32 °F) a 250 °C (482 °F). Batería AAA de 1,5v.	\$ 70.000	\$ 70.000
1	Despulpadora	Despulpadora de frutas 2HP. Elaborada en acero inoxidable, motor brasilero marca hércules, trae 3 tamiz para diferentes tamaños de semillas calibre 16	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000

1	Estufa Industrial	(1.5mm). Capacidad: 300Kg/h. Medidas: frente 70 cm, fondo 60 cm, altura 1.30 cm. Estufa Industrial de 2 puestos cuenta con fogón doble, su estructura en hierro, partes manipulables en acero, sus medidas son: 100 cm de larga - 55 cm ancha	\$ 450.000	\$ 450.000
1	Caldero o Perol	Caldero Fundido Natural 50 Cm. Aluminio fundido. Capacidad: 25.1 litros. Tamaño: L 50 x An 50 x Al 21 Cm	\$ 241.210	\$ 241.210
1	Báscula electrónica	Báscula Electrónica 40kg Multifunción Gramera Pretul 29966. Capacidad 40 kg (88 lb). Pesada mínima 100 g (0.2 lb). Dimensiones (Base x Altura x Fondo) 32 x 11 x 34 cm.	\$ 161.500	\$ 161.500
1	Congelador	Congelador Vertical de 566 Litros Inducol en Lámina Galvanizada. Alto: 210 cm, Frente: 72 cm, Fondo: 76 cm. Capacidad de congelación -24°C a -18°C.	\$ 9.015.500	\$ 9.015.500
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 19.723.360</b>	<b>\$ 19.723.360</b>

*Nota.* Descripción de maquinaria y equipo requerido para la producción de pulpa de mora congelada.

**Tabla 10**

*Balance de herramientas*

Cantidad	Implementos	Costo unitario	Costo Total
3	Delantal impermeable blanco calibre 18. Medidas: 70x10cm (1 por operario)	\$ 13.900	\$ 41.700
3	Bota PVC C-3025 702 blanca, caña alta con puntera(1 por operario)	\$ 69.900	\$ 209.700

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE MORA

168

3	Cofia tela dacron para chef alimentos, color blanco (1 por operario)	\$ 4.500	\$ 13.500
3	Guante de nitrilo verde 13 pulg con flock protexion (1 por operario)	\$ 10.500	\$ 31.500
3	Tapabocas en dacron blanco (1 por operario)	\$ 4.500	\$ 13.500
3	Uniforme Antifluidos Unisex Cuello en V (1 por operario), manga corta	\$ 80.000	\$ 240.000
2	Paquete de canastillas plásticas por 6 unidades. Medidas: 60x40x13cm.	\$ 136.209	\$ 272.418
3	Cuchillos multiusos 6". Elaborado en acero inoxidable	\$ 3.900	\$ 11.700
4	Ponchera Blanco – 20 L. Plástico. Medidas: 50 × 50 × 20 cm	\$ 23.300	\$ 93.200
1	Cuchara Industrial Acero inoxidable. Espesor 1.5mm. Longitud total 511.4 mm. Ancho óvalo 120 mm. Ancho del mango 25 mm.	\$ 24.900	\$ 24.900
4	Balde de 12 litros. Medidas: 31.3x32.5x26.5 cm.	\$ 19.590	\$ 78.360
1	Colador con Malla en Acero Inoxidable 20 cm / Ilko. Malla en acero inoxidable, Cuerpo en Madera.	\$ 35.565	\$ 35.565
50	Canastilla plástica liviana toda lineal (fruver) de 60x40x25 cm.	\$ 17.800	\$ 890000
1	Pala Cuchara Medidora Gramera En Aluminio Fundido 250 Gramos. Largo mínimo - Largo máximo 12 cm - 17 cm	\$ 16.000	\$ 16.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 460.564</b>	<b>\$ 1.720.043</b>

*Nota.* Descripción de herramientas requeridas para la producción de pulpa de mora congelada.

**Tabla 11**

*Balance de mano de obra*

Cantidad	Cargo	Actividad	Tipo de Contrato	Costo unitario (mes)	Costo Total
1	Gerente	Representante legal de la empresa y responsable del direccionamiento de las diferentes áreas y mejoramiento continuo de la empresa.	Término Fijo	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
1	Secretaria	Apoyo a la gerencia, redacción y recepción de documentos de las diferentes áreas de la empresa, manejo de archivo y atención telefónica o al público que visite la empresa.	Término Fijo	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
1	Coordinador de ventas	Responsable del área de ventas de la empresa, marketing, publicidad, atención al cliente, prospectar nuevos clientes, etc.	Término Fijo	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
3	Operarios de producción	Encargados de la elaboración de pulpa de mora congelada, desde la recepción de la fruta hasta el despacho para el transporte de la misma. Limpieza y adecuación de la zona de trabajo	Término Fijo	\$ 1.300.000	\$ 3.900.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 6.600.000</b>	<b>\$ 9.200.000</b>

*Nota.* Descripción de mano de obra requerida para la producción y funcionamiento de la empresa de pulpa de mora congelada.

**4.3.1.6. Capacidad Productiva.** Teniendo en cuenta la disponibilidad de mora fresca, equipo, materiales, mano de obra, tamaño del mercado objetivo y recursos financieros, se

determina la capacidad productiva de la empresa (*Tabla 12*). Así, tomando como referencia la capacidad de producción de la despulpadora de 300 kilogramos por hora y, teniendo en cuenta que la mora llega en dos días diferentes, lunes y miércoles, se determina una producción semanal de 300 kilogramos los cuales se producirán en dos días diferentes es decir, martes y jueves se producirán alrededor de 150 kilogramos de pulpa de mora congelada.

**Tabla 12**

*Capacidad de producción*

<b>Producción en Kg de pulpa de mora congelada</b>	
Día	150
Semana	300
Mes	1200
Año	14400

*Nota.* Determinación de la capacidad productiva con base en la capacidad de producción de la despulpadora y disponibilidad de mora fresca, equipo, materiales, mano de obra, tamaño del mercado objetivo y recursos financieros.

Esta capacidad de producción se proyecta a 5 años con base a la tasa de inflación que, según el [DANE], para Septiembre de 2024 fue de 5,81% (*Tabla 13*). Así, se establece una producción de pulpa de mora congelada de 14400 kilogramos para el primer año y 18050 kilogramos para el último año.

**Tabla 13**

*Proyección de producción*

Producto	Proyección de producción anual en Kg				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulpa de mora congelada	14400	15237	16122	17059	18050

*Nota.* Capacidad de producción proyectada a 5 años con base en la tasa de inflación del [DANE] para Septiembre de 2024. Tabla adaptada de Serrano (2017).

En cuanto al ritmo de producción, a continuación se muestra que todos los trabajadores de la empresa tendrán 8 horas diarias de trabajo de lunes a viernes y 4 horas diarias de labor los sábados. Esto hace un total de 180 horas por trabajador mensualmente.

**Tabla 14**

*Ritmo de producción*

Cantidad	Cargo	Tipo de Contrato	Tiempo promedio (hr/día)	Ritmo de trabajo (hr/mes)
1	Gerente	Término Fijo	8	180
1	Secretaria	Término Fijo	8	180
1	Coordinador de ventas	Término Fijo	8	180
3	Operarios de producción	Término Fijo	8	540

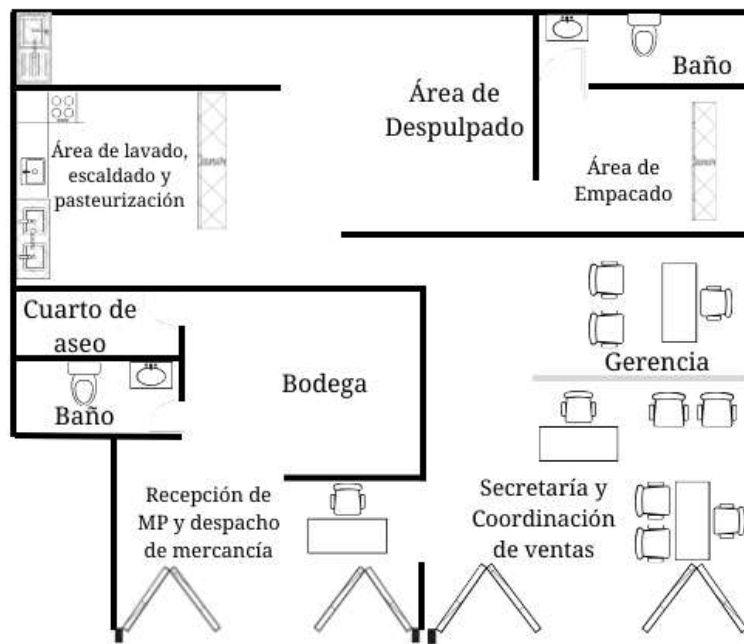
*Nota.* Se muestra la cantidad de horas laborales diarias y mensuales que trabajarán los empleados de la empresa.

Sin embargo, este ritmo de producción se mantiene bajo una eficiencia de trabajo del 100% pero teniendo en cuenta que en Colombia hay días festivos y que todo empleado tiene derecho a por lo menos 15 días de vacaciones remuneradas, la cantidad de horas laborales al año puede reducir.

**4.3.1.7. Infraestructura.** Para la puesta en marcha de la empresa, se arrendará un local de área aproximada de 60 m<sup>2</sup> situado en el casco urbano del municipio (*Figura 55*), y se adecuará para el buen funcionamiento de la empresa. Allí se podrá encontrar el área de producción, de recepción y despacho, administrativa y el cliente podrá adquirir pulpa de mora congelada directamente.

**Figura 55**

*Infraestructura*



*Nota.* Elaboración propia con el uso de la plataforma de diseño Canva.

**4.3.1.7. Transporte.** La materia prima hacia la planta será transportada por los productores de mora y, luego del proceso de producción, la empresa optará por subcontratar vehículos a empresas dedicadas al transporte de alimentos congelados para garantizar la calidad de la pulpa de mora congelada a través de la conservación de la cadena de frío.

**4.3.1.7. Almacenamiento y control de inventarios.** La mora es una fruta perecedera que corre el peligro de dañarse en poco tiempo por lo tanto, la empresa debe tener un sistema de inventario eficiente de manera que no quede stock de materia prima. Por esta razón, la recepción de materia prima se realizará dos días a la semana, lunes y miércoles, y se mantendrá refrigerada hasta el día siguiente para su posterior transformación.

El sistema de inventario a utilizar por parte de la empresa será el PEPS, (primeras en entrar, primeras en salir) para evitar pérdida de fruta por sobre maduración. Así, cada mes se programan ventas dependiendo de la época del año pues bien, cuando hay escasez de mora en el mercado es el momento de suplir esa necesidad insatisfecha y vender más pulpa de mora que en el resto del año, estos son los meses entre Marzo-Mayo y Noviembre-Enero. Mientras que, cuando hay abundancia de mora en el mercado, ésta es más barata y, como la fruta en fresco es el principal sustituto, las personas pueden optar por comprar más mora fresca que pulpa por diferencia de precios por lo que, en los meses de Junio-Agosto las ventas pueden ser más bajas.

En congruencia con lo anterior, a continuación se muestra el nivel de inventario promedio en kilogramos de pulpa de mora congelada, para el primer año de funcionamiento de la empresa.

**Tabla 15**

*Nivel de inventario promedio*

		<b>Periodo</b>					
		<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	
<b>Producto</b>	<b>Inventario</b>	14400	13200	12100	10900	9500	8200
Pulpa de mora congelada	<b>Ventas</b>		1200	1100	1200	1400	1300
	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
	7000	5900	4800	3700	2500	1300	0

1200	1100	1100	1100	1200	1200	1300
------	------	------	------	------	------	------

*Nota.* Nivel de inventario promedio anual en kilogramos de pulpa de mora congelada con base en la disponibilidad de mora fresca en cada época del año. Tabla adaptada de Serrano (2017).

#### **4.3.2. Estudio Organizacional**

En el siguiente apartado se expone la misión, visión, logo y valores corporativos que constituyen la carta de navegación de la empresa. Asimismo, se expone el plan estratégico partiendo de la evaluación interna de la empresa, para la determinación de objetivos estratégicos; se especifica el perfil y manual de funciones para los requerimientos de personal, los requerimientos legales de constitución y funcionamiento.

**4.3.2.1. Misión.** La misión de la empresa Procesadora de Frutas Valle de Ucatá es: “Somos una empresa, productora y comercializadora de pulpa de fruta congelada 100% natural, nutritiva, de excelente calidad e inocuidad que cuida la salud de nuestros clientes y genera oportunidades de desarrollo socioeconómico a nivel regional”.

**4.3.2.2. Visión.** Para 2030, Procesadora de Frutas Valle de Ucatá será una empresa líder en la provincia de Soto Norte y el Área Metropolitana de Bucaramanga en pulpas de fruta congeladas, consolidándose como la mejor opción para los consumidores en términos de calidad y como impulsor del desarrollo socioeconómico en la región.

**4.3.2.3. Logo.** Para el diseño del logo de la empresa se tomó como referencia la forma de un sello de calidad para representar visualmente las cualidades del producto que la empresa va a ofrecer, esto es pulpa de fruta de excelente calidad e inocuidad, palabras que se encuentran en el

logo así como el nombre de la empresa. Asimismo, cada color comunica al consumidor cualidades del producto: el color verde se utiliza para productos naturales u orgánicos; el naranja y el rojo estimulan el apetito; el blanco refleja pureza o limpieza; y el amarillo es el más utilizado en la industria alimentaria.

### Figura 56

*Logotipo de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia.

**4.3.2.4. Valores corporativos.** Los valores de la empresa Procesadora de Frutas Valle de Ucatá son:

- **Calidad:** implica garantizar la calidad del producto en todas las etapas de producción para ganar la lealtad y satisfacción del cliente así como, diferenciarse del competidor.
- **Trabajo en equipo:** no es solo una empresa, es un equipo de personas dispuestas a colaborar entre sí, con compromiso y motivación, para el buen funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- **Respeto:** reconocer la dignidad de las personas, la igualdad de condiciones y los límites ajenos crea un ambiente de cordialidad y sana convivencia en el lugar de trabajo.

- **Responsabilidad:** no se trata solo de cumplir con las tareas encomendadas, también implica tomar decisiones conscientemente y asumir las consecuencias de los actos.
- **Efectividad:** implica ser eficaz y eficiente, es decir, trabajar enfocado en el logro de objetivos y optimizar los recursos empleados.
- **Confianza:** se trata de creer en el compañero de trabajo, en sus capacidades y habilidades para actuar de forma apropiada frente a una situación determinada, impulsando la colaboración y armonía en la organización.
- **Integridad:** es la virtud de actuar de forma correcta siguiendo los principios, valores y ética de la empresa, para construir relaciones sólidas de confianza con la organización.
- **Servicio:** involucra un alto sentido de colaboración para apoyar a cualquier actor relacionado con la empresa antes, durante y después de la adquisición de nuestros productos.

#### **4.3.2.5. Evaluación interna de la empresa.**

**4.3.2.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).** Luego de realizar el estudio técnico de la empresa que involucra la descripción del proceso de producción, el balance de equipos, herramientas y mano de obra, el cálculo de la capacidad productiva, la proyección de producción, requerimientos de infraestructura y transporte, la matriz MEFI, permite organizar toda la información que pueda afectar de manera interna a la empresa objeto de ésta investigación, clasificándola entre fortalezas y debilidades y asignando un peso a cada factor entre 0 y 1, donde 0 es sin importancia y 1 de gran importancia.

Así, a cada factor se asigna también una calificación entre 1 y 4, donde 1 es una debilidad mayor y 4 una fortaleza mayor. Por último, se determina el valor ponderado multiplicando el

valor asignado por la calificación, lo que indica si el entorno interno es favorable para la empresa o no. El promedio es 2,5, y el valor ponderado oscila entre 1 y 4, donde 1 es una empresa con debilidad interna y 4 una empresa con una condición interna fuerte.

En este sentido, como se puede apreciar en la *Tabla 16*, el valor ponderado de las fortalezas es mayor que el de las debilidades lo cual indica que el entorno interno es favorable para la empresa. Sin embargo, el valor ponderado total (2,64) está por encima de 2,5 el valor promedio, lo que indica que la empresa no tiene una situación interna débil. No obstante, el valor es muy cercano al promedio lo que demuestra que aunque no es una empresa con una posición interna débil, tampoco es una empresa fuerte en lo que respecta a su gestión estratégica y por lo tanto debe trabajar arduamente para mejorar su posición de tal manera que “el empresario podrá decidir cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno” (Weinberger, 2009, p. 64).

**Tabla 16**

*Matriz de evaluación de factores internos*

	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
	Mercado objetivo del 5% que corresponde a 20.714 clientes anuales que demandarían pulpa de mora congelada	0,05	3	0,15
<b>Fortalezas</b>	La empresa ofrece pulpa 100% natural, sin conservantes ni azúcares añadidos y nutritiva	0,1	4	0,4
	Ubicación estratégica por la cercanía con los proveedores de mora y con el área de influencia, el Área Metropolitana de Bucaramanga	0,07	4	0,28
	El precio pagado al productor es competitivo, fijo y mayor que el ofrecido por el intermediario lo que garantiza la lealtad del	0,2	4	0,8

proveedor

	Se ofrece una pulpa de excelente calidad, elaborada a base de fruta seleccionada y congelada a una temperatura de -18°C que preserva las características organolépticas propias de la fruta	0,04	4	0,16
	La pulpa de mora es sometida a los procesos de escaldado y pasteurizado para garantizar la higiene e inocuidad del producto y por tanto, la salud de los clientes	0,03	3	0,09
	La pulpa de mora se vende en diferentes presentaciones, brindando al cliente soluciones de acuerdo a sus necesidades	0,02	3	0,06
	<b>TOTAL FORTALEZAS</b>	<b>0,51</b>		<b>1,94</b>
	Marca poco reconocida en el mercado	0,1	2	0,2
	Falta de experiencia en la producción de pulpa de mora congelada	0,08	1	0,08
<b>Debilidades</b>	Poca experiencia en el uso de la maquinaria o equipo, por ejemplo, uso de la despulpadora	0,06	2	0,12
	No se cuenta con recursos propios para la inversión inicial que requiere la empresa	0,2	1	0,2
	Falta de maquinaria y equipo con mayor tecnología, por ejemplo, una marmita, una empacadora al vacío y un cuarto frío	0,05	2	0,1
	<b>TOTAL DEBILIDADES</b>	<b>0,49</b>		<b>0,7</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,64</b>

*Nota.* Se muestra toda la información que pueda afectar de manera interna a la empresa objeto de ésta investigación, clasificándola entre fortalezas y debilidades, partiendo del estudio técnico.

**4.3.2.5.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).** Esta matriz “comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial”

(Weinberger, 2009, p. 64). Así, con base en la determinación de los factores que afectan interna o externamente la empresa, se establecen estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades. Estas estrategias serán la base para la fijación de objetivos del plan estratégico.

A continuación se presenta el análisis de la situación interna y externa de la empresa mediante la matriz FODA.

**Tabla 17**

*Matriz FODA*

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		<b>MATRIZ FODA</b>	<b>1</b>	Mercado objetivo del 5% y demanda de 20.714 clientes anuales	<b>1</b>
	<b>2</b>	Se ofrece pulpa 100% natural	<b>2</b>	Falta de experiencia en la producción de pulpa de mora congelada	
	<b>3</b>	Ubicación estratégica por la cercanía con los proveedores y el área de influencia	<b>3</b>	Poca experiencia en el uso de la maquinaria o equipo	
	<b>4</b>	El precio pagado al productor es competitivo, fijo y mayor que el ofrecido por el intermediario	<b>4</b>	No se cuenta con recursos propios para la inversión inicial que requiere la empresa	
	<b>5</b>	Se ofrece una pulpa de excelente calidad	<b>5</b>	Falta de maquinaria y equipo con mayor tecnología	
	<b>6</b>	La pulpa de mora es sometida a los procesos que garantizan la higiene e inocuidad del producto			
	<b>7</b>	La pulpa de mora se vende en diferentes presentaciones			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
<b>1</b>	Aumento en la productividad del subsector de la mora en el país				Al consumidor le interesa adquirir una pulpa de excelente calidad y de buen precio pero a pesar que los competidores tienen mayor experiencia y probablemente mejor maquinaria y equipo, no han logrado posicionarse en el mercado regional. Esta oportunidad se puede aprovechar para captar a los clientes insatisfechos y posicionarse en el mercado mediante una estrategia de precios basado en una alta calidad del
<b>2</b>	Altos volúmenes históricos de producción de mora en el departamento y el municipio				
<b>3</b>	La pulpa de fruta a nivel nacional ha registrado un aumento en ventas y producción y es usada en múltiples actividades industriales como insumo	<b>1</b>	Aumentar la cuota de mercado y la producción mediante el aprovechamiento de los altos volúmenes de producción de mora y los altos porcentajes de mercado potencial, disponible y eficiente plazo. F1-O1, O2, O6, O7	<b>1</b>	

<p>4 El 96% de los productores estaría dispuesto a ser proveedor de la empresa</p>		
<p>5 Existen cuatro empresas formalizadas en Bucaramanga en el negocio de la pulpa de fruta que aún no han logrado posicionarse en el mercado regional</p>	<p>2 Se puede utilizar la ubicación estratégica de la empresa y el precio competitivo pagado al producto para persuadir al productor de mora y volverlo proveedor de la empresa. F3, F4-O4</p>	<p>producto a un precio medio o promedio, a pesar de no tener experiencia ni contar con la maquinaria o equipo de mejor tecnología. D1, D2, D3, D5-O5, O8</p>
<p>6 Existe un mercado potencial del 98%, un 97% de mercado disponible y, un 80% de mercado eficiente</p>	<p>3 Mantener la calidad y cualidades de la pulpa ofrecida por la empresa para ganar una mejor posición en el mercado y captar clientes potenciales dispuestos a cambiar de marca F2, F5, F6-O5, O8</p>	
<p>7 La fruta de mayor preferencia por los potenciales clientes fue la mora con un 76,6%</p>		
<p>8 el 84,60% de población encuestada se cambiaría de marca si le ofrecen un producto de calidad y el 43,20% se cambiaría de marca si le ofrecen un mejor precio</p>	<p>4 Ofrecer diversas presentaciones de pulpa permite satisfacer las múltiples necesidades de los clientes potenciales y aumentar las ventas F7- O3, O9</p>	<p>2 A pesar que no se cuentan con recursos propios para la inversión inicial que requiere la empresa, existe potencial de mercado para arriesgarse y buscar fuentes de financiación para cubrir la inversión inicial, poner en marcha el negocio y generar rentabilidad para recuperar dicha inversión. D4-O6, O7, O9</p>
<p>9 el 96% de los encuestados estaría dispuesto a comprar la pulpa de fruta ofrecida por la empresa a crear objeto del presente plan de negocios</p>		

	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>1 La comercialización de la mora en Santander se da en Centroabastos</p>	<p>1 El precio pagado al productor de mora es competitivo y permite contrarrestar el poder que ejerce la intermediación entre el</p>	<p>1 Emplear una estrategia de publicidad y marketing eficaz para lograr posicionar la marca en el mercado y así hacer frente a la</p>

<p><b>2</b> Cambios climáticos fuertes han afectado el cultivo de Mora en Charta</p>	<p>productor y su principal demandante Centroabastos F4-A3, A1</p>	<p>competencia D1-A4, A6</p>
<p><b>3</b> La intermediación acapara casi el 50% de la producción de mora del Municipio de Charta</p>		
<p><b>4</b> Los competidores FRUPULCOL S.A.S Y Origen Fruto producen pulpas de fruta congeladas 100% naturales</p>		
<p><b>5</b> Los clientes potenciales encuestados consumen la pulpa de fruta de los competidores por calidad (42,2%) y precio (37,9%)</p>	<p><b>2</b> Ofrecer una pulpa de mora 100% natural, sin conservantes ni azúcares añadidos, de excelente calidad y pasteurizada permite hacer frente a la competencia a través una estrategia de precios basado en una alta calidad del producto a un precio medio o promedio. Así, la calidad será el factor diferenciador con competidor directo F2, F5,</p>	
<p><b>6</b> Concentración del poder de mercado de más del 50% en unas pocas empresas y la rivalidad entre los competidores actuales es fuerte</p>	<p>F6-A4, A5, A6</p>	

*Nota.* Se muestra el análisis de la situación interna y externa de la empresa partiendo de los resultados de las matrices MEFÉ y MEFI anteriormente expuestas. Adaptado de Ramos (2015).

**4.3.2.6. Plan estratégico.** Partiendo de la evaluación interna de la empresa realizada anteriormente y del análisis previo que se ha hecho en esta investigación, se determina que el plan estratégico de la empresa siguiendo a Porter (2008), estará basado en una estrategia competitiva de enfoque o concentración que “se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas” (Porter, 2008, p. 55).

En este caso, la compañía selecciona el mercado regional como aquel en el que se quiere enfocar evitando los mercados en los que la competencia es muy fuerte y donde hay presencia de productos sustitutos. Según Porter (2008), esta estrategia permite obtener rendimientos superiores a los de la industria y alcanzar tanto la diferenciación de productos como el liderazgo en costos dentro de un nicho de mercado específico, por lo que la empresa optará por diferenciarse a través de una estrategia de precios basada en una alta calidad de la pulpa ofrecida que, aunque implica costos de producción elevados y precios superiores a la competencia al inicio, llevará a alcanzar el liderazgo en costos a largo plazo, cuando la empresa supere la fase inicial y pueda tener costos de producción más bajos que al inicio de su funcionamiento. Así, a largo plazo, se pueden bajar los precios a un promedio en comparación con el de la competencia y mantener la calidad, lo que garantizará la lealtad del cliente y ampliará el nicho de mercado.

**4.3.2.5.1. Objetivo general.** Posicionarse en el mercado de la pulpa de fruta congelada a nivel regional como la mejor opción para los consumidores en términos de calidad y como impulsor del desarrollo socioeconómico en la región.

**4.3.2.5.1. Objetivos específicos.**

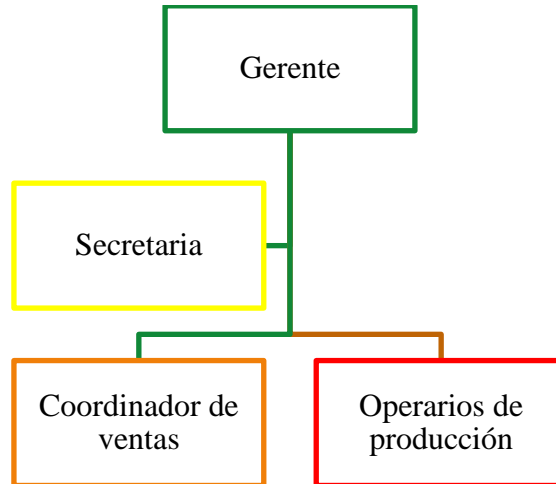
- Mantener la calidad y cualidades de la pulpa ofrecida por la empresa en todos los procesos de producción para posicionarse en el mercado regional.
- Controlar rigurosamente costos, gastos y cuentas de clientes para ubicarse como líder en costos bajos en el mercado regional.
- Implementar una estrategia de precios basada en una alta calidad del producto para diferenciarse de la competencia.
- Aumentar la cuota de mercado y la producción, gradualmente, mediante el aprovechamiento de los altos volúmenes de producción de mora y los porcentajes superiores al 80% de mercado potencial, disponible y eficiente.
- Ofrecer un precio justo y competitivo al productor de mora para contrarrestar el poder que ejerza la intermediación entre el productor y su principal demandante Centroabastos.
- Emplear una estrategia de publicidad y marketing eficaz para el posicionamiento de la marca en el mercado regional.

**4.3.2.6. Estructura organizacional.** A continuación se enlistan las características laborales que deben tener los empleados de la empresa que constituyen el manual de funciones para los requerimientos de personal.

**4.3.2.5.1. Organigrama.** A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa, conformada por seis empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos. En primer lugar, está el gerente de la empresa junto a su secretaria o auxiliar; en el segundo nivel se encuentra la coordinación de ventas; y en el último nivel se encuentran los operarios de producción.

**Figura 57**

*Organigrama*



*Nota.* Ilustración de la estructura organizacional de la empresa.

**4.3.2.5.1. Manual de funciones.** En seguida, se muestra la descripción del perfil laboral y funciones del personal ilustrado en el organigrama.

**Tabla 18**

*Perfil y funciones del Gerente*

<b>Información Básica</b>	
<b>Cargo</b>	Gerente
<b>Jefe inmediato superior</b>	
<b>Supervisor de Vacantes</b>	Coordinador de ventas y secretaria 1
<b>Perfil</b>	
<b>Título profesional</b>	Economista, administrador de empresas o afines
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año de experiencia en cargos similares
<b>Habilidades</b>	Buen manejo del idioma Inglés, habilidades de planificación, proyección, trabajo en equipo y liderazgo.
<b>Funciones</b>	
Ser el representante legal de la empresa; liderar y supervisar todas las áreas de la organización; cumplir y hacer cumplir el reglamento interno; controlar el manejo de recursos financieros; autorizar compras, nómina, ventas, créditos, descuentos, salidas de dinero en forma de cheque o efectivo; asistir a reuniones o eventos en diferentes instituciones representando la empresa.	

*Nota.* Se muestra el perfil y funciones del cargo de Gerente. Tabla adaptada de Serrano (2017).

**Tabla 19**

*Perfil y funciones de la secretaria*

<b>Información Básica</b>	
<b>Cargo</b>	Secretaria
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente
<b>Supervisor de Vacantes</b>	1
<b>Perfil</b>	
<b>Título profesional</b>	Auxiliar contable o administrativo
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año en cargos similares
<b>Habilidades</b>	Manejo de herramientas ofimáticas y contabilidad; habilidades de trabajo en equipo, amabilidad, paciencia, pro actividad.
<b>Funciones</b>	
Apoyar al gerente en las tareas asignadas; realizar y recibir llamadas telefónicas y comunicarlás a la dependencia correspondiente; atender al público que visita la empresa y brindar atención previa clientes y proveedores ; Redactar oficios o memorandos; llevar registros contables; manejo de la caja menor, correspondencia.	

*Nota.* Se muestra el perfil y funciones del cargo de secretaria. Tabla adaptada de Serrano (2017).

**Tabla 20**

*Perfil y funciones del coordinador de ventas*

<b>Información Básica</b>	
<b>Cargo</b>	Coordinador de ventas
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente
<b>Vacantes</b>	1
<b>Perfil</b>	
<b>Título profesional</b>	Tecnólogo en mercadeo y ventas o afines
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año de experiencia en ventas, marketing y publicidad o afines
<b>Habilidades</b>	Trabajo en equipo, liderazgo, excelente comunicación, pro actividad, creatividad, escucha.
<b>Funciones</b>	
Cumplir las metas de ventas establecidas; mantener contacto directo con los clientes; controlar pedidos; presentar el producto al cliente de manera efectiva; cierre de ventas; realizar investigación y	

---

segmentación de nuevos mercados; implementar estrategias de marketing y publicidad para el posicionamiento de marca. Presentar informes periódicos al jefe inmediato.

---

*Nota.* Se muestra el perfil y funciones del cargo de coordinador de ventas. Tabla adaptada de Serrano (2017).

**Tabla 21**

*Perfil y funciones del operario de producción*

<b>Información Básica</b>	
<b>Cargo</b>	Operario de producción
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente
<b>Supervisor de Vacantes</b>	3
<b>Perfil</b>	
<b>Título profesional</b>	Bachiller
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en manejo de alimentos o cargos similares
<b>Habilidades</b>	Trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad, planeación.
<b>Funciones</b>	
Realizar todos los procesos de producción; cumplir con los pedidos en el tiempo establecido; Dar buen manejo a la maquinaria y equipo; Administrar eficientemente los recursos como insumos, materiales, etc.; realizar la limpieza del área de producción.	

*Nota.* Adaptado de Serrano (2017).

**4.3.2.6. Requerimientos legales y de constitución.** La empresa Procesadora de Frutas “Valle de Ucatá”, estará enfocada en el acopio y procesamiento de fruta fresca en pulpa congelada, la cual será comercializada. Por lo tanto, la empresa se ubicará dentro del sector secundario, específicamente en la industria manufacturera en el sector de elaboración de productos alimenticios, bajo la actividad económica determinada por el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) “procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos (excepto elaboración de jugos de frutas)” con código 1020, la cual

incluye la elaboración y conservación de pulpa de frutas; será catalogada como microempresa debido a que comenzará a funcionar con menos de 10 trabajadores; su capital será de origen privado; será una empresa cuyos beneficios estarán destinados al ánimo de lucro de sus socios; la forma jurídica será colectiva puesto que contará con más de un socio; y, el ámbito de actividad será regional dado que incluye los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga.

En este sentido, la empresa estará constituida bajo el tipo de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) ya que es el tipo de sociedad más utilizado en Colombia y puede constituirse por una o varias personas; permite poner en marcha la empresa con bajo presupuesto así como, participar en cualquier tipo de negocio con un régimen de funcionamiento más flexible. Por lo tanto, el marco regulatorio sobre el cual se guiará la constitución de la empresa que se creará, está dado por la ley 1258 de 2008, la cual dicta las disposiciones de constitución, capital, organización, reformas, disolución y, liquidación de este tipo de empresas.

Ahora bien, para la constitución de la empresa Procesadora de Frutas “Valle de Ucatá”, se comenzará por levantar un acta de constitución autenticada en notaría en la cual se incluya toda la información referente a los socios, el capital y, el tipo de sociedad a crear, sus condiciones y requerimientos. Seguidamente, se llevará ésta acta a la Cámara de Comercio de Bucaramanga para solicitar el Registro mercantil y la constitución de la empresa bajo el tipo de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Seguidamente, el registro mercantil será presentado en el Municipio de Charta para solicitar el permiso de Industria y Comercio así como, información acerca de las contribuciones tributarias o pro sociales que deberá hacer la empresa en el Municipio.

Al mismo tiempo, se tramitará en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el Registro Único Tributario (RUT) de manera que la empresa pueda asumir las obligaciones tributarias que pueda tener con el Estado colombiano. Asimismo, se deberá tramitar ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA] el permiso sanitario para para poder producir, comercializar, envasar, procesar o exportar productos destinados al consumo humano.

A continuación se enlistan los costos que debe asumir la empresa para su constitución y funcionamiento.

**Tabla 22**

*Costos de constitución y funcionamiento*

<b>Costos de constitución</b>			<b>\$ 2.535.541</b>
1	und	Autenticación notariada firma y huella para el acta de constitución de la empresa	\$ 4.641
1	und	Derechos por registro de la matrícula mercantil	\$ 46.000
1	und	Inscripción de actos y documentos en el registro mercantil	\$ 58.000
1	und	Inscripción de libros en el registro mercantil	\$ 19.000
1	und	Formulario RUES (Registro Único Empresarial y Social)	\$ 7.900
1	und	Impuesto de registro (0,6% sobre el valor de capital suscrito \$40.000.000)	\$ 2.400.000
1	und	Trámites RUT (Registro Único Tributario)	\$ -
1	und	Permiso sanitario de alimentos de mediano riesgo (microempresas exceptuadas de pago por Resolución 2128 de 2023)	\$ -

*Nota.* Costos asociados a la constitución de la empresa. Datos tomados de Cámara de Comercio de Bucaramanga e Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA].

#### **4.4. Estudio Financiero**

A continuación se presenta el desarrollo del último objetivo específico de éste trabajo que consiste en evaluar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento, mediante el análisis de costos, inversión y proyección de los estados financieros. Para lo cual, se determinó el monto de la inversión inicial y las fuentes de financiamiento, los costos y gastos de la empresa en materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos de ventas y financieros. Además, se calculó el punto de equilibrio y se realizó la proyección de ingresos, del flujo de caja y de los estados financieros como el balance general y el estado de resultados.

Estos resultados obtenidos del análisis financiero fueron luego evaluados con indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, con el fin de evaluar la viabilidad económica y financiera de la empresa a crear con el presente plan de negocios.

##### ***4.4.1. Plan de Inversiones***

El costo de la inversión inicial para dar comienzo a la actividad productiva es de \$34.708.411, valor que se destina para instalaciones y remodelaciones del local, muebles y enseres, maquinaria, equipo y herramientas, equipo de cómputo y para costos de constitución de la empresa. Además, debido a que no se cuenta con recursos propios para realizar ésta inversión, la empresa deberá adquirir un crédito cuyo detalle se explica más adelante en el apartado de gastos financieros.

A continuación, se enlista detalladamente el plan de inversiones que contiene los recursos financieros necesarios para poner en marcha la empresa productora de pulpa de mora congelada.

**Tabla 23**
*Plan de inversiones*

<b>Cantidad</b>	<b>Medidas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Instalaciones y remodelaciones</b>			<b>\$ 439.850</b>	<b>\$ 1.759.400</b>
4	m2	División Vidrio-Vidrio Aluminio Piso Techo para Adecuación de oficinas (incluye instalación)	\$ 439.850	\$ 1.759.400
<b>Muebles y enseres</b>			<b>\$ 1.469.067</b>	<b>\$ 2.098.267</b>
1	Set x 4 und	Escritorios	\$ 759.867	\$ 759.867
3	und	Silla de Escritorio	\$ 149.900	\$ 449.700
2	Set x 6 und	Silla plástica con brazos	\$ 329.400	\$ 658.800
1	und	Archivador	\$ 229.900	\$ 229.900
<b>Maquinaria, equipo y herramientas</b>			<b>\$ 20.183.924</b>	<b>\$ 21.695.403</b>
2	Set x 6 und	Canastillas plásticas 60x40x13cm.	\$ 136.209	\$ 272.418
3	und	Cuchillo multiusos	\$ 3.900	\$ 11.700
4	und	Ponchera de 20 L	\$ 23.300	\$ 93.200
1	und	Cuchara Industrial	\$ 24.900	\$ 24.900
4	und	Balde de 12 litros	\$ 19.590	\$ 78.360
1	und	Colador con Malla en Acero Inoxidable	\$ 35.565	\$ 35.565
1	und	Pala Cuchara Medidora	\$ 16.000	\$ 16.000
50	und	Canastilla plástica 60x40x25 cm.	\$ 17.800	\$ 890.000
3	und	Delantal impermeable	\$ 13.900	\$ 41.700
3	und	Bota PVC blanca	\$ 69.900	\$ 209.700
3	und	Cofia en tela	\$ 4.500	\$ 13.500
3	und	Guante de nitrilo	\$ 10.500	\$ 31.500
3	und	Tapabocas en dacron	\$ 4.500	\$ 13.500
3	und	Uniforme Antifluidos Unisex	\$ 80.000	\$ 240.000
1	und	Báscula de piso Industrial 150KG	\$ 243.950	\$ 243.950
1	und	Mesa de lavado en acero inoxidable	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
1	und	Congelador Horizontal CHALLENGER Dual 490 Litros	\$ 2.419.900	\$ 2.419.900
1	und	Mesa de trabajo en acero inoxidable	\$ 1.144.900	\$ 1.144.900
1	und	Olla 29 litros	\$ 126.400	\$ 126.400

1	und	Termómetro Digital Cocina Acero Inoxidable Sonda y punzón	\$	70.000	\$	70.000
1	und	Despulpadora de frutas	\$	4.600.000	\$	4.600.000
1	und	Estufa Industrial de 2 puestos	\$	450.000	\$	450.000
1	und	Caldero 25.1 litros	\$	241.210	\$	241.210
1	und	Báscula Electrónica 40kg	\$	161.500	\$	161.500
1	und	Congelador Vertical de 566 Litros	\$	9.015.500	\$	9.015.500
<b>Equipo de cómputo</b>			<b>\$</b>	<b>3.821.800</b>	<b>\$</b>	<b>6.619.800</b>
3	und	Computador de escritorio	\$	1.399.000	\$	4.197.000
1	und	Impresora	\$	832.900	\$	832.900
1	und	Celular	\$	329.900	\$	329.900
1	und	Sistema para punto de venta	\$	1.260.000	\$	1.260.000
<b>Costos de constitución</b>			<b>\$</b>	<b>2.535.541</b>	<b>\$</b>	<b>2.535.541</b>
1	und	Autenticación notariada firma y huella para el acta de constitución de la empresa	\$	4.641	\$	4.641
1	und	Derechos por registro de la matrícula mercantil	\$	46.000	\$	46.000
1	und	Inscripción de actos y documentos en el registro mercantil	\$	58.000	\$	58.000
1	und	Inscripción de libros en el registro mercantil	\$	19.000	\$	19.000
1	und	Formulario RUES (Registro Único Empresarial y Social)	\$	7.900	\$	7.900
1	und	Impuesto de registro (0,6% sobre el valor de capital suscrito \$40.000.000)	\$	2.400.000	\$	2.400.000
1	und	Trámites RUT (Registro Único Tributario)	\$	-	\$	-
1	und	Permiso sanitario de alimentos de mediano riesgo (microempresas exceptuadas de pago por Resolución 2128 de 2023)	\$	-	\$	-
<b>Total Inversión Inicial</b>			<b>\$</b>	<b>28.450.182</b>	<b>\$</b>	<b>34.708.411</b>

*Nota.* Se muestra detalladamente el monto de la inversión inicial para la constitución y funcionamiento de la empresa.

#### 4.4.2. Costos

“Los costos de producción son todos los costos, relacionados de manera directa o indirecta, con los procesos productivos de la empresa” (Weinberger, 2009, p. 96). En este caso los costos están compuestos por el costo de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. En primer lugar, para el costo unitario de la materia prima se establece un precio fijo de \$2.500 por kilogramo de mora fresca durante el primer año, partiendo de los resultados de la encuesta que arrojaron un rango de precios pagado al productor de entre \$2.000 y \$4.000. Asimismo, se consultó y se tomó como referencia el precio pagado por el intermediario en época de escasez y abundancia de mora de \$5.000 y \$.2000, respectivamente.

Mientras que, el rubro de mano de obra directa, está dado por los salarios de los operarios de producción y sus prestaciones sociales y, los costos indirectos de fabricación, incluyen los costos de materia prima indirecta, mano de obra indirecta, servicios y depreciaciones de la maquinaria, equipo y herramientas. Así, se determina un costo de producción mensual de \$14.214.100 (*Tabla 25*) el cual se encuentra detallado en el *Anexo D*.

**Tabla 24**

*Costos de producción*

Descripción	Costo unitario	Costo Total mensual	Costo Anual
Materia prima directa	\$ 2.500	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Mano de obra directa	\$ 3.314.121	\$ 9.942.363	\$ 119.308.356
Costos indirectos de fabricación	\$ 316.550	\$ 1.771.738	\$ 21.260.854
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 3.633.171,2</b>	<b>\$ 14.214.100,8</b>	<b>\$ 170.569.209,6</b>

*Nota.* Se muestra detalladamente la composición del costo de producción de pulpa de mora congelada.

**4.4.1.1. Proyección de costos de producción.** Se utilizó como factor de proyección la tasa de inflación que, según el [DANE], para Septiembre de 2024 fue de 5,81%. Así, se proyectan los costos de producción a 5 años (*Tabla 25*) obteniendo un costo anual, entre fijos y variables, de \$170.569.210 para el primer año de funcionamiento de la empresa y de \$181.162.843 para el último año de proyección.

**Tabla 25**

*Proyección de costos de producción*

Año	Descripción	Costo Total mensual	Costo Fijos Anuales	Costos Variables Anuales	Costos Totales Anuales
1	Materia prima directa	\$ 2.500.000		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
	Mano de obra directa	\$ 9.942.363	\$ 119.308.356		\$ 119.308.356
	Costos indirectos de fabricación	\$ 1.771.738	\$ 9.463.054	\$ 11.797.800	\$ 21.260.854
	<b>Total</b>	<b>\$ 14.214.101</b>	<b>\$ 128.771.410</b>	<b>\$ 41.797.800</b>	<b>\$ 170.569.210</b>
2	Materia prima directa	\$ 2.645.250		\$ 31.743.000	\$ 31.743.000
	Mano de obra directa	\$ 9.942.363	\$ 119.308.356		\$ 119.308.356
	Costos indirectos de fabricación	\$ 1.828.859	\$ 9.463.054	\$ 12.483.252	\$ 21.946.306
	<b>Total</b>	<b>\$ 14.416.472</b>	<b>\$ 128.771.410</b>	<b>\$ 44.226.252</b>	<b>\$ 172.997.662</b>
3	Materia prima directa	\$ 2.798.939		\$ 33.587.268	\$ 33.587.268
	Mano de obra directa	\$ 9.942.363	\$ 119.308.356		\$ 119.308.356
	Costos indirectos de fabricación	\$ 1.889.299	\$ 9.463.054	\$ 13.208.529	\$ 22.671.583
	<b>Total</b>	<b>\$ 14.630.601</b>	<b>\$ 128.771.410</b>	<b>\$ 46.795.797</b>	<b>\$ 175.567.207</b>
4	Materia prima directa	\$ 2.961.557		\$ 35.538.689	\$ 35.538.689
	Mano de obra directa	\$ 9.942.363	\$ 119.308.356		\$ 119.308.356

	Costos indirectos de fabricación	\$	1.953.250	\$	9.463.054	\$	13.975.945	\$	23.438.998
	<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>14.857.170</b>	<b>\$</b>	<b>128.771.410</b>	<b>\$</b>	<b>49.514.633</b>	<b>\$</b>	<b>178.286.043</b>
<b>5</b>	Materia prima directa	\$	3.133.624			\$	37.603.486	\$	37.603.486
	Mano de obra directa	\$	9.942.363	\$	119.308.356			\$	119.308.356
	Costos indirectos de fabricación	\$	2.020.917	\$	9.463.054	\$	14.787.947	\$	24.251.001
	<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>15.096.904</b>	<b>\$</b>	<b>128.771.410</b>	<b>\$</b>	<b>52.391.433</b>	<b>\$</b>	<b>181.162.843</b>

*Nota.* Costos de producción proyectados a 5 años con base en la tasa de inflación del [DANE] para Septiembre de 2024. Tabla adaptada de Serrano (2017).

#### 4.4.3. Gastos

**4.4.3.1. Gastos administrativos.** Los gastos de administración “son aquellos costos en los que se incurre para la conducción general de la empresa. Incluyen los gastos de personal administrativo, financiamiento, depreciación de muebles y equipos dedicados a la administración del negocio, seguros, alquileres, arbitrios, entre otros” (Weinberger, 2009, p. 97). En este caso, como se puede apreciar en la *Tabla 26*, los gastos administrativos ascienden a \$12.082.000 para el primer mes de funcionamiento, representados en la columna “costo total” pero, a partir del segundo mes de funcionamiento y para los demás años, los gastos administrativos mensuales disminuyen a \$11.753.410, representados en la columna “costo mensual”, porque ya no involucra la compra de algunos implementos de oficina, de limpieza o instalaciones de servicios que son adquiridos por única vez (ver detalle de costso administrativos en el *Apéndice E*).

**Tabla 26**

*Gastos administrativos*

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Mano de obra	\$ 9.463.624	\$ 9.463.624	\$ 9.463.624	\$ 113.563.488
Suministros de oficina	\$ 110.650	\$ 138.400	\$ 56.650	\$ 761.550
Suministros de limpieza	\$ 95.480	\$ 119.900	\$ 33.060	\$ 483.560
Servicios	\$ 232.260	\$ 232.260	\$ 72.260	\$ 1.027.120
Depreciaciones	\$ 127.816	\$ 127.816	\$ 127.816	\$ 1.533.787
Arrendamiento	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Contratación externa	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 12.029.830</b>	<b>\$ 12.082.000</b>	<b>\$ 11.753.410</b>	<b>\$ 141.369.505</b>

*Nota.* Se muestra detalladamente la composición de los gastos de administración de la empresa.

**4.4.3.1.1. Proyección de gastos administrativos.** Se utilizó como factor de proyección la tasa de inflación que, según el [DANE], para Septiembre de 2024 fue de 5,81%. Así, se proyectan los gastos de administración a 5 años (*Tabla 27*), teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, a partir del segundo año el gasto administrativo, ya no involucra la compra de algunos implementos de oficina o instalaciones de servicios que son adquiridos por única vez para el primer año de funcionamiento de la empresa. De esta manera se obtiene un gasto anual, entre fijos y variables, de \$136.693.464,7 para el primer año de funcionamiento de la empresa y de \$136.645.186,3 para el último año de proyección.

**Tabla 27**

*Proyección de gastos administrativos*

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>	<b>Gasto Administrativo mensual</b>	<b>Gasto Fijo Anuales</b>	<b>Gasto Variable Anual</b>	<b>Gastos Administrativos Anuales</b>
<b>1</b>	Mano de obra	\$ 9.463.624,0	\$ 113.563.488,0		\$ 113.563.488,0
	Suministros de oficina	\$ 56.650,0		\$ 761.550,0	\$ 761.550,0
	Suministros de limpieza	\$ 33.060,0		\$ 483.560,0	\$ 483.560,0
	Servicios	\$ 72.260,0	\$ 1.027.120,0		\$ 1.027.120,0
	Depreciaciones	\$ 127.815,6	\$ 1.533.786,7		\$ 1.533.786,7
	Arrendamiento	\$ 110.330,0	\$ 1.323.960,0		\$ 1.323.960,0
	Contratación externa	\$ 1.500.000,0	\$ 18.000.000,0		\$ 18.000.000,0
	<b>Total</b>	<b>\$ 11.363.739,6</b>	<b>\$ 135.448.354,7</b>	<b>\$ 1.245.110,0</b>	<b>\$ 136.693.464,7</b>
<b>2</b>	Mano de obra	\$ 9.463.624,0	\$ 113.563.488,0		\$ 113.563.488,0
	Suministros de oficina	\$ 59.941,4		\$ 728.750,0	\$ 728.750,0
	Suministros de limpieza	\$ 34.980,8		\$ 416.620,0	\$ 416.620,0
	Servicios	\$ 72.260,0	\$ 867.120,0		\$ 867.120,0
	Depreciaciones	\$ 127.815,6	\$ 1.533.786,7		\$ 1.533.786,7
	Arrendamiento	\$ 110.330,0	\$ 1.323.960,0		\$ 1.323.960,0
	Contratación externa	\$ 1.500.000,0	\$ 18.000.000,0	\$ -	\$ 18.000.000,0
	<b>Total</b>	<b>\$ 11.368.951,7</b>	<b>\$ 135.288.354,7</b>	<b>\$ 1.145.370,0</b>	<b>\$ 136.433.724,7</b>
<b>3</b>	Mano de obra	\$ 9.463.624,0	\$ 113.563.488,0		\$ 113.563.488,0
	Suministros de oficina	\$ 63.424,0		\$ 771.090,4	\$ 771.090,4
	Suministros de limpieza	\$ 37.013,2		\$ 440.825,6	\$ 440.825,6
	Servicios	\$ 72.260,0	\$ 867.120,0		\$ 867.120,0
	Depreciaciones	\$ 127.815,6	\$ 1.533.786,7		\$ 1.533.786,7
	Arrendamiento	\$ 110.330,0	\$ 1.323.960,0		\$ 1.323.960,0
	Contratación externa	\$ 1.500.000,0	\$ 18.000.000,0	\$ -	\$ 18.000.000,0
	<b>Total</b>	<b>\$ 11.374.466,7</b>	<b>\$ 135.288.354,7</b>	<b>\$ 1.211.916,0</b>	<b>\$ 136.500.270,7</b>

	Mano de obra	\$ 9.463.624,0	\$ 113.563.488,0	\$ 113.563.488,0
	Suministros de oficina	\$ 67.108,9	\$ 815.890,7	\$ 815.890,7
	Suministros de limpieza	\$ 39.163,6	\$ 466.437,6	\$ 466.437,6
4	Servicios	\$ 72.260,0	\$ 867.120,0	\$ 867.120,0
	Depreciaciones	\$ 127.815,6	\$ 1.533.786,7	\$ 1.533.786,7
	Arrendamiento	\$ 110.330,0	\$ 1.323.960,0	\$ 1.323.960,0
	Contratación externa	\$ 1.500.000,0	\$ 18.000.000,0	\$ - \$ 18.000.000,0
	<b>Total</b>	<b>\$ 11.380.302,1</b>	<b>\$ 135.288.354,7</b>	<b>\$ 1.282.328,3 \$ 136.570.683,0</b>
	Mano de obra	\$ 9.463.624,0	\$ 113.563.488,0	\$ 113.563.488,0
	Suministros de oficina	\$ 71.007,9	\$ 863.294,0	\$ 863.294,0
	Suministros de limpieza	\$ 41.439,0	\$ 493.537,6	\$ 493.537,6
5	Servicios	\$ 72.260,0	\$ 867.120,0	\$ 867.120,0
	Depreciaciones	\$ 127.815,6	\$ 1.533.786,7	\$ 1.533.786,7
	Arrendamiento	\$ 110.330,0	\$ 1.323.960,0	\$ 1.323.960,0
	Contratación externa	\$ 1.500.000,0	\$ 18.000.000,0	\$ - \$ 18.000.000,0
	<b>Total</b>	<b>\$ 11.386.476,5</b>	<b>\$ 135.288.354,7</b>	<b>\$ 1.356.831,6 \$ 136.645.186,3</b>

*Nota.* Gastos de administración proyectados a 5 años con base en la tasa de inflación del [DANE] para Septiembre de 2024. Tabla adaptada de Serrano (2017).

**4.4.3.2. Gastos de ventas.** Los gastos de ventas son aquellos que incluyen los costos para vender el producto. En este caso, ascienden a \$3.813.950 para el primer mes de funcionamiento, representados en la columna “costo total” pero, a partir del segundo mes de funcionamiento, disminuyen a \$3.765.950 mensuales, representados en la columna “costo mensual”, porque ya no involucra la compra de algunos ítems de publicidad como el costo de afiches publicitarios que son adquiridos por única vez. Además, los gastos de ventas para el primer año representan \$45.239.400 y están constituidos por salarios y publicidad.

A continuación se enlista detalladamente los gastos de ventas de la empresa.

**Tabla 28**

*Gasto de ventas*

<b>Cantidad mensual requerida</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
			<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
			<b>3.765.950</b>	<b>3.765.950</b>	<b>3.765.950</b>	<b>45.191.400</b>
1	salario	Coordinador de ventas	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
1	valor/mes	Seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales	\$ 2.265.950	\$ 2.265.950	\$ 2.265.950	\$ 27.191.400
			<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
			<b>24.000</b>	<b>48.000</b>		<b>48.000</b>
2	und	Afiche publicitario	\$ 24.000	\$ 48.000		\$ 48.000
<b>Total</b>			<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
			<b>3.789.950</b>	<b>3.813.950</b>	<b>3.765.950</b>	<b>45.239.400</b>

*Nota.* Se muestra detalladamente la composición de los gastos de ventas de la empresa.

**4.4.3.2.1. Proyección de gastos de ventas.** Se utilizó como factor de proyección la tasa de inflación que, según el [DANE], para Septiembre de 2024 fue de 5,81%. Así, se proyectan los gastos de ventas a 5 años (*Tabla 29*), teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, a partir del segundo año el gasto de ventas mensual, ya no involucra la compra de algunos ítems de publicidad que son adquiridos por única vez. De esta manera se obtiene un gasto anual, entre fijos y variables, de \$45.239.400 para el primer año de funcionamiento de la empresa y de \$45.191.400 para el último año de proyección.

**Tabla 29**

*Proyección de gasto de ventas*

Año	Descripción	Gasto ventas mensual	Gasto Fijo Anuales	Gasto Variable Anual	Gastos ventas Anuales
1	Salarios	\$ 3.765.950,0	\$ 45.191.400,0		\$ 45.191.400,0
	Publicidad	\$ -		\$ 48.000,0	\$ 48.000,0
	<b>Total</b>	<b>\$ 3.765.950</b>	<b>\$ 45.191.400</b>	<b>\$ 48.000</b>	<b>\$ 45.239.400</b>
2	Salarios	\$ 3.765.950,0	\$ 45.191.400,0		\$ 45.191.400,0
	Publicidad	\$ -			
	<b>Total</b>	<b>\$ 3.765.950</b>	<b>\$ 45.191.400</b>		<b>\$ 45.191.400</b>
3	Salarios	\$ 3.765.950,0	\$ 45.191.400,0		\$ 45.191.400,0
	Publicidad	\$ -			
	<b>Total</b>	<b>\$ 3.765.950</b>	<b>\$ 45.191.400</b>		<b>\$ 45.191.400</b>
4	Salarios	\$ 3.765.950,0	\$ 45.191.400,0		\$ 45.191.400,0
	Publicidad	\$ -			
	<b>Total</b>	<b>\$ 3.765.950</b>	<b>\$ 45.191.400</b>		<b>\$ 45.191.400</b>
5	Salarios	\$ 3.765.950,0	\$ 45.191.400,0		\$ 45.191.400,0
	Publicidad	\$ -			
	<b>Total</b>	<b>\$ 3.765.950</b>	<b>\$ 45.191.400</b>		<b>\$ 45.191.400</b>

*Nota.* Gastos de ventas proyectados a 5 años con base en la tasa de inflación del [DANE] para Septiembre de 2024. Tabla adaptada de Serrano (2017).

**4.4.3.3. Gastos financieros.** Son los gastos de adquirir un crédito para financiar tanto la inversión inicial como el capital de trabajo. En primer lugar, hay que mencionar que “el capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas” ((Weinberger, 2009, p. 104) por lo tanto, está constituido por las cuentas comerciales por cobrar, los inventarios y las cuentas comerciales por pagar, necesarios en el primer mes de la puesta en marcha de la empresa.

Para calcular el capital de trabajo neto operativo de la empresa, se tomó en cuenta el Estado de Resultados en el cual se detallan los ingresos por venta, necesarios para calcular el valor de cuentas por cobrar y, los costos variables, sobre los cuales se calcula los inventarios y las cuentas comerciales por pagar. Cabe resaltar que las políticas de plazo para estas cuentas se fijaron con base al estudio de mercado, técnico y organizacional desarrollado anteriormente y corresponde a 30 días para las cuentas por cobrar, 10 días para las cuentas por pagar y 10 días para los inventarios. A continuación, se muestra la composición del capital de trabajo que asciende a \$1.196.970 para la puesta en marcha de la empresa.

**Tabla 30**

*Cálculo del Capital de Trabajo*

<b>Cuentas</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cuentas por cobrar (clientes)		\$ 34.080.000	\$ 38.155.137	\$ 42.717.561	\$ 47.825.539	\$ 53.544.307
Inventario	\$ 1.196.970	\$ 1.260.323	\$ 1.333.548	\$ 1.411.027	\$ 1.493.007	\$ -
Cuentas por pagar (proveedores)		\$ 1.198.730	\$ 1.262.357	\$ 1.335.700	\$ 1.413.304	\$ 1.451.535
<b>KTNO</b>	<b>\$ 1.196.970</b>	<b>\$ 34.141.593</b>	<b>\$ 38.226.328</b>	<b>\$ 42.792.887</b>	<b>\$ 47.905.242</b>	<b>\$ 52.092.772</b>
▲ KTNO	\$ (1.196.970)	\$ (32.944.624)	\$ (4.084.734)	\$ (4.566.560)	\$ (5.112.355)	\$ (4.187.530)

*Nota.* Se muestra la composición del Capital de trabajo neto operativo (KTNO) necesario para cubrir la primera producción de la empresa.

En este sentido, es necesario buscar fuentes de financiación para cubrir el valor del giro de capital o Capex (Capital Expenditure), es decir, el gasto de capital para cubrir tanto la inversión inicial como el monto de capital de trabajo el cual asciende a \$35.905.381 (*Tabla 31*).

**Tabla 31**

*Giro de capital CAPEX*

<b>Giro de capital o CAPEX</b>	
Pre operativos (costos de constitución)	\$ 2.535.541
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 32.172.870
KTNO	\$ 1.196.969,7
<b>Total Capital</b>	<b>\$ 35.905.381</b>

*Nota.* Se muestra la composición de la inversión a financiar.

Ahora bien, con recursos propios se financiará el 28% del giro de capital que corresponde a \$10.000.000 y el para cubrir el 82% restante, se optará por adquirir un crédito de libre inversión por un valor de \$25.905.381 con la entidad financiera Bancolombia con un plazo de 60 meses, a una tasa de interés mensual de 1,78%, lo que representa un gasto financiero mensual fijo de \$706.084 que incluye abonos a capital y pago de intereses (*ver Apéndice F*). Cabe resaltar que este valor puede aumentar porque se le debe agregar el valor del seguro que cobra el banco por el valor desembolsado.

Por lo tanto, el gasto financiero representa \$706.084 mensual fijo y de \$8.473.006,2 anuales, durante un lapso de 60 meses o cinco años (*Tabla 32*).

**Tabla 32**

*Gastos financieros*

<b>Cantidad mensual requerida</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
1	und	Pago crédito		\$ 706.084	\$ 8.473.006
<b>Total</b>				<b>\$ 706.084</b>	<b>\$ 8.473.006</b>

*Nota.* Se muestra detalladamente la composición de los gastos financieros de la empresa.

**4.4.3.3.1. Proyección de gastos financieros.** Para proyectar los gastos financieros se tiene en cuenta que la tasa de interés mensual es fija y, la cuota incluye un aporte a capital y el pago de intereses, por lo que no varía durante el plazo del crédito que es de 60 meses, es decir, cinco años. De esta manera se obtiene un gasto anual de \$8.473.006,2 para el primer año de funcionamiento de la empresa (*Tabla 33*) y se mantiene fijo hasta el último año de proyección.

**Tabla 33**

*Proyección de gastos financieros*

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>	<b>Gasto financiero mensual</b>	<b>Gasto Fijo Anuales</b>	<b>Gasto Variable Anual</b>	<b>Gastos ventas Anuales</b>
1	Pago crédito	\$ 706.083,9	\$ 8.473.006,2		\$ 8.473.006,2
2	Pago crédito	\$ 706.083,9	\$ 8.473.006,2		\$ 8.473.006,2
3	Pago crédito	\$ 706.083,9	\$ 8.473.006,2		\$ 8.473.006,2
4	Pago crédito	\$ 706.083,9	\$ 8.473.006,2		\$ 8.473.006,2
5	Pago crédito	\$ 706.083,9	\$ 8.473.006,2		\$ 8.473.006,2

*Nota.* Gastos financieros proyectados a 5 años con base en las características y plazo del crédito.

Tabla adaptada de Serrano (2017).

#### 4.4.4. Depreciación

“Es la pérdida o disminución en el valor material o funcional de un activo fijo tangible (muebles, equipos, edificaciones, automóviles, entre otros), debido al transcurso del tiempo. La tasa de depreciación de los activos está normada por la legislación tributaria” (Weinberger, 2009, p. 140). En este caso, como se puede apreciar en la *Tabla 34*, este rubro está compuesto por la depreciación de muebles y enseres, herramientas, equipo de cómputo, maquinaria y equipo. Además, la depreciación anual de activos fijos asciende a \$3.905.304,3.

**Tabla 34**

*Depreciación de activos fijos*

Descripción	Años de vida útil	Costo Total	% de depreciación	Depreciación anual
<b>Muebles y enseres</b>				<b>\$ 209.826,7</b>
Escritorios	10	\$ 759.867	10%	\$ 75.986,7
Silla de Escritorio	10	\$ 449.700	10%	\$ 44.970,0
Silla plástica con brazos	10	\$ 658.800	10%	\$ 65.880,0
Archivador	10	\$ 229.900	10%	\$ 22.990,0
<b>Herramientas</b>				<b>\$ 399.181,6</b>
Canastillas plásticas 60x40x13cm.	5	\$ 272.418	20%	\$ 54.483,6
Cuchillo multiusos	5	\$ 35.565	20%	\$ 7.113,0
Ponchera de 20 L	5	\$ 93.200	20%	\$ 18.640,0
Cuchara Industrial	5	\$ 24.900	20%	\$ 4.980,0
Balde de 12 litros	5	\$ 78.360	20%	\$ 15.672,0
Colador con Malla en Acero Inoxidable	5	\$ 35.565	20%	\$ 7.113,0
Pala Cuchara Medidora	5	\$ 16.000	20%	\$ 3.200,0

Canastilla plástica 60x40x25 cm.	5	\$ 890.000	20%	\$ 178.000,0
Delantal impermeable	5	\$ 41.700	20%	\$ 8.340,0
Bota PVC blanca	5	\$ 209.700	20%	\$ 41.940,0
Cofia en tela	5	\$ 13.500	20%	\$ 2.700,0
Guante de nitrilo	5	\$ 31.500	20%	\$ 6.300,0
Tapabocas en dacron	5	\$ 13.500	20%	\$ 2.700,0
Uniforme Antifluidos Unisex	5	\$ 240.000	20%	\$ 48.000,0
<b>Maquinaria y equipo</b>				<b>\$ 1.972.336,0</b>
Báscula de piso Industrial 150KG	10	\$ 243.950	10%	\$ 24.395,0
Mesa de lavado en acero inoxidable	10	\$ 1.250.000	10%	\$ 125.000,0
Congelador Horizontal CHALLENGER Dual 490 Litros	10	\$ 2.419.900	10%	\$ 241.990,0
Mesa de trabajo en acero inoxidable	10	\$ 1.144.900	10%	\$ 114.490,0
Olla 29 litros	10	\$ 126.400	10%	\$ 12.640,0
Termómetro Digital Cocina Acero Inoxidable Sonda y punzón	10	\$ 70.000	10%	\$ 7.000,0
Despulpadora de frutas	10	\$ 4.600.000	10%	\$ 460.000,0
Estufa Industrial de 2 puestos	10	\$ 450.000	10%	\$ 45.000,0
Caldero 25.1 litros	10	\$ 241.210	10%	\$ 24.121,0
Báscula Electrónica 40kg	10	\$ 161.500	10%	\$ 16.150,0
Congelador Vertical de 566 Litros	10	\$ 9.015.500	10%	\$ 901.550,0
<b>Equipo de cómputo</b>				<b>\$ 1.323.960,0</b>
Computador de escritorio	5	\$ 4.197.000	20%	\$ 839.400,0

Impresora	5	\$ 832.900	20%	\$ 166.580,0
Celular	5	\$ 329.900	20%	\$ 65.980,0
Sistema para punto de venta	5	\$ 1.260.000	20%	\$ 252.000,0
<b>Total Anual</b>				<b>\$ 3.905.304,3</b>

*Nota.* Se muestra detalladamente la composición de la depreciación de activos fijos de la empresa, con base en las tasas máximas de depreciación fijadas en el artículo 82 de la Ley 1819 de 2016 del Congreso de la República, el cual modifica el artículo 137 del Estatuto Tributario.

**4.4.4.1. Proyección de la depreciación.** Para proyectar los gastos de depreciación se tiene en cuenta que la tasa de depreciación es fija durante los años de vida útil de cada activo fijo, por lo que no varía anualmente. De esta manera se obtiene un gasto anual por depreciaciones de \$3.905.304,3 para el primer año de funcionamiento de la empresa (*Tabla 36*) y se mantiene fijo hasta el último año de proyección.

**Tabla 35**

*Proyección de la depreciación de activos fijos*

Año	Descripción	Gasto depreciación mensual	Gasto Fijo Anuales	Gasto Variable Anual	Gastos depreciación Anuales
1	Muebles y enseres	\$ 17.486	\$ 209.826,7		\$ 209.827
	Herramientas	\$ 33.265	\$ 399.181,6		\$ 399.182
	Maquinaria y equipo	\$ 164.361	\$ 1.972.336,0		\$ 1.972.336
	Equipo de cómputo	\$ 110.330	\$ 1.323.960,0		\$ 1.323.960
	<b>Total</b>	<b>\$ 325.442</b>	<b>\$ 3.905.304</b>		<b>\$ 3.905.304</b>
2	Muebles y enseres	\$ 17.486	\$ 209.826,7		\$ 209.827
	Herramientas	\$ 33.265	\$ 399.181,6		\$ 399.182
	Maquinaria y equipo	\$ 164.361	\$ 1.972.336,0		\$ 1.972.336
	Equipo de cómputo	\$ 110.330	\$ 1.323.960,0		\$ 1.323.960
	<b>Total</b>	<b>\$ 325.442</b>	<b>\$ 3.905.304</b>		<b>\$ 3.905.304</b>
3	Muebles y enseres	\$ 17.486	\$ 209.826,7		\$ 209.827

	Herramientas	\$ 33.265	\$ 399.181,6	\$ 399.182
	Maquinaria y equipo	\$ 164.361	\$ 1.972.336,0	\$ 1.972.336
	Equipo de cómputo	\$ 110.330	\$ 1.323.960,0	\$ 1.323.960
	<b>Total</b>	<b>\$ 325.442</b>	<b>\$ 3.905.304</b>	<b>\$ 3.905.304</b>
4	Muebles y enseres	\$ 17.486	\$ 209.826,7	\$ 209.827
	Herramientas	\$ 33.265	\$ 399.181,6	\$ 399.182
	Maquinaria y equipo	\$ 164.361	\$ 1.972.336,0	\$ 1.972.336
	Equipo de cómputo	\$ 110.330	\$ 1.323.960,0	\$ 1.323.960
	<b>Total</b>	<b>\$ 325.442</b>	<b>\$ 3.905.304</b>	<b>\$ 3.905.304</b>
5	Muebles y enseres	\$ 17.486	\$ 209.826,7	\$ 209.827
	Herramientas	\$ 33.265	\$ 399.181,6	\$ 399.182
	Maquinaria y equipo	\$ 164.361	\$ 1.972.336,0	\$ 1.972.336
	Equipo de cómputo	\$ 110.330	\$ 1.323.960,0	\$ 1.323.960
	<b>Total</b>	<b>\$ 325.442</b>	<b>\$ 3.905.304</b>	<b>\$ 3.905.304</b>

*Nota.* Gastos de depreciación proyectados a 5 años con base en los años de vida útil y la tasa de depreciación de cada activo fijo. Tabla adaptada de Serrano (2017).

#### 4.4.5. Ingresos por venta

**4.4.5.1. Precio de venta.** Para el cálculo de los ingresos por venta, es necesario primero fijar el precio de venta al cual se venderá cada unidad producida. En este caso, la empresa ofrece cuatro presentaciones de pulpa de mora congelada por lo que su precio de venta unitario varía dependiendo del tipo de presentación. En este sentido, se calcula el precio de venta siguiendo a (Lizcano y Nova, 2022), quienes afirman que el precio de venta se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo Total Unitario}}{1 - \text{utilidad esperada \%}}$$

En este sentido, teniendo en cuenta la proyección de producción expuesta anteriormente y el total de costos y gastos anuales, se calcula el costo total unitario (*Tabla 36*) para el primer año, el cual corresponde a \$ 25.067,7 por kilogramo y a \$25,1 por gramo de pulpa de mora congelada.

**Tabla 36**

*Cálculo del costo total unitario*

Detalle	Año 1
<b>Costos Totales</b>	\$ 170.569.209,6
Gastos administrativos	\$ 136.693.465
Gastos de ventas	\$ 45.239.400
Gastos financieros	\$ 8.473.006
<b>Gastos Totales</b>	\$ 190.405.871
<b>Costo y Gasto anual</b>	\$ 360.975.081
<b>Costo Total Unitario por kilogramo</b>	\$ 25.067,7
<b>Costo Total Unitario por gramo</b>	\$ 25,1

*Nota.* Se muestra el cálculo del costo total unitario que es igual al rubro de costo y gasto anual entre las unidades a producir para el primer año.

Seguidamente, se aplica la fórmula para calcular el precio de venta por gramo de pulpa de mora congelada, teniendo en cuenta que se esperará obtener una utilidad del 20% sobre cada producto. Así, se establecen los precios de venta de cada presentación como se puede apreciar en la *Tabla 37*.

$$\text{Precio de venta (gr)} = \frac{\$25,1}{1 - 20\%} = \$31,3$$

**Tabla 37**

*Cálculo del precio de venta por tipo de presentación de pulpa de mora congelada*

Producto	Precio de venta unitario
Sachet 100gr	\$ 3.133
Bolsa 500gr	\$ 15.667
Caja 1Kg	\$ 31.335
Bolsa 1Kg	\$ 31.335

*Nota.* Se muestra el cálculo del precio de venta por presentación de pulpa de mora congelada para el primer año.

Sin embargo, estos valores obtenidos son una referencia sobre la cual se pueden fijar los precios, por lo que, de acuerdo con los resultados de estudio de mercado y el análisis de costos y gastos, el precio de venta para cada presentación durante el primer año de funcionamiento de la empresa, será de la siguiente manera:

**Tabla 38**

*Fijación del precio de venta por tipo de presentación de pulpa de mora congelada*

Producto	Año 1
Sachet 100gr	\$ 2.800
Bolsa 500gr	\$ 14.000
Caja 1Kg	\$ 30.000
Bolsa 1Kg	\$ 28.000

*Nota.* Se muestra el precio de venta fijado por la empresa para cada presentación de pulpa de mora congelada durante el primer año.

Ahora bien, para el incremento de los precios durante los años siguientes, se hace la proyección del precio de venta unitario, tomando en cuenta la tasa de inflación la cuál fue de 5,81% para el mes de Septiembre de 2024 según el [DANE]. Así, se obtienen los precios de venta a cinco años (*Tabla 39*).

**Tabla 39**

*Proyección de precios de venta*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sachet 100gr	\$ 2.800	\$ 2.963	\$ 3.135	\$ 3.317	\$ 3.510
Bolsa 500gr	\$ 14.000	\$ 14.813	\$ 15.674	\$ 16.585	\$ 17.548
Caja 1Kg	\$ 30.000	\$ 31.743	\$ 33.587	\$ 35.539	\$ 37.603
Bolsa 1Kg	\$ 28.000	\$ 29.627	\$ 31.348	\$ 33.169	\$ 35.097

*Nota.* Se muestra la proyección del precio de venta fijado por la empresa para cada presentación de pulpa de mora congelada a cinco años con base en la tasa de inflación para el mes de Septiembre de 2024 según el [DANE].

**4.4.5.2. Cálculo y proyección de ingresos por venta.** Para el cálculo de los ingresos por venta, es necesario determinar cuántas unidades se producirán por cada tipo de presentación para lo cual, se toma en cuenta la proyección de producción y los resultados de la encuesta de investigación de mercado y se establece que el 18% de la producción será de la presentación de 100 gr, 52% para 500gr, 20% caja de kilo porcionado y 10% para la bolsa de 1Kg. A continuación se muestra la cantidad de producción de cada presentación en unidades, proyectada a cinco años.

**Tabla 40**

*Proyección de unidades de producción por tipo de presentación de pulpa de mora congelada*

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sachet 100gr	25920	27426	29019	30705	32489
Bolsa 500gr	14976	15846	16767	17741	18772
Caja 1Kg	2880	3047	3224	3412	3610
Bolsa 1Kg	1440	1524	1612	1706	1805

*Nota.* Se muestran las unidades a producir por cada tipo de presentación, con base en la proyección de producción y los resultados de la encuesta de investigación de mercado.

De esta manera, se calcula el ingreso por venta para el primer año que consiste en multiplicar el precio por las cantidades a producir de cada tipo de presentación. Obteniendo un ingreso de \$408.960.000 anuales para el primer año (*Tabla 41*).

**Tabla 41**

*Ingresos por venta*

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>
Sachet 100gr	\$ 72.576.000
Bolsa 500gr	\$ 209.664.000
Caja 1Kg	\$ 86.400.000
Bolsa 1Kg	\$ 40.320.000
<b>Total</b>	<b>\$ 408.960.000</b>

*Nota.* Cálculo de ingresos por venta por tipo de presentación, para el primer año de funcionamiento de la empresa.

Y la proyección de los ingresos por venta (*Tabla 42*), se hace con base en la proyección de producción y de precio de venta, obteniendo un ingreso de \$408.960.000 anuales para el primer año y \$642.531.683 para el último año de proyección.

**Tabla 42**

*Proyección de ingresos por venta*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sachet 100gr	\$ 72.576.000	\$ 81.254.319	\$ 90.970.354	\$ 101.848.190	\$ 114.026.749
Bolsa 500gr	\$ 209.664.000	\$ 234.734.701	\$ 262.803.246	\$ 294.228.104	\$ 329.410.609
Caja 1Kg	\$ 86.400.000	\$ 96.731.333	\$ 108.298.041	\$ 121.247.845	\$ 135.746.130
Bolsa 1Kg	\$ 40.320.000	\$ 45.141.289	\$ 50.539.086	\$ 56.582.328	\$ 63.348.194
<b>Total</b>	<b>\$ 408.960.000</b>	<b>\$ 457.861.641</b>	<b>\$ 512.610.727</b>	<b>\$ 573.906.467</b>	<b>\$ 642.531.683</b>

*Nota.* Proyección de ingresos por venta por tipo de presentación a cinco años con base en la proyección de producción y del precio de venta.

#### **4.4.6. Punto de equilibrio**

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos (Weinberger, 2009, p. 99)

Para hallar este punto de equilibrio es necesario traer a colación los datos para el primer año de funcionamiento de la empresa, a saber:

**Tabla 43**

*Datos necesarios para el cálculo del punto de equilibrio*

Descripción	Costos de producción	Gastos administrativos	Gastos de ventas	Gastos Financieros	Total
<b>Costos fijos</b>	\$ 128.771.410	\$ 135.448.355	\$ 45.191.400	\$ 8.473.006	\$ 317.884.171

<b>Costos variables</b>	\$ 41.797.800	\$ 1.245.110	\$ 48.000	\$ 43.090.910
<b>Costo Total</b>	\$ 170.569.210	\$ 136.693.465	\$ 45.239.400	\$ 8.473.006
<b>Ingresos totales por ventas</b>				\$ 408.960.000
<b>Número de unidades (kg)</b>				\$ 14.400
<b>Precio de venta unitario</b>				\$ 28.000
<b>Costo variable unitario</b>				\$ 2.992

*Nota.* Datos para el primer año de funcionamiento de la empresa, necesarios para el cálculo del punto de equilibrio. Tabla adaptada de Serrano (2017).

Seguidamente, se calcula el punto de equilibrio que, según Weinberger (2009), se hace mediante la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{\text{Total de costos fijos del periodo}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

Donde,

$$\text{Margen de contribución unitaria} = \text{precio de venta} - \text{costo variable unitario}$$

Así, el punto de equilibrio en unidades para el primer año de funcionamiento de la empresa se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de contribución unitaria} = 28.000 - 2.292 = 25.708$$

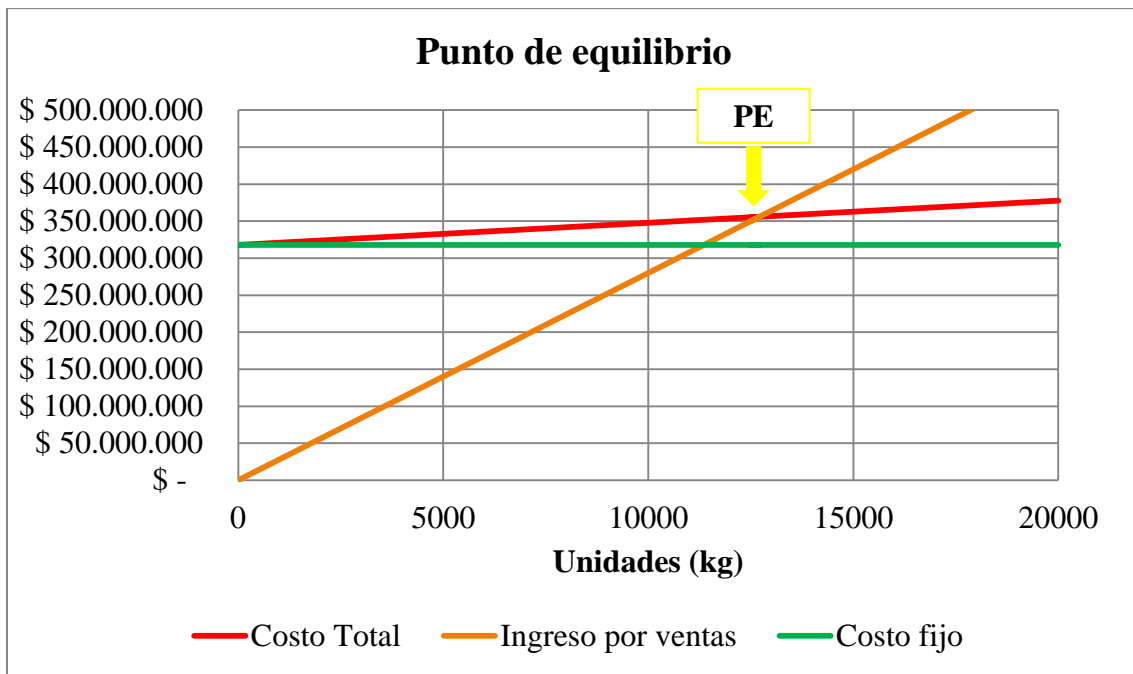
$$P.E. = \frac{317.884.171}{25.708} = 12.711,5 \cong 12.712 \text{ unidades}$$

Por lo tanto, la empresa debe producir y vender como mínimo 12.712 kilogramos de pulpa de mora congelada, durante el primer año, para que sus costos totales sean igual a sus ingresos por venta y, solo a partir de este punto, comenzar a generar utilidades o ganancias. En unidades monetarias, este punto de equilibrio asciende a \$355.922.417 y es el monto de ingresos por venta necesario para cubrir los costos y gastos de la empresa.

A continuación se muestra gráficamente el cálculo de este punto de equilibrio, donde los ingresos por venta son iguales a los costos totales.

**Figura 58**

*Punto de equilibrio*



*Nota.* Se muestra el punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento de la empresa.

#### **4.4.7. Flujo de caja**

“El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios” (Weinberger, 2009, p. 106), por lo tanto, permite determinar la rentabilidad de la empresa. En este caso, se realiza la proyección del flujo de caja a cinco años (*Tabla 44*), partiendo de las proyecciones de costos y gastos realizadas anteriormente. Cabe resaltar, que la columna “Año 0” hace referencia al monto de los recursos necesarios para cubrir la inversión inicial, el capital de trabajo y poner en marcha el negocio antes de producir y comenzar a generar ingresos por venta. Este monto, asciende a \$35.905.380 de los cuales \$10.000.000 son provenientes de recursos propios y el restante es financiado con el préstamo.

Asimismo, el flujo de caja incluye el gasto de impuestos constituido por el impuesto sobre la renta, cuya tarifa es del 35% sobre las utilidades operacionales antes de impuestos. Cabe resaltar que esta tarifa puede disminuir con la reforma tributaria del gobierno nacional, pues bien, la “tarifa para las micro, pequeñas y medianas empresas, pasará de 35% a 27% desde 2025, manteniéndose así por los próximos años” (Casas, 2024). Así, se obtiene un saldo final en caja de \$15.040.296 para el primer año y de \$194.387.537 para el último año de proyección.

**Tabla 44**
*Flujo de caja proyectado*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 30.431.500	\$ 61.336.500	\$ 95.824.630	\$ 134.613.479	\$ 178.240.274
Impuestos causados		\$ 16.386.192	\$ 33.027.346	\$ 51.597.878	\$ 72.484.181	\$ 95.975.532
Impuestos pagados			\$ (16.386.192,04)	\$ (33.027.346,15)	\$ (51.597.877,78)	\$ (72.484.180,91)
Depreciación		\$ 3.905.304	\$ 3.905.304	\$ 3.905.304	\$ 3.905.304	\$ 3.905.304
Amortizaciones	\$ (2.535.541,0)	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	<b>\$ (2.535.541,0)</b>	<b>\$ 51.230.104,0</b>	<b>\$ 82.390.066,6</b>	<b>\$ 118.807.574,3</b>	<b>\$ 159.912.194,5</b>	<b>\$ 206.144.037,2</b>
Variación KTNO	\$ (1.196.969,72)	\$ (32.944.623,59)	\$ (4.084.734,22)	\$ (4.566.559,94)	\$ (5.112.354,85)	\$ (4.187.529,64)
Propiedad, planta y equipo	\$ (32.172.870)					
<b>Flujo de Caja de operación</b>	<b>\$ (35.905.380,72)</b>	<b>\$ 18.285.480,46</b>	<b>\$ 78.305.332,38</b>	<b>\$ 114.241.014,35</b>	<b>\$ 154.799.839,60</b>	<b>\$ 201.956.507,53</b>
Saldo Deuda	\$ 25.905.380,80	\$ 22.660.196,21	\$ 18.649.786,32	\$ 13.693.708,45	\$ 7.568.970,95	
Pago (amortización o abono a capital)		\$ (3.245.185)	\$ (4.010.410)	\$ (4.956.078)	\$ (6.124.737)	\$ (7.568.971)
<b>Flujo de caja de financiación</b>	<b>\$ 25.905.380,80</b>	<b>\$ (3.245.185)</b>	<b>\$ (4.010.410)</b>	<b>\$ (4.956.078)</b>	<b>\$ (6.124.737)</b>	<b>\$ (7.568.971)</b>

<b>Flujo de caja antes de la inversión</b>	\$	<b>(10.000.000)</b>	\$	<b>15.040.296</b>	\$	<b>74.294.922</b>	\$	<b>109.284.936</b>	\$	<b>148.675.102</b>	\$	<b>194.387.537</b>
Capital social	\$	10.000.000										
Total inversión	\$	-										
<b>Flujo de caja libre</b>	\$	<b>(35.905.380,72)</b>	\$	<b>15.040.296</b>	\$	<b>74.294.922</b>	\$	<b>109.284.936</b>	\$	<b>148.675.102</b>	\$	<b>194.387.537</b>
	\$	(10.000.000)	\$	15.040.296	\$	74.294.922	\$	109.284.936	\$	148.675.102	\$	194.387.537

*Nota.* Flujo de caja proyectado a cinco años con base en la proyección de costos, gastos e ingresos. Tabla adaptada de Serrano (2017).

#### **4.4.8. Estado de Resultados**

“El Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo” (Weinberger, 2009, p. 110). En este caso, para el primer año de funcionamiento de la empresa, la utilidad neta del ejercicio asciende a \$30.431.499,5 y para el quinto año de proyección se incrementa hasta \$178.240.273,6 anuales (*Tabla 45*). Por lo tanto, la utilidad aumenta cada año y, dicho incremento se calculó a través del margen de utilidad neto que, según Sierra (2017), se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad neto} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Ingresos por ventas}} * 100$$

Dicho margen de utilidad, muestra que para el primer año de funcionamiento, la empresa obtendrá una utilidad del 7% y, para los siguientes años, aumentará considerablemente hasta alcanzar el 28% de utilidad para el quinto año de proyección del estado de resultados.

**Tabla 45**

*Estado de resultados proyectado*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por venta	\$ 408.960.000,0	\$ 457.861.641,5	\$ 512.610.726,5	\$ 573.906.466,9	\$ 642.531.682,7
Costos variables	\$ 43.090.910,0	\$ 45.371.622,2	\$ 48.007.713,4	\$ 50.796.961,6	\$ 53.748.265,0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 365.869.090,0</b>	<b>\$ 412.490.019,3</b>	<b>\$ 464.603.013,1</b>	<b>\$ 523.109.505,3</b>	<b>\$ 588.783.417,7</b>
Costos fijos	\$ 309.411.164,3	\$ 309.251.164,3	\$ 309.251.164,3	\$ 309.251.164,3	\$ 309.251.164,3
<b>Utilidad Operacional (EBITDA)</b>	<b>\$ 56.457.925,7</b>	<b>\$ 103.238.855,0</b>	<b>\$ 155.351.848,8</b>	<b>\$ 213.858.341,0</b>	<b>\$ 279.532.253,3</b>
Depreciaciones	\$ 3.905.304,3	\$ 3.905.304,3	\$ 3.905.304,3	\$ 3.905.304,3	\$ 3.905.304,3
Amortizaciones	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2	\$ 507.108,2
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses (UAI)</b>	<b>\$ 52.045.513,2</b>	<b>\$ 98.826.442,5</b>	<b>\$ 150.939.436,3</b>	<b>\$ 209.445.928,5</b>	<b>\$ 275.119.840,8</b>
Intereses	\$ 5.227.821,6	\$ 4.462.596,3	\$ 3.516.928,4	\$ 2.348.268,7	\$ 904.035,3
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 46.817.691,5</b>	<b>\$ 94.363.846,1</b>	<b>\$ 147.422.507,9</b>	<b>\$ 207.097.659,7</b>	<b>\$ 274.215.805,6</b>
Impuesto a la renta (35%)	\$ 16.386.192,0	\$ 33.027.346,1	\$ 51.597.877,8	\$ 72.484.180,9	\$ 95.975.532,0
<b>Utilidad Neta del ejercicio</b>	<b>\$ 30.431.499,5</b>	<b>\$ 61.336.500,0</b>	<b>\$ 95.824.630,2</b>	<b>\$ 134.613.478,8</b>	<b>\$ 178.240.273,6</b>
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>7%</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>	<b>28%</b>

*Nota.* Estado de resultados proyectado a cinco años con base en la proyección de costos, gastos e ingresos.

#### ***4.4.9. Balance General***

El estado de situación financiera o balance general es un estado financiero básico que presenta la situación financiera de la empresa, es decir, sus propiedades, obligaciones y patrimonio. En la *Tabla 46*, se presenta el balance general de la empresa en el cual se puede encontrar en la columna “Año 0” el balance inicial el cual hace referencia al monto de los recursos necesarios para cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo. Mientras que para el primer año de financiamiento, luego que la empresa ha comenzado sus labores, se tiene un monto total de activos de \$ 80.676.617, un pasivo total por valor de \$40.245.118 y un patrimonio que incluye el capital social y las utilidades generadas en el año por valor de \$40.431.499.

**Tabla 46**
*Balance general proyectado*

<b>Cuenta</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>						
<i>Activo corriente</i>						
Efectivo generado		\$ 15.040.295,9	\$ 89.335.218,4	\$ 198.620.154,8	\$ 347.295.256,9	\$ 541.682.793,5
Cuentas por cobrar		\$ 34.080.000,0	\$ 38.155.136,8	\$ 42.717.560,5	\$ 47.825.538,9	\$ 53.544.306,9
Inventarios	\$ 1.196.970	\$ 1.260.323	\$ 1.333.548	\$ 1.411.027	\$ 1.493.007	
Pre operativos (constitución)	\$ 2.535.541	\$ 2.028.433	\$ 1.521.325	\$ 1.014.216	\$ 507.108	
<i>Total activo corriente</i>	\$ <i>3.732.511</i>	\$ <i>52.409.052</i>	\$ <i>130.345.227</i>	\$ <i>243.762.958</i>	\$ <i>397.120.911</i>	\$ <i>595.227.100</i>
<i>Activo no corriente</i>						
Propiedad, planta y equipo	\$ 32.172.870, 0					
Depreciación		\$ 3.905.304	\$ 3.905.304	\$ 3.905.304	\$ 3.905.304	\$ 3.905.304
<i>Total activo no corriente</i>	\$ <i>32.172.870</i>	\$ <i>28.267.566</i>	\$ <i>24.362.261</i>	\$ <i>20.456.957</i>	\$ <i>16.551.653</i>	\$ <i>12.646.349</i>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 35.905.381</b>	<b>\$ 80.676.617</b>	<b>\$ 154.707.489</b>	<b>\$ 264.219.916</b>	<b>\$ 413.672.564</b>	<b>\$ 607.873.449</b>
<b>Pasivo</b>						
<i>Pasivo corriente</i>						
Obligaciones financieras	\$ 25.905.381	\$ 22.660.196	\$ 18.649.786	\$ 13.693.708	\$ 7.568.971	

Impuestos por pagar	\$	\$	\$	\$	\$
	16.386.192,0	33.027.346,1	51.597.877,8	72.484.180,9	95.975.532,0
Cuentas por pagar	\$	\$	\$	\$	\$
	1.198.729,5	1.262.356,9	1.335.699,8	1.413.304,0	1.451.534,9
<i>Total pasivo corriente</i>	\$	\$	\$	\$	\$
	25.905.381	40.245.118	52.939.489	66.627.286	81.466.456
<b>Total pasivo</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>25.905.381</b>	<b>40.245.118</b>	<b>52.939.489</b>	<b>66.627.286</b>	<b>81.466.456</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	\$	\$	\$	\$	\$
	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidades acumuladas	\$	\$	\$	\$	\$
	30.431.500	91.767.999	187.592.630	322.206.108	500.446.382
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>10.000.000</b>	<b>40.431.499</b>	<b>101.767.999</b>	<b>197.592.630</b>	<b>332.206.108</b>
<b>Total Pasivo+Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>35.905.381</b>	<b>80.676.617</b>	<b>154.707.489</b>	<b>264.219.916</b>	<b>413.672.564</b>

*Nota.* Estado de situación financiera proyectado a cinco años.

#### **4.4.10. Evaluación financiera**

**4.4.10.1. Costo promedio ponderado del capital WACC.** Para la evaluación financiera de la empresa, se calculó el costo promedio ponderado del capital por sus siglas en inglés WACC (Weighted Average Cost of Capital), el cual “es utilizado como tasa de descuento para valorar empresas o proyectos de inversión mediante el método del descuento de flujos de caja esperados” (Serrano, 2020). El cálculo de éste indicador parte del modelo de valoración de activos financieros CAPM (Capital Asset Pricing Model), que determina el costo del capital proveniente de recursos propios de los socios de la empresa “equity” para financiar la inversión inicial y el capital de trabajo neto operativo, en este caso, asciende a \$10.000.000 como se mencionó anteriormente.

Según Serrano (2020), la fórmula para obtener el costo de capital ( $k_e$ ) de los recursos aportados por los socios es:

$$CAPM = K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde,  $R_f$  es el rendimiento fuera de riesgo y se toma del promedio de la tasa de los bonos de tesorería TES del Banco de la República para 10 años. Mientras que  $\beta$ , es el riesgo sistemático y  $(R_m - R_f)$  es la prima de riesgo. Sin embargo,  $\beta$  y  $(R_m - R_f)$  es difícil de estimar porque las empresas no hacen públicos sus rendimientos históricos. Por lo tanto, para este caso, siguiendo a Canal Finanzas 24x7 (2021), se tomó como referencia la base de datos Damodaran Data de Aswath Damodaran, profesor de finanzas corporativas y valoración en la Stern School of

Business de la Universidad de Nueva York, la cual facilita información actualizada sobre el sector industrial.

En primer lugar, se tomó en cuenta la actualización de enero de 2024 y se consultó la base “Risk premiums for other markets” en la cual, la prima de riesgo para Colombia es de 7,38%. Asimismo, en la base “Levered an unlevered betas by industry”, se consultó el  $\beta$  desapalancado global para la industria de procesamiento de alimentos, la cual fue de 0,57. Sin embargo, este  $\beta$  desapalancado, según Serrano (2020), se debe ajustar bajo la estructura financiera del proyecto mediante la siguiente fórmula:

$$\beta_{apalancado} = \beta_{desapalancado} * \left[ 1 + (1 - T) * \left[ \frac{D}{E} \right] \right]$$

Donde, T es la tasa de impuesto a la renta que en Colombia asciende a 35% y D es la participación de la deuda sobre el capital total y E el monto de los recursos propios o “equity” sobre el capital total (Tabla 47).

**Tabla 47**

*Estructura del capital necesario para cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo*

<b>Fuente</b>	<b>% participación del capital</b>	<b>capital</b>
Deuda (Banco)	72%	\$ 25.905.381
Equity (recursos propios)	28%	\$ 10.000.000

*Nota.* Estado de situación financiera proyectado a cinco años.

Así, aplicando la fórmula, se encuentra que el  $\beta$  apalancado:

$$\beta_{apalancado} = 0,57 * \left[ 1 + (1 - 0,35) * \left[ \frac{25.905.381}{10.000.000} \right] \right] = 1,52$$

Luego se aplica la fórmula del CAPM y se obtiene una tasa de costo de capital  $K_e$  para los socios accionistas de la empresa de 21,9%.

$$CAPM = K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

$$CAPM = K_e = 0,1058 + 1,52(0,0738) = 21,9$$

Por lo tanto, ya se puede calcular el costo promedio ponderado del capital por sus siglas en inglés WACC (Weighted Average Cost of Capital), el cual se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

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

Donde  $K_d$ , es el costo de la deuda, es decir, la tasa de interés del banco efectiva anual que asciende a 23,58%. Así se obtiene un WACC de 17,15%.

$$WACC = 28\% * 21,9\% + 72\% * 23,58\% * (1 - 35\%) = 17,15\%$$

Este indicador por lo tanto, muestra que el costo de invertir \$35.905.381, recursos provenientes del crédito y de los socios propietarios de la empresa, cuesta alrededor de 17,15%. En este sentido, si la rentabilidad de la empresa está por encima de ésta tasa, es viable realizar la inversión. Observando el estado de resultados anteriormente expuesto, se puede evidenciar que el margen neto de rentabilidad es del 7% para el primer año pero incrementa a lo largo de los años, alcanzando 19%, 23% y 28% para el tercer, cuarto y quinto año. Por lo tanto, es viable la

creación de la empresa procesadora de mora en el Municipio de Charta puesto que, a partir del tercer año de funcionamiento, la empresa logra generar rentabilidades superiores al costo de capital.

**4.4.10.2. VPN, TIR, relación B/C y PRI.** Teniendo en cuenta el costo de capital WACC calculado anteriormente y el flujo de caja proyectado se calculan los índices de Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), relación beneficio/costo y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). En primer lugar, el Valor Presente Neto “constituye una medida en valor actual y absoluto (no es una tasa) de la capacidad generadora de renta de una inversión. Sólo convendrá realizar la inversión si el VAN es positivo” (Weinberger, 2009, p. 108). Este valor, se calcula partiendo del flujo de caja libre y descontando la tasa del WACC a los flujos netos de efectivo proyectados, mediante la siguiente fórmula:

$$VPN = \sum \frac{\text{Flujo de efectivo en el periodo}_t}{(1 + i)^t}$$

Donde  $i$ , es la tasa del WACC, es decir, 17,15%. Así, después de aplicar la fórmula, se encuentra que al finalizar el quinto año de funcionamiento de la empresa, la empresa obtendrá un VPN de \$266.076.811,56. Este es el valor actual de los beneficios de la inversión realizada y, al ser positivo, indica que el proyecto es viable.

Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno TIR, es un índice que muestra la rentabilidad del negocio. Según Sevilla (2014), Para calcular la TIR primero se debe igualar el Valor presente neto a cero y despejar la tasa  $i$  que en este caso es la TIR.

$$VPN = \sum \frac{\text{Flujo de efectivo en el periodo}_t}{(1 + i)^t} = 0$$

Así, se obtiene una TIR de 135% al finalizar el quinto año, tasa que es mayor a la tasa de descuento WACC e indica que el proyecto es viable y rentable.

En cuanto al índice de relación beneficio/costo, como su nombre lo indica, divide los beneficios netos entre el costo de la inversión, por lo tanto, divide el VPN de los los flujos netos de efectivo entre el costo o monto de la inversión. Esta relación debe ser mayor a uno para que proyecto sea viable. En este caso, la relación B/C es igual a 8,41 lo que indica que crear la empresa es viable y rentable.

Por último, se encuentra el periodo de recuperación de la inversión PRI, el cual muestra el tiempo que le toma a la empresa recuperar el monto de la inversión realizada al inicio de sus funciones. Este índice se calcula con la siguiente fórmula:

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de efectivo por año}}$$

Así, se obtiene un PRI igual a 0,6 años, lo que indica que en el primer año de funcionamiento de la empresa se logra recuperar la inversión inicial y muestra la viabilidad para desarrollar el proyecto objeto de la presente investigación.

**4.4.10.3. Otros indicadores.** A continuación se enlistan otros indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento que muestran la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios para la apertura de una empresa procesadora de mora en el municipio de Charta, Santander, con la cual se contribuya al desarrollo socioeconómico del municipio.

**Tabla 48**

*Indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento*

Tipo	Indicador	Fórmula	Resultado	Interpretación
Liquidez	Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,30	Muestra la facilidad de la empresa para convertir los activos en efectivo para responder por las obligaciones financieras de corto plazo. En este caso, indica que por cada peso que se debe, la empresa tiene 1,30 pesos para respaldar la deuda.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,27	Determina la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo en el corto plazo sin necesidad de vender sus inventarios para pagar deudas a corto plazo. El resultado muestra que por cada peso que debe la empresa, se tiene 1,27 pesos para pagar la deuda a corto plazo
	Rotación de activos	$360 / \left( \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Total activo}} \right)$	71,02	Indica cuántos días se demora la empresa en convertir sus activos en efectivo, es decir, su eficiencia en administración y gestión de sus activos. En este caso, la rotación de activos es de 71 días.
Rentabilidad	Margen bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{ventas netas}}$	89,46	Mide la eficiencia operativa de la empresa, en este caso, la rentabilidad de la empresa es del 88,46%
	Margen operativo	$\frac{\text{UAI}}{\text{ventas netas}}$	12,73	Determina la capacidad de la empresa para generar rendimientos o utilidades de las actividades propias de su objetivo principal, obteniendo así una rentabilidad del 12,73%

	Margen Neto	$\frac{Utilidad\ neta}{ventas\ netas}$	7,44	Es la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los ingresos por ventas, en este caso, la rentabilidad esperada es del 7,4%
<b>Endeudamiento</b>	Endeudamiento total	$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	49,88	Determina la proporción de los activos de la empresa que le pertenece a los acreedores conformados en este caso por el banco, los proveedores y el Estado. Esta proporción es del 49,88%
	Leverage o apalancamiento total	$\frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$	1,00	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios con los acreedores de la empresa. En este caso es del 99,5% y muestra que los pasivos son mayores que el patrimonio, lo que representa un menor riesgo para los socios porque los activos de la empresa están financiados por pasivos y no por sus aportes.

*Nota.* Cálculo de algunos indicadores financieros, con base en Servicio Nacional de Aprendizaje (2016).

**4.4.10.4. Análisis de sensibilidad.** “Este proceso consiste en analizar diferentes escenarios, ya sean muy conservadores o muy optimistas, modificando algunas variables del flujo de caja” (Weinberger, 2009, p. 106). Por lo tanto, muestra cual es la rentabilidad de la empresa en situaciones diversas como un incremento o disminución en las ventas. Asimismo, muestra qué tan sensible es el plan de negocios a cambios de entorno, es decir, los riesgos económicos, operativos o políticos que puedan afectar la rentabilidad del negocio.

En este caso, se plantean tres escenarios: pesimista, esperado y optimista. Los resultados del escenario esperado son los presentados anteriormente. El escenario pesimista por su parte, se refiere a una reducción en las ventas del 23%, mientras que el optimista supone un incremento de la producción del 10%. Esto indica que la empresa no es muy sensible a los cambios en las ventas pues bien, debe ocurrir una disminución de 23% o más para que la empresa deje de ser rentable y viable.

**Tabla 49**

*Análisis de sensibilidad*

<b>Indicador</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
WACC	17,15%	17,15%	17,15%
VPN	(\$ 2.331.847,41)	\$ 266.076.811,56	\$ 382.776.228,50
TIR	16%	135%	209%
B/C	0,94	8,41	11,66
PRI	5,3	0,6	0,4

*Nota.* Respuesta de los indicadores financieros de viabilidad a los escenarios supuestos.

Por otra parte, suponiendo una situación desfavorable para la empresa de un aumento del 5% en costos o disminución del 5% en el precio de venta, la empresa es capaz de responder eficazmente pues bien, a pesar que reduce el margen de rentabilidad y el flujo de caja del primer

año de funcionamiento se hace negativo, los indicadores de viabilidad del negocio siguen mostrando rentabilidad y viabilidad, lo que demuestra una empresa fuerte, capaz de responder a situaciones adversas.

Ahora bien, hay que recalcar que la empresa está sujeta a cambios del entorno que generan algún tipo de riesgo. Por ejemplo, uno de los riesgos operativos que puede llegar a afectar la empresa es la falta de maquinaria y equipo con mayor tecnología, como una marmita o una empacadora, que frente a un aumento inesperado de la demanda puede servir para incrementar la producción, sin necesidad de tener que recurrir a un aumento en los costos de producción mediante contratación de más operarios. Por lo tanto, la empresa dejaría de lado la oportunidad de responder a ese incremento de la demanda por la falta de maquinaria y equipo con mayor tecnología, por lo que a largo plazo debe pensar en la compra de éste tipo de máquinas.

Con respecto a los riesgos financieros, la empresa puede ver afectada su rentabilidad directamente por un incremento en los costos de la materia prima directa o indirecta. Por ejemplo, un incremento de los precios de la mora por parte de la intermediación genera una presión por parte de los proveedores hacia la empresa para subir el precio pagado al productor, por lo que debe mantener buenas relaciones con sus proveedores y afianzarlas cada vez más. Asimismo, suponiendo cambios climáticos fuertes que afecten el cultivo de mora en Charta y disminuya la disponibilidad de ésta fruta para la empresa, el precio de la materia prima se incrementaría y probablemente la producción de la empresa tendrá que disminuir frente a la falta de materia prima.

Por lo tanto, es necesario incentivar la tecnificación de las fincas productoras de mora en el municipio mediante una estrategia de precios de compra competitivos que puedan cubrir los costos de producir una mora de excelente calidad, resistente a enfermedades y climas desfavorables. Además, los cambios de clima pueden ser previstos, por lo que la empresa debe considerarlos y hacer frente mediante el incremento de sus inventarios. Por último, los riesgos políticos como el incremento en el impuesto a la renta pueden afectar los márgenes de rentabilidad de la empresa, por lo que debe estar sujeta a éste tipo de políticas.

En este sentido, la empresa siempre debe tener en cuenta el análisis de su entorno interno y externo, aprovechar sus fortalezas y oportunidades para hacer frente a sus amenazas y debilidades

## 5. Conclusiones

Luego de dar desarrollo a todos los objetivos específicos y por tanto, al objetivo general que consistió en estructurar un plan de negocios para la apertura de una empresa procesadora de mora en el municipio de Charta, Santander, con la cual se contribuya al desarrollo socioeconómico del municipio, se puede concluir que el proyecto es viable y rentable desde el punto de vista social, económico, operativo, organizacional y financiero.

En primer lugar, los resultados de la encuesta de caracterización de la comunidad agroindustrial del Municipio de Charta arrojaron que el grupo de productores de mora lo conforman personas de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad que tienen por actividad económica a la Agricultura y la ganadería. El gremio es débil, caracterizado por un pequeño número de productores organizados que no tienen ninguna otra participación en la cadena de comercialización de la mora más allá de vender la fruta en estado fresco.

Se evidencia el problema de la intermediación en la cadena de comercialización de la mora, que acapara el 50% de la producción de mora del Municipio de Charta y establece los precios y términos de la comercialización. Además, los productores ven la intermediación como un problema porque el intermediario gana más que el campesino y se queda con buena parte de la ganancia, por eso consideran que es mejor venderla directamente.

Existe un excelente volumen de producción de mora en el Municipio de Charta que estaría disponible para la empresa pues bien, la producción de mora en el municipio ha aumentado considerablemente en los últimos 15 años, el 50% de los productores producen entre 100 y 600 libras mensuales y el 96% de ellos estaría dispuesto a ser proveedor de la empresa objeto de esta investigación.

Por lo tanto, la creación de una empresa S.A.S. procesadora de mora da mayor participación a los productores de Mora organizados y no organizados en la cadena de comercialización porque dejan de ser únicamente la base de la cadena, para convertirse en proveedores de un mercado final con el cual tienen directa comunicación y poder de negociación. Además, elimina la figura intermediaria, entre productor y comprador, y ofrece mejores precios de compra al productor. Esto se traduce en mayores ingresos para los moricultores, una mejor la calidad de vida para los mismos y fortalecimiento del gremio.

En cuanto al estudio de mercado se puede decir que el poder de negociación que ejerzan los proveedores de mora dependerá principalmente del precio, pues a pesar que en este momento no tienen control sobre los mismos, si la empresa ofrece un precio menor al que ofrece la intermediación, los productores optarían por vender su mora al intermediario.

Existen barreras de entrada a la industria a nivel nacional debido a una concentración del poder de mercado de más del 50% en unas pocas empresas y la rivalidad entre los competidores actuales es fuerte puesto que, entre 2002 y 2016 el nivel de competencia en la cadena productiva de frutas y hortalizas procesadas se incrementó.

En el área Metropolitana de Bucaramanga tan solo existen cuatro empresas formalizadas en el negocio de la pulpa de fruta que aún no han logrado posicionarse en el mercado regional ya que, los resultados de la encuesta de investigación de mercado demuestran que el 60,4% de los encuestados consumen pulpa que no tenía marca, ofrecida en las plazas de mercado y Fruvers sin ningún tipo de información sobre el producto.

El poder que ejercen los compradores es fuerte pues bien, pueden disuadir el precio y exigir una mejor calidad a un precio más bajo ya que, la mayor parte de los potenciales clientes encuestados compra pulpa de mora congelada en las plazas de mercado o Fruvers y, aunque ésta

pulpa no tienen marca, la consumen principalmente por calidad y el precio. Además, en el subsector de la pulpa de fruta, los productos son muy parecidos o estándar, por lo que los compradores pueden tener la seguridad de que siempre encontrarán vendedores y así, pueden llegar a enfrentar las compañías en la industria.

El 84% de población encuestada estaría dispuesta a cambiar de marca si se les ofrece una pulpa de mejor calidad, por lo que la empresa debe contrarrestar el poder de negociación de los compradores a través de la calidad y diferenciación del producto, por lo que debe tener en cuenta las características diferenciadoras que esperan los potenciales clientes, obtenidas en la encuesta de investigación de mercado, a saber: pulpa de mora congelada de mejor calidad, que tenga más contenido de fruta, rendidora, porcionada, con variedad de sabores, natural, fresca y con un empaque que tenga información del producto como fecha de vencimiento, además de ser reciclable.

El principal sustituto de la pulpa de mora congelada que ofrece la empresa es la fruta en estado fresco pues bien, cumple prácticamente la misma función que la pulpa además de tener un precio más bajo. Sin embargo, a través de publicidad fuerte, mejor calidad y mercadotecnia, la empresa puede enfrentar la presión proveniente de los productos sustitutos.

La pulpa de fruta es usada en la cadena de frutas y hortalizas y en otras cadenas productivas, como bienes intermedios es decir, es insumo y producto final. Además, el nivel de encadenamiento es fuerte lo que indica que la cadena de frutas y hortalizas se encuentra vinculada de manera importante con el resto de las actividades industriales del país

Con la Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE), se encontró que el valor ponderado de las oportunidades es mayor que el de las amenazas lo cual indica que el entorno

externo es favorable para la empresa. Además, el valor ponderado total arrojó una empresa capaz de responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Se tomó en cuenta la proyección estimada de población para el área metropolitana de Bucaramanga de 2024, según la actualización post covid-19 de las proyecciones de población municipal por área, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] y se estableció un mercado objetivo de 414.287 clientes potenciales para 2024, mercado al cual la empresa cubrirá en un 5%, definiendo por lo tanto, una cuota de mercado de 20.714 clientes anuales que demandarían pulpa de mora congelada para el primer año de la puesta en marcha de la empresa.

El estudio técnico, por su parte estableció que la pulpa de mora congelada será elaborada a base de fruta seleccionada según el estado de maduración óptimo y de excelente calidad, pasteurizada para certificar la seguridad alimentaria y congelada a una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$  que garantiza la inocuidad del producto y mantiene las características organolépticas y nutricionales propias de la fruta. Por lo que cumplirá con los requisitos sanitarios y de elaboración de la pulpa de fruta mencionados en la Resolución 3929 de 2013 y Resolución 7992 de 1991 [Ministerio de Salud].

Se determina una capacidad de producción de 300 kilogramos por semana. Esta capacidad de producción se proyectó a 5 años con base a la tasa de inflación que, según el [DANE], para Septiembre de 2024 fue de 5,81% y se establece una producción de pulpa de mora congelada de 14400 kilogramos para el primer año y 18050 kilogramos para el último año.

En el estudio organizacional, con la Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI), se encontró que el valor ponderado de las fortalezas es mayor que el de las debilidades lo cual indica que el entorno interno es favorable para la empresa. Sin embargo, el valor ponderado es

muy cercano al promedio lo que demuestra que aunque no es una empresa con una posición interna débil, tampoco es una empresa fuerte en lo que respecta a su gestión estratégica y por lo tanto debe trabajar arduamente para mejorar su posición.

El plan estratégico de la empresa siguiendo a Porter (2008), estará basado en una estrategia competitiva de enfoque o concentración por lo que la compañía selecciona el mercado regional como aquel en el que se quiere enfocar evitando los mercados en los que la competencia es muy fuerte y donde hay presencia de productos sustitutos. Esta estrategia permite obtener rendimientos superiores a los de la industria y alcanzar tanto la diferenciación de productos como el liderazgo en costos dentro de un nicho de mercado específico, por lo que la empresa optará por diferenciarse a través de una estrategia de precios basada en una alta calidad de la pulpa ofrecida

La estructura organizacional de la empresa, estará conformada por seis empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos: en primer lugar, está el gerente de la empresa junto a su secretaria o auxiliar; en el segundo nivel se encuentra la coordinación de ventas; y en el último nivel se encuentran los operarios de producción.

Por lo tanto, la creación de la empresa es una oportunidad de desarrollo socioeconómico para el municipio de Charta, porque se genera empleo en el municipio que, a largo plazo, permitirá mejorar el nivel de ingresos de gran parte de la población. Esto llevará la economía del municipio a un mejor escenario, más estable y competitivo, a través de la creación de valor agregado y la incursión en nuevos mercados como la industria alimentaria.

Por último, el estudio financiero arrojó que el gasto de capital para cubrir tanto la inversión inicial como el monto de capital de trabajo neto operativo es de \$35.905.381. Por lo tanto, con recursos propios se financiará el 28% del giro de capital que corresponde a

\$10.000.000 y el para cubrir el 82% restante, se optará por adquirir un crédito de libre inversión por un valor de \$25.905.381.

La empresa debe producir y vender como mínimo 12.712 kilogramos de pulpa de mora congelada, durante el primer año, para que sus costos totales sean igual a sus ingresos por venta y, solo a partir de este punto, comenzar a generar utilidades o ganancias. En unidades monetarias, este punto de equilibrio asciende a \$355.922.417 y es el monto de ingresos por venta necesario para cubrir los costos y gastos de la empresa.

El flujo de caja libre determina un saldo final en caja de \$15.040.296 para el primer año y de \$194.387.537 para el último año de proyección. Mientras que, el estado de resultados muestra una utilidad neta del ejercicio de \$30.431.499,5 para el primer año y para el quinto año de proyección se incrementa hasta \$178.240.273,6 anuales (*Tabla 45*). Por lo tanto, la utilidad aumenta cada año.

El balance general o estado de situación financiera para el primer año de financiamiento, un monto total de activos de \$ 80.676.617, un pasivo total por valor de \$40.245.118 y un patrimonio que incluye el capital social y las utilidades generadas en el año por valor de \$40.431.499.

Para la evaluación financiera de la empresa, se calculó el costo promedio ponderado del capital por sus siglas en inglés WACC (Weighted Average Cost of Capital), el cual arrojó que el costo de invertir \$35.905.381, recursos provenientes del crédito y de los socios propietarios de la empresa, cuesta alrededor de 17,15%. Esto indica que es viable la creación de la empresa procesadora de mora en el Municipio de Charta puesto que, a partir del tercer año de funcionamiento, la empresa logra generar rentabilidades superiores al costo de capital.

Los índices de Valor Presente Neto (VPN) de \$266.076.811,56, Tasa Interna de Retorno (TIR) de 135%, relación beneficio/costo igual a 8,41 y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) igual a 0,6 años, muestran la viabilidad para desarrollar el proyecto objeto de la presente investigación y su rentabilidad.

Otros indicadores financieros de liquidez (razón corriente, prueba ácida, rotación de activos), de rentabilidad (margen bruto, operativo y neto) y de endeudamiento (endeudamiento total y leverage), muestran la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios para la apertura de una empresa procesadora de mora en el municipio de Charta, Santander, con la cual se contribuya al desarrollo socioeconómico del municipio.

## **6. Recomendaciones**

La compañía selecciona el mercado regional como aquel en el que se quiere enfocar evitando los mercados en los que la competencia es muy fuerte y donde hay presencia de productos sustitutos. Por lo tanto, además de considerar como su nicho de mercado el área metropolitana de Bucaramanga, debe también considerar ser proveedor de pulpa de fruta en los municipios cercanos al Municipio de Charta, donde aún no ha llegado éste tipo de producto. De esta manera puede contrarrestar un efecto adverso como es el lento crecimiento de la demanda en el área metropolitana de Bucaramanga, vendiendo pulpa de mora congelada en otros municipios cercanos donde hay potenciales clientes y, así, compensar el lento crecimiento de la demanda en el nicho de mercado.

Además, la estrategia de enfocarse en un nicho de mercado, aunque permite obtener rendimientos superiores a los de la industria y alcanzar la diferenciación de productos, a corto plazo, no llevará a la empresa a tener una posición de liderazgo en costos porque, esto implica costos de producción elevados y precios superiores a la competencia al inicio. Por lo tanto, la empresa debe trabajar arduamente en marketing y publicidad para lograr diferenciarse, a través de una estrategia basada en una alta calidad de la pulpa ofrecida, y negociar con los proveedores de materia prima indirecta para obtener descuentos y así reducir los costos de producción.

A largo plazo, la empresa debe considerar bajar los precios a un promedio en comparación con el de la competencia y mantener la calidad, lo que garantizará la lealtad del cliente y ampliará el nicho de mercado.

Por otra parte, es recomendable para la empresa invertir en la adquisición de maquinaria y equipo de mayor tecnología como una marmita o una empacadora, que le permitirá incrementar su nivel de producción, sin aumentar los costos por medio de contratación de más operarios.

Por último, a largo plazo, la empresa debe considerar aprovechar la maquinaria, equipo, herramientas y personal para procesar otras frutas tales como el tomate de árbol y el lulo, frutas cultivadas por los productores encuestados que tienen preferencia por parte de los potenciales clientes.

### Referencias Bibliográficas

- Aguilar Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Andía Valencia, W., & Paucara Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos deinversión: similitudes y diferencias. *Producción y Gestión*, 80-84.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual Mora*. Obtenido de Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas:  
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Pages/Normatividad.aspx>
- Cámara de la Industria de Alimentos. (2023). *ANDI*. Obtenido de  
<https://www.andi.com.co/Home/Camara/16-industria-de-alimentos#datossectoriales>
- Canal Finanzas 24x7. (24 de Septiembre de 2021). *Modelo CAPM - Costo Capital Ke. Calculo Tasa de descuento proyecto inversión*. Obtenido de  
[https://www.youtube.com/watch?v=xU\\_ncTm4Sng](https://www.youtube.com/watch?v=xU_ncTm4Sng)
- Casas Lugo, R. (11 de Septiembre de 2024). *La reducción gradual de la tarifa en el impuesto de renta corporativa será hasta 2029*. Obtenido de Diario La República:  
<https://www.larepublica.co/especiales/reforma-tributaria-2024/la-reduccion-gradual-de-la-tarifa-en-el-impuesto-de-renta-corporativo-sera-hasta-2029-3949555>
- Central de Abastos de Bucaramanga. (s.f.). *Centroabastos*. Obtenido de  
<https://www.centroabastos.com/index.php/es/homepage/mision-y-vision>
- Cosio Hurtado, J. M. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *PERSPECTIVAS*(27), 23-45.
- Damodaran, A. (5 de Enero de 2024). *Data:current*. Obtenido de Damodaran online:  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html#returns](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#returns)
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *DANE*. Obtenido de Encuesta Anual Manufacturera (EAM): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Cadenas productivas industriales. Estructura, comercio internacional y prospectiva (2002-2017)*. Obtenido de ANDI:  
<https://www.andi.com.co/Uploads/Cadenas-Productivas-Industriales.pdf>

Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. (Julio de 2021). *Cadena Productiva de la Mora*.

Obtenido de Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Documentos/2021-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Escobar Torres, C. H. (2015). *Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia*. Obtenido de Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas SIOC:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Pages/Normatividad.aspx>

Fagua Moreno, J. D., & Espitia Jiménez, G. P. (2019). *Plan de Negocio para una empresa Productora y Comercializadora de Mora de Castilla Puente Nacional Santander-Colombia*. Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17827/2019ginaespitia.pdf?sequence=12&isAllowed=y>

Franco Martínez, M. C. (09 de Septiembre de 2014). *Alimentos SAS. Ficha Técnica Pulpa de Mora Congelada*. Obtenido de [https://irp-](https://irp-cdn.multiscreensite.com/b4fb73a9/files/uploaded/FICHA%20TECNICA%20PULPA%20DE%20MORA%20CONGELADA.pdf)

[cdn.multiscreensite.com/b4fb73a9/files/uploaded/FICHA%20TECNICA%20PULPA%20DE%20MORA%20CONGELADA.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/b4fb73a9/files/uploaded/FICHA%20TECNICA%20PULPA%20DE%20MORA%20CONGELADA.pdf)

FRUINSA S.A.S. (s.f.). *Frutas Industriales de Santander*. Obtenido de FRUINSA S.A.S.:

<https://www.fruinsa.com.co/>

Frupulcol. (s.f.). *Frupulcol pulpa de fruta*. Obtenido de <https://frupulcol.com/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

Lerma Meza, A., Vázquez Araujo, J. G., Martínez Vázquez, M. C., González Cisneros, L. E., Coronado Manqueros, J. M., Barraza Macías, A., y otros. (2021). *MANUAL DE TEMAS NODALES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. UN ABORDAJE DIDÁCTICO*. México: Universidad Pedagógica de Durango.

Ley 1258 de 2008 [Congreso de Colombia]. (05 de Diciembre de 2008). *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Ley 1819 de 2016 [Congreso de la República]. (29 de Diciembre de 2016). *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de

- Secretaría General del Senado:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html)
- Lino Cardenas, A. C. (2020). *Plan de Negocio para la Creacion de una Empresa Exportadora de Pulpa de Mora Congelada a Chile*. Obtenido de Repositorio Digital ULVR (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil):  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3525/1/T-ULVR-3096.pdf>
- Lizcano Cantillo, A. M., & Nova Cala, Ó. J. (05 de Mayo de 2022). *Factibilidad para la creación de una empresa productora de pulpa de fruta congelada en cubo en el municipio de Bucaramanga, Santander*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Industrial de Santander: <https://noesis.uis.edu.co/items/a0a8bf8c-a82a-471a-89bf-ebec9f578bfd>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (24 de Noviembre de 2019). *Evaluaciones Agropecuarias Municipales*. Obtenido de Datos Abiertos Colombia: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Evaluaciones-Agropecuarias-Municipales-EVA/2pnw-mmge/data>
- NEOFRUT S.A.S. (s.f.). *NEOFRUT*. Obtenido de <https://www.neofrut.com/>
- Origen Fruto. (s.f.). *Origen Fruto*. Obtenido de <https://www.origenfruto.com/>
- Otero Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México, D.F. : Grupo Editorial Patria.
- Ramos Gañay, W. (2015). *Plan de Negocios para Exportar Pulpa de Mora Congelada a Rusia*. Obtenido de Repositorio Institucional UNIANDES (Universidad Regional Autónoma de los Andes): <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/977>
- Resolución 2674 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social]. (22 de Julio de 2013). *Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de MinSalud.gov.co: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Resolución 3929 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social]. (2 de Octubre de 2013). *Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben*

- cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos.* Obtenido de MinSalud.gov.co:  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203929%20de%202013.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203929%20de%202013.pdf)
- Resolución 7992 de 1991 [Ministerio de Salud]. (21 de Julio de 1991). *Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de Jugos. Concentrados, Néctares, Pulpas, Pulpas Azucaradas y Refrescos de Frutas.* Obtenido de Supersalud:  
[https://normograma.supersalud.gov.co/normograma/docs/resolucion\\_minsalud\\_7992\\_1991.htm](https://normograma.supersalud.gov.co/normograma/docs/resolucion_minsalud_7992_1991.htm)
- Ruiz Martín, C. A. (2017). *Elaboración de un Plan de Negocio Empresarial para la Producción y Comercialización de Néctar de Mora de Castilla Endulzado con Estevia.* Obtenido de Universidad de la Salle: [https://ciencia.lasalle.edu.co/ing\\_alimentos/176/](https://ciencia.lasalle.edu.co/ing_alimentos/176/)
- Serrano Romero, R. G. (2017). *Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Procesadora de Mora, en la Ciudad de Azogues, Provincia del Cañar.* Obtenido de DSPACE Repositorio Digital Universidad Indoamérica:  
<https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/472>
- Serrano, E. (28 de Marzo de 2020). *Qué es el WACC y cómo interpretarlo.* Obtenido de Financlick: <https://www.financlick.es/que-es-el-wacc-y-como-interpretarlo-n-81-es>
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (06 de Julio de 2016). *Elementos que ayudan a realizar un diagnóstico financiero.* Obtenido de Equipo de Adecuación Gráfica y Didáctica de Recursos Educativos Centro de Diseño e Innovación Tecnológica Industrial Dosquebradas - Risaralda.
- Sevilla Arias, A. (14 de Julio de 2014). *Tasa interna de retorno (TIR): Qué es, fórmula y ejemplos.* Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Sierra Gil, J. E. (2017). *Construcción de un Plan de Negocios de una Planta Procesadora de Pulpa de Mora en el Municipio de San Pedro de los Milagros.* Obtenido de [https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/837/2/Esumer\\_procesadora.pdf](https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/837/2/Esumer_procesadora.pdf)
- Silva Ortiz, N. J. (2015). *Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Vino de Mora de Castilla (Rubus Glaucus Benth) en el Municipio de Pasto, Departamento de Nariño.* Obtenido de Universidad de Nariño:  
<http://sired.udenar.edu.co/1031/>

Triana Murcia, D. C. (27 de Enero de 2021). *Plan de negocio para a producción de pulpa de fruta 100% natural en la empresa Frutao en la ciudad de Villavicencio, bajo un modelo de economía circular y criterios de sostenibilidad*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/42691?show=full>

Universidad Nacional de Colombia. (2006). *Alianza Productiva para la Producción y Comercialización de Mora de Castilla para el Municipio de Saboyá*. Boyacá: Apoyo Alianzas Productivas Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Obtenido de [https://kipdf.com/alianza-productiva-para-la-produccion-y-comercializacion-de-mora-de-castilla-par\\_5b043e718ead0e6f9b8b4605.html](https://kipdf.com/alianza-productiva-para-la-produccion-y-comercializacion-de-mora-de-castilla-par_5b043e718ead0e6f9b8b4605.html).

Weinberger Villarán, K. (Junio de 2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.

Apéndices

Apéndice A

Instrumento encuesta a Proveedores

Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Categoría	Ítems
<b>Dimensión Sociodemográfica</b>	La información socio demográfica permite identificar las características del grupo de productores de mora del Municipio de Charta a saber: su estructura familiar, dinámica poblacional, población económicamente activa y, condición laboral.	Estructura Familiar	Características Demográficas	Edad	<i>1. Edad</i> Menor de 18 años Entre 18 y 25 años Entre 26 y 59 años Mayor de 60 años
				Género	<i>2. Género</i> Masculino Femenino Otro
				Ubicación geográfica	<i>3. ¿En cuál vereda del Municipio de Charta reside?</i> El Roble Cristalina Rinconada El Centro Carbonal Pantanos La Caña Pico y Palma Otra: _____

		Número de personas que conforman unidad familiar	Personas que habitan la vivienda	<p>4. <i>¿Cuántas personas habitan en su vivienda?</i></p> <p>Entre 1 y 2</p> <p>Entre 3 y 4</p> <p>Entre 5 y 6</p> <p>Entre 7 y 8</p> <p>Entre 9 y 10</p> <p>Más de 10 habitantes</p> <hr/> <p>5. <i>¿Cuántos hijo(a)s tiene?</i></p> <p>Ninguno</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>Más de 5</p> <hr/>
		Acceso a programas de formación académica	Nivel de escolaridad	<p>6. <i>¿Hay integrantes de su hogar estudiando actualmente?</i></p> <p>Sí</p> <p>No</p> <hr/> <p>7. <i>¿Cuál es su nivel de escolaridad?</i></p> <p>Analfabeta</p> <p>Primaria incompleta</p> <p>Primaria completa</p> <p>Secundaria incompleta</p> <p>Secundaria completa</p>

			Técnico o tecnólogo Universitario
			<i>8. ¿Cuántos integrantes de su hogar trabajan actualmente?</i>
			Ninguno
			1
			2
			3
			4
			5
			Más de 5
		Condición laboral	
		Población económicamente activa	

**Apéndice B**

*Instrumento encuesta de investigación de mercado*

Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Categoría	Ítems
<b>Dimensión sociodemográfica</b>	La información demográfica permite identificar las características del grupo de potenciales clientes del Área Metropolitana de Bucaramanga a saber: edad, sexo, lugar de residencia, actividad económica, nivel de ingresos y estrato socioeconómico.	Información Demográfica	Características Demográficas	Edad	<i>1. Edad</i> Menor de 18 años Entre 18 y 25 años Entre 26 y 59 años Mayor de 60 años
				Género	<i>2. Género</i> Femenino Masculino Otro
				Ubicación Geográfica	<i>3. ¿Cuál es su lugar de residencia?</i> Bucaramanga Piedecuesta Floridablanca Girón
		Información socioeconómica	Actividades económicas a las que se dedican los potenciales clientes	Actividad económica	<i>4. ¿Cuál es su principal actividad económica?</i> Ama de Casa Hotelería, Hostelería Restaurantes, Cafetería Fruver (venta de frutas y verduras) Comerciante

				Empleado Independiente Pensionado Estudiante Otra: _____
			Nivel de Ingresos	Ingresos  5. <i>¿Cuál es su nivel de ingresos?</i> Menos de un salario mínimo Igual a un Salario Mínimo Más de un salario mínimo
			Condición Socioeconómica	Estrato socioeconómico  6. <i>¿Cuál es su grupo de SISBEN?</i> No tiene A (pobreza extrema) B (pobreza moderada) C (vulnerable) D (no pobre, no vulnerable)
<b>Dimensión Estudio de Mercado</b>	El estudio de mercado permite establecer el mercado objetivo o cuota de mercado que se cubrirá con la	Mercado Potencial	Cantidad de personas que consumen fruta fresca	Consumo de Fruta fresca  7. <i>¿Consumo usted fruta fresca?</i> Sí No

<p>producción de pulpa de mora de la empresa, partiendo de la determinación del mercado potencial, disponible y eficiente; así como la percepción de la pulpa de fruta congelada que ofrece la competencia.</p>	Mercado Disponible	Cantidad de personas que consumen procesados de fruta naturales	Compra de productos procesados de fruta	<p>8. <i>¿Realiza usted compras de productos procesados de fruta (Mermeladas, Néctar, Jugo, Pulpa, etc.)?</i></p> <p>Sí</p> <p>No</p>
			Compra de procesados de fruta naturales	<p>9. <i>¿Dentro de los procesados de fruta optaría por comprar productos naturales (sin azúcares añadidos ni conservantes)?</i></p> <p>Sí</p> <p>No</p>
	Mercado Eficiente	Cantidad de personas que consumen pulpa de fruta congelada	Consumo de Pulpa de Fruta Congelada	<p>10. <i>¿Ha consumido o consume pulpa de fruta congelada?</i></p> <p>Sí</p> <p>No</p>
		Frecuencia de compra de pulpa de fruta congelada	Frecuencia de compra	<p>11. <i>¿Con que frecuencia realiza la compra de la pulpa de fruta congelada a la semana?</i></p> <p>Una vez</p> <p>De 2 a 3 veces</p> <p>De cuatro a cinco veces</p> <p>Más de cinco veces</p>

			<p>No compra pulpa de fruta congelada</p> <hr/> <p>12. <i>¿Cuál sabor de pulpa congelada con frecuencia compra o compraría acorde a su gusto? puede señalar más de uno.</i></p> <p>Ninguno                  Mora                  Mango                  Fresa                  Guanábana                  Tomate de Árbol                  Guayaba                  Lulo</p> <p>Otro: _____</p>
	Sabor de pulpa de fruta congelada		
Competencia	Lugares donde se puede distribuir la pulpa de fruta congelada	Lugar donde se puede comprar la pulpa de fruta congelada	<p>13. <i>¿En qué lugares compra o puede comprar usted la pulpa de fruta congelada? (Puede seleccionar más de uno)</i></p> <p>Supermercados de Cadena                  Supermercados de Barrio                  Fruvers                  Tiendas de barrio                  Plazas de mercado</p>

		<p>Competidores directos</p>	<p>Marca de Pulpa de Fruta Congelada</p>	<p>Otro: _____</p> <hr/> <p>14. ¿Cuál marca de pulpa congelada ha consumido? (Puede seleccionar más de una opción)</p> <p>Ninguna                  Tree Fruts                  Pulpifruta                  Neo Frut                  Massfruit                  Canoa                  Fruinsa                  Frupulcol                  Otra: _____</p>
		<p>Nivel de percepción de la pulpa de mora congelada de la competencia</p>	<p>Razones de preferencia por marca</p>	<p>15. ¿Por qué razón escoge esta marca de pulpa congelada? (Puede seleccionar más de una opción)</p> <p>Precio                  Calidad                  Valor Nutricional                  Presentación                  Otra: _____</p>


			Percepción de la pulpa de mora congelada	<p><i>16. ¿Cómo evalúa la pulpa congelada de mora disponible actualmente en el mercado?</i></p> <p>Excelente Buena Mala Regular</p> <p>¿Por qué?</p>
	Mercado Objetivo	Número de Personas que cambiarían de marca de Pulpa de Mora Congelada	Disposición a cambiar de marca de Pulpa de mora Congelada	<p><i>17. ¿Estaría dispuesto a consumir otra marca de pulpa congelada de mora?</i></p> <p>Si No</p> <p>¿Por qué?</p>
		Condiciones para cambiar de marca	Características que valora el cliente para cambiar de marca	<p><i>18. ¿Qué características valoraría usted al momento de cambiar de marca de pulpa congelada de mora? (Puede seleccionar más de una opción)</i></p> <p>Precio Calidad Valor Nutricional Presentación</p>

			Otra: _____ _____
		Número de Clientes potenciales	<p>19. Si existiera una empresa productora de pulpa de mora congelada ubicada en el Municipio de Charta, Santander, 100% natural, sin azúcares añadidos ni conservantes ¿usted le compraría?</p> <p>Sí No</p>
		Precio por kilogramo de pulpa de mora congelada	<p>20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilogramo de pulpa de fruta congelada de mora 100% natural, sin conservantes ni azúcares añadidos?</p> <p>Entre \$10.000 y \$11.000 Entre \$12.000 y \$13.000 Entre \$14.000 y \$15.000 Más de 15.000</p>

		<p>Tipos de presentación de pulpa de mora congelada</p>	<p>Presentación del producto</p>	<p>21. <i>¿En qué tipo de presentación le gustaría comprar la pulpa congelada de mora?(Puede seleccionar más de una opción)</i></p> <p>Sachet de 100 gramos                  Bolsa de 500 gramos                  Bolsa de 1 Kilogramo                  Caja de 1 Kilogramo porcionado (porciones de 100 gramos)                  Garrafa de 2 kilogramos (1/2 galón)                  Galón de 4 kilogramos (1 galón)                  Otro: _____</p>
		<p>Características diferenciadoras del producto</p>	<p>Diferenciación del Producto</p>	<p>22. <i>¿Cuál sería la característica diferenciadora que le gustaría encontrar en la nueva pulpa de mora congelada?</i></p> <p>_____                  _____                  _____                  _____</p>

**Apéndice C**

*Ficha técnica de la pulpa de mora congelada*

	<p><b>Ficha Técnica</b> <b>Pulpa de Mora Congelada</b></p>
<p><b>Descripción del producto</b></p>	
<p>Pulpa de mora 100% natural y 100% fruta, saludable, nutritiva, sin conservantes y sin azúcares añadidos. Elaborada a base de fruta seleccionada según el estado de maduración óptimo y de excelente calidad que mantiene las características organolépticas y nutricionales propias de la fruta.</p>	
<p><b>Origen de materia prima</b></p>	
<p>Colombia – Santander – Municipio de Charta – Fincas productoras de mora en las veredas: El centro, El Roble, Cristalina, Pantanos, Carbonal, Caña y Rinconada</p>	
<p><b>Composición</b></p>	
<p>Pulpa de mora</p>	
<p><b>Condiciones al recibo de la fruta</b></p>	
<p>Basándose en los estándares de maduración óptima, que incluyen una mora de color vinotinto o pintón, sana, de aspecto fresco, firme y libre de ataques de insectos y enfermedades que afecten la calidad de la fruta, se realiza la recepción de la fruta en el centro de acopio de la planta de producción, tomado registro de peso y condiciones de la fruta por productor de mora para identificar el origen y calidad de la fruta de manera que, frente alguna anomalía, se pueda corregir de manera inmediata a través de una comunicación directa con el productor. Los días de recepción de fruta serán los lunes y miércoles, debido a que esos días son los programados por los productores para la recolección de la mora.</p> <p>Además, según Cámara de Comercio de Bogotá (2015), por tratarse de una fruta altamente perecedera, con una vida de estante de 3 a 5 días, se recomendará al productor entregar la fruta máximo 8 o 12 horas después de recolectada. Posteriormente, la mora será almacenada en un refrigerador entre 4° y 5° centígrados, permitiendo una mejor conservación hasta por un máximo de dos días.</p>	
<p><b>Descripción del proceso de elaboración</b></p>	
<p>Pulpa de mora congelada elaborada a base de fruta seleccionada según el estado de maduración óptimo y de excelente calidad, escaldada, despulpada, pasteurizada para certificar la seguridad alimentaria y congelada a una temperatura de -18°C que garantiza la inocuidad del producto y mantiene las características organolépticas y nutricionales propias de la fruta.</p>	
<p><b>Información nutricional</b></p>	
<p>La pulpa de mora congelada está elaborada a base de mora de castilla, la más cultivada en el Municipio de Charta y es una fruta de excelente contenido nutricional pues bien, según Cámara de Comercio de Bogotá (2015), contiene potasio, fibra hierro, calcio, taninos y</p>	

diversos ácidos orgánicos.

A continuación se presenta la tabla nutricional de la pulpa de mora congelada.

Mora/Blackberry

Información Nutricional/Nutrition Facts	
Tamaño de la porción 1 vaso/Serving size 1 cup (50 g)	
Porciones por envase/Servings Per Container 20 aprox/approx	
Cantidad por porción/Amount Per Serving	
<b>Calorías/Calories</b> 20	Calorías de grasas/Fat Calories 0
%Valor Diario*% Daily Value*	
<b>Grasa Total/Total Fat</b> 0 g	<b>0%</b>
Grasa Saturada/Saturated Fat 0 g	0%
Grasa Trans/Trans Fat 0 g	
<b>Colesterol/Cholesterol</b> 0 mg	<b>0%</b>
<b>Sodio/Sodium</b> 5 mg	<b>0%</b>
<b>Potasio/Potassium</b> 100 mg	<b>3%</b>
<b>Carbhidrato Total/Total Carbohydrate</b> 5 g	<b>2%</b>
Fibra dietaria/Dietary Fiber Menos de/Less than 1 g	3%
Azúcares/Sugars 4 g	
<b>Proteínas/Protein</b> Menos de/Less than 1 g	
Vitamina A/ Vitamin A 0%	Vitamina C /Vitamin C 30%
Calcio/Calcium 2%	Hierro/Iron 5%
*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2,000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas. *Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your caloric needs.	
Calorías/Calories	
<b>Grasa total/Total Fat</b>	<b>2000</b>
Menos de/Less than	85 g
Grasa saturada/Saturated Fat	20 g
Menos de/Less than	25 g
<b>Colesterol/Cholesterol</b>	300 mg
Menos de/Less than	300 mg
<b>Sodio/Sodium</b>	2400 mg
Menos de/Less than	2400 mg
<b>Carb. Total/Total Carb.</b>	300 mg
Menos de/Less than	375 g
Fibra dietaria/Dietary Fiber	25 g
Menos de/Less than	30 g
Calorías por gramo/Calories per gram	
Grasa/Fat 9	Proteína/Protein 4
Carbhidratos/Carbohydrate 4	

*Nota.* Franco (2014), Ficha Técnica Pulpa de Mora Congelada. *Alimentos SAS*. Obtenido de <https://irp-cdn.multiscreensite.com/b4fb73a9/files/uploaded/FICHA%20TECNICA%20PULPA%20DE%20MORA%20CONGELADA.pdf>

**Empaque y presentación comercial**

Bolsas de polietileno en presentaciones de 100 gr, 500 gr, 1 kg y caja de 1kg porcionado en 10 bolsas de 100gr.

Cada una de las bolsas se etiqueta con un adhesivo que tendrá información nutricional, fecha de vencimiento, procedencia del producto, marca, entre otras que contiene toda la información del producto.

**Vida útil**

Si no se interrumpe la cadena de frío, la pulpa de mora congelada puede llegar a durar un año bajo una temperatura de -18°C.

<b>Forma de consumo y usos</b>
<p>Ésta pulpa puede ser usada en la preparación de jugos naturales y de diferentes productos en las industrias de refrescos, conservas, confitería, heladería etc.</p> <p>Para la preparación de jugos naturales se recomienda utilizar una parte de pulpa de mora congelada por tres partes de agua y agregar azúcar al gusto.</p>
<b>Manejo y Transporte</b>
<p>La pulpa de mora congelada se almacena y transporta en condiciones de congelación óptima, bajo una temperatura de -18°C. Por lo tanto, la pulpa será transportada en vehículos apropiados para alimentos congelados.</p> <p>Se recomienda consumir en el menor tiempo posible, una vez sea descongelada.</p>
<b>Nota saludable</b>
<p>La pulpa está elaborada con mora de castilla, una fruta baja en azúcares naturales y calorías, con buena fuente de vitamina C y antioxidantes, por lo que tiene usos medicinales, para disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, infecciosas como la gripe, diabetes y cáncer, así como para usar sus aceites en la prevención y tratamiento del cáncer.</p>

**Apéndice D**
*Detalle del costo de producción*

<b>Cantida d mensual</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Materia prima directa</b>			<b>\$ 2.500</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 30.000.000</b>
1000	kg	Mora en estado fresco	\$ 2.500	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
<b>Mano de obra directa</b>			<b>\$ 3.314.121</b>	<b>\$ 9.942.363</b>	<b>\$ 119.308.356</b>
3	sueldo/me s	Operarios	\$ 1.300.000	\$ 3.900.000	\$ 46.800.000
3	valor/mes	Seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales	\$ 2.014.121	\$ 6.042.363	\$ 72.508.356
<b>Costos indirectos de fabricación</b>			<b>\$ 316.550</b>	<b>\$ 1.771.738</b>	<b>\$ 21.260.854</b>
<b>Materia prima indirecta</b>			<b>\$ 100.377</b>	<b>\$ 983.150</b>	<b>\$ 11.797.800</b>
20	und	<i>Paquete de Bolsas Ziploc Transparentes x 100 Unidades. Medidas: 10x8cm (Para presentación de 100gr)</i>	\$ 3.500	\$ 70.000	\$ 840.000
25	und	<i>Paquete de Bolsas Ziploc Transparentes x 100 Unidades. Medidas: 10x8cm (Para presentación de Caja de Kg porcionado)</i>	\$ 3.500	\$ 87.500	\$ 1.050.000
12	und	<i>Paquete de Bolsas Ziploc Transparentes x 100 Unidades. Medidas: 18x14cm (Para presentación de 500 gr)</i>	\$ 7.300	\$ 87.600	\$ 1.051.200
2	und	<i>Paquete de Bolsas Ziploc Transparentes x 100 Unidades. Medidas: 20x18cm (Para presentación de 1Kg)</i>	\$ 9.400	\$ 18.800	\$ 225.600

250	und	Cajas para congelados (Para presentación de 1Kg). Medidas: 20x15cmx15cm	\$ 1.677	\$ 419.250	\$ 5.031.000
4	und	Paquete de 1000 etiquetas adhesivas en Polipropileno. Medidas: 9x5,5 cm.	\$ 75.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Depreciaciones</b>			\$ 197.626,5	\$ 197.626,5	\$ 2.371.518
	Dpr/mes	Maquinaria, equipo y herramientas	\$ 197.626,5	\$ 197.626,5	\$ 2.371.518
<b>Servicios</b>			\$ 18.546,8	\$ 590.961,3	\$ 7.091.536,0
1	servicio acueducto	Agua	\$ 14.985	\$ 14.985	\$ 179.820
42,048	m3/mes	Gas	\$ 2.565,73	\$ 107.883,82	\$ 1.294.605,78
469,96	kw/mes	Energía eléctrica	\$ 996,03	\$ 468.092,5	\$ 5.617.110,2
<b>Total Costos</b>			\$ 3.633.171,22	\$ 14.214.100,80	\$ 170.569.209,6

**Apéndice E**

*Detalle de gastos administrativos*

<b>Cantidad mensual requerida</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Mano de obra</b>			<b>\$ 9.463.624</b>	<b>\$ 9.463.624</b>	<b>\$ 9.463.624</b>	<b>\$ 113.563.488</b>
1	sueldo/mes	Gerente	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
1	valor/mes	Seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales	\$ 3.649.503	\$ 3.649.503	\$ 3.649.503	\$ 43.794.036
1	sueldo/mes	Secretaria	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 15.600.000
1	valor/mes	Seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales	\$ 2.014.121	\$ 2.014.121	\$ 2.014.121	\$ 24.169.452
<b>Suministros de oficina</b>			<b>\$ 110.650</b>	<b>\$ 138.400</b>	<b>\$ 56.650</b>	<b>\$ 761.550</b>
1	und	Libro de contabilidad (300hojas)	\$ 35.550	\$ 35.550		\$ 35.550
1	und	Recibo de caja menor (100 hojas)	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 27.600
1	und	Formato comprobante de egreso (80 hojas)	\$ 3.750	\$ 3.750	\$ 3.750	\$ 45.000
1	und	Caja X 12 Kilométrico Retráctil	\$ 8.500	\$ 8.500		\$ 8.500
1	und	Pack x2 Resma Carta 500 Hojas	\$ 32.500	\$ 32.500	\$ 32.500	\$ 390.000
4	und	Cosedora Plástica Mediana Ref. Oe -309 Offi-esco	\$ 8.200	\$ 32.800		\$ 32.800
1	und	Grapa Para Cosedora X 5000 Tritón	\$ 4.900	\$ 4.900		\$ 4.900
4	und	Clip sencillo X 100	\$ 1.050	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 50.400
1	und	Carpeta Colgante Cartón X 10 Unid	\$ 13.900	\$ 13.900	\$ 13.900	\$ 166.800

<b>Suministros de limpieza</b>			<b>\$ 95.480</b>	<b>\$ 119.900</b>	<b>\$ 33.060</b>	<b>\$ 483.560</b>
1	und	Kit de escoba, recogedor y trapeador	\$ 19.900	\$ 19.900		\$ 19.900
1	und	Cepillo para baño con base	\$ 15.990	\$ 15.990		\$ 15.990
1	und	Paño absorbente x 4 und	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 40.800
1	und	Blanqueador Desinfectante 2000ml	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
1	und	Detergente en polvo1000 Gr	\$ 4.580	\$ 4.580	\$ 4.580	\$ 54.960
1	und	Papel higiénico X 4 und	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 79.200
2	und	Jabón Líquido Para Manos Avena y Miel 500ml	\$ 3.450	\$ 6.900	\$ 6.900	\$ 82.800
1	und	Crema lavaloz Limón 900gr	\$ 4.700	\$ 4.700	\$ 4.700	\$ 56.400
1	und	Esponja multiusos abrasiva	\$ 1.990	\$ 1.990	\$ 1.990	\$ 23.880
1	und	Brillo espiral abrasiva	\$ 990	\$ 990	\$ 990	\$ 11.880
1	und	Bolsa de basura negra 10 und	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 22.800
1	und	Caneca de basura 25 lt	\$ 22.990	\$ 22.990		\$ 22.990
4	und	Papelera No 1	\$ 6.990	\$ 27.960		\$ 27.960
<b>Servicios</b>			<b>\$ 232.260,0</b>	<b>\$ 232.260,0</b>	<b>\$ 72.260</b>	<b>\$ 1.027.120,0</b>
1	instalación	Internet serv. Instalación	\$ 160.000	\$ 160.000		\$ 160.000
1	costo/mes	Internet	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 672.000
1	costo/mes	Alcantarillado	\$ 4.718	\$ 4.718	\$ 4.718	\$ 56.616
1	costo/mes	Aseo	\$ 11.542	\$ 11.542	\$ 11.542	\$ 138.504
<b>Depreciaciones</b>			<b>\$ 127.815,6</b>	<b>\$ 127.815,6</b>	<b>\$ 127.816</b>	<b>\$ 1.533.786,7</b>
1	Dpr/mes	Muebles y enseres	\$ 17.485,6	\$ 17.485,6	\$ 17.486	\$ 209.826,7
1	Dpr/mes	Equipo de cómputo	\$ 110.330,0	\$ 110.330,0	\$ 110.330	\$ 1.323.960,0
<b>Arrendamiento</b>				<b>\$ 500.000,0</b>	<b>\$ 500.000,0</b>	<b>\$ 6.000.000,0</b>
1	mes	Arrendamiento del local		\$ 500.000,0	\$ 500.000	\$ 6.000.000,0
<b>Contratación externa</b>			<b>\$ 1.500.000,0</b>	<b>\$ 1.500.000,0</b>	<b>\$ 1.500.000,0</b>	<b>\$ 18.000.000,0</b>
1	mes	Honorarios contador	\$ 1.500.000,0	\$ 1.500.000,0	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000,0
<b>Total</b>			<b>\$ 11.529.830</b>	<b>\$ 12.082.000</b>	<b>\$ 11.753.410</b>	<b>\$ 141.369.505</b>

**Apéndice F**

*Tabla de amortización*

<b>Mes</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Intereses</b>	<b>Cuota</b>	<b>Amortización o Abono a capital</b>	<b>Saldo final</b>
<b>0</b>	\$ 25.905.381				
<b>1</b>	\$ 25.905.381	\$ 461.116	\$ 706.084	\$ 244.968	\$ 25.660.413
<b>2</b>	\$ 25.660.413	\$ 456.755	\$ 706.084	\$ 249.329	\$ 25.411.084
<b>3</b>	\$ 25.411.084	\$ 452.317	\$ 706.084	\$ 253.767	\$ 25.157.318
<b>4</b>	\$ 25.157.318	\$ 447.800	\$ 706.084	\$ 258.284	\$ 24.899.034
<b>5</b>	\$ 24.899.034	\$ 443.203	\$ 706.084	\$ 262.881	\$ 24.636.153
<b>6</b>	\$ 24.636.153	\$ 438.524	\$ 706.084	\$ 267.560	\$ 24.368.593
<b>7</b>	\$ 24.368.593	\$ 433.761	\$ 706.084	\$ 272.323	\$ 24.096.270
<b>8</b>	\$ 24.096.270	\$ 428.914	\$ 706.084	\$ 277.170	\$ 23.819.100
<b>9</b>	\$ 23.819.100	\$ 423.980	\$ 706.084	\$ 282.104	\$ 23.536.996
<b>10</b>	\$ 23.536.996	\$ 418.959	\$ 706.084	\$ 287.125	\$ 23.249.870
<b>11</b>	\$ 23.249.870	\$ 413.848	\$ 706.084	\$ 292.236	\$ 22.957.634
<b>12</b>	\$ 22.957.634	\$ 408.646	\$ 706.084	\$ 297.438	\$ 22.660.196
<b>13</b>	\$ 22.660.196	\$ 403.351	\$ 706.084	\$ 302.732	\$ 22.357.464
<b>14</b>	\$ 22.357.464	\$ 397.963	\$ 706.084	\$ 308.121	\$ 22.049.343
<b>15</b>	\$ 22.049.343	\$ 392.478	\$ 706.084	\$ 313.606	\$ 21.735.737
<b>16</b>	\$ 21.735.737	\$ 386.896	\$ 706.084	\$ 319.188	\$ 21.416.550
<b>17</b>	\$ 21.416.550	\$ 381.215	\$ 706.084	\$ 324.869	\$ 21.091.680
<b>18</b>	\$ 21.091.680	\$ 375.432	\$ 706.084	\$ 330.652	\$ 20.761.028

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE MORA

<b>19</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	20.761.028	369.546	706.084	336.538	20.424.491
<b>20</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	20.424.491	363.556	706.084	342.528	20.081.963
<b>21</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	20.081.963	357.459	706.084	348.625	19.733.338
<b>22</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	19.733.338	351.253	706.084	354.830	19.378.508
<b>23</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	19.378.508	344.937	706.084	361.146	19.017.361
<b>24</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	19.017.361	338.509	706.084	367.575	18.649.786
<b>25</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	18.649.786	331.966	706.084	374.118	18.275.669
<b>26</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	18.275.669	325.307	706.084	380.777	17.894.892
<b>27</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	17.894.892	318.529	706.084	387.555	17.507.337
<b>28</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	17.507.337	311.631	706.084	394.453	17.112.884
<b>29</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	17.112.884	304.609	706.084	401.475	16.711.409
<b>30</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	16.711.409	297.463	706.084	408.621	16.302.788
<b>31</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	16.302.788	290.190	706.084	415.894	15.886.894
<b>32</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	15.886.894	282.787	706.084	423.297	15.463.597
<b>33</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	15.463.597	275.252	706.084	430.832	15.032.765
<b>34</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	15.032.765	267.583	706.084	438.501	14.594.265
<b>35</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	14.594.265	259.778	706.084	446.306	14.147.959
<b>36</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	14.147.959	251.834	706.084	454.250	13.693.708
<b>37</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	13.693.708	243.748	706.084	462.336	13.231.373
<b>38</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	13.231.373	235.518	706.084	470.565	12.760.807
<b>39</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	12.760.807	227.142	706.084	478.941	12.281.866
<b>40</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	12.281.866	218.617	706.084	487.467	11.794.399
<b>41</b>	\$	\$	\$	\$	\$

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE MORA

	11.794.399	209.940	706.084	496.144	11.298.256
<b>42</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	11.298.256	201.109	706.084	504.975	10.793.281
<b>43</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	10.793.281	192.120	706.084	513.963	10.279.317
<b>44</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	10.279.317	182.972	706.084	523.112	9.756.205
<b>45</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	9.756.205	173.660	706.084	532.423	9.223.782
<b>46</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	9.223.782	164.183	706.084	541.901	8.681.881
<b>47</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	8.681.881	154.537	706.084	551.546	8.130.335
<b>48</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	8.130.335	144.720	706.084	561.364	7.568.971
<b>49</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	7.568.971	134.728	706.084	571.356	6.997.615
<b>50</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	6.997.615	124.558	706.084	581.526	6.416.088
<b>51</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	6.416.088	114.206	706.084	591.877	5.824.211
<b>52</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.824.211	103.671	706.084	602.413	5.221.798
<b>53</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.221.798	92.948	706.084	613.136	4.608.662
<b>54</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	4.608.662	82.034	706.084	624.050	3.984.613
<b>55</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	3.984.613	70.926	706.084	635.158	3.349.455
<b>56</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	3.349.455	59.620	706.084	646.464	2.702.991
<b>57</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	2.702.991	48.113	706.084	657.971	2.045.021
<b>58</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	2.045.021	36.401	706.084	669.682	1.375.338
<b>59</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	1.375.338	24.481	706.084	681.603	693.735
<b>60</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	693.735	12.348	706.084	693.735	0