

**PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUIT**

**Plan de negocios para la creación de una tienda de descuento de alimentos saludables en  
la ciudad de Bucaramanga**

**Deisy Marcela Gómez Rueda**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Ingeniera Industrial**

**Director**

**José Antonio Cárdenas Fontecha**

**Magister en Gerencia de Negocios MBA**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas**

**Escuela de estudios industriales y empresariales**

**Bucaramanga**

**2018**

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

### **Dedicatoria.**

A Dios primero que todo por guiarme en cada paso y fortalecerme para no desfallecer en el proceso.

A mi madre quien siempre estuvo conmigo apoyándome y siendo mi inspiración en todo momento, mujer por la cual me mantuve firme.

A mi padre quien aun estando en el cielo siempre será mi ejemplo a seguir y mi fortaleza para continuar luchando por cada sueño anhelado.

A mis hermanos por acompañarme y darme su apoyo incondicional siempre que lo he necesitado y quienes estoy segura tomaran este triunfo como suyo.

A mis amigos quienes estuvieron conmigo durante todo el ciclo universitario, a ellos gracias porque de una u otra forma me motivaron a ser cada día mejor y me ayudaron cuando lo necesite.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	21
1. Objetivos.....	24
1.1 Objetivo general.....	24
1.2 Objetivos específicos .....	24
2. Marco de referencia .....	26
2.1 Análisis preliminar de la idea de negocio .....	26
2.2 Analisis del sector .....	26
2.3 Marco de antecedentes .....	27
3. Análisis del entorno .....	29
3.1 Análisis del macroentorno .....	29
3.1.1 Análisis político legal. ....	30
3.1.2 Análisis económico.....	32
3.1.3 Análisis socio-cultural .....	33
3.1.4 Análisis ambiental.....	36
3.1.5 Análisis tecnológico.....	38
3.1.6 Análisis legal.....	39
3.2 Análisis del microentorno. ....	40
3.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	40
3.2.2 Poder de negociacion de los proveedores . ....	41
3.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos . ....	42
3.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	42
3.2.5 Rivalidad entre competidores .....	43
4. Estudio de mercados.....	43
4.1 Descripción del producto o servicio .....	44

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

4.2	Investigación de mercados .....	45
4.2.1	Investigación exploratoria.....	45
4.2.2	Investigación concluyente.....	48
4.3	Proyección de la demanda .....	66
4.3.1	Calculo de la demanda potencial .....	67
4.3.2	Participación en el mercado .....	68
4.3.3	Proyección de ventas del primer año .....	69
4.4	Análisis de la competencia.....	70
4.4.1	Modelo de operación de la competencia.....	70
4.4.2	Dimensión y aspecto del local.....	71
4.4.3	Precios.....	72
4.4.4	Horarios de apertura.....	72
4.5	Plan de mercadeo .....	72
4.5.1	Estrategias de precio .....	73
4.5.2	Estrategias de promoción.....	74
4.5.3	Estrategias de distribución .....	76
4.5.4	Estrategias de producto .....	76
4.6	Crecimiento de la demanda.....	77
5.	Análisis técnico.....	77
5.1	Descripción técnica del producto.....	77
5.1.1	Frutas.....	77
5.1.2	Verduras.....	79
5.2	Descripción del proceso de operación .....	80
5.2.1	Diagrama de procesos .....	81
5.2.2	Distribución del local.....	82

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

5.3 Recursos necesarios .....	82
5.3.1 Centro de trabajo oficina gerente .....	83
5.3.2 Exhibidores de productos.....	83
5.3.3 Cajones de madera .....	84
5.3.4 Software .....	84
5.3.5 Terminal de facturación .....	85
5.3.6 Computadores de mesa .....	86
5.3.7 Bascula digital grande.....	86
5.3.8 Gramera digital pequeña .....	87
5.3.9 Cestas de plástico.....	87
5.3.10 Canastillas .....	88
5.3.11 Nevecon .....	88
5.3.12 Mobiliario de despacho de clientes.....	89
5.3.13 Carretilla de carga .....	89
5.3.14 Silla.....	90
5.3.15 Implementos de aseo.....	90
5.4 Capacidad instalada .....	90
5.5 Productos ofrecidos.....	95
5.6 Proveedores.....	96
5.6.1 Factores determinantes para la elección de los proveedores .....	96
6. Análisis organizacional.....	98
6.1 Estructura organizacional.....	98
6.2 Manual de funciones .....	98
6.3 Estructura salarial.....	99
7. Análisis legal .....	100

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

7.1	Figura jurídica.....	100
7.2	Requisitos legales.....	101
7.3	Homonimia .....	103
7.4	Actividad comercial .....	103
7.5	Manejo de contratos .....	103
8.	Análisis socio-ambiental.....	104
8.1	Descripción de posibles desechos contaminantes.....	104
8.2	Descripción del impacto social .....	105
9.	Análisis estratégico.....	106
9.1	Misión .....	106
9.2	Visión.....	106
9.3	Nombre y logo.....	106
9.4	Análisis DOFA.....	107
9.4.1	Debilidades .....	108
9.4.2	Oportunidades .....	109
9.4.3	Fortalezas .....	110
9.4.4	Amenazas .....	110
9.4.5	Planteamiento de estrategias .....	111
9.5	Matriz EFI.....	112
9.6	Matriz EFE.....	113
9.7	Metodología canvas .....	115
9.7.1	Propuesta de valor.....	116
9.7.2	Segmento de clientes.....	116
9.7.3	Relación con los clientes.....	116
9.7.4	Canales.....	117

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

9.7.5	Flujo De ingresos .....	117
9.7.6	Actividades clave .....	117
9.7.7	Recursos clave .....	118
9.7.8	Socios clave .....	118
9.9	Matriz eric .....	118
10.	Estudio financiero. ....	119
10.1	Entorno económico .....	120
10.1.1	Costo del patrimonio.....	120
10.1.2	Tasa de impuesto de renta.....	121
10.2	Inversiones .....	122
10.3	Depreciaciones .....	125
10.4	Políticas de operación .....	126
10.5	Financiación.....	126
10.6	Vida del proyecto.....	127
10.7	Estados financieros .....	127
10.7.1	Estado de resultados.....	128
10.7.2	Flujo de caja.....	129
10.7.3	Balance general.....	130
10.7.4	Costo de capital.....	132
10.7.5	Indicadores de bondad financiera .....	132
10.8	Escenario optimista.....	132
10.9	Escenario pesimista.....	133
10.10	Conclusiones del estudio financiero .....	134
11.	Modelo grafico .....	134
12.	Conclusiones.....	135

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

13. Recomendaciones.....	137
Referencias bibliográficas.....	138

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Calificación de alternativas</i> .....	46
Tabla 2. <i>Calificación de alternativas</i> .....	46
Tabla 3. <i>Calificación de alternativas final</i> .....	47
Tabla 4. <i>Ficha técnica de la encuesta</i> .....	51
Tabla 5. <i>Estrato socioeconómico</i> .....	52
Tabla 6. <i>Barrio de residencia</i> .....	53
Tabla 7. <i>Número de miembros por familia</i> .....	54
Tabla 8. <i>Encargado de realizar las compras en el hogar</i> .....	55
Tabla 9. <i>Preferencia del cliente a la hora de comprar frutas y hortalizas</i> .....	56
Tabla 10. <i>Frutas de mayor consumo</i> .....	57
Tabla 11. <i>Hortalizas de mayor consumo</i> . ....	58
Tabla 12. <i>Promedio de consumo diario de frutas</i> .....	59
Tabla 13. <i>Promedio de consumo diario de hortalizas</i> .....	60
Tabla 14. <i>Sitio regular de compra de frutas y hortalizas</i> .....	61
Tabla 15. <i>Frecuencia de compra de frutas y hortalizas</i> .....	62
Tabla 16. <i>Gasto promedio semanal en frutas y hortalizas</i> .....	63
Tabla 17. <i>Nivel de preferencia de los clientes por HORTIFRUITS</i> .....	65
Tabla 18. <i>Porcentaje de clientes que elegirá HORTIFRUITS</i> .....	67
Tabla 19. <i>Número de familias que elegirá HORTIFRUITS</i> .....	67
Tabla 20. <i>Proyección de ventas semanal</i> .....	69
Tabla 21. <i>Proyección de ventas mensual y anual</i> . ....	70
Tabla 22. <i>Balance de Precios</i> .....	72
Tabla 23. <i>Ficha técnica de las frutas</i> . ....	78
Tabla 24. <i>Ficha Técnica de las verduras</i> .....	79

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 25. <i>Ficha técnica centro de mesa oficina gerente.</i> .....	83
Tabla 26. <i>Ficha técnica exhibidor de madera.</i> .....	83
Tabla 27. <i>Ficha técnica cajones de madera.</i> .....	84
Tabla 28. <i>Ficha técnica del software.</i> .....	84
Tabla 29. <i>Ficha técnica terminal de facturación.</i> .....	85
Tabla 30. <i>Ficha técnica computador de mesa.</i> .....	86
Tabla 31. <i>Ficha técnica gramera digital grande.</i> .....	86
Tabla 32. <i>Ficha técnica gramera digital pequeña.</i> .....	87
Tabla 33. <i>Ficha técnica cestas de plástico</i> .....	87
Tabla 34. <i>Ficha técnica canastillas.</i> .....	88
Tabla 35. <i>Ficha técnica nevecón.</i> .....	88
Tabla 36. <i>Ficha técnica mobiliario de despacho de clientes.</i> .....	89
Tabla 37. <i>Carretilla de carga.</i> .....	89
Tabla 38. <i>Ficha técnica silla.</i> .....	90
Tabla 39. <i>Ficha técnica implementos de aseo.</i> .....	90
Tabla 40. <i>Tiempo de atención al cliente disponible por día.</i> .....	91
Tabla 41. <i>Capacidad mensual de clientes atendidos.</i> .....	92
Tabla 42. <i>Capacidad operativa en ventas mensuales.</i> .....	92
Tabla 43. <i>Cantidades promedio manejadas por "Megafruver41"</i> .....	93
Tabla 44. <i>Productos.</i> .....	95
Tabla 45. <i>Principales proveedores de la región.</i> .....	97
Tabla 46. <i>Cargos y tipos de contrato.</i> .....	99
Tabla 47. <i>Matriz DOFA.</i> .....	108
Tabla 48. <i>Matriz EFI.</i> .....	112
Tabla 49. <i>Matriz EFE.</i> .....	113

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 50. <i>Matriz Eric</i> .....	
Tabla 51. <i>Información Económica de Colombia</i> .....	120
Tabla 52. <i>Estimación de tasas de descuento del proyecto</i> .....	121
Tabla 53. <i>Tasas de impuesto de renta en Colombia</i> .....	121
Tabla 54. <i>Tasa de incremento salarial</i> .....	122
Tabla 55. <i>Gastos de puesta en marcha</i> .....	123
Tabla 56. <i>Costos y gastos de operación año 1</i> .....	123
Tabla 57. <i>Nomina primer año</i> .....	123
Tabla 58. <i>Activos fijos</i> .....	124
Tabla 59. <i>Productos para la venta</i> .....	125
Tabla 60. <i>Total requerimientos de inversión</i> .....	125
Tabla 61. <i>Bases para la depreciación de la propiedad, planta y equipo</i> .....	125
Tabla 62. <i>Crecimiento proyectado de ventas costos y gastos</i> .....	127
Tabla 63. <i>Estado de resultados</i> .....	128
Tabla 64. <i>Flujo de caja</i> .....	129
Tabla 65. <i>Balance general</i> .....	130
Tabla 66. <i>Costo de capital</i> .....	132
Tabla 67. <i>Indicadores de bondad financiera</i> .....	132
Tabla 68. <i>Indicadores de bondad financiera escenario optimista</i> .....	133
Tabla 69. <i>Indicadores de bondad financiera escenario pesimista</i> .....	133

### Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Variación porcentual del PBI. Adaptado de información estratégica DANE 2017.	32
<i>Figura 2.</i> Variación del IPC. Adaptado de información estratégica DANE, 2017. ....	33
<i>Figura 3.</i> Hábitos de los consumidores colombianos. Adaptado de nielsen, hábitos de consumo en la tendencia saludable, 2015. ....	34
<i>Figura 4.</i> Climograma de santander. Adaptado de climate-data.Org, 2017 .....	37
<i>Figura 5.</i> Bodega almacenes Justo y Bueno. Fotografía tomada en la visita a los establecimientos Justo y Bueno. ....	45
<i>Figura 6.</i> Local de funcionamiento HORTIFRUITS .....	48
<i>Figura 7.</i> Barrio de residencia. ....	53
<i>Figura 8.</i> Número de miembros por familia.....	54
<i>Figura 9.</i> Encargado de realizar las compras en el hogar.....	55
<i>Figura 10.</i> Preferencias del cliente a la hora de comprar frutas y hortalizas.....	56
<i>Figura 11.</i> Frutas de mayor consumo. ....	57
<i>Figura 12.</i> Hortalizas de mayor consumo.....	58
<i>Figura 13.</i> Promedio de consumo diario de frutas .....	59
<i>Figura 14.</i> Promedio de consumo diario de hortalizas .....	60
<i>Figura 15.</i> Sitio regular de compra de frutas y hortalizas. ....	61
<i>Figura 16.</i> Frecuencia de compra de frutas y hortalizas.....	63
<i>Figura 17.</i> Gasto promedio semanal en frutas y hortalizas. ....	64
<i>Figura 18.</i> Nivel de preferencia de los clientes por HORTIFRUITS.....	65
<i>Figura 19.</i> Guía de aproximación al porcentaje de participación en el mercado. ....	68
<i>Figura 20.</i> Estructura organizacional .....	98
<i>Figura 21.</i> Homonimia. Adaptado de RUES. (Red de Camara de comercio, 2018).....	103
<i>Figura 22.</i> Logotipo tienda de descuento HORTIFRUITS.....	107

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

<i>Figura 23.</i> Análisis de factores internos y externos. Adaptado de Herramientas para análisis de contexto.....	114
<i>Figura 24.</i> Conclusión del análisis de factores internos y externos. ....	115
<i>Figura 25.</i> Matriz Eric .....	119

**Lista de Apéndices**

**(Ver apéndices adjuntos en el CD)**

Apéndice A. Encuesta.

Apéndice B. Diagrama adquisición de productos.

Apéndice C. Diagrama de proceso de atención al cliente.

Apéndice D. Distribución del local.

Apéndice E. Manual de funciones.

Apéndice F. Asignación salarial por puntos.

Apéndice G. Canvas.

Apéndice H. Plantilla estudio financiero escenario más probable.

Apéndice I. Plantilla estudio financiero escenario optimista.

Apéndice J. Plantilla estado financiero escenario pesimista.

Apéndice K. Modelo gráfico.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

### Resumen

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA TIENDA DE DESCUENTO DE ALIMENTOS SALUDABLES EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

AUTORA: DEISY MARCELA GOMEZ RUEDA

PALABRAS CLAVE: TIENDA DE DESCUENTO, FRUTAS, HORTALIZAS, INTERMEDIARIOS, SALUDABLE, AGRICULTURA, PRODUCTORES, COMERCIALIZACION.

### DESCRIPCIÓN

La idea de negocio plantea un nuevo enfoque para la comercialización de frutas y hortalizas en la ciudad de Bucaramanga partiendo de la problemática que se vive actualmente en este sector en cuanto a la cadena de suministro se refiere.

Actualmente los grandes fruver de la ciudad encargados de llevar a la mesa de las familias Bumangueses alimentos como frutas y verduras operan de manera intermediada lo que sin duda alguna incrementa el valor de estos alimentos tan importantes en la alimentación diaria de cualquier ser humano. Partiendo de este punto se desarrolla todo un plan de negocios con el fin de proponer un modelo que elimine estos intermediarios y beneficie tanto productores como consumidores.

HORTIFRUITS, se plantea como el modelo de tienda de descuento con enfoque de distribución directa, y propone atender inicialmente un segmento de mercado ubicado en la comuna 13 de la ciudad de Bucaramanga, operando cerca de una de las cadenas de supermercados de víveres que más flujo de clientes está generando en la actualidad, la

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

reconocida cadena JUSTO Y BUENO con el fin de aprovechar su flujo de clientes y obtener un mejor posicionamiento.

Esta ubicación que fue elegida gracias a una investigación que demuestra que en este sector se encuentra uno de los Justo y bueno de mayor flujo de clientes además de tener en cuenta factores que favorecieran la idea de negocio como el nivel de competencia y los costos de arriendo.

\*Trabajo de grado.

\*\*Facultad de Ingenierías físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director José Antonio Cárdenas.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

### Summary

TITULO: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A DISCOUNT SHOP FOR HEALTHY FOODS IN BUCARAMANGA CITY.

AUTHOR: DEISY MARCELA GOMEZ RUEDA

KEYWORDS: DISCOUNT STORE, FRUITS, VEGETABLES, INTERMEDIARY, HEALTHY, FARMING, PRODUCERS, COMMERCIALIZATION.

#### DESCRIPTION

The business idea presents a new approach for the commercialization of fruits and vegetables in the city of Bucaramanga. This new approach is based on the current problems in this sector as far as the supply chain is concerned.

Currently only one fruver in the city is responsible to market the majority of foods such as fruits and vegetables. This fruver operates in an intermediary way which undoubtedly increases the price of these foods that there are so important in the daily diet of any human being. Starting from this point, a whole bussines plan is developed in order to propose a model that eliminates these intermediaries and create benefits for producers and consumers.

HORTIFRUITS, is proposed as the discount store model with a direct distribution focus, and proposes to initially serve a market segment located in the 13<sup>th</sup> district of the city of Bucaramanga, operating close to one of the grocery store chains with the highest flow of clients is currently generating the well-known “Justo y Bueno” chain in order to obtain a better positioning.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

This location was chosen thanks to research that shows that in this sector is one of the Fair and good of greater flow of customers in addition to taking into account factors that favored the idea of business as the level of competition and rental costs.

\*Bachelor Thesis.

\*\*Facultad de ingenierías físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director José Antonio Cárdenas.

### **Introducción**

Es importante saber que mucha gente no se alimenta saludablemente debido a los altos costos que esto requiere, por lo tanto nace la necesidad de cumplir con una demanda de alimentos saludables a precios asequibles a la sociedad.

Analizando el sector encontramos que en Colombia el precio de las frutas y verduras es relativamente alto comparado con el de otros países con igual grado de desarrollo económico como Brasil, Chile, Ecuador y Costa Rica; esto según los últimos indicadores de desarrollo mundial publicados por el Banco Mundial con corte a 2013. Sin embargo, en Colombia, el precio que reciben los campesinos productores de muchos de estos alimentos es muy bajo y en muchas ocasiones les origina pérdidas. Esto se debe a que existe una gran cantidad de intermediarios que se quedan con una gran parte de la ganancia. Durante los últimos años, los precios de venta al consumidor de los productos hortofrutícolas han ido experimentando un continuo incremento que contrasta con la estabilidad. Este fenómeno conlleva importantes consecuencias tanto para los agricultores como para los consumidores finales; los primeros ven cómo su nivel de renta permanece constante e incluso desciende, mientras que los segundos disminuyen su consumo al tener que pagar precios superiores. En cuanto a su explicación, hay que buscarla en el espinoso asunto de la formación de los precios en el canal de distribución y en los costes y los márgenes comerciales con los que operan los diversos agentes que lo integran como por ejemplo: el aumento de los servicios añadidos (mejores puntos de venta, preparación y presentación de los productos), el incremento del coste de los servicios de distribución (mano de obra, combustibles, etc.) (Cruz y Yagüe, 2004)

Todas estas circunstancias aconsejan profundizar en los procesos de compraventa que tienen lugar a lo largo del canal de distribución de las frutas y hortalizas, y en especial en los mercados de origen. Precisamente porque el principal fin del proyecto es beneficiar tanto a

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

los campesinos como a los consumidores. Es por esto que se requiere apoyar al agricultor en su proceso de comercialización, ofreciéndole la compra de los productos en su lugar de cosecha a un precio justo y trasladándolos a la ciudad de Bucaramanga, eliminando los intermediarios para venderlos a un precio menor al que actualmente se ofrece en los diferentes sitios de expendio de las frutas y hortalizas. La posibilidad de reducir el precio al consumidor, mejorándolo al campesino requiere establecer un convenio directo entre las partes.

En conclusión, el proyecto busca desarrollar el plan de negocios para una comercializadora de frutas y verduras procedentes de diferentes lugares de Santander como: municipios aledaños, veredas de la ciudad de Bucaramanga y demás productores cercanos por excelencia, esto con el fin de reducir costos de transporte y apoyar la economía local. Los estudios se orientan a generar desarrollo en el sector agrícola de la región mejorando los precios de compra de los productos beneficiando al campesino en Santander y al consumidor final en Bucaramanga en la medida en que se eliminan los intermediarios en la cadena de abastecimiento.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

<b>Cumplimiento de Objetivos</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar una investigación del entorno para conocer las nuevas tendencias de alimentación saludable en la ciudad de Bucaramanga mediante fuentes bibliográficas web.	Capítulo 3
Efectuar un estudio de mercados con el fin de determinar el lugar de mayor concentración de la demanda en la ciudad de Bucaramanga y posteriormente diseñar un plan de mercadeo definiendo las estrategias de precio, promoción, distribución y producto.	Capítulo 4
Desarrollar un estudio técnico que permita determinar la forma de operación, la capacidad operativa y la viabilidad técnica.	Capítulo 5
Elaborar la estructura administrativa que cumpla con los requerimientos de la idea de negocio estableciendo el manual de funciones y el costo salarial del personal.	Capítulo 6
Hacer un análisis del marco legal que permita determinar la figura jurídica bajo la cual se constituirá, además de la normatividad y leyes con las cuales debería regirse.	Capítulo 7
Formular el direccionamiento estratégico de la empresa definiendo la propuesta de valor realizado un análisis de factores internos y externos que influyan en la puesta en marcha del proyecto.	Capítulo 9
Analizar el impacto social y ambiental que generará la puesta en marcha de la tienda de descuento, con el fin de reducir los efectos negativos que pueda generar.	Capítulo 8
Elaborar un análisis financiero evaluando indicadores de viabilidad del negocio tales como: TIR, VPN y los análisis de rentabilidad financiera en los escenarios optimista, más probable y pesimista.	Capítulo 10
Presentar un modelo grafico de lo que sería la operación de la tienda de descuento.	Capítulo 11

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

### 1. Objetivos

#### 1.1 Objetivo General

Diseñar el plan de negocios para una tienda de descuento de alimentos saludables, obtenidos directamente de los productores para ser ofrecidos al consumidor final en la ciudad de Bucaramanga.

#### 1.2 Objetivos específicos

- Realizar una investigación del entorno para conocer las nuevas tendencias de alimentación saludable en la ciudad de Bucaramanga mediante fuentes bibliográficas web
- Efectuar un estudio de mercados con el fin de determinar el lugar de mayor concentración de la demanda en la ciudad de Bucaramanga y posteriormente diseñar un plan de mercadeo definiendo las estrategias de precio, promoción, distribución y producto.
- Desarrollar un estudio técnico que permita determinar la forma de operación, la capacidad operativa y la viabilidad técnica.
- Elaborar la estructura administrativa que cumpla con los requerimientos de la idea de negocio estableciendo el manual de funciones y el costo salarial del personal.
- Hacer un análisis del marco legal que permita determinar la figura jurídica bajo la cual se constituirá, además de la normatividad y leyes con las cuales debería regirse.
- Formular el direccionamiento estratégico de la empresa definiendo la propuesta de valor realizado un análisis de factores internos y externos que influyan en la puesta en marcha del proyecto.
- Analizar el impacto social y ambiental que generará la puesta en marcha de la tienda de descuento, con el fin de reducir los efectos negativos que pueda generar.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Elaborar un análisis financiero evaluando indicadores de viabilidad del negocio tales como: TIR, VPN y los análisis de rentabilidad financiera en los escenarios optimista, más probable y pesimista.
- Presentar un modelo gráfico de lo que sería la operación de la tienda de descuento.

## **2. Marco De Referencia**

### **2.1 Análisis Preliminar De La Idea De Negocio**

Los productos hortofrutícolas son alimentos de primera necesidad para las personas como lo ratifica la guía ambiental hortofrutícola de Colombia elaborada por el Vice ministerio de Ambiente (2009). En Santander y en toda Colombia el abastecimiento de estos productos pasa por manos de muchos intermediarios los cuales con su intervención elevan los precios al consumidor final.

Partiendo del hecho de que el sector agricultor del país es un sector poco tenido en cuenta y por ende la producción de frutas y hortalizas en su mayoría se da sin ninguna planeación (ocasionando a su vez una alta inestabilidad en los precios) surge la oportunidad de desarrollar una idea de negocio para beneficiar tanto a agricultores productores de frutas y hortalizas como a los consumidores de estas, entrando a competir en el sector de su comercialización con una propuesta diferente e innovadora a las ya existentes en la ciudad de Bucaramanga.

Finalmente es importante resaltar que la idea nace de la identificación de una oportunidad de negocio debido a la cercanía con el sector y con los grupos participantes en la cadena de suministro (agricultores, inversores, comisionistas etc.), además de tener conocimiento de parte del manejo de todos estos procesos de comercialización en el departamento de Santander pero sobre todo de saber lo importante que es generar conciencia en el departamento para mejorar este gremio tan importante en la economía de todo el país.

### **2.2 Análisis del Sector**

El panorama nacional en cuanto a autosuficiencia alimentaria es alentador; el 83,5 por ciento de los alimentos que se consumen en el país son producidos por los colombianos, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de acuerdo con Alejandro Estévez, presidente

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), el país abastece su demanda en productos agrícolas como papa, yuca y ñame, en el grupo de tubérculos, en frutas tropicales y en la mayoría de hortalizas (El Tiempo, 2016). La diversidad de características geográficas, climáticas y biológicas, que moldean los diferentes ecosistemas en el país, la riqueza cultural, su ubicación ecuatorial y la interacción entre estos factores hacen de Colombia un territorio con la potencialidad de producir gran variedad de especies vegetales durante todo el año, entre ellas frutas y verduras (F&V), para el consumo interno como para el externo (Combariza, 2013).

Adicionalmente, Con base en cifras del DANE, y según los Balances de Oferta – Utilización de Productos– (BOU), la producción del sector agropecuario, silvicultura y pesca en 2011 sumó 52.733 millones de pesos, de los cuales, las frutas y hortalizas participaron en 12 % del total, con 6.167 millones de pesos. Entre 2008 y 2013, la superficie hortifrutícola cultivada creció a una tasa del 2,5 % anual, pasando de 952 mil a 1.083.310 hectáreas (Combariza, 2013).

### **2.3 Marco de Antecedentes**

Juan Camilo Betancur Maya y Andrés Villegas Carbajal desarrollaron un proyecto en la ciudad de Medellín en el año 2013 titulado: “Creación de vive fruver, una comercializadora de frutas y verduras con una cadena de abastecimiento más corta” la idea principal del proyecto buscaba crear una empresa de venta de frutas y verduras para el consumo doméstico, haciendo más eficiente la cadena de abastecimiento, y evitando que un gran componente del precio final de los diferentes productos comercializados se quedara en manos de los intermediarios. Además la idea contaba con el servicio de ofrecer los productos a domicilio lo que incrementaba su propuesta de valor. Cabe agregar que en el desarrollo del proyecto tomaron como sector del mercado los estratos 4, 5 y 6 debido a que estos contaban con la capacidad de alimentarse saludablemente. Por otra parte, según un estudio realizado

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

por los autores, estos encontraron que gran cantidad de personas de su mercado objetivo realizaban las compras de estos productos en los supermercados, seguidos de las plazas de mercado y un menor porcentaje en tiendas especializadas (fruers).

Finalmente, teniendo en cuenta que este proyecto tiene básicamente la misma propuesta de valor de la idea de negocio actual, sirve para confirmar información vital del sector como por ejemplo la producción del país, los hábitos de consumo de la sociedad y las preferencias de estos a la hora de adquirir estos alimentos, además de abrir una posibilidad a la idea de ofrecer el servicio a domicilio.

En el año 2015 Juan Pablo Ocampo y Felipe Muñoz desarrollaron un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de frutas y verduras llamada “FRESCORTE”. El objetivo de este proyecto fue estudiar el mercado alimenticio en el área de Bogotá y así determinar la viabilidad de la empresa dedicada a la producción, corte, empaque y distribución de frutas y verduras. La compañía se dedicaría a comprar, lavar, cortar, empaquetar y distribuir frutos, verduras, hortalizas y tubérculos a clientes institucionales. La idea surgió al ver la oportunidad de abastecer de manera eficiente instituciones principalmente restaurantes, luego a hoteles, clubes, hospitales y colegios. La empresa estaría abastecida de productores locales, procesaría los alimentos según los requerimientos de los clientes, y los entregaría mediante una red de distribución eficiente.

Al igual que “HORTIFRUITS” la idea de Ocampo y Muñoz busca reducir los costos de sus clientes al momento de adquirir estos productos además de brindarles el beneficio de que esta adquisición sea de manera eficiente. Esta idea de negocio aporta una nueva oportunidad de crecimiento para la tienda de descuento, ya que se podría analizar la posibilidad de buscar clientes potenciales como por ejemplo restaurantes y hoteles.

Por último Luis Fernando Cuervo, Johanna Paola Pérez, Fabián Andrés Rivero en el año 2011 desarrollaron un plan de negocios para la creación de un centro de distribución de

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

frutas y verduras que permitiera la disminución de los intermediarios logrando la reducción de costos al consumidor final en la ciudad de Bogotá, debido a los antecedentes encontrados, reflejaron el incremento, la importancia y la alta rotación y rentabilidad de los productos hortifrutícolas en toda Colombia.

El mercado objetivo seleccionado fueron los estratos 3 y 4 de la localidad de Engativá, y como proveedores seleccionaron los municipios de Barbosa, Suaita, Oiba, Puente Nacional, Berlín, Carmen de Carupa, Santa Ana y algunos productores en Corabastos.

Como resultado de la investigación y los análisis correspondientes obtuvieron un VAN de 8.315 señalando que la idea de negocio era rentable y una TIR de 111% lo que significa que la rentabilidad del negocio proyectada en 5 años era del 111%, mayor que la rentabilidad esperada. Estos resultados brindan una información favorable para a la idea de negocio en desarrollo ya que sus resultados fueron positivos, aun cuando Bogotá no es la región que más productos hortifrutícolas consume (las estadísticas de Santander en consumo de frutas y hortalizas está por encima de las de Bogotá) (Combariza, 2013).

### **3. Análisis Del Entorno**

#### **3.1 Análisis Del Macroentorno**

Para el estudio del macroentorno se realizó un análisis PESTEL. Esta herramienta de análisis estratégico permitió realizar un análisis de diferentes factores para contextualizar la idea en un escenario real.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

### **3.1.1 Análisis político legal.**

**3.1.1.1 Sistema Político.** Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. La Constitución vigente adoptada en 1991 que reformó la de 1886, es “norma de normas.”

Son ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines. (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

**3.1.1.2 Política Nacional de Emprendimiento.** El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia.

La Política de Emprendimiento en Colombia tiene cinco objetivos estratégicos que son:

- Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
- Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.
- Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.
- Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.
- Promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.

(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017)

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**3.1.1.3 Dirección de Desarrollo Rural Sostenible DDRS:** Esta dirección es responsable de dirigir, promover y evaluar políticas encaminadas a impulsar el desarrollo rural y agropecuario del país, a través de: el diseño e implementación de herramientas de planeación estratégica, la formulación del Plan Nacional de Desarrollo, la elaboración de documentos CONPES en temas relacionados con desarrollo rural, agropecuario, forestal y pesquero, la provisión de insumos técnicos para el diseño de modelos de intervención y el diseño de estrategias para aplicar en la política sectorial.

Entre otras actividades y responsabilidad de la DDRS se encuentran:

- Coordinar y liderar la elaboración de conceptos técnicos con proyectos de ley, normas, planes, programas y proyectos que se requieran en el marco del desarrollo rural agropecuario, forestal y pesquero.
- Coordinar las estrategias de capacitaciones y asistencia técnica a entidades públicas del orden nacional y territorial, cuando éstas lo soliciten, en los temas de su competencia.
- Liderar la compilación y análisis de información que permita la adecuada planeación, implementación y seguimiento de las políticas de desarrollo rural, agropecuario, forestal y pesquero.
- Asesorar las negociaciones internacionales que se relacionen con los temas de desarrollo agropecuario y rural.
- Presentar iniciativas de proyectos y planes necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales.
- Para realizar su gestión, la Dirección está apoyada por: la Subdirección de Producción y Desarrollo Rural —SPDR—, y la Subdirección de Comercialización y Financiamiento Agropecuario Rural —SCFAR (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

### 3.1.2 Análisis Económico

**3.1.2.1 PBI:** En el segundo trimestre de 2017 siete de las nueve ramas de actividad económica crecieron positivamente y tres ramas crecieron por encima de la economía: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; Establecimientos financieros y seguros; y Servicios sociales, comunales y personales (DANE, 2017). La Agricultura tuvo todo que ver en el resultado, pues este sector lleva tres trimestres con crecimientos consecutivos, dijo el director del DANE, Mauricio Perfetti, al revelar el dato. Esta rama creció 4,4 por ciento, impulsada por la producción de papa (36,9%); semillas y frutos oleaginosos (50,4%) y leche (17,6%) (El Tiempo, 2017).

En el segundo trimestre de 2017 el gasto de consumo total de los hogares creció 1,5% y el del gobierno 4,2%, lo que generó un aumento en el consumo total de 2,1%. En el segundo trimestre de 2017 el gasto del consumo final interno de los hogares residentes varió 1,4%, este comportamiento se explica, principalmente, por las siguientes variaciones: Alimentos y bebidas no alcohólicas con 3,7%; Alquiler de vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles con 3,1%; y Bebidas alcohólicas y tabaco con 2,8%. Disminuyeron principalmente Prendas de vestir y calzado con 3,0% y Comunicaciones con 0,9% (DANE, 2017).

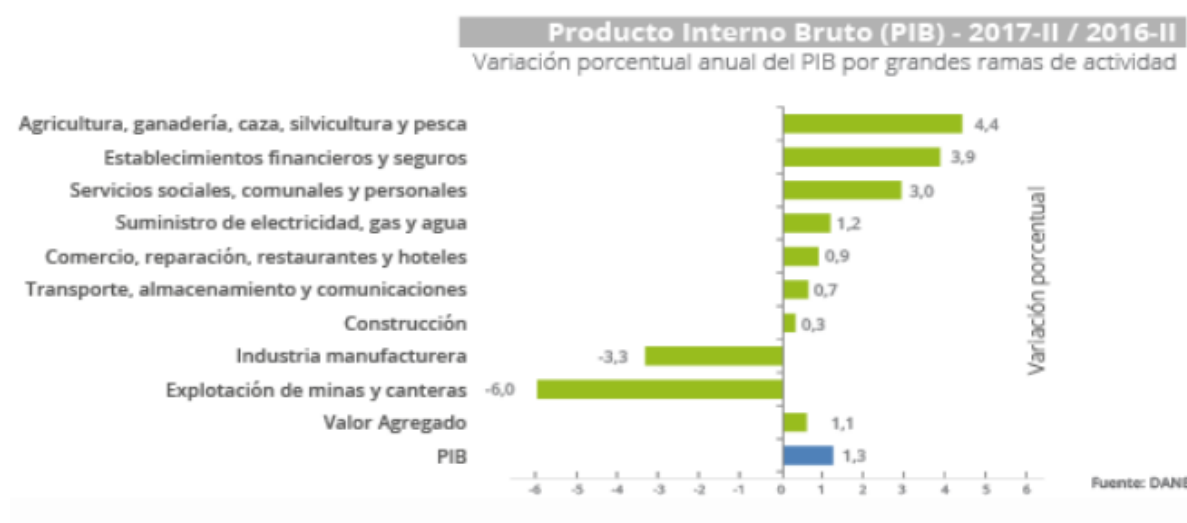


Figura 1. Variación porcentual del PBI. Adaptado de Información Estratégica Dane, 2017.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**3.1.2.2 IPC.** En octubre de 2017 la variación mensual del IPC fue 0,02%, explicada principalmente por el comportamiento del grupo Alimentos, que presentó la menor variación mensual con -0,24% (DANE, 2017).

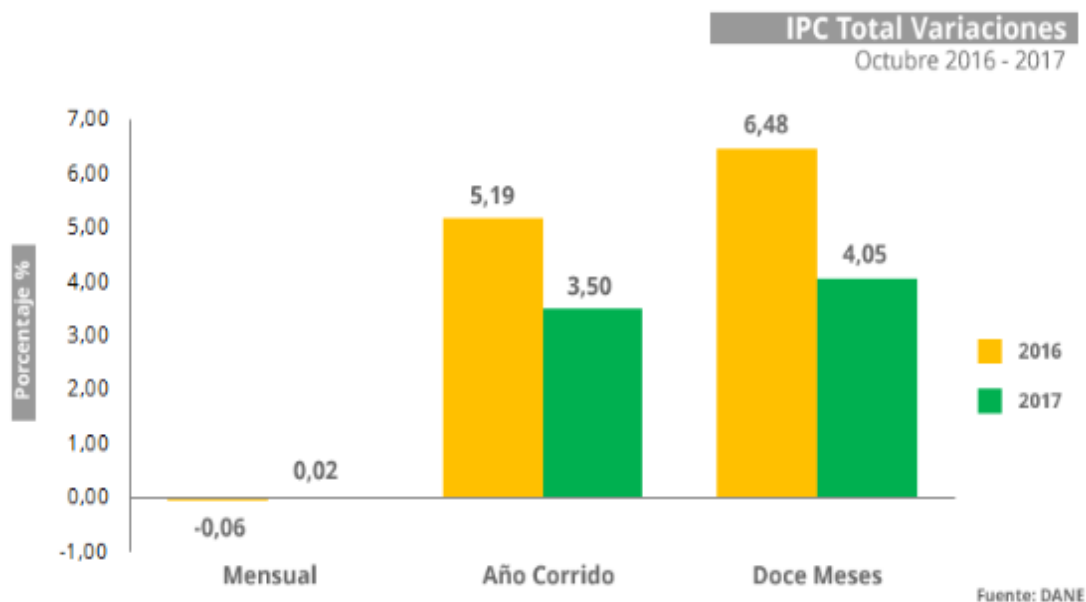


Figura 2. Variación del IPC. Adaptado de Información Estratégica DANE, 2017.

**3.1.2.3 Boletín semanal SIPSA.** El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), por medio del Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (Sipsa), comunicó que durante la semana del 28 de octubre al 3 de noviembre de 2017 bajaron las cotizaciones de las hortalizas y las frutas, mientras que subieron las de los tubérculos (DANE, 2017).

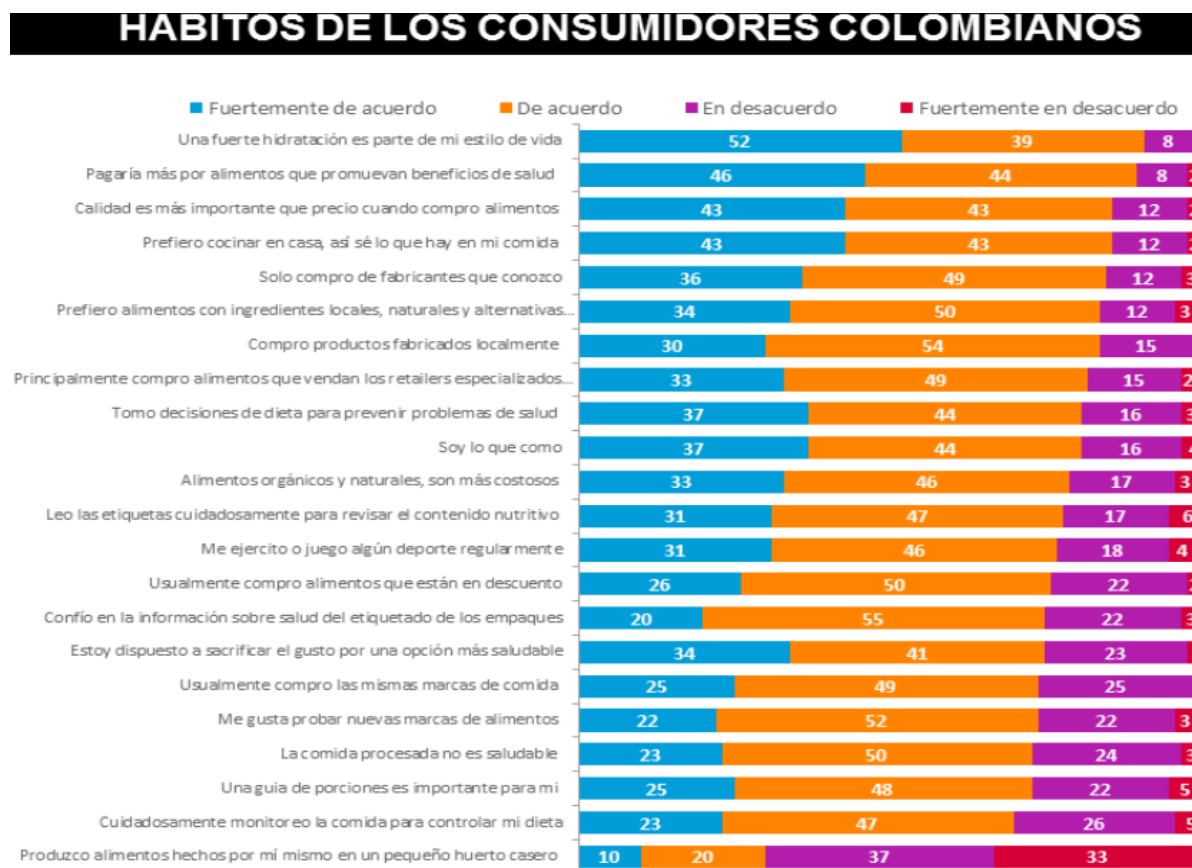
### 3.1.3 Análisis Socio-Cultural

**3.1.3.1 Hábitos de consumo.** El Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos a la hora de pensar en estilos de vida saludables.

Estas son algunas de las revelaciones más importantes sobre lo que hoy piensan acerca de sus rutinas de alimentación y consumo en relación con la tendencia saludable.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUTS

La mayoría de los consumidores considera que hidratarse es parte esencial de su estilo de vida 91% lo hace, de este porcentaje un 52% está fuertemente de acuerdo en la hidratación y un 39% de acuerdo.



*Figura 3. Hábitos de los Consumidores Colombianos. Adaptado de Nielsen, hábitos de consumo en la tendencia saludable, 2015.*

Los más exigentes señalan estar muy de acuerdo, 46%, y de acuerdo 44% en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud, pero también en fijarse claramente en la calidad de los alimentos a la hora de comprarlos por encima del precio, 43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo.

Los más delicados prefieren cocinar en casa, así de esta forma saben bien con qué ingredientes preparan los alimentos, 43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo. Algunos prefieren solo comprar alimentos que provengan de fabricantes que conocen, 36% fuertemente de acuerdo y 49% de acuerdo.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

84% de los consumidores buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y alternativas orgánicas (34% fuertemente de acuerdo, 50% de acuerdo)

Algunos consumidores están buscando los alimentos saludables en tiendas especializadas.

Todo esto dentro de la onda del “soy lo que como” que es lo que piensa la mayoría, 81%, que asegura que es el resultado de lo que consume, mientras están dispuestos a sacrificar los gustos por opciones más saludables de alimentación 75%. (Nielsen, 2015).

**3.1.3.2 Situación actual y perspectivas agropecuarias 2017.** La Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), el gremio cúpula más antigua del país, fundada el 15 de diciembre de 1871, publica trimestralmente, desde octubre de 1999, la Encuesta de Opinión Empresarial Agropecuaria más importante de su género en Colombia. Esta pesquisa sectorial especializada abarca una muestra universal de 2.700 agricultores seleccionados entre 19.327 productores agrícolas pequeños, medianos y grandes de café, flores, banano, caña de azúcar, palma de aceite, arroz, algodón, maíz, soya, sorgo, papa, frutas, hortalizas y cultivos de economía campesina, así como empresarios pecuarios de ganado, carne y leche, avicultura y porcicultura.

Desde la óptica de los empresarios agrícolas, el entorno económico mejoró del 28,7 por ciento en el último trimestre de 2015 al 35,8 por ciento en igual lapso en el 2016, equivalente al 7,1 por ciento. Para los productores pecuarios, el contexto económico calificado como “bueno” aumentó del 26,7 de octubre a diciembre en el 2015 al 41,8 por ciento en 2016, correspondiente a una mejora del 15,1 por ciento (Espinosa, 2017).

Por otro lado el vicepresidente del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) Perin Saint Ange, asegura que el acuerdo de paz en Colombia creara un entorno propicio para invertir en las comunidades rurales del país. La ONU ha aceptado supervisar la implementación de los acuerdos de paz y crear una misión de observadores para participar en la verificación del alto el fuego y el desarme (El Cooperante, 2016).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**3.1.4 Análisis Ambiental.** La agricultura se puede definir como la actividad que ejerce el hombre haciendo uso deliberado de la tierra para extraer bienes del suelo gracias al aprovechamiento de la energía solar, esta es una actividad estratégica para cualquier sociedad.

A diferencia de las industrias, la agricultura, al ser una actividad de producción de alimentos que trabaja con insumos naturales, como son la tierra y el agua, al producir alimentos y al carecer de chimeneas por donde los gases contaminantes son emitidos a la atmosfera, se ha visto libre de ser considerada durante mucho tiempo como una actividad con capacidad de crear impactos o efectos negativos en el medio ambiente. Hoy en día este concepto de la agricultura ha cambiado enormemente al quedar demostrado que es susceptible de provocar graves daños en el entorno, su potencial dañino es incluso superior a determinados sectores industriales. Mientras no se empleen practicas correctas durante el uso de fitosanitarios, aplicación de abonos, gestión de residuos, etc., los impactos ambientales que puede ocasionar esta actividad primaria pueden ser altamente significativos.

Algunos de estos efectos negativos pueden ser:

- Disminución de la productividad del suelo: por erosión, pérdida de materia orgánica, retención hídrica, actividad biológica y salinización.
- Acumulación de contaminantes: sedimentos, fertilizantes, pesticidas, etc.
- Falta de agua; sobreexplotación al no respetar los ciclos naturales que mantienen su disponibilidad.
- Pérdida de especies polinizadoras de hábitats salvajes.
- Riesgos potenciales para la salud relacionados con la aparición de residuos, en ocasiones tóxicos en los alimentos (Sinergia, 2014).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**3.1.4.1 Climograma de Santander.** El clima de Santander se clasifica como cálido y templado.

- La precipitación en Santander es significativa, con precipitaciones incluso durante el mes más seco.
- La clasificación del clima de Köppen-Geiger es Cfb.
- La temperatura promedio en Santander es 14.1 ° C. Precipitaciones aquí promedios 1073 mm (Climate-Data.org, 2017).

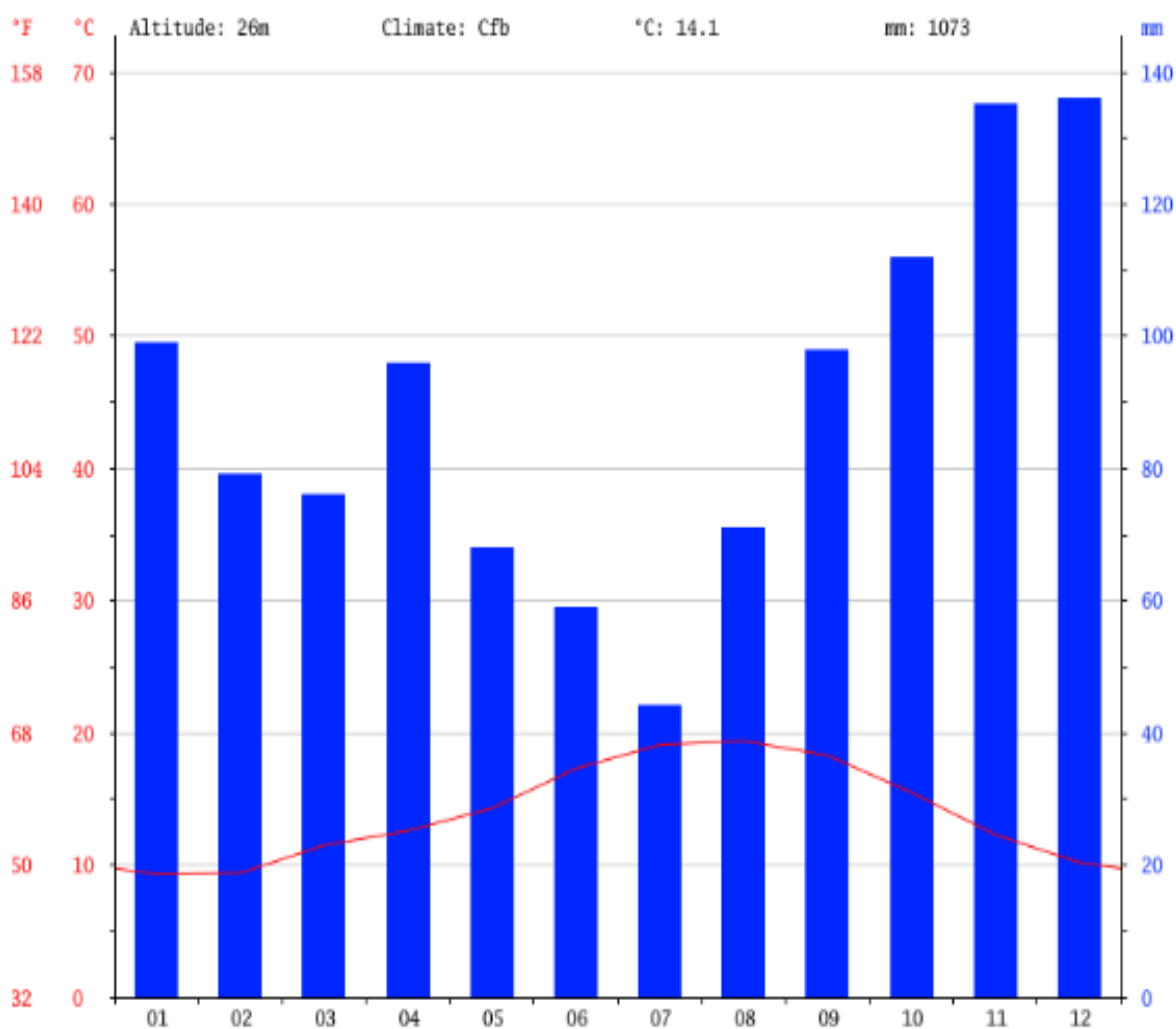


Figura 4. Climograma de Santander. Adaptado de Climate-data.Org, 2017

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**3.1.5 Análisis Tecnológico.** La ciencia, la tecnología y la innovación –C&T+I para el sector agropecuario han estado en la agenda de inversión del estado colombiano en los últimos años con mayor énfasis que en periodos anteriores. A las tradicionales inversiones realizadas a través del programa Nacional de Ciencias y Tecnologías Agropecuarias, en cabeza de Colciencias se suman las del Ministerio de Agricultura (Cristancho, 2016).

La ciudad de Bucaramanga se distingue actualmente por ser una ciudad universitaria, con un recurso docente altamente capacitado y con interés en desarrollar investigación. Un gran número de grupos de investigación realizan sus actividades en la ciudad, aportando cada más patentes e investigadores a la cifra local. Es importante resaltar que estos estudios se enfocan en diversas ramas del conocimiento, desde la medicina hasta la ingeniería o las ciencias humanas que aportan al mejoramiento de los procesos de las industrias locales y por lo tanto al mejoramiento de la economía de la región. Aun así, se encuentra que los agricultores de Santander todavía producen sus cultivos de manera coloquial, ellos mismos siembran sus productos, y ellos mismos los recolectan, en muchos casos ni siquiera prevén el clima para evitar pérdidas de cosechas.

**3.1.5.1 Políticas públicas e inversión.** Con el objetivo de impulsar la tecnología y la innovación en el país, Colciencias anuncio la creación de una unidad dedicada a diseñar y evaluar las políticas públicas en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación. Colombia invierte cerca de 0,5% de su Producto Interno Bruto en investigación, desarrollo e innovación.

Con un plan estratégico, el Gobierno Nacional pretende que de esa inversión, todos los recursos que vayan dirigidos a potenciar la agricultura a través de la ciencia estén alineados y vayan en la misma dirección. El objetivo es resolver los problemas cotidianos de los productores, así como dar respuesta a las necesidades y tendencias globales del mercado. Así lo explican las instituciones que lideran la estrategia, denominada Plan Estratégico de

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano 2017-2027 o Pectia.

Al frente de este plan están Colciencias, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) y el Ministerio de Agricultura (Medina, 2017).

**3.1.5.2 Ciencia y Tecnología en el Sector Agrícola.** En términos generales el sector agrícola mantiene deficiencias tecnológicas que le impiden insertarse en el mercado internacional. Se han hecho los diagnósticos respectivos que muestran las falencias tecnológicas especialmente en biotecnología con el fin de mejorar las tasas de conversión alimentaria así como el de la protección contra enfermedades.

**3.1.6 Análisis legal.** Haciendo un análisis superficial de los aspectos legales que entrarían a regir la idea de negocio se encontraron varios puntos a tener en cuenta, establecidos con carácter obligatorio según el decreto 1879 de 2008 (Camara de Comercio, 2016).

**3.1.6.1 Matrícula mercantil vigente.** El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades. La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de Cámara de Comercio, CADE o Supercade o a través de la página web de la Cámara correspondiente.

**3.1.6.2 Certificado Sayco & Acinpro.** Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.

Para el caso de HORTIFRUITTS se calculó un aproximado de lo que estos derechos podrían costar, mediante el simulador de tarifas de la OSA (Organización Sayco y Acinpro) la cual arrojó un valor aproximado de \$385.000 anuales.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**3.1.6.3 Concepto sanitario.** Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

Es importante tener en cuenta que también existen leyes que prohíben el uso de plaguicidas lo que podría afectar de manera positiva y negativa la producción agrícola. Entre estas leyes encontramos la ley 9 de 1979 la cual dicta medidas sanitarias para la protección del medio ambiente, la cual profundizaremos más adelante.

### **3.2 Análisis del Microentorno.**

Para el análisis el Microentorno se utilizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter, una herramienta de gestión estratégica que estudia el sector en específico y que tiene como objetivo conocer el grado de competencia en la industria en estudio.

**3.2.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes.** Teniendo en cuenta que la mayoría de los productos ofrecidos son de primera necesidad y siendo conscientes que un gran porcentaje de clientes a la hora de elegir el lugar donde compran sus frutas y verduras lo que tienen en cuenta principalmente son los precios, se puede asegurar que el poder de negociación que tienen es bajo dado que estos precios no dependen directamente de los establecimientos comercializadores ni de sus costes de cosecha, si no de la sobreproducción o escasez de los productos.

Los campesinos, e incluso las personas dedicadas a la intermediación entre los productores y los establecimientos comercializadores, negocian el precio basados en los datos brindados por centro abastos diariamente o simplemente basados en la escases o la producción del mismo.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Por otra parte teniendo en cuenta que la tienda de descuento maneja una idea de distribución directa, es decir la adquisición de los productos elimina la cadena de intermediarios quienes por lo general no piensan ni en el agricultor ni en el cliente porque lo importante para ellos es la ganancia, para nuestros clientes esperamos que tengan muy clara la importancia del valor agregado y comprendan que no hay forma de encontrar precios más bajos con productos de excelente calidad.

**3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.** Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Colombia es potencia mundial en materia de biodiversidad y ha considerado que puede ser una gran potencia en la producción de alimentos, previsión que se puede ir consolidando con el aumento de los 7.1 millones de hectáreas cultivadas actualmente (Gonzales, 2015). Por esta razón se encuentra que actualmente existe un número considerable de proveedores, o en este caso de productores, lo cual conlleva a que su poder de negociación disminuya en un gran porcentaje.

Es importante también resaltar que uno de los puntos que busca mejorar la idea de negocio es la problemática que viven actualmente los productores con respecto al pago que reciben por sus cosechas. Esto da lugar a que prefieran venderlos a nuestra organización que por el modelo económico de desarrollo planteado brinda mejores beneficios que cualquier otro cliente para ellos, como por ejemplo contratos fijos de adquisición durante toda la cosecha, mejores precios, facilidad de entrega de los productos, entre otros.

En un balance realizado acerca de los proveedores que existen actualmente en la región se encontró que en primera instancia Bucaramanga cuenta con 52 veredas las cuales desarrollan la agricultura como su principal actividad. Por esta razón es fácil darse cuenta que existe alta cantidad de proveedores en la región lo que para ellos disminuye el poder de negociación y por el contrario beneficia la idea de negocio.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**3.2.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.** Considerando que las frutas y las hortalizas aportan gran cantidad de vitaminas y minerales a la salud de las personas, podríamos decir que encontrar en el mercado productos que sustituyan las bondades de estas es casi nulo; sin embargo es necesario mencionar que generalmente las personas que incluyen estos productos en su alimentación lo hacen debido a que son alimentos reguladores, es decir, gracias a ellas podemos mantener nuestro metabolismo en perfecto equilibrio, podemos conseguir nutrientes esenciales y garantizar el correcto funcionamiento del organismo, razón por la cual es conveniente tener en cuenta productos medicinales naturales para la salud como un sustituto indirecto de estos alimentos.

Por otro lado encontramos también los enlatados de verduras, que aunque no brindan beneficios en igual proporción que los alimentos frescos preparados, los consumidores podrían elegirlos gracias a la facilidad de adquisición para su consumo y su durabilidad, sobre todo aquellas personas que por su trabajo no pueden cocinar en sus hogares.

**3.2.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.** En la actualidad las personas están creando conciencia en cuanto al consumo de alimentos que aporten al hecho de tener una alimentación equilibrada y sana, esto, según estudios realizados por la organización mundial de la salud (OMS 2002).

A nivel de mercados se puede afirmar que ha aumentado indiscutiblemente la demanda por el consumo de productos saludables, tales como las frutas y las verduras, esto ha brindado la posibilidad para que inversores del país hayan incursionado en este mercado y continúen haciéndolo, más aun cuando el panorama a futuro plantea un crecimiento considerable. Desde esta perspectiva es evidente que existe un alto riesgo de que nuevos competidores entren al mercado.

De otro lado, las tiendas de barrio sin alguna duda continúan atrayendo gran cantidad de clientes sobre todo a aquellos de estratos más bajos. La apertura de nuevas tiendas de este

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

tipo podría considerarse también como nuevos competidores aunque en menor escala sabiendo que las familias del sector se encuentran en estrato 3 y 4.

**3.2.5 Rivalidad Entre Competidores.** En la ciudad de Bucaramanga actualmente existe una gran cantidad de puntos de distribución de este tipo de productos, competidores; a la hora de elegir el lugar donde estará ubicado el punto de distribución, se tendrá en cuenta que la cantidad de competidores sea mínima para de esta manera reducir la rivalidad y generar un aumento de la rentabilidad del negocio en determinado sector.

Es importante resaltar que los diferentes puntos de distribución y comercialización de estos productos que existen como tal en toda la ciudad de Bucaramanga, ninguno hasta el momento tiene el enfoque de operar con una distribución directa que busque favorecer las dos partes del mercado, es decir clientes y proveedores; asumimos que la rivalidad directa, por decirlo de alguna manera, para esta idea de negocio es baja.

Sin embargo si hablamos de competencia indirecta en la ciudad se observa gran cantidad de establecimientos dedicados a la comercialización de estos alimentos, a menudo se puede observar en varios establecimientos dedicados a esta actividad, diversas promociones de precios y productos con el fin de atraer y obtener un mayor porcentaje del mercado, razón por la cual se hace necesario mostrar una propuesta de valor que genere competitividad y preferencia por parte de los consumidores, con el fin de disminuir esta rivalidad. Esa propuesta de valor hace referencia a la eliminación de la cadena de intermediarios.

## 4. Estudio de Mercados

El estudio de mercado permite demostrar si es viable o no ofrecer un producto o servicio, a través de la recopilación y análisis de datos del mercado como son: los ingresos de la población, su crecimiento, hábitos de consumo, políticas del gobierno, impuestos, etcétera.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

Teniendo en cuenta que la idea de negocio pretende tomar como referencia los almacenes Justo y Bueno que más ventas generan para aprovechar la concentración del mercado y luego entrar a analizar otros factores como ubicación, facilidad de encontrar un sitio para operar la tienda de descuento, costos de arriendo, etc., inicialmente se desarrolló una investigación exploratoria mediante el uso de datos secundarios y posteriormente una investigación de mercados concluyente de carácter descriptivo mediante la aplicación de encuestas aplicadas a una muestra del mercado objetivo como fuente de información primaria.

### **4.1 Descripción del Producto o Servicio**

Los productos que se ofrecerán en la tienda de descuento de alimentos Saludables abarca toda la línea de las frutas y las hortalizas. Entiéndase por fruta todos los frutos comestibles obtenidos de ciertas plantas cultivadas o silvestres (Porto, 2009). Y por hortaliza todas aquellas verduras y demás plantaciones comestibles; Incluyen legumbres verdes tales como las habas, los guisantes y las verduras, este término excluye frutas y cereales.

Los productos ofrecidos serán de excelente calidad dado que los proveedores se seleccionaran de manera rigurosa, adicionando que por la metodología de operación los productos serán frescos y no estarán expuestos a múltiples traslados que en la mayoría de los casos les genera maltrato.

Adicionalmente, los productos tendrán precios de venta por debajo de los de la competencia gracias a que la forma de operación evita incurrir en costos incensarios que solo aumentan su valor.

### **4.2 Investigación de Mercados**

El principal propósito de la investigación de mercados es pronosticar la demanda del mercado objetivo. Como se mencionó inicialmente, en primer lugar se realizó una investigación exploratoria la cual permitió determinar la ubicación que mayores beneficios traería para la tienda de descuento HORTIFRUITTS.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**4.2.1 Investigación Exploratoria.** En esta investigación se visitó el área administrativa de los almacenes Justo y Bueno ubicada en la bodega número 85 de las bodegas San Jorge (ver Figura 5) las cuales se encuentran sobre la vía Girón Floridablanca, allí la encargada de servicio al cliente, María Isabel Garavito pudo brindar una información verbal que no permitió sustentar de ninguna manera debido a políticas de la compañía y a algunos problemas ocasionados anteriormente. La visita se realizó el día 13 de octubre del 2017, María Isabel aseguró que los almacenes que mayores ventas tienen son:

- JUSTO Y BUENO LAGOS → Calle 29 # 31-70
- JUSTO Y BUENO DEL ESTADIO → Carrera 29 con calle 15
- JUSTO Y BUENO FLORIDABLANCA → Cra 10 # 8-19



*Figura 5.* Bodega almacenes Justo y Bueno. Fotografía tomada en la visita a los establecimientos Justo y Bueno, Girón Bodegas San Jorge.

Adicionalmente se visitaron ciertos puntos donde se entrevistaron algunos de los empleados quienes corroboraron la información proporcionada por Maria Isabel. Daniel Alejandro Gonzales Márquez uno de los entrevistados y vendedor de una de las tiendas

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

asegura que el almacén con mayor ventas en Bucaramanga y toda el área metropolitana es el de Lagos adicionalmente asegura que a nivel de solo Bucaramanga el que más ventas genera es el del Estadio. Otros de los mencionados por los empleados fueron los puntos ubicados en la Pedregosa, La Cumbre, Floridablanca y el Mutis.

Para evaluar estos puntos encontrados en la investigación y elegir el más adecuado se emplea un método de puntos, donde se determinan los factores más importantes a tener en cuenta y se le asigna cada uno un valor, de acuerdo a la importancia de este (ver tabla 1) Al momento de calificar cada punto, se empleara una escala de rangos que va de 1 a 3, los cuales determinan los beneficios brindados para el desarrollo del proyecto (ver tabla 2).

Tabla 1.

### *Calificación de alternativas*

Grado	Descripción
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

Tabla 2.

### *Calificación de Alternativas*

Factores	Importancia	J&B LAGOS	J&B ESTADIO	J&B FLORIDA-BLANCA CENTRO
Nivel de ventas de Justo y Bueno	30%	3	2	2
Proximidad de la competencia	30%	1	3	1
Costos de arriendo	20%	2	2	2
Densidad de clientes	20%	3	2.5	2

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 3.

*Calificación de alternativas final*

Factores	Importancia	J&B LAGOS	J&B ESTADIO	J&B FLORIDABLANCA CENTRO
Nivel de ventas de Justo y Bueno	30%	0,9	0,6	0,6
Proximidad a la competencia	30%	0,3	0,9	0,3
Costos de arriendo	20%	0,4	0,4	0,4
Densidad de clientes	20%	0,6	0,5	0,4
TOTAL	100%	2,2	2,4	1,7

Para determinar la alternativa más viable se procedió a multiplicar la valoración de cada factor por la importancia de la misma y se sumaron los resultados por punto, de acuerdo a los resultados obtenidos se define que la ubicación de la tienda de descuento será en el sector del Estadio, siendo este un punto céntrico, y sobre todo un punto donde la competencia se centra principalmente en tiendas de barrio y uno que otro fruver de tamaño pequeño. Adicionalmente en una visita por este sector y en búsqueda de un lugar adecuado para el funcionamiento del negocio, se encontró un local en el que actualmente funciona un billar. Este local se halla en arriendo y efectivamente cumple con los requerimientos para el funcionamiento de la tienda de descuento (ver figura 6).

Cabe resaltar que aunque la ubicación más opcionada era el sector de Lagos, esta fue descartada debido a que además de una alta concentración de tiendas de barrio se encuentra el fruver la gran canasta campesina que ha iniciado su expansión en Bucaramanga hace algunos meses y ya tiene presencia en varios sitios de la ciudad.



Figura 6. Local de funcionamiento HORTIFRUITS

Finalmente, luego de definir el punto donde se ubicaría la tienda de descuento se determinó el mercado objetivo teniendo en cuenta la división político-urbana de Bucaramanga. Esta raciona el área de la ciudad por comunas, la comuna correspondiente al sector donde estará ubicada la tienda de descuento “HORTIFRUITS” es la comuna número 13, la cual está compuesta por los barrios Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Públicas, Antonia Santos, Bolívar, Álvarez.

**4.2.2 Investigación Concluyente.** La investigación concluyente se realiza mediante una investigación descriptiva aplicando encuestas a una muestra del mercado objetivo como fuente de información primaria. Su principal objetivo es la descripción de las características del mercado.

**4.2.2.1 Objetivos de la Investigación.** Para la presente investigación se plantean los siguientes objetivos que buscan cumplirse a cabalidad terminado el estudio.

- Identificar los productos hortifrutícolas de mayor consumo en la zona.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Determinar la periodicidad con la que los hogares consumen estos alimentos en esta zona.
- Determinar el valor promedio que los hogares de esta zona invierten en frutas y hortalizas.
- Conocer la demanda potencial del establecimiento para analizar su viabilidad.
- Analizar el punto de vista de los consumidores con respecto al plus de la idea de negocio.

**4.2.2.2 Encuesta.** La encuesta fue diseñada de acuerdo a los objetivos planteados para la investigación concluyente y el objetivo del estudio de mercado. Con las preguntas hechas se buscó obtener información que permitiera analizar si la puesta en marcha de la tienda de descuento dará unos resultados positivos. La encuesta consta de 13 preguntas de selección múltiple redactadas de forma clara y concreta para mejor análisis de la información (Ver apéndice A).

**4.2.2.3 Tamaño De La Muestra.** Para determinar el tamaño de la muestra se accedió a la base de datos del DANE donde se consultó el número de personas residentes en la comuna 13 de Bucaramanga este dato calculado por el observatorio Municipal del hábitat y la vivienda de Bucaramanga según una proyección al 2015 basada en los datos del censo nacional del año 2005 da como resultado una población total de 45.342 habitantes en esta comuna (DANE, 2014).

Teniendo en cuenta que para la proyección de la demanda se tendrá en cuenta los clientes en cantidad de hogares y dado que no se encuentra una base de datos que brinde información de este dato, se procedió a investigar el número promedio de personas por hogar en la ciudad de Bucaramanga el cual arrojó un dato de 4 personas. Este dato se obtuvo igualmente de una base de datos del DANE en el que se plantea el perfil de Bucaramanga. (DANE, 2010)

Basado en estos datos se determina la población objetivo como:

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

$$\text{número de hogares} = \frac{\text{población total de la comuna}}{\text{número promedio de personas por hogar en Bucaramanga}}$$

$$\text{número de hogares} = \frac{45.342}{4} = 11.335$$

Teniendo este dato se calculó el tamaño de la muestra mediante la siguiente formula

$$n = \frac{S^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

s: varianza muestral dado que los datos son normales (25%)

e: margen de error (7%)

z: valor correspondiente en la tabla para un nivel de confianza del 93%

N: Tamaño de la población objetivo.

El tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{0.25 *^2}{\frac{0.07^2}{1.81^2} + \frac{0.25^2}{11335^2}} = 165$$

Por lo tanto se hace necesario encuestar 165 hogares de la comuna 13 de Bucaramanga.

Para la selección de los personajes que se van a entrevistar se realizó un muestreo a conveniencia. Este tipo de muestreo probabilístico permite seleccionar sujetos dada la conveniente accesibilidad y proximidad de estos. Se escogió este tipo de muestreo por factores limitantes como el tiempo, la localización, cooperación de los entrevistados, entre otras.

La proporción de las encuestas realizadas se dividió de la siguiente manera:

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

En las instalaciones del Justo y Bueno se realizaron 110 encuestas, estas se les hicieron a los clientes que frecuentan el almacén. Las 55 restantes se hicieron virtualmente a través de conocidos que residen en los barrios correspondientes a esta comuna y que accedieron a responderla.

### 4.2.2.4 Ficha Técnica De La Encuesta

Tabla 4.

*Ficha Técnica de la Encuesta.*

<b>Nombre de la encuesta</b>	<b>Encuesta de viabilidad para la puesta en marcha de la tienda de descuento HORTIFRUITTS.</b>
Fecha de realización	Finales de octubre y principios de noviembre de 2017
Mercado objetivo	Comuna 13 de la ciudad de Bucaramanga
Método de muestreo	Método probabilístico: Aleatorio simple
Tamaño de muestra	Total encuestas: 165.
Error estándar y nivel de confianza	e (Error estándar) = 7% , Z (Nivel de confianza) = 93%
Técnica de recolección de datos	Cuestionario Google, Encuesta vía web y personalmente
Ciudad de aplicación	Bucaramanga

**4.2.2.5 Análisis de Resultados.** El análisis de los datos obtenidos se realiza a través de tabulación y comparación de resultados con el fin de observar el comportamiento de las preferencias y grado de aceptación de la población de estudio.

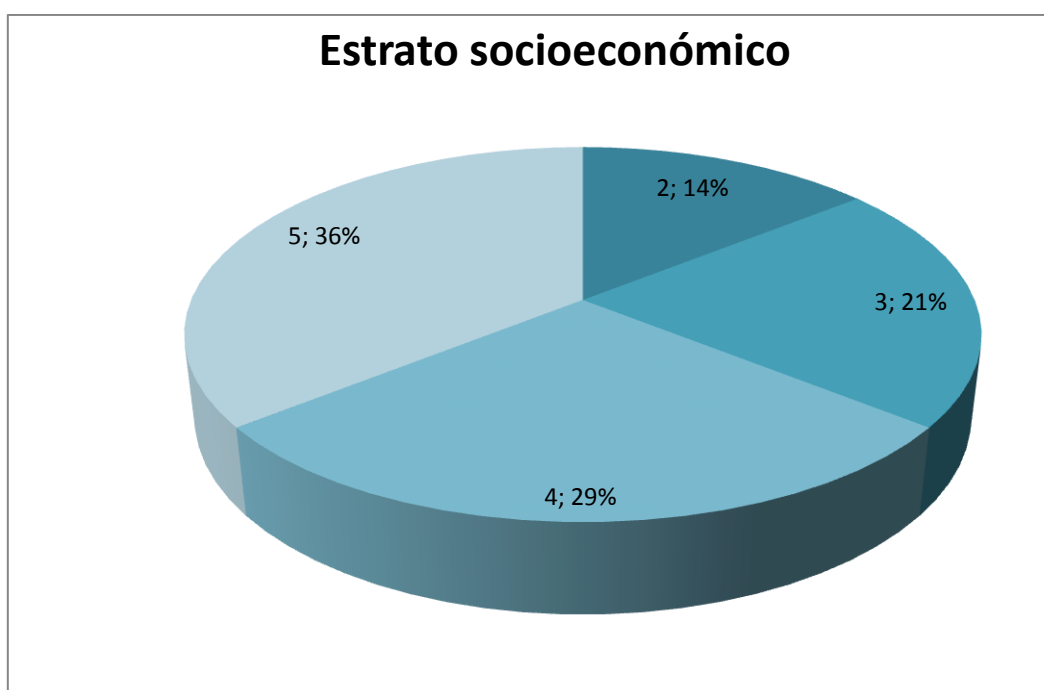
## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Pregunta 1: Estrato socioeconómico

Tabla 5.

*Estrato socioeconómico.*

Estrato	Número	Porcentaje
2	0	0%
3	33	20%
4	122	73,94%
5	10	6,06%



*Figura 7.* Estrato socioeconómico.

Con respecto al estrato socioeconómico, la mayor cantidad de la población objetivo se encuentra en estrato 4 el porcentaje de estrato 3 también cuenta con una participación considerable. Por el contrario en el estrato 2 no se encontró ningún dato y en el estrato 5 solo un 6% de los encuestados, esto se puede corroborar revisando el estrato de los predios de Bucaramanga el cual muestra que los barrios correspondientes a este sector y los que se encuentran cerca al punto de este justo y bueno, pertenecen al estrato 4 (Gómez, 2015).

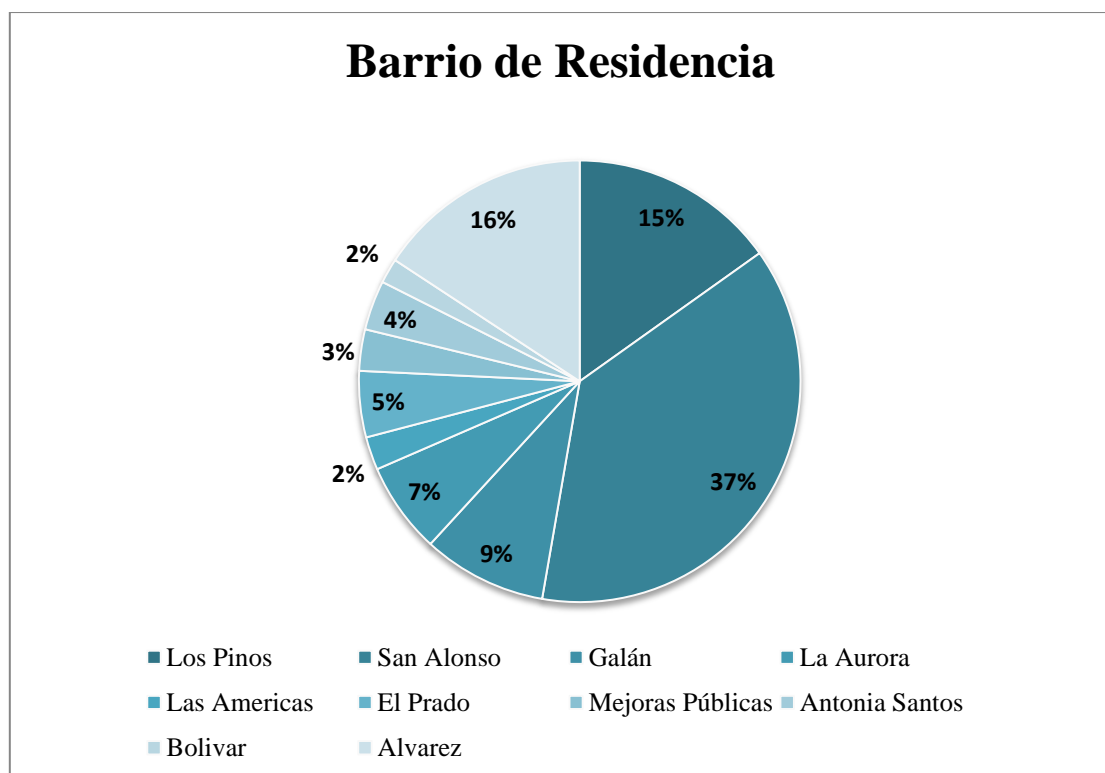
## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Pregunta 2: Barrio de Residencia.

Tabla 6.

*Barrio de residencia.*

Barrio de residencia	Número	Porcentaje
Los Pinos	25	15,2%
San Alonso	62	37,6%
Galán	15	9,1%
La Aurora	11	6,7%
Las Américas	4	2,4%
El Prado	8	4,8%
Mejoras Públicas	5	3,0%
Antonia Santos	6	3,6%
Bolívar	3	1,8%
Álvarez	26	15,8%



*Figura 7. Barrio de residencia.*

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Gran porcentaje de las encuestas realizadas se llevaron a cabo en las instalaciones del punto del Justo y Bueno elegido dado que lo que se pretende aprovechar es este flujo de clientes. Más del 65% de las encuestas se realizaron personalmente en ese lugar y los resultados indican que la mayor concentración de los clientes que tiene el almacén pertenecen a los barrios de San Alonso, Álvarez, Los Pinos, Galán.

- Pregunta 3: ¿incluyéndose usted cuantos miembros conforman su familia?

Tabla 7.

*Número de miembros por familia.*

Miembros	Número	Porcentaje
2	20	12,1%
3	30	18,2%
4	47	28,5%
5	41	24,8%
6	18	10,9%
Otro	9	5,5%

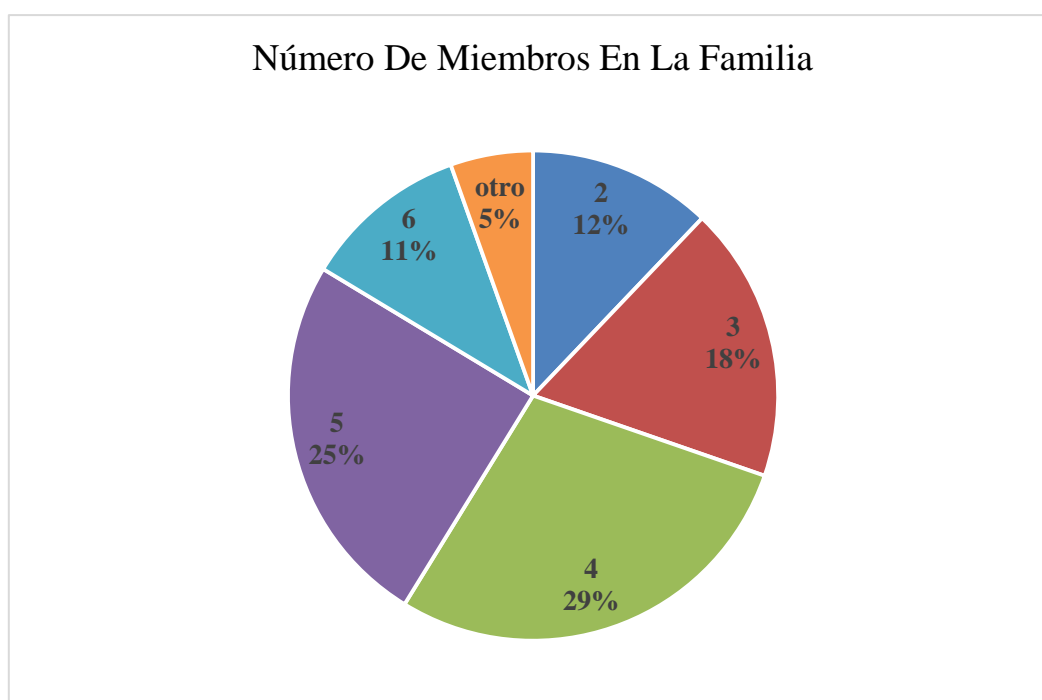


Figura 8. Número de miembros por familia.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Teniendo en cuenta que nuestro mercado objetivo está tomado por hogares se entró a analizar este dato con el fin de corroborar el promedio de personas por hogar consultado en el DANE para una mayor exactitud a la hora de proyectar la demanda. Se encontró que un 29 % de los hogares encuestados está conformado por 4 miembros seguido de un 24,8% que corresponde a 5 miembros por hogar.

Finalmente, el porcentaje de hogares conformados por 2, 6 y más de 6 integrantes corresponde tan solo a un 28,5% lo que quiere decir que en su mayoría el sector se encuentra en el rango promedio de miembros por hogar determinado en Bucaramanga.

- Pregunta 4: ¿Quién realiza las compras en su hogar?

Tabla 8.

*Encargado de realizar las compras en el hogar*

Opciones	Número	Porcentaje
Padre	53	32,1%
Madre	98	59,4%
Hijos	5	3,0%
Todos	9	5,5%

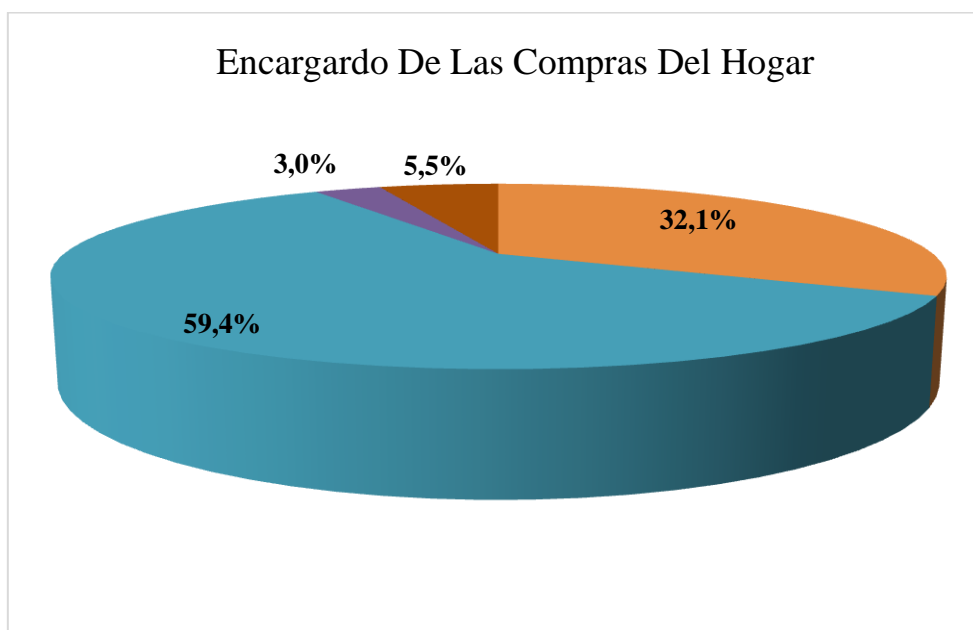


Figura 9. Encargado de realizar las compras en el hogar.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

En el 59.4% de los hogares encuestados el miembro encargado de las compras de estos alimentos es la madre, resultado que era de suponer dado que son estas quienes por lo general están encargadas de la alimentación de sus familias.

- Pregunta 5: ¿Qué busca a la hora de comprar frutas y hortalizas?

Tabla 9.

*Preferencia del cliente a la hora de comprar frutas y hortalizas*

Opciones	Número	Porcentaje
Calidad en los productos	37	22,4%
Precios bajos	90	54,5%
Buen servicio	14	8,5%
Todas las anteriores	24	14,5%

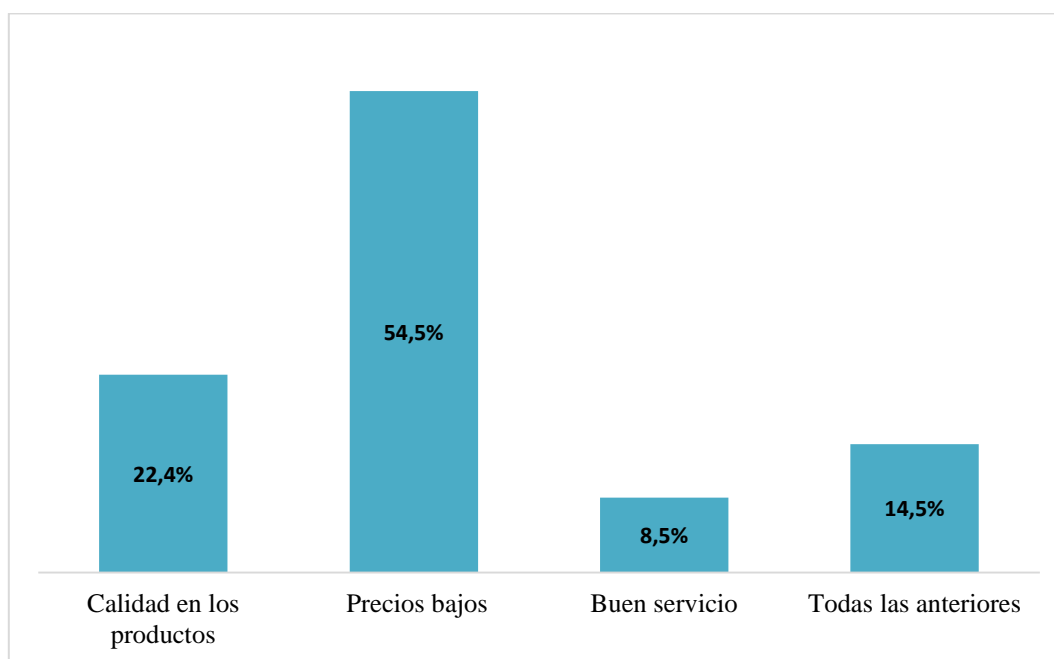


Figura 10. Preferencias del cliente a la hora de comprar frutas y hortalizas.

Analizando los resultados encontramos que más de la mitad de los hogares encuestados lo que buscan a la hora de comprar estos productos son precios bajos. Esto brinda una respuesta positiva a la idea de negocio ya que precisamente es este punto el que se pretende mejorar sin

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

mencionar la calidad en el cual encontramos un 22.4% de la población y es otro de los factores en que está enfocada la organización, brindarle a sus clientes productos frescos y de la mejor calidad en la región. Finalmente solo un 8,5% de la población busca buen servicio, lo que significa que aunque un buen servicio es importante, no es primordial a la hora de ofrecer este tipo de alimentos.

- Pregunta 6: ¿Cuáles son las frutas que más consume su familia?

Tabla 10.

*Frutas de mayor consumo.*

Opciones	Número	Porcentaje
Neutras	7	4,2%
Dulces	37	22,4%
Semi-acidas	46	27,9%
Acidas	28	17,0%
Variadas	47	28,5%
No consumen frutas	0	0,0%

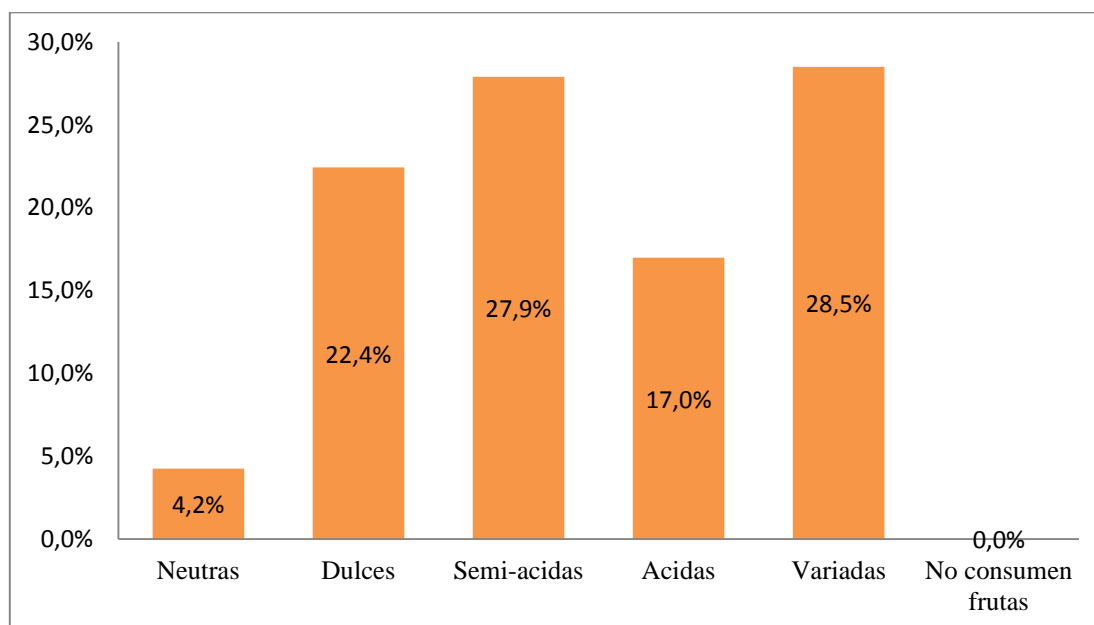


Figura 11. Frutas de mayor consumo.

Con el fin de entrar a analizar los hábitos de consumo de frutas en este sector se agruparon las frutas de acuerdo a su sabor, encontrándose que gran porcentaje de la población consume

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

de todas las clases de frutas, adicionalmente un 27.9% se enfoca por el consumo de frutas semi-ácidas.

También se encuentra un porcentaje considerable de consumidores que prefieren las frutas dulces.

- Pregunta 7: ¿Cuáles son las hortalizas que más consume su familia?

Tabla 11.

*Hortalizas de mayor consumo.*

Opciones	Número	Porcentaje
Frutos	17	10,3%
Bulbos	23	13,9%
Hojas y tallos verdes	31	18,8%
Legumbres frescas	35	21,2%
Raíces y tubérculos	33	20,0%
Variadas	25	15,2%
No consumen hortalizas	1	0,6%

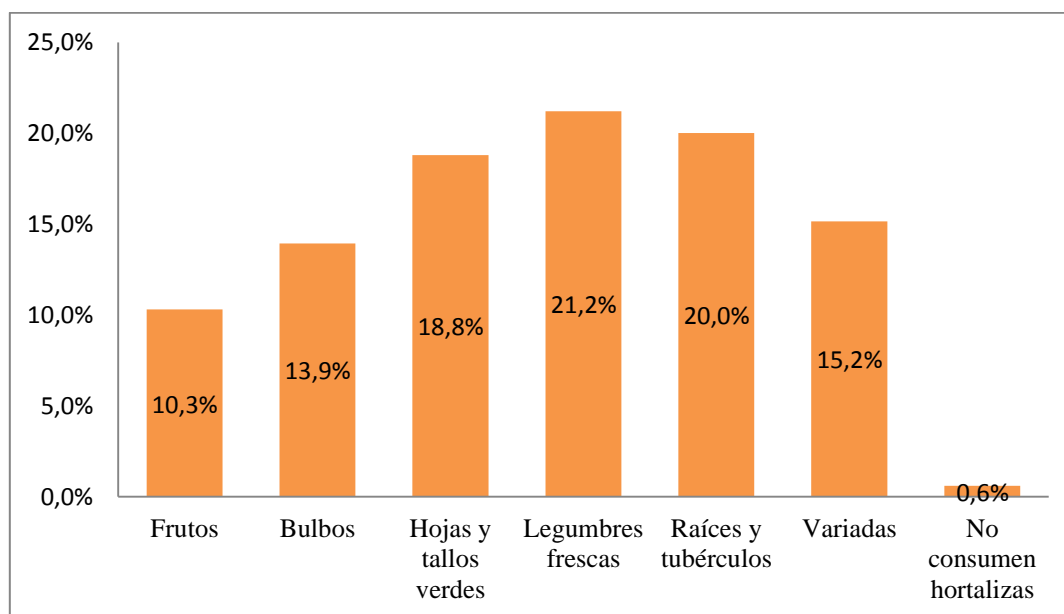


Figura 12. Hortalizas de mayor consumo.

Al igual que con las frutas, se analizaron los hábitos de consumo de los hogares de este sector en cuanto a hortalizas se refiere. Aquí se encontró que lo que más consume la

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

población son legumbres frescas, que incluye productos como arveja, habichuela, frijol etc.; seguido de raíces y tubérculos con un 20 %. En resumen, se puede observar que el consumo de hortalizas se realiza de manera proporcionada, según la clasificación elegida.

- Pregunta 8: ¿En promedio cuantas veces al día consumen frutas en su familia?

Tabla 12.

### *Promedio de consumo diario de frutas*

Opciones	Número	Porcentaje
Ninguna	0	0,0%
Casualmente	15	9,1%
Una vez	61	37,0%
Dos veces	65	39,4%
Tres veces	16	9,7%
Más de tres veces	8	4,8%

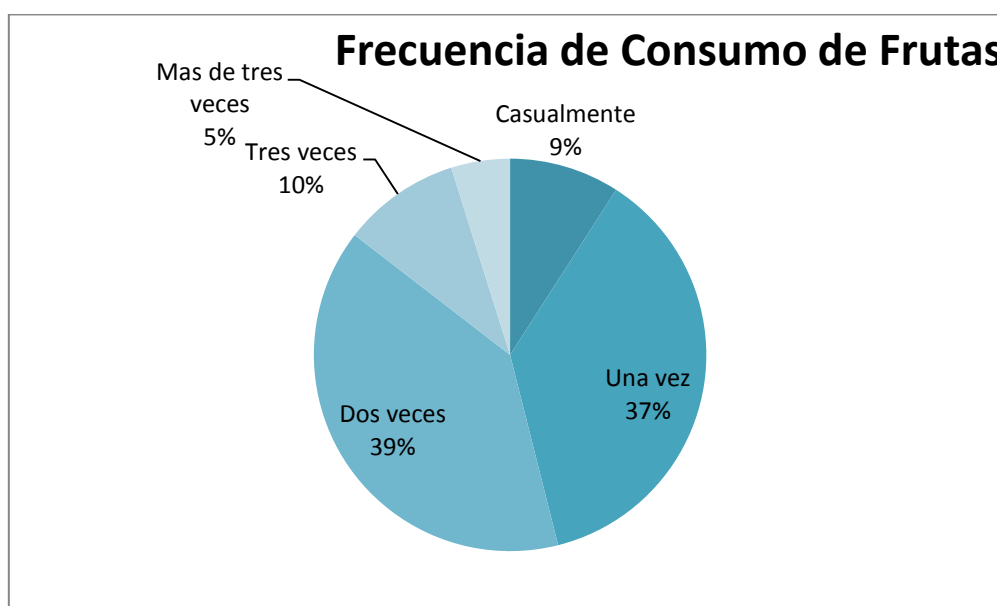


Figura 13. Promedio de consumo diario de frutas

Analizando la frecuencia de consumo de frutas se encontró que el 39% de la población encuestada consume fruta 2 veces al día, dato que se aproxima a la cantidad de ingesta recomendada por la Organización Mundial De La Salud (OMS) y la Organización De Las

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Naciones Unidas Para La Alimentación y La Agricultura (FAO). Adicionalmente se puede evidenciar que un 37% de la población consume frutas por lo menos una vez al día, lo que significa que existe un porcentaje considerable de la población que es consciente de la importancia de estos productos en nuestra alimentación.

- Pregunta 9: ¿En promedio cuantas veces al día consumen hortalizas en su familia?

Tabla 13.

### *Promedio de consumo diario de hortalizas*

Opciones	Número	Porcentaje
Ninguna	1	0,6%
Casualmente	37	22,4%
Una vez	111	67,3%
Dos veces	15	9,1%
Tres veces	1	0,6%
Más de tres veces	0	0,0%

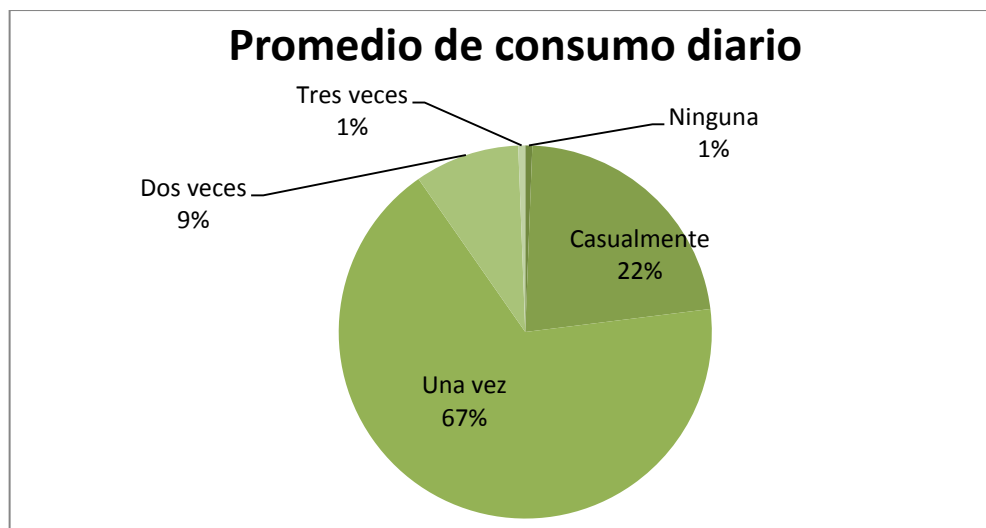


Figura 14. Promedio de consumo diario de hortalizas.

Con respecto a la frecuencia de consumo de hortalizas se encontró que más de la mitad de la población encuestada consume hortalizas por lo menos una vez al día, aunque este consumo se recomienda en mayor cantidad, el dato en respuesta a la idea de negocio no es malo si se tiene en cuenta que este consumo viene aumentando desde años atrás debido a

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

diferentes organizaciones y programas que promueven la alimentación saludable y concientizan a la población en este tema.

Por otra parte se encuentra que entre los encuestados solo una familia no consume hortalizas, lo que corrobora que actualmente la mayoría de la población esta concientizada de la importancia del consumo de estos alimentos.

- Pregunta 10: ¿Dónde compra normalmente este tipo de alimentos?

Tabla 14.

*Sitio regular de compra de frutas y hortalizas.*

Opciones	Número	Porcentaje
En la tienda más cercana	43	26,1%
En el fruver más cercano	63	38,2%
Plaza Guarín	15	9,1%
Plaza San Francisco	37	22,4%
Mega Mall	5	3,0%
Otro	2	1,2%

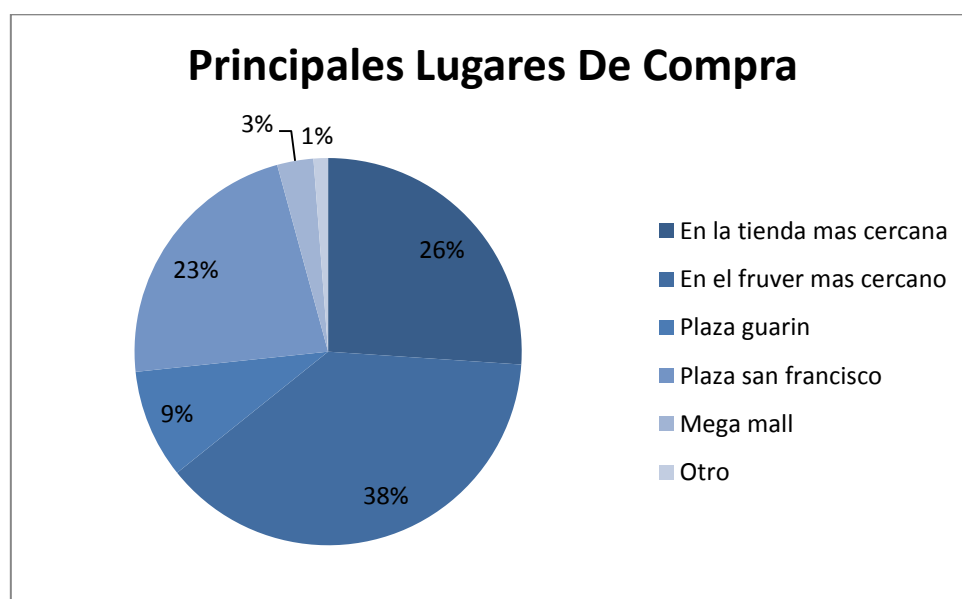


Figura 15. Sitio regular de compra de frutas y hortalizas.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Esta pregunta se realizó con el fin de identificar los sitios de compra preferidos por la población y su porqué para de esta manera identificar la competencia principal para la idea de negocio. Se encontró que el 38% de la población compra estos productos en el fruver más cercano. En la mayoría de los casos se mencionaba la gran canasta campesina que se encuentra localizada en la calle 34 con carrera 28 y uno que otro fruver pequeño poco reconocidos. Otro de los puntos de competencia fuerte para la idea de negocio corresponde a las tiendas de barrio. Este hecho se presenta debido a que mucha gente prefiere adquirir estos productos diariamente y por ende buscan lo más cerca a sus viviendas para evitar pérdidas de tiempo.

Finalmente otro de los puntos de competencia fuerte se encuentra en la plaza San Francisco que si vemos este sitio no se encuentra ubicado en la comuna 13 pero por los resultados de la encuesta resulta ser una fuerte competencia. En este caso los encuestados respondieron que lo hacían aquí por la popularidad que tenía la plaza de ofrecer precios bajos, concepto que realmente no es verídico, dado que este lugar opera de manera igual que los demás es decir de manera intermediada.

- Pregunta 11: ¿Con que frecuencia compra frutas y hortalizas?

Tabla 15.

*Frecuencia de compra de frutas y hortalizas.*

Opciones	Número	Porcentaje
Nunca	0	0%
Una vez por semana	68	41,2%
Dos veces por semana	51	30,9%
Quincenalmente	8	4,8%
Cada vez que necesita	38	23%

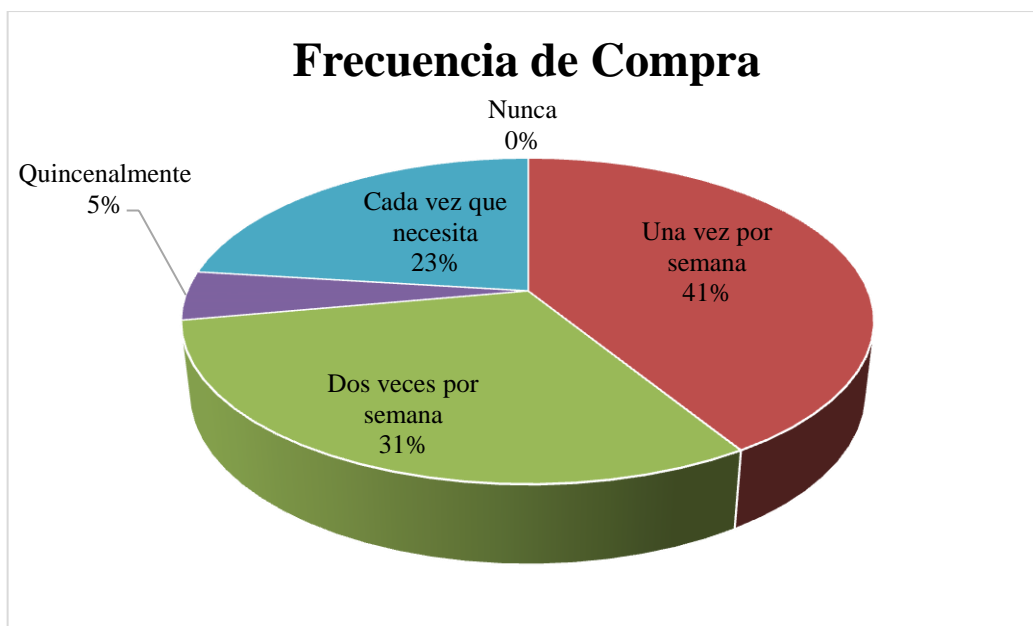


Figura 16. Frecuencia de compra de frutas y hortalizas.

Con respecto a la frecuencia de compra se encontró que el 41.2% de la población adquiere estos alimentos semanalmente por general por cuestiones de tiempo. Este porcentaje esta seguido de los que prefieren adquirirlos 2 veces por semana con un 31%, los cuales manifestaron que lo hacen de esta manera con el fin de consumir alimentos frescos.

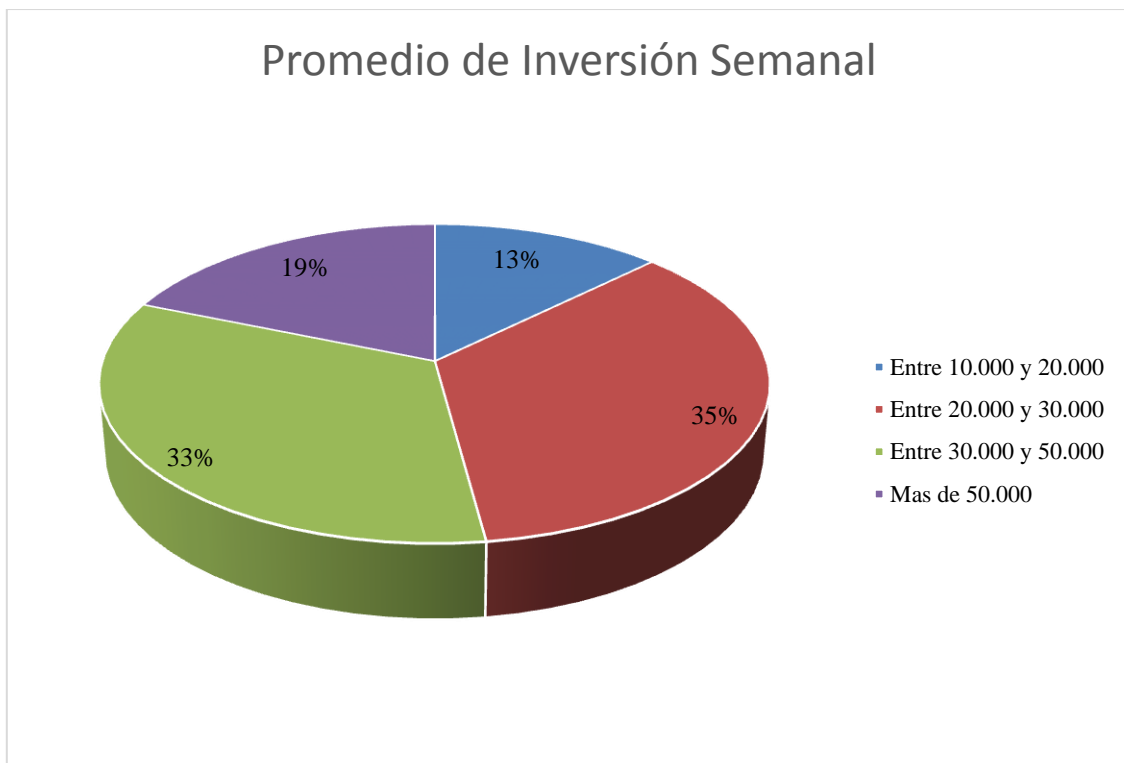
Es importante también analizar que el porcentaje de los que compran estos productos cada vez que los necesitan es considerable, lo que explica el porcentaje de personas que los adquieren en la tienda más cercana. Situación que permite entrar a analizar y proponer una forma inteligente de abarcar ese nicho de mercado.

- Pregunta 12: ¿En promedio, cuánto gasta semanalmente en frutas y hortalizas?

Tabla 16.

*Gasto promedio semanal en frutas y hortalizas.*

Opciones	Número	Porcentaje
Entre 10.000 y 20.000	21	12,7%
Entre 20.000 y 30.000	58	35,2%
Entre 30.000 y 50.000	55	33,3%
Más de 50.000	31	18,8%



*Figura 17.* Gasto promedio semanal en frutas y hortalizas.

Este dato es muy importante a la hora de estudiar el mercado dado que aquí se refleja el consumo real de la población y lo que la gente invierte semanalmente en este tipo de alimentos. El resultado obtenido manifiesta un panorama favorable dado que el 33,3% de la población destina para la adquisición de estos productos un promedio de \$30.000 a \$50.000 pesos. Valor que permite visualizar unas ventas considerables para la tienda.

Es importante también resaltar que tan solo un 12,7% de la población gasta semanalmente menos de \$20.000 pesos en el consumo de frutas y hortalizas y que un 18,8% gasta más de \$50.000 pesos.

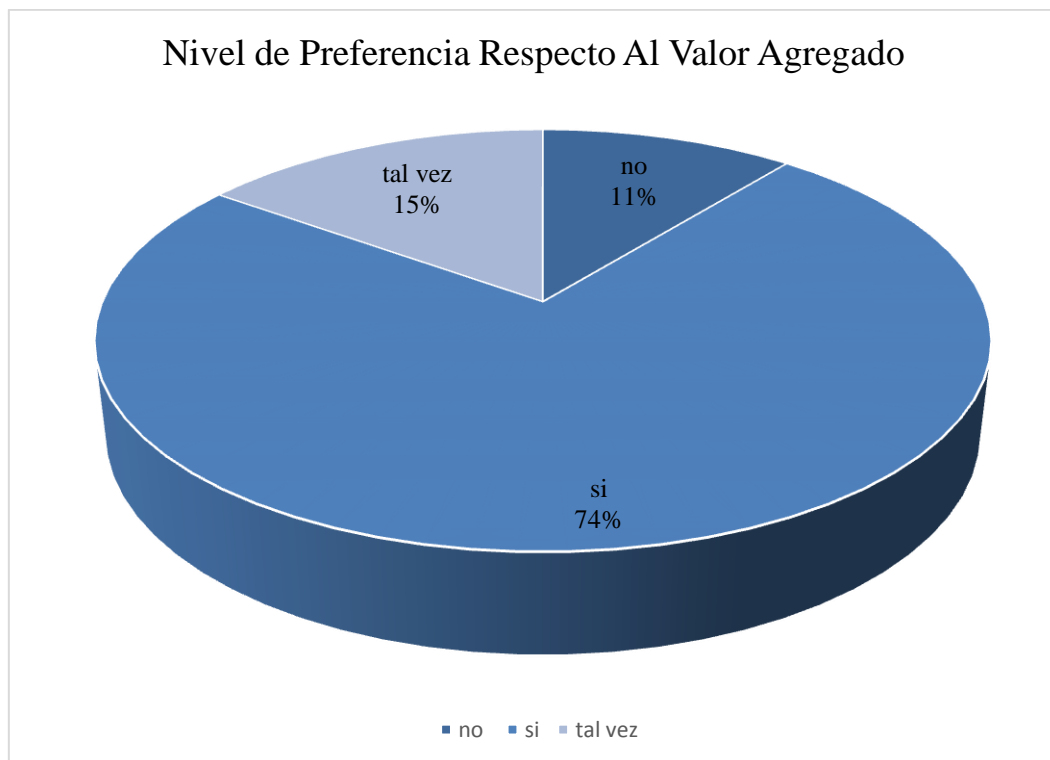
- **Pregunta 13:** Si usted sabe que existe un lugar donde al comprar estos productos se beneficia no solo usted como cliente si no también los campesinos como productores, ¿lo elegiría por encima del resto?

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 17.

*Nivel de preferencia de los clientes por HORTIFRUITS*

Opciones	Número	Porcentaje
No	18	10,9%
Si	122	73,9%
Tal vez	25	15,2%



*Figura 18.* Nivel de preferencia de los clientes por HORTIFRUITS.

Para culminar con las preguntas de la encuesta, se indagó a cada uno de los encuestados si realmente el valor agregado causaba algún tipo de inclinación de parte de los clientes a la hora de elegir el lugar para comprar estos productos para lo cual se obtuvo un resultado bastante positivo dado que el 73,9% de la población respondió que Sí, seguido de un 15,2% que respondió “Tal vez”, y tan solo un 10,9% de la población dijo que No. Esto abre una gran ventaja competitiva frente a los demás establecimientos.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

**4.2.2.6 Conclusión de la investigación.** Analizando todos los datos obtenidos se encuentran varias cifras importantes que ayudan a plantear una visión futura de lo que puede ser la tienda de descuento. El 73,9% de la población afirma que tendrá preferencia por HORTIFRUITTS teniendo en cuenta su propuesta de valor y los beneficios mutuos que esta genera. Adicionalmente se encontró que el 39,4% de la población consume frutas 2 veces al día y el 67,3% consume hortalizas al menos una vez al día lo que representa un consumo promedio y muy cercano a los 400 gramos de ingesta de estos alimentos que debería consumir cualquier ser humano.

Finalmente otro dato importante es el valor promedio de inversión en estos productos por parte de la población, aquí se encontró que el 35,2% de esta, gasta entre 20.000 y \$30.000 pesos y el 33,3% gasta entre 30.000 y 50.000 según los datos obtenidos en la pregunta número 12. Este valor presenta un escenario alentador si lo comparamos con el promedio nacional de inversión de los colombianos en frutas y hortalizas que corresponde al 5% del total del presupuesto para la alimentación familiar dato que según un estudio revelado por el DANE se encuentra entre \$290,000 y \$330,000 pesos (ECONOMIA, 2017). De esta manera ese 5% equivaldría a un promedio de entre \$14,500 y \$16,500 mensual.

### **4.3 Proyección de la demanda**

Para realizar la proyección de la demanda se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a una muestra representativa del mercado objetivo el cual se tomó como la comuna 13 de la ciudad de Bucaramanga. Para esta proyección fue clave la respuesta obtenida en la pregunta número 12 y la pregunta número 13, que presentan el porcentaje posible de clientes para la tienda de descuento y el nivel de consumo promedio de cada familia.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

**4.3.1 Calculo De La Demanda Potencial.** Para calcular la demanda potencial se tomó el porcentaje de personas encuestadas que respondieron afirmativamente a la pregunta número 13 la cual buscaba establecer aproximadamente la cantidad de personas que estarían dispuestas a comprar en la tienda de descuento HORTIFRUITTS. O por decirlo de otra manera que tanta cantidad de personas realmente preferirían este establecimiento en vez de la competencia.

Es importante mencionar que esta pregunta daba la opción de responder “tal vez” que en otras palabras lo que quiere decir es que los encuestados “probablemente sí” o “probablemente no” tendrían preferencia por este establecimiento. Para la proyección de la demanda se decidió no tener en cuenta este porcentaje dado que no se plantearon otras características o parámetros que permitieran definir que tanto porcentaje realmente lo elegiría.

Tabla 18.

*Porcentaje de clientes que elegirá HORTIFRUITTS*

Total Encuestados	Respuestas Afirmativas	Porcentaje
165	122	73,94%

El porcentaje obtenido anteriormente se aplica a la cantidad de familias establecidas como mercado objetivo que corresponde a 11.335 familias.

Tabla 19.

*Número de familias que elegirá HORTIFRUITTS*

número de familias del mercado objetivo	Porcentaje de familias que prefieren “HORTIFRUITTS”	Número probable de familias clientes
11335	73,94%	8381

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

De esta manera se obtiene que la cantidad de familias interesadas en ser clientes de HORTIFRUITTS serán en promedio 8381.

**4.3.2 Participación En El Mercado.** Para determinar la participación en el mercado se hace uso de la guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado. (www.entrepreneur.com, 2011).

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos son tus competidores?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%100%

Figura 19. Guía de aproximación al porcentaje de participación en el mercado.

Analizando la información para HORTIFRUITTS, se establecen los siguientes parámetros con el fin de definir el porcentaje de participación:

- Los competidores de la comuna 13 son considerados como pequeños dado que son establecimientos que manejan bajos volúmenes de productos y como tal ninguno está en la capacidad de suplir la demanda de toda la zona comparados con establecimientos como por ejemplo la cadena comercializadora de frutas y hortalizas “La gran canasta campesina” localizada en otros sitios de la ciudad.

- El número de competidores en el sector se ubica alto. Esto teniendo en cuenta que las tiendas de barrio según las encuestas realizadas captan un porcentaje considerable de la demanda y existe un número promedio de 13 de estos establecimientos por barrio.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

• Finalmente los productos ofrecidos son similares puesto que todos estos establecimientos mencionados ofrecen frutas y verduras generalmente de la región.

El rango establecido por la tabla para la clasificación de factores definida anteriormente en pequeños, muchos y similares se ubica entre un 5% y un 10%.

Con el fin de minimizar errores negativos en la estimación de la demanda y no ser conservadores ni exagerados con esta, se decide tomar un porcentaje de participación del 7,1%. Este porcentaje se multiplica por el total de familias hallado como la demanda potencial que corresponde a 8331, obteniendo como resultado un total de 595 familias.

**4.3.3 Proyección de Ventas del Primer Año.** Seguidamente de las encuestas realizadas se obtuvo el valor promedio semanal que gastan los consumidores de esta zona en frutas y hortalizas, el cual permite estimar el total de ventas para la tienda de descuento.

Tabla 20.

*Proyección de ventas semanal.*

Porcentaje de participación en el mercado(# de familias)	Promedio de consumo semanal	Porcentaje de familias	Número de familias por consumo promedio	Ingresos totales
595	\$ 15.000	12,7%	75	\$ 1.125.000
595	\$ 25.000	35,2%	209	\$ 5.225.000
595	\$ 40.000	33,3%	198	\$ 7.920.000
595	\$ 50.000	18,8%	111	\$ 5.550.000
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>\$ 19.820.000</b>

Finalmente las ventas proyectadas mensual y anualmente corresponden a:

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 21.

*Proyección de Ventas Mensual y Anual.*

Valor promedio de ventas mensual	Valor promedio de ventas en el primer año
\$ 79.280.000	\$ 1.033.471.429

#### 4.4 Análisis De La Competencia

Antes de entrar a hablar de competidores es importante contextualizar y entender acerca del mercado de frutas y verduras en la ciudad de Bucaramanga.

Para hablar de venta de frutas y hortalizas se tendría que enumerar un sinnúmero de plazas, supermercados, tiendas de barrio, distribuidoras, entre muchas otras. En este orden de ideas, es importante entrar a analizar el modo de operación de los lugares y cuál ha sido su atractivo diferenciador.

El estudio de mercados como ya se había evidenciado en los resultados de la encuesta, arrojó que los principales competidores son: la plaza de mercado de San Francisco (cabe mencionar que esta no está ubicada en la comuna 13, el fruver más cercano que en este caso y para la comuna 13 hace referencia a unos cuantos puntos de tamaño pequeño y por ultimo encontramos que las tiendas de barrio abarcan un porcentaje considerable de clientes. Todos estos sin embargo operan de manera intermediada.

**4.4.1 Modelo De Operación de la Competencia.** En una visita realizada a algunos de estos puntos del sector se corroboró el hecho de que la obtención de los productos se realiza a través de intermediarios.

En algunos casos los intermediarios hacen su entrega en los lugares comercializadores mientras que en otros casos, los dueños de los negocios se dirigen hasta centro abastos y allí realizan la compra. Es importante mencionar un tipo de competencia informal representada por los carros ambulantes dedicados a comercializar algunos productos agrícolas. Analizando

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

estos operadores, se encontró que por lo general manejan productos de cosecha y aquellos de consumo diario como por ejemplo papa, cebolla, tomate, entre otros y que por lo general no son de calidad. En términos generales no existe un establecimiento de negocio que como HORTIFRUITS plantee un modelo de distribución directa en el que se busca recortar la cadena de suministro que es lo que eleva el precio de los productos.

Por otra parte, hablando de estrategias de mercadeo, ninguno de estos establecimientos ofrece el servicio de domicilios según algunos porque son productos que la gente prefiere elegir a su gusto. Con respecto a promociones ofrecidas lo hacen generalmente con productos de cosecha con el fin de incentivar su consumo, y con productos que por su tiempo de permanencia es necesario venderlos inmediatamente para evitar su pérdida total.

**4.4.2 Dimensión y Aspecto de los Locales.** En la visita a varios establecimientos comercializadores de frutas y hortalizas de la comuna 13 se encontró un común denominador que tiene que ver con la desorganización del local y en muchos casos de los mismos productos. En este sector no se hallaron establecimientos con una organización diferente y llamativa al cliente. En ninguno de los casos los locales superan los 120 m<sup>2</sup>.

**4.4.3 Precios.** Haciendo un balance sobre el precio al que vende el campesino y el precio al que se consiguen los productos en los diferentes puntos de venta, se entrevistaron algunos comisionistas campesinos y tenderos conocidos los cuales brindaron información aproximada del precio al que compraban productos de esta clase incluidos en la canasta familiar y el precio al que se conseguían en los diferentes lugares de expendio.

Observando la siguiente tabla se encontró que el porcentaje de diferencia varía entre un 47% y un 70 %, porcentaje bastante alto comparado con el margen de ganancia que realmente tiene el campesino.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 22.

*Balance de precios*

Producto	Precio de venta del campesino	Precio de compra del cliente	% de diferencia
Papa negra(bulto)	\$ 50.000	\$ 85.000	70%
Papa criolla(canastilla)	\$ 40.000	\$ 65.000	63%
Plátano (arroba)	\$ 12.000	\$ 20.000	67%
Yuca (arroba)	\$ 11.000	\$ 17.500	59%
Arveja (arroba)	\$ 50.000	\$ 75.000	50%
Tomate(canastilla)	\$ 65.000	\$ 100.000	54%
Naranja(bulto)	\$ 45.000	\$ 75.000	67%
Mandarina(canastilla)	\$ 25.000	\$ 40.000	60%
Tomate de árbol(arroba)	\$ 25.000	\$ 37.500	50%
Curuba	\$ 17.000	\$ 25.000	47%

**4.4.4 Horarios de Apertura.** En una visita a varios de los establecimientos de la comuna 13 dedicados a la comercialización de frutas y hortalizas, se identificó un común denominador en los horarios de atención al cliente, estos van de 9 am o 10 am hasta las 8 pm o 9 pm. En el caso de las tiendas están son abiertas a las 6 o 7 de la mañana y cerradas por lo general a las 10 pm.

#### **4.5 Plan De Mercadeo**

Las estrategias de mercadeo son parte fundamental para el crecimiento de una organización, dada la necesidad de la introducción al mercado y luego de ello el crecimiento de la participación del mismo. El objetivo principal de este plan de mercadeo es abarcar la mayor

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

cantidad de clientes y satisfacer sus necesidades, brindando servicios que llenen sus expectativas.

Según *Philip Kotler* el marketing implica satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores. La función de cualquier empresa es ofrecer valor a los compradores y recibir utilidades a cambio.

El marketing mix es un concepto creado por McCarthy en 1960, el cual engloba los componentes básicos del marketing: Producto, precio, plaza y promoción. Se pueden considerar como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales, para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

**4.5.1 Estrategias De Precio.** Los productos agroindustriales son productos a los cuales calcularles un precio fijo se torna complejo, debido a los muchos factores internos y externos del sector que lo afectan. Todos los productos adquiridos por HORTIFRUITS poseen una alta volatilidad, ya que son sensibles a varios factores como el clima, donde se debe tener en cuenta el fenómeno del niño y de la niña, y los cambios repentinos en el medio ambiente lo cual trae como consecuencia la escases o la abundancia de los mismos, generando así que los precios puedan subir o bajar drásticamente.

Por otro lado sabemos que Colombia es un país cuya infraestructura no es la mejor y eso genera sobre costos en el transporte de cualquier producto, más si estos son productos perecederos, más sin embargo teniendo en cuenta que para su recolección se hará un solo recorrido por las diferentes veredas y lugares de encuentro estipulados, estos costos disminuirán.

Por último y no menos importante, tenemos que tener en cuenta la seguridad de un país como Colombia, que lleva en guerra contra grupos armados más de 50 años y que ha

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

ocasionado el desterramiento de miles de familias dedicadas a la agricultura. Como consecuencia un alza en los precios de los productos debido a la disminución de la producción. Esta es otra circunstancia que se espera cambie poco a poco con la firma del tratado de paz realizado el 26 de septiembre de 2016.

La central de abastos de Bucaramanga Centroabastos, maneja una escala de precios promedios de negociación, que tienen en cuenta todos estos factores, en donde diariamente se arma un listado de precios de los productos que sirve de guía para la mayoría de productores; basado en esta cifra se realizara la negociación con los agricultores teniendo en cuenta que en su mayoría los productos se adquirirán directamente en las fincas de estos y para ellos reduce los costos de venta, además se contratará un pedido promedio durante toda la cosecha.

Como estrategia para cumplir con el objetivo de ofrecer los mejores precios del mercado es importante mantener información constante de los precios que maneja la competencia con el fin de asegurarnos que realmente los ofrecidos en la tienda de descuento HORTIFRUITTS, están por debajo de los de la competencia.

**4.5.2 Estrategias de Promoción.** Teniendo en cuenta que la Tienda de Descuento HORTIFRUITTS tendrá un método de operación que permite ofrecer precios bajos, se presentan las siguientes estrategias de promoción:

De consumo:

- Cuando los productos no se perciban frescos se ofrecerán descuentos del 10% en el precio de estos para evitar pérdidas.
- Ofrecer promociones en productos de cosecha con el fin de estimular su consumo y una mayor rotación de estos.
- Para los clientes que realicen compras mayores a \$40,000 se les estarán ofreciendo descuentos de entre el 3 y el 5% con el fin de fidelizarlos.

De comunicación:

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Con el fin de llegar a la mayor cantidad de clientes y sobre todo ser efectivos con la transmisión de la información se tuvo en cuenta la clasificación de las generaciones la cual plantea diferentes estrategias de marketing adecuadas para cada generación.

Cada una de estas generaciones de personas que se han informado a lo largo del tiempo han tenido varias vivencias y experiencias particulares que vienen marcadas, por una serie de características únicas que las diferencian de las demás y que determinan en muchos casos la forma de relacionarse con el mundo online.

Basados en esta clasificación se tuvo en cuenta la respuesta a la pregunta número 4 de la encuesta, donde se determinó que las compras del hogar en un 59% son realizadas por la madre, y en un 32% son realizadas por el padre, con este dato se determina que las generaciones que engloban este segmento de clientes son:

- Generación baby boomers: entre 50 y 68 años aproximadamente, según el último estudio de Ipsos y Google, el uso online de este segmento generacional, sobrepasa ya a otras actividades como pueden ser ver la TV, escuchar la radio, o leer la prensa escrita. En cuanto a preferencias en aspectos de social media las redes donde más se mueven es en Facebook

- Generación X: entre los 36 y los 49 años, es la generación más adaptable al cambio. Esta generación utiliza Facebook como su red social preferida.

- Generación Y o millennials: entre 18 y 35 años, esta generación es altamente social en sus procesos de compra, es muy visual, el móvil es una absoluta prioridad así como tener continua conexión a internet (Cajal, 2014).

En base a esta información, las estrategias de promoción comunicativas son:

- Repartir volantes en el sector informando precios y promociones.
- Anuncios en la radio Olímpica stereo 2 veces por día en horas de la mañana. (se eligió esta emisora dado que es la más escuchada por los colombianos según el más reciente estudio ECAR (El Tiempo, 2016).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Animación en la tienda de descuento con el fin de atraer nuevos y más clientes.

**4.5.3 Estrategias de Distribución.** Las estrategias de distribución son parte importante en una idea de negocio como lo señala Kotler y Keller en su libro dirección de marketing; un sistema de distribución es un recurso externo clave, tiene tanta importancia como los recursos internos como la producción, la investigación, la ingeniería, los agentes que actúan en el mercado y las facilidades de venta que pueda dar la empresa.

Para la distribución de los productos se eligió una distribución directa exclusiva; lo que significa que los productos que se ofrecen llegaran directamente al consumidor sin tener intermediarios entre la tienda y el cliente y exclusiva por que se ofrecerán en el único punto de venta que será la tienda de descuento HORTIFRUITS.

Con el fin de entregar productos de calidad estos serán abastecidos dos veces por semana manteniendo un inventario en adecuadas condiciones de conservación para ser surtidos cada vez que sea necesario en los mostradores.

Por otra parte con el fin de cubrir la mayor cantidad de la demanda y brindar beneficios a los clientes, se prestara también el servicio de entregas a domicilio gratis para barrios de la comuna 13 por compras mayores a 40.000 y pagos por el cliente por compras menores, estos domicilios estarán coordinados por el administrador y serán contratados con terceros.

**4.5.4 Estrategias De Producto.** Para formular las estrategias de producto es importante tener en cuenta los agricultores que en este caso son quienes los producen.

Con el fin de ofrecer productos de calidad se desarrollan las siguientes estrategias:

- Promover en los campesinos charlas sobre la producción agrícola.
- Mantener informados a los proveedores sobre los pronósticos de tiempo emitidos por el

IDEAM con el fin de planificar la producción

- Surtir la tienda 2 veces por semana para ofrecer productos frescos.
- Asegurar un transporte seguro y cuidadoso de los productos.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Mantener frescos y en buen estado los productos según los requerimientos de cada uno.
- En caso de encontrarnos con productos a punto de dañarse, arreglarlos de manera atractiva al cliente y ofrecerlos a un menor precio.

### 4.6 Crecimiento De La Demanda

Teniendo en cuenta la competencia que se presenta en la zona y las diferentes estrategias de precio promoción y distribución, se plantea crecer de acuerdo al porcentaje de inflación al consumidor proyectado por el DANE para cada año.

## 5. Análisis Técnico

### 5.1 Descripción Técnica del Producto

Teniendo en cuenta que describir producto por producto termina siendo bastante complicado, dado la cantidad con la que se cuenta, lo que se hizo fue clasificar entre frutas y verduras estos productos y analizarlos agrupados. Cabe mencionar que los encargados del manejo de estos deben conocer las características y las condiciones requeridas para el almacenamiento de cada uno.

**5.1.1 Frutas.** Para esta información se agrupó y se promediaron los valores de algunas de las frutas incluidas en la canasta familiar para las cualidades mencionadas en la siguiente ficha (Grupo PM, 2005).

Es importante tener en cuenta que estos datos pueden variar dependiendo del origen de producción de las frutas, en otras palabras de su calidad.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 23.

*Ficha técnica de las frutas.***FICHA TÉCNICA GENERAL DE LAS FRUTAS**

<b>COMPOSICIÓN PROMEDIO DE LAS FRUTAS</b>					
<b>CUALIDADES</b>	<b>AGUA</b>	<b>ENERGÍA</b>	<b>CARBOHIDRATOS</b>	<b>PROTEINAS</b>	<b>FIBRA</b>
	80%-90%	60%	5%-18%	0,1%-1,5%	2%
	<b>LIPIDOS</b>	<b>CALCIO</b>	<b>CAROTENO</b>	<b>VITAMINA C</b>	
	16%	1%-5%	30%	50%	
<b>TAMAÑO</b>	Varía según la clase de Fruta				
<b>CONDICIONES CLIMATICAS</b>	Se tienen que tratar según el requerimiento				
<b>FACTORES AMBIENTALES</b>	Se debe mantener en lugar seco para evitar la humedad y aparición de microorganismos tóxicos.				
<b>CARACTERISTICAS DE EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	Bolsas plásticas, sacos de fique, cajas de cartón.				
<b>ALMACENAJE</b>	Bolsas agujeradas				
<b>TIEMPO DE VIDA UTIL PROMEDIO</b>	15 días				

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**5.1.2 Verduras.** En el caso de las verduras se hizo exactamente lo mismo que para las frutas, se promediaron los valores de algunos productos incluidos en la canasta familiar para las cualidades mencionadas (Garcia, 2012).

Tabla 24.

*Ficha Técnica de las verduras*

### FICHA TÉCNICA GENERAL DE LAS HORTALIZAS



COMPOSICIÓN PROMEDIO DE LAS HORTALIZAS					
CUALIDADES	AGUA gr	ENERGÍA cal	CARBOHIDRATOS gr	PROTEÍNA gr	FIBRA gr
	79,56	73,25	9,11	5,06	4,46
	LIPIDOS gr	CALCIO mg	CAROTENO mg	VITAMINA C mg	
	1,46	65,12	12,36	21,76	
<b>TAMAÑO</b>	Varía según la clase de Verdura				
<b>CONDICIONES CLIMATICAS</b>	Se tienen que tratar según el requerimiento				
<b>FACTORES AMBIENTALES</b>	Se debe mantener en lugar seco para evitar la humedad y aparición de hongos				
<b>CARACTERISTICAS DE EMPAQUE Y EMBALAJE</b>	Bolsas plásticas, sacos de fique, cajas de cartón, canastillas				
<b>ALMACENAJE</b>	Bolsas agujeradas				
<b>TIEMPO DE VIDA UTIL PROMEDIO</b>	30 días				

## 5.2 Descripción del Proceso de Operación

La comercialización de frutas y hortalizas constituirá la totalidad del proceso productivo del proyecto, ya que no se incurre en ningún proceso de transformación, solo en procesos de comercialización desde la compra a los productores en la finca hasta la adquisición de estos por los clientes en la tienda de descuento.

El proceso de compra se realiza en la finca de los productores, a los cuales se visitan previamente para realizar la negociación ofreciendo un negocio gana-gana donde se le garantiza al productor la compra de una cantidad constante de producto a un precio a convenir teniendo en cuenta el beneficio para ambos, dependiendo de los precios presentados por la central de abastos de Bucaramanga S.A. A cambio se reciben productos de primera calidad y abastecimiento continuo durante la cosecha. Este proceso será realizado por el gerente quien se comunicara con los campesinos y los visitará por lo menos 2 veces al mes para asegurar el abastecimiento y la calidad de los productos.

Bucaramanga es una zona con abundantes productores de frutas y verduras, lo que hace posible hacer recorridos por la región y realizar visitas a parcelas para comprar gran diversidad de productos sin tener que desplazarse demasiado. Estos recorridos serán realizados en transporte contratado a terceros en los días en lo que se realiza la recolección es decir dos veces por semana y por 10 horas diarias con un costo de \$300 mil el día, es importante aclarar que este costo es solo para los productos recogidos en Bucaramanga y que los que se deben traer de otros lados generan costos de transporte adicionales. Estos pedidos ingresan a la tienda de descuento donde se registrarán en una base de datos para su respectivo control y se surten de manera organizada y atractiva al cliente en cantidades pequeñas, el resto de producto que no se surte, se almacena en la bodega de acuerdo a sus requerimientos de conservación.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

La decisión de realizar la recolección de los productos 2 veces a la semana se toma basado en los resultados de la encuesta que muestran que la mayoría de los consumidores realizan la compra de estos alimentos dos veces por semana. Los días en que se llevara a cabo esta actividad será: uno el día sábado y el otro el día miércoles, con el fin de cubrir la demanda y entregar productos de calidad.

Como se mencionó anteriormente, productos como la papa negra, la papa criolla, la zanahoria la cebolla junca, el durazno, la pera y los diferentes tipos de manzana, generalmente no se producen en esta zonas cerca de Bucaramanga por lo que los proveedores serán de los municipios de Berlín, toná Santander y en el caso de las frutas, los proveedores serán de Nuevo Colón Antioquia. En este caso teniendo en cuenta que el costo de viaje para recoger los productos aumentaría el precio de estos en gran medida, se obtendrán en la tienda de descuento mediante envíos programados previamente, en otros casos lo que se hará es comprar una cantidad suficiente para abastecer una demanda semanal e incluso quincenal con el fin de ahorrar costos de viaje. Esta opción se presenta teniendo en cuenta que los productos mencionados se pueden mantener frescos hasta por 15 días.

Luego de su recepción, los productos se surtirán en su respectivo lugar en la tienda de descuento de una manera cuidadosa, organizada y atractiva para los clientes que marque diferencia con los demás negocios de este tipo.

**5.2.1 Diagrama de procesos.** Con el diagrama de procesos se muestra gráficamente el flujo de proceso empresarial que consta de ciertas actividades enlazadas entre sí y con un orden específico que harán más práctico todo el trabajo.

Para este caso se presenta el diagrama de proceso de compra y adquisición de productos en el que se muestran las actividades a realizar en la compra y obtención de estos alimentos hasta tenerlos en la tienda de descuento (Ver apéndice B). Se muestra también el diagrama de

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

proceso de atención al cliente en el que se puede observar cómo se llevara a cabo el proceso de recepción del cliente y la venta de los productos. (Ver apéndice C).

**5.2.2 Distribución del local.** La distribución del local se organiza de manera estratégica con el fin de mantener una bodega lo suficientemente amplia y acondicionada y a la vez poder brindar un excelente servicio a los clientes evitando espacios reducidos y desorden en la tienda (ver apéndice D).

Con respecto a la distribución del espacio destinado para cada una de las frutas y las hortalizas se repartirá de la siguiente manera: 40% del espacio para frutas y 60 % del espacio para las hortalizas, esto teniendo en cuenta que hay más hortalizas y que por ejemplo productos como la papa, la yuca y el plátano se surten en mayor cantidad dado que son alimentos no delicados que tienen una mayor durabilidad en el tiempo. Por otra parte los demás alimentos estarán surtidos en espacios iguales y cantidades mínimas con el fin de evitar maltrato en los productos por parte del cliente y se surtirán continuamente.

Para mantener un mejor orden en la tienda, todas las frutas estarán surtidas a un lado de la tienda y las hortalizas a otro lado, esto con el fin de no juntar frutas con hortalizas y evitar mezclas que puedan generar daños en los productos.

### **5.3 Recursos Necesarios**

Para la puesta en marcha de la tienda se requieren algunos materiales y equipos referenciados a continuación que harán más práctico su funcionamiento. Dado que se necesita entrar en los menores gastos posibles se hizo necesario analizar varias opciones para elegir las que se presentan a continuación las cuales resultaron ser las más adecuadas para el desarrollo de las actividades en la tienda de descuento.


A medida que el negocio crezca se invertirá en nuevos y mejores recursos.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**5.3.1 Centro de Trabajo Oficina Gerente**

Tabla 25.


*Ficha técnica centro de mesa oficina gerente.*

<b>Equipo</b>	Centro de Trabajo oficina gerente	<b>Cantidad: 1</b>
<b>Fabricante</b>	Easy Cencosud	<b>Costo: 325.000</b>
<b>Foto</b>	<b>Descripción</b>	
	1 Silla ejecutiva con pistón graduable en altura, 5 rodachines.	
	Recubrimiento en eco-cuero, cuero sintético, relleno de espuma.	
	1 Escritorio en L.	
	Estructura metálica y mesas en madera	
	Medidas: 153 cm de ancho x 118 de largo x 73 cm de alto	

**5.3.2 Exhibidores de Productos**

Tabla 26.

*Ficha técnica Exhibidor de Madera.*


<b>Equipo</b>	Exhibidor de madera	<b>Cantidad: 2</b>
<b>Fabricante</b>	Carpintería El Bueno	<b>Costo: 300.000</b>
<b>Foto</b>	<b>Descripción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de la estructura: 8,50m de largo*2m de alto*1,5m de profundidad</li> <li>• 10 cajones por nivel</li> <li>• Medidas de los cajones: 0,8m de frente*0.3m de alto*1,20m de profundidad</li> <li>• Cajones: triplex fenólico de 12mm</li> <li>• Estructura: Cedro</li> </ul>	

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUTS

## 5.3.3 Cajones de madera

Tabla 27.

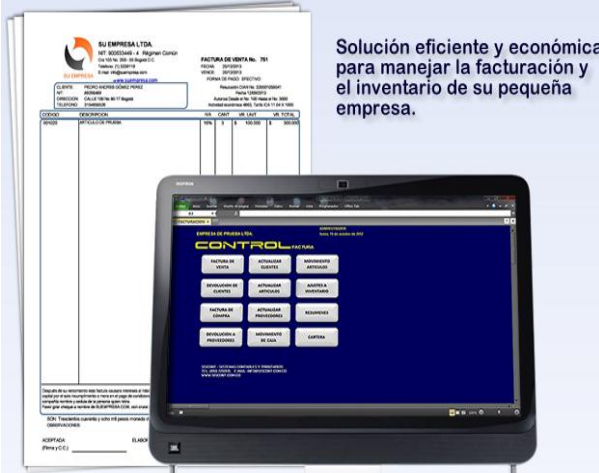
Ficha técnica cajones de madera.

<b>Equipo</b>	Cajones de madera	<b>Cantidad:3</b>
<b>Fabricante</b>	Carpintería El Bueno	<b>Costo: 40.000</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madera: cedro</li> <li>• Medidas: 1m*1m*1m*</li> <li>• Totalmente recubierto</li> <li>• Sin tapa</li> </ul>	

## 5.3.4 Software

Tabla 28.

Ficha técnica del software.

<b>Equipo →</b>	Software	<b>Cantidad: 2</b>
<b>Fabricante</b>	SISCONT	<b>Costo: 248.000 (Pago único)</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos: facturación, inventarios, cuentas por cobrar por pagar, tesorería, contabilidad local.</li> <li>• Documentos generados: factura de venta y de compra, devoluciones en comprar y ventas, recibos de caja, comprobantes de egreso, ajustes a inventarios, entradas y salidas de almacén, notas de contabilidad.</li> <li>• Reportes: de ventas, de compras, cuadro diario de caja, cuentas por cobrar y por pagar, resumen de gastos, estado de resultados, balance general.</li> </ul>	

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

## 5.3.5 Terminal de facturación

Tabla 29.

*Ficha técnica terminal de facturación.*


Equipo	Terminal de facturación	Cantidad: 2
Fabricante	GSAN	Costo: 2'000.000
Foto	Descripción	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placa principal: Intel atom</li> <li>• CPU: 1.8G</li> <li>• Memoria: 2G</li> <li>• disco duro: 32G SSD o 500G (1*2.5 '' HDD SATA)</li> <li>• Interfaz: 1 PS/2 para ratón y 1 PS/2 para Teclado</li> </ul>	
	1 puerto Paralelo	
	4 USB ollas	
	1 puerto LAN	
	1-5 puertos Serie	
	1 puerto VGA	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora: 58mm impresora térmica</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor: 12 '' LCD Resolución: 1024*768,800*600 Un panel LCD de grado</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pantalla del cliente: pantalla de cliente vfd de 2 líneas, 40 dígitos (opcional: LED 8N, 8 DÍGITOS)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajón de dinero(opcional): GS-405B-5 facturas, 4 monedas (opcional: GS-4042-4 facturas, 6 monedas)</li> </ul>	

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**5.3.6 Computadores de Mesa**

Tabla 30.


*Ficha técnica computador de mesa.*

<b>Equipo →</b>	Computador de mesa	<b>Cantidad: 1</b>
<b>Fabricante</b>	hewlett packard	<b>Costo: 1.165.000</b>
<b>Foto</b>	<b>Descripción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo 24-E007LA. Cuenta con pantalla Full HD de 23,8" de diagonal IPS con luz de fondo WLED. Procesador Intel Pentium J4205</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad del procesador de 1.50GHz</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAM de 4GB</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disco duro de 1TB.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con sistema operativo Windows 10.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispone de 4 puertos USB (2 USB 2.0, 2 USB 3.0). Con conexión Bluetooth.</li> </ul>	

**5.3.7 Bascula Digital Grande**

Tabla 31.

*Ficha técnica bascula digital Grande*

<b>Equipo</b>	Gramera Digital grande	<b>Cantidad: 1</b>
<b>Fabricante</b>	Mercado del Campo	<b>Costo: 225.000</b>
<b>Foto</b>	<b>Descripción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre: • Gramera digital 400 kl industrial plataforma con lector ph-mk400. Referencia: 10725</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad: 400 kilogramos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada analógica, Sensibilidad 0.5 uV/escalón.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución: 130000 puntos.</li> </ul>	

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**5.3.8 Gramera digital Pequeña**

Tabla 32.


*Ficha técnica gramera digital Pequeña.*

<b>Equipo</b>	Gramera Digital pequeña	<b>Cantidad: 2</b>
<b>Fabricante</b>	Mercado del Campo	<b>Costo: 102.000</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre: Gramera digital 40 kl industrial uduke gb-468</li> <li>• Capacidad: 40 kilogramos</li> <li>• Referencia: 6650</li> </ul>	
	<p>ENTRADA ANALÓGICA:</p> <p>Sensibilidad 0.5 uV/escalón, Resistencia entrada 100 Megaohmios, Filtro analógico Paso-bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución: 130000 puntos</li> <li>• Estabilidad térmica</li> </ul> <p>Salida RS-232/C</p>	

**5.3.9 Cestas de Plástico**

Tabla 33.

*Ficha técnica cestas de plástico.*

<b>Equipo</b>	Cestas de Plástico	<b>Cantidad: 20</b>
<b>Fabricante</b>	Consumiblestpv.com	<b>Costo: 20.000</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencia: aiport a asas 2220</li> <li>• Fabricado en material resistente de alta duración.</li> </ul> <p>Capacidad: 20 L, Medidas: 0.48*0.3*0.3m.</p>	

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**5.3.10 Canastillas**

Tabla 34.

*Ficha técnica canastillas.*

<b>Equipo</b>	Canastillas	<b>Cantidad: 30</b>
<b>Fabricante</b>	Modulaser	<b>Costo: 8.000</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	• Referencia: BFP	
	• Largo: 0.6m	
	• Ancho: 0.4m	
	• Alto: 0.25m	
	• Hecha en pastico y perforada tipo barras	

**5.3.11 Nevecon**

Tabla 35.

*Ficha técnica Nevecón*


<b>Equipo</b>	Nevecon	<b>Cantidad: 1</b>
<b>Fabricante</b>	<b>Costo: 3'000.000</b>	
<b>Foto</b>	Descripción	
	• Dimensiones: H x W x D: 1780 x 902 x 700 mm	
	• Refrigerador de red neta de 335 litros	
	• Congelador de 180 litros	
	• Filtro antibacteriano con tecnología Microban	
	• Tecnología Total NoFrost	
	• Dispensador de agua	
	• Balcones de cuatro lados	
	• Bloqueo infantil	
• Alerta de Black Out		

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

## 5.3.12 Mobiliario de despacho de clientes

Tabla 36.


*Ficha técnica mobiliario de despacho de clientes*

<b>Equipo</b>	mobiliario de despacho de clientes	<b>Cantidad: 2</b>
<b>Fabricante</b>	Moduace	<b>Costo: 300.000</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	Protector de scanner con atril para teclado.	
	Punteras plásticas.	
	Frente para alto impacto.	
	Acero inoxidable calidad 304 S.M	
	Disponibles en 3 modelos: Standard / Recto / Tandem	

## 5.3.13 Carretilla de Carga

Tabla 37.

*Carretilla de carga.*


<b>Equipo</b>	Carretilla de carga	<b>Cantidad: 1</b>
<b>Fabricante</b>	Multi-paking	<b>Costo: 100.000</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad: 250 kilogramos</li> <li>• Dimensiones: 38 ancho x 59 largo (pala 30cm – ext: 68cm) x 135 alto (cms)</li> <li>• Ruedas: 2 ruedas neumáticas de 10</li> <li>• Estructura en tubo agua negra de 1"</li> <li>• Sujeción en tres puntos</li> <li>• Superficie de carga en platina</li> <li>• Superficie abatible en tubo de agua negra de 1"</li> <li>• Acabado en pintura electrostática</li> </ul>	

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**5.3.14 Silla**

Tabla 38.

*Ficha técnica silla.*

<b>Equipo</b>	Silla	<b>Cantidad: 2</b>
<b>Fabricante</b>	Rimax	<b>Costo: 20.000</b>
<b>Foto</b>	Descripción	
	Material: plástico	
	Silla con brazos	

**5.3.15 Implementos de Aseo**

Tabla 39.

*Ficha técnica implementos de aseo.*

<b>Equipo</b>	Implementos de aseo	
<b>Fabricante</b>	Fulling Bucaramanga	<b>Costo: 100.000</b> (mensual)
<b>Foto</b>	Descripción	
	Productos de calidad fabricados en la región	

**5.4 Capacidad instalada**

La capacidad instalada se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

En todo sistema de producción o prestación de servicios se requiere de una dotación de recursos físicos, humanos, tecnológicos, bienes raíces, maquinaria y equipos para poder procesar la materia prima e insumos relacionados hasta transformarla en producto terminado o servicios prestados. Esa cantidad de infraestructura constituye la capacidad instalada la cual se representa en valores de inversión y en la disponibilidad de producción o atención a través de los ítems que se pueden procesar o atender (pasajeros, usuarios, clientes, metros, etc.)

La capacidad de la Tienda de Descuento HORTIFRUITTS se determinó en primer lugar de acuerdo a la capacidad de atención al cliente en este caso se realizó un estudio exploratorio en el que se determinó en varios frivers de la ciudad el tiempo promedio que demora un cajero en despachar un cliente luego de que este ya ha elegido sus productos a comprar. Este tiempo promedio dio como resultado 7 min. Adicionalmente se tiene que la tienda opera 12 horas al día. De esta manera tenemos que la capacidad instalada es:

Tabla 40.

*Tiempo de atención al cliente disponible por día.*

Hora del día	numero de cajeros	total minutos disponibles
08:00 a. m.	2	120
09:00 a. m.	2	120
10:00 a. m.	2	120
11:00 a. m.	2	120
12:00 p. m.	2	120
01:00 p. m.	2	120
02:00 p. m.	2	120
03:00 p. m.	2	120
04:00 p. m.	2	120
05:00 p. m.	2	120
06:00 p. m.	2	120
07:00 p. m.	2	120
total minutos disponibles por día		1440

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

Se tiene que la cantidad de minutos disponibles en un día para atender clientes es de 1440 min y como se mencionó anteriormente el tiempo promedio en despachar un cliente es de 7 min entonces se tiene que la capacidad instalada es:

Tabla 41.

*Capacidad mensual de clientes atendidos.*

Numero promedio de clientes atendidos por día	(1440min/7min*cliente)	205 clientes/día
numero promedio de clientes atendidos por mes	205 clientes/ día*7dias	6150 clientes/mes

De esta manera se tiene que la capacidad de la tienda es en promedio de 205 clientes por día es decir 6150 clientes/mes.

Si pasamos este dato a valor de ventas mensuales tendríamos que la capacidad de la tienda en ventas sería:

Tabla 42.

*Capacidad operativa en ventas mensuales*

Capacidad de clientes atendidos por mes	promedio de consumo semanal	porcentaje de familias	Número de familias	ingresos totales
1435	\$ 15.000	12,70%	182	\$2.730.000
1435	\$ 25.000	35,20%	505	\$ 12.625.000
1435	\$ 40.000	33,30%	477	\$ 19.080.000
1435	\$ 50.000	18,80%	269	\$ 13.450.000
TOTAL VENTAS				\$ 47.885.000

De esta manera tendríamos que la capacidad de la Tienda de Descuento HORTIFRUITTS en valor de ventas sería de \$47.885.000 pesos semanales.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Además de determinar la capacidad instalada en base a la capacidad de atención al cliente, se determina una capacidad en base a la cantidad de producto manipulado semanalmente. Para esto se realizó una investigación exploratoria en la que gracias a la colaboración del administrador de la comercializadora de frutas y hortalizas “MegaFruver41” ubicado en la calle 41 N° 32-77 la cual cuenta con un área similar a la de HORTIFRUITS se pudo calcular la cantidad que maneja semanalmente este establecimiento, para luego mediante un comparativo determinar la cantidad aproximada que se manipulara en la tienda de descuento.

A continuación se muestra la información recolectada:

Tabla 43.

*Cantidades promedio manejadas por MegaFruver41.*

Hortaliza	Cantidad semanal manejada por MegaFruver41 (kilos)	Fruta	Cantidad semanal manejada por MegaFruver41 (kilos)
Tomate	270	Aguacate	50
Zanahoria	300	Limón	300
Cebolla larga	135	Naranja	300
Cebolla bulbo	375	Mandarina	200
Habichuela	65	Guayaba	150
Arveja verde	150	Banano	250
Ahuyama	100	Piña	300
Repollo	70	Tomate de árbol	150
Pepino cohombro	100	Mango	300
Espinaca	15	Manzana verde	120
Remolacha	75	Manzana roja	120
Apio	150	Mora	70
Berenjena	50	Fresa	60
Lechuga	60	Maracuyá	75
Brócoli	50	Curuba	90
Coliflor	50	Papaya	300

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 43. (Continuación)

Hortaliza	Cantidad semanal manejada por MegaFruver41 (kilos)	Fruta	Cantidad semanal manejada por MegaFruver41 (kilos)
Calabacín	50	Sandía	300
Papa negra	2250	Guanábana	100
Papa amarilla	300	Lulo	70
Pimentón	75	Pera	120
Frijol	75	Uva	100
Cilantro	4	Melón	100
Perejil	4	Granadilla	100
Rama de apio	15	Durazno	120
Mazorca	150	Zapote	100
Ajo	10	Subtotal	3945
Plátano verde	300		
Plátano maduro	150		
Subtotal	5398		
TOTAL		9343 KL=9,343@	

Teniendo en cuenta estos datos y sabiendo que aunque cuentan con un área similar, este establecimiento ya tiene un posicionamiento y unos clientes fidelizados, no se toma la misma cantidad, si no que se decide tomar un 85% de este dato, es decir la capacidad manejada por Hortifruits representada en cantidad de productos será de 8 toneladas por semana.

### 5.5 Productos Ofrecidos.

Los productos ofrecidos en la tienda de descuento se presentan discriminados a continuación. Cabe aclarar que aunque existen otros productos clasificados como frutas y hortalizas solo se ofrecerán los mostrados teniendo en cuenta que los demás no tienen una buena rotación en los consumidores.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 44. *Productos.**Productos.*

HORTALIZAS		FRUTAS	
Tomate	Brócoli	Aguacate	Curaba
Zanahoria	Coliflor	Limón	Papaya
Cebolla larga	Calabacín	Naranja	Sandia
Cebolla bulbo	Papa negra	Mandarina	Guanábana
Habichuela	Papa amarilla	Guayaba	Lulo
Arveja verde	Pimentón	Banano	Pera
Ahuyama	Frijol	Piña	Uva
Repollo	Cilantro	Tomate de árbol	Melón
Pepino cohombro	Perejil	Mango	Granadilla
Espinaca	Rama de apio	Manzana verde	Durazno
Remolacha	Mazorca	Manzana roja	Zapote
Apio	Ajo	Mora	
Berenjena	Plátano verde	Fresa	
Lechuga	Plátano maduro	Maracuyá	

Teniendo en cuenta las investigaciones exploratorias realizadas es importante mencionar que el porcentaje de rentabilidad que se manejará en los productos, no supera el 40% con el fin de cumplir con el objetivo de ofrecer precios por debajo de la competencia y como mínimo de un 20% para no incurrir en pérdidas,. Cabe aclarar que el porcentaje promedio de ganancia que se intentara mantendrá es de 30%.

### 5.6 Proveedores

Para el análisis de los proveedores se hizo necesario averiguar una cantidad considerable de campesinos productores de frutas y hortalizas además de visitar algunas fincas aledañas. Todo esto con el fin de estudiar y elegir muy bien los mejores proveedores para la Tienda De Descuento HORTIFRUITS.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Sabiendo que en Santander existe gran cantidad de campesinos agricultores la tarea de elegir los proveedores se hace un poco extensa dado que muchos de estos cultivan por lo general los mismos productos en el mismo tiempo del año y dadas las condiciones climáticas la calidad puede llegar a ser la misma, es ahí donde se tuvo que entrar a analizar otros factores.

Por otra parte teniendo en cuenta que una de las partes que busca beneficiar la idea de negocio es a los proveedores y que además estos por lo general durante todo el año no cosechan el mismo producto, se propuso entre los elegidos mantener un ambiente de baja competencia, es decir mantenerse informados de sus próximas cosechas con el fin de no producir lo mismo en el mismo tiempo del año.

Es de saber que la idea de planificar la producción no es tarea fácil más aun cuando los campesinos toda la vida han estado acostumbrados a cosechar lo que cada uno quiere sin entrar a analizar factores que podrían beneficiar o afectar el producto elegido, por eso inicialmente solo es una propuesta que se espera ir implantando y mejorando a través del tiempo.

**5.6.1 Factores Determinantes Para La Elección De Los Proveedores.** El principal factor que se tuvo en cuenta a la hora de elegir los proveedores fue la cercanía de estos a la zona urbana de Bucaramanga, a excepción de esos productos que por las condiciones climáticas de la ciudad es necesario traerlos de otros lugares como es el caso de la papa negra, la papa criolla, la cebolla Junca, la zanahoria entre otros.

Otro de los factores que se tuvo en cuenta fue la calidad de los productos que se analizó por la forma de cosecha de cada agricultor y el cuidado que estos le brindan a la hora de cultivarlos y recogerlos.

A continuación se presenta un listado de los principales proveedores elegidos y el lugar al que pertenecen. Es importante resaltar que fue necesario elegir varios proveedores teniendo

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

en cuenta que constantemente estos no cultivan lo mismo por lo que se deben tener otras opciones.

Tabla 45.

*Principales proveedores de la región.*

Proveedor	Vereda	Productos que cultiva normalmente
Mariela Villamizar	Gualillo alto	Aguacate, tomate, frijol, arveja verde, habichuela limón, naranja, mandarina, guayaba
Benito chaparro	Lebrija	Ahuyama, papaya, pepino cohombro, pimentón, plátano
Freddy Fabián Sarmiento	Lebrija	Tomate, yuca, pimentón, piña, melón
Hugo Antonio Rodríguez	Mesa de los santos	Yuca, tomate de árbol, tomate.
Hugo Antonio Rodríguez	Lebrija	Sandia, piña, lulo, banano, guanábana
Alirio Cáceres	Lebrija	Cilantro, perejil, brócoli, coliflor, rama de apio, espinaca, calabacín, berenjena.
Inés Aguilar	Santa Bárbara	Lechuga, cilantro, perejil, espinaca, brócoli, coliflor, banano mango, mora.
Esperanza Aguilar	Santa Bárbara	Aguacate, uva, curuba, guayaba, mora, fresa naranja, mandarina, limón.
Leonardo mantilla	Gualillo bajo	Mazorca, plátano, yuca, zapote, banano, maracuyá, fresa
Carlos Vesga	Piedecuesta	Arveja verde, tomate, habichuela, frijol
Wilson Vesga	El Guamo, Piedecuesta	Tomate de árbol, guanábana, granadilla,
Jonatán Arias Jaimes	Berlín	Cebolla larga, cebolla cabeza, zanahoria, papa.
Alfonso Rodríguez	Tona	Papa negra, papa criolla, zanahoria.
Ángela Patricia	Berlín	Cebolla larga, cebolla cabeza,
Uriel Ortiz	Nuevo Colon (Antioquia)	Manzana verde, manzana roja, pera, curuba, durazno.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Observando la tabla de proveedores tenemos un agricultor del departamento de Antioquia, esto debido a que de estos productos no se encontró proveedor en la región lo cual nos obligó a contratar uno de los mejores proveedores de esta región.

### 6. Análisis organizacional

#### 6.1 Estructura organizacional

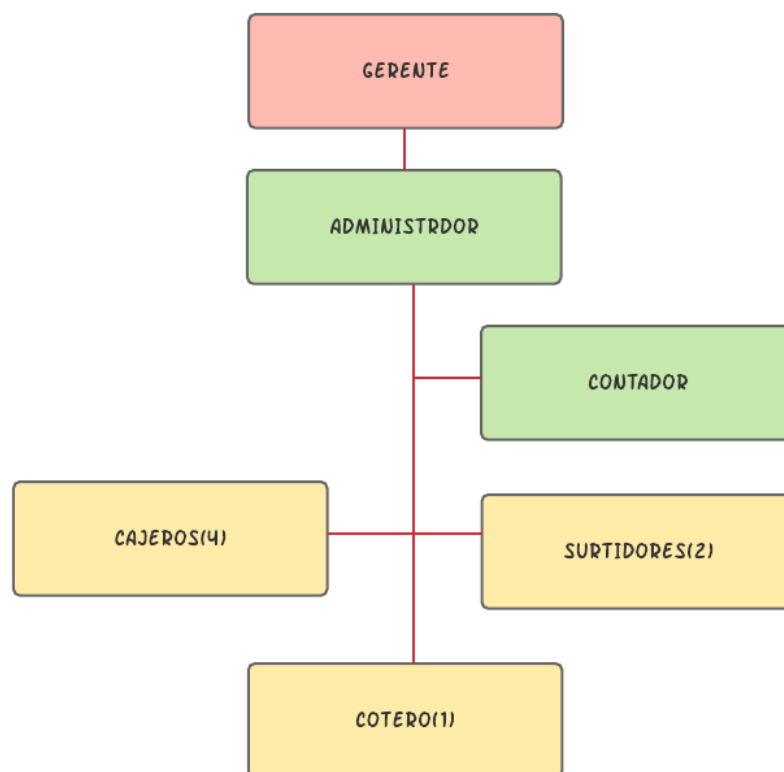


Figura 20. Estructura Organizacional.

#### 6.2 Manual de Funciones

En este, manual se presenta una breve descripción del perfil de cada cargo planteado en la estructura organizacional con sus requisitos, sus especificaciones de contrato y sus respectivas funciones. (Ver apéndice número E).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

### 6.3 Estructura salarial

Para conocer el valor a pagar a cada uno de los empleados requeridos para el funcionamiento de la tienda de descuento, se valoró el tipo de contrato para cada cargo, valoración que se muestra a continuación.

Tabla 46.

*Cargos y Tipos de contrato.*

Cargo	Tipo de contrato	Salario
Gerente General	Término indefinido	\$ 2'000.000
Administrador	Término indefinido	\$ 1'600.000
Contador	Operación por prestación de servicios	\$ 1'500.00
Cajero	Termino fijo	\$ 781.242
Surtidor	Termino fijo	\$ 781.242
Cotero	Operación por prestación de servicios	\$ 400.000

La gerencia estará a cargo de la autora de la idea de negocio quien tendrá contrato a término indefinido y un salario de 2.56 SMMLV. Igualmente el administrador tendrá un contrato a término indefinido por valor de 2.048 SMMLV.

Por otra parte para determinar el salario que tendrá el contador se realizaron averiguaciones con algunas empresas similares a las cuales se les consulto como manejaban la parte de la contabilidad en la organización y cuanto pagaban por eso. Los datos encontrados llevaron a concluir que el contador será contratado directamente con contrato de operación por prestación de servicios por valor de un millón quinientos mil pesos y hará presencia en la empresa una vez por semana para el cumplimiento de sus funciones, cabe aclarar que este salario es integral, lo que significa que no se incurrirán en gastos por prestaciones sociales.

Para determinar el valor del salario de los cajeros y los surtidores se realizó una asignación salarial por puntos, la cual dio como resultado 1 SMMLV. (Ver apéndice F).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

Finalmente para determinar el salario del coterero se realizó un análisis en el que se determinó un contrato por prestación de servicios para beneficio de la idea de negocio dado que solo se requiere de su trabajo en los días en los que se hace la recolección de los productos en las distintas veredas, que corresponden a dos días a la semana. Este salario corresponde a 50.000 pesos por día trabajado.

### **7. Análisis Legal**

#### **7.1 Figura Jurídica**

HORTIFRUITTS, organización comercializadora de frutas y hortalizas, se organizará jurídicamente como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), teniendo en cuenta que se trata de una empresa pequeña y que al principio requerirá incurrir en los menores costos posibles para conservar su viabilidad financiera, así como tener una facilidad y flexibilidad en su manejo y administración.

Este tipo societario brinda las siguientes ventajas:

- Facilidad y menores costos para su constitución y posteriores modificaciones, al poderse realizar a través de documento privado el cual deberá ser registrado ante la Cámara de Comercio de su domicilio.
- Flexibilidad en la forma de organización y administración, tales como lugar y tipo de reuniones sociales, no obligatoriedad de constituir Junta Directiva o en caso de existir, tener una mayor flexibilidad en su constitución y manejo; facilidad y agilidad en la toma de decisiones por parte de los órganos sociales como la Asamblea de Accionistas.
- Facilidad y menores costos al no tener la obligación legal de contar con un Revisor Fiscal en el comienzo de la operación (pudiéndolo establecer voluntariamente cuando la operación así lo amerite), siempre que los activos brutos a 31 de diciembre del año

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUIT'S

inmediatamente anterior no sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos; o que los ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior no sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.

- En cuanto al número de accionistas, ya que en un comienzo será solo uno, este tipo societario se ajusta a sus necesidades ya que no se tiene un número mínimo o máximo de accionistas.

- En caso de futuras pérdidas que reduzcan el patrimonio de la sociedad, en este tipo societario se cuenta con un periodo de dieciocho meses para subsanarla (a diferencia de la Sociedad Anónima donde sólo son seis meses).

- Si bien con la Reforma Tributaria queda cuestionada la exención de responsabilidad que se había establecido en materia de obligaciones tributarias para los accionistas de las Sociedades por Acciones Simplificadas, sigue existiendo la separación de la sociedad como persona jurídica independiente a los socios, ventaja que también tienen otras formas societarias como la Ltda. Y la Anónima, siempre que no se utilice la sociedad para defraudar o perjudicar a terceros.

### **7.2 Requisitos legales**

Para la constitución de la empresa, al tratarse de una SAS, sólo se requerirá de documento privado, debidamente registrado ante la Cámara de Comercio del domicilio de la sociedad, en este caso, de la ciudad de Bucaramanga, el cual incluso puede realizarse de manera virtual. Adicionalmente deberá realizarse la inscripción en el RUT, trámite en el cual será asignado el NIT correspondiente. Adicionalmente debe elaborar los tramites de registro de personal en las cajas de compensación familiar, EPS, riesgos profesionales, pensiones y cesantías, es decir todos los tramites de parafiscales.

Este tipo de empresa requiere de permiso de sanidad de la localidad donde se ubicara y el permiso de uso de suelo otorgado por la curaduría urbana, además debe cumplir con las

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

normas mínimas de seguridad: extintores, botiquín, señalización y adecuada instalación eléctrica.

Por otra parte, en Colombia las normas que regulan la comercialización y distribución de productos hortifrutícolas son las siguientes:

- Resolución 14712 de 1984.
- NTC 5400: Buenas prácticas agrícolas.
- NTC 5224: Empaque y embalaje de frutas y hortalizas.
- NTC 5422: Empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos.
- NTC 5517: Etiquetas ambientales: sello ambiental colombiano. Criterios ambientales para embales, empaques, cordeles, hilos, sogas y telas de fibra de fique.

En las Normas Técnicas Colombianas (NTC) encontramos más resoluciones para cada una de las frutas y verduras, como la uva (NTC 5321), la guanábana (NTC 5208), la granadilla (NTC 4101), la piña (NTC 4102), la fresa (NTC 4103), el aguacate (NTC 5209) y el melón (NTC 5207). Como se puede ver, hay una gran variedad pero se aplicaría de acuerdo a los productos a comercializar.

Finalmente, según el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, se requieren 2 requisitos “Permiso Sanitario para fabricación y venta de alimentos

Elaborados por microempresarios” y “Emisión de concepto sanitario a microempresas que fabrican alimentos que desean obtener Permiso Sanitario “que están respaldados por los decretos leyes y resoluciones siguientes:

- Decreto 3075 de 1997, (Todo, exceptuando lo señalado en los artículos 24, 25, 26 y 27 del Capítulo V, Título III y Capítulo 9).
- Decreto 4444 de 2005.
- Ley 399 de 1997.
- Resolución 2014026516 de 2014.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Resolución 2014034350 de 2014.
- Decreto 1270 de 2002.
- Decreto Ley 019 de 2012, (Artículo 9 y 26).

### 7.3 Homonimia

Realizar la consulta de homonimia para determinar la autenticidad del nombre del establecimiento. Se realizó la consulta por nombre o razón social de “Tienda de Descuento HORTIFRUITS” obteniendo el siguiente resultado.

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
BUGA	0000058390	HORTIFRUITS DEL VALLE	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2017	ACTIVA

Figura 21. Homonimia. Adaptado de RUES. (Red de Camara de comercio, 2018).

Se observa que tan solo un establecimiento comparte el nombre de HORTIFRUITS el cual está ubicado en Buga, figura como un establecimiento de comercio y se encuentra activa, mas sin embargo la razón social de la tienda sigue siendo único debido a que el nombre completo de este establecimiento es “HORTIFRUITS DEL VALLE” y el de la presente idea de negocio es: “Tienda de Descuento HORTIFRUITS”.

### 7.4 Actividad Comercial

La actividad comercial correspondiente y el código CIU investigado en la página de la DIAN corresponde al 5221: Comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados (aldiaempresarios.com, 2017).

### 7.5 Manejo de Contratos

La tienda de descuento contara con 6 cargos, el gerente, el administrador, el contador, cajero, surtidor y coter. Para el caso del cargo de cajero y surtidor se contara con 4 personas para la caja y 2 personas para surtir, es decir 6 personas con las cuales se manejará contrato a término fijo el cual incluye el pago de todas las prestaciones sociales y afiliaciones de ley.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Adicionalmente el gerente y el administrador tendrán un contrato a término indefinido que también incluye el pago de estos pagos.

El contador y con el coterero se firmara un contrato por prestación de servicios que no incluye ningún pago adicional.

### **8. Análisis Socio-Ambiental**

Es importante entrar a analizar el impacto social y ambiental que tendrá la puesta en marcha del proyecto para de esta manera reducir al máximo los posibles efectos negativos y no ocasionar daños a terceros.

#### **8.1 Descripción de posibles desechos contaminantes**

En el proceso de comercialización de frutas y verduras se generan desechos sólidos provenientes del manejo de la misma en los diferentes pasos de la cadena de abastecimiento, fruta maltratada, producto de baja calidad que no será aceptado por los clientes, frutas y verduras en un avanzado estado de madurez, e incluso en estado de descomposición, este último por falta de rotación del producto. Por lo tanto es importante que la empresa tenga plan de manejo de residuos. Este tipo de residuo puede catalogarse como residuo sólido aprovechable, ya que se trata de un desecho producto de las actividades industriales que es abandonado por su condición y puede ser usado por otro, representando un valor económico. El Decreto 1713 de 2002 clasifica este tipo de residuo como un residuo sólido aprovechable, por lo cual se puede diferenciar de los residuos peligrosos, tóxicos o químicos los cuales son regulados. En el Artículo 4° de este decreto se determina que estos desechos sólidos son responsabilidad de la empresa de aseo que se encargue de la recolección en el municipio donde está ubicada la entidad. El artículo define que son los municipios, por medio de las diferentes empresas de aseo, quienes deben garantizar la recolección de los residuos en el

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

área municipal, sin que afecte a la población y al medio ambiente. La única situación que se podría presentar, donde la empresa se vería en la obligación de hacer un acuerdo especial con la empresa de aseo correspondiente, es que HORTIFRUITS genere un volumen de residuos sólidos superior a los límites establecidos y por lo tanto incurra en una tarifa especial por la recolección de los mismos. Para evitar que la empresa caiga en este sobrecosto o en alguna multa por la mala disposición final de residuos sólidos se hará una donación de estos a la granja porcícola “EL LAUREL” ubicada en la ciudad de Bucaramanga, y la cual se encarga directamente de la recolección.

### **8.2 Descripción del impacto social**

Uno de los objetivos que tiene este proyecto, es el de incrementar los ingresos a los productores de la zona de Santander, para con ello mejorar las condiciones de vida de los campesinos de dicha zona e impactar de forma positiva su nivel de vida. Además de ellos el proyecto busca no solo traer beneficios a los productores, sino también al consumidor en Bucaramanga ofreciendo mejores precios en los productos con los más altos estándares de calidad. Desde este punto de vista el impacto social que genera se puede asegurar es positivo puesto que tanto los proveedores como la comunidad del sector se beneficiaran.

Es importante tener en cuenta el impacto que puede causar en la zona donde estará ubicada la tienda de descuento, para lo cual se preguntó a algunas personas del sector que opinaba acerca de la creación de una tienda de descuento de frutas y hortalizas en ese sector y con este modelo de operación. La gran mayoría respondió positivamente afirmando que no solo en ese lugar si no en ningún sitio de Bucaramanga existía un establecimiento que operase de esta forma. Inicialmente la respuesta fue excelente al entender que no solo se beneficiarían ellos como consumidores, si no también, los campesinos como agricultores.

## **9. Análisis estratégico**

### **9.1 Misión**

HORTIFRUITTS es una organización comercializadora de frutas y hortalizas de la mejor calidad enfocada a brindar beneficio no solo a sus clientes sino también a sus proveedores es decir a los campesinos productores.

Rentabilidad y crecimiento son dos de sus principales objetivos siempre enmarcados por los más claros principios éticos y legales. La ventaja competitiva está dada por la calidad fresca y bajos costos de sus productos gracias a su eficiente forma de operación.

La empresa siempre será reconocida como una organización comprometida con el bienestar de sus clientes y el de la ciudad.

### **9.2 Visión**

En 5 años HORTIFRUITTS será la elegida por la comuna 13 a la hora de comprar frutas y hortalizas, además de tener presencia en los sectores de mayor concentración de la demanda en Bucaramanga y toda su área metropolitana. Adicionalmente contará con los mejores proveedores de la región y la calidad de sus productos será reconocida en toda la ciudad.

### **9.3 Nombre y Logotipo.**

Con el fin de ofrecer un nombre que de entrada brinde al cliente la oportunidad de identificar la actividad del negocio, se realiza una combinación entre las dos palabras principales, hortalizas y frutas obteniendo como resultado la palabra HORTIFRUITTS, complementando esto tenemos como nombre: “Tienda de Descuento HORTIFRUITTS”.

Seguidamente con la ayuda de un diseñador y de un programa de photoshop se realiza el siguiente logotipo:



Figura 22. Logotipo tienda de descuento HORTIFRUITS.

#### 9.4 Análisis DOFA

Basado en el análisis del macro y micro entorno se presenta a continuación el análisis DOFA, una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Para este análisis fue necesario contar con la ayuda de personas con conocimiento en el sector e inclusive con la opinión de los habitantes del mercado objetivo, todo con el fin de no dejar escapar un solo punto que de una u otra manera afecte la idea de negocio.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 47.

*Matriz Dofa.*

MATRIZ DOFA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de productos perecederos</li> <li>• Alto nivel de competencia en el sector</li> <li>• Nivel de diferenciación pocas marcas y denominaciones de origen</li> <li>• Manejo de inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma del tratado de paz</li> <li>• Industria en crecimiento</li> <li>• Tendencias de alimentación saludable en la población</li> <li>• Intervención del gobierno</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos atractivos por su alto contenido en fibras y vitaminas / hábitos de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios climáticos</li> <li>• Inestabilidad política, económica y social</li> </ul>

**9.4.1 Debilidades.** Para nadie es un secreto que en el área de Bucaramanga el sector del comercio de frutas y hortalizas está altamente competido, actualmente existe una gran cantidad de establecimientos dedicados a esta actividad lo cual genera una barrera a la hora de entrar a obtener una parte de ese mercado.

Por otra parte, al tratarse de productos altamente perecederos se corre el riesgo de que estos puedan dañarse antes de ser vendidos o que su calidad disminuya si su rotación no se hace de manera rápida, esto ocasionaría pérdidas para la organización.

Se considera también una debilidad el hecho de que aunque existen puntos diferenciadores en estos productos, para los consumidores no se hacen notorio dado que las características fundamentales como vitaminas, fibra, carbohidratos y en fin la composición general de estos alimentos son relativamente iguales independientemente del tamaño o de otros factores que se pudieran tener en cuenta.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Finalmente, teniendo en cuenta que la adquisición de los productos se hará solo dos veces a la semana, se hace necesario tener una bodega para almacenarlos, es decir mantener un inventario de producto. Esto puede generar altos costos dado que son alimentos que deben conservarse de manera práctica para conservar su calidad.

**9.4.2 Oportunidades.** Con respecto a las oportunidades que se tienen, encontramos que es un sector que está en continuo crecimiento, sobre todo en este tiempo donde estudios realizados confirman la inclinación que las personas están teniendo por alimentarse saludablemente, es decir en la actualidad la gente opta por consumir alimentos que traigan beneficios a su salud.

Por otra parte gracias a la firma del tratado de paz se podría afirmar que es una gran oportunidad para el crecimiento del sector agrícola, es decir para el aumento del número de productores comprometidos con la siembra, cuidado y recolección de frutas y hortalizas. Esto significa un aumento en la cantidad de proveedores y una reducción del riesgo de escases de algunos productos en ciertas épocas del año.

Otra de las oportunidades que se tiene en el sector es la intervención que actualmente está teniendo el gobierno en la agricultura colombiana. Existen varios programas que fomentan el crecimiento de esta y proponen excelentes beneficios al agricultor con el fin de estimular su participación. Por ejemplo el Programa Agro, Ingreso Seguro, ahora denominado Desarrollo Rural con Equidad – DRE, creado por la Ley 1133 de 2007, tiene como objetivos fundamentales mejorar la competitividad y productividad del sector agropecuario y contribuir a reducir las desigualdades en el campo. Dispone de \$500.000 millones de pesos anuales que se destinan hacia el apoyo de los pequeños y medianos productores (MinAgricultura, 2017).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**9.4.3 Fortalezas.** Como se mencionó anteriormente, estudios han demostrado la inclinación de los consumidores por alimentos saludables. En este punto encontramos la fortaleza de que los productos comercializados son indispensables a la hora de pensar en tener una alimentación sana para nuestro cuerpo, sin tener en cuenta que se considera indispensable el consumo de estos por su alto contenido en fibras vitamina y antioxidantes.

Por otra parte se encontró con un alto número de agricultores en la zona de Bucaramanga lo que significa que se tiene un alto número de proveedores cercanos que disminuyen el riesgo de escases o de precios elevados de los productos, al igual que un beneficio en los costos de transportación.

Finalmente una de las fortalezas más relevantes que se tiene en la organización es la metodología de operación la cual propone reducir la cadena de suministro, es decir reducir a cero los intermediarios o comisionistas del sector que son los que elevan el precio de los productos, para de esta forma brindar beneficios no solo a los consumidores sino también a los productores.

**9.4.4 Amenazas.** Una de las amenazas de mayor afectación es la de los cambios climáticos. Esta presenta un riesgo bastante alto a la hora de la producción agrícola debido a que puede causar daños y grandes pérdidas en las cosechas, lo que trae como consecuencia escases de productos y por ende elevación en el precio de los mismos.

Es importante también mencionar la inestabilidad política y social con la que se vive en Colombia, la cual presenta una amenaza considerable para cualquier empresario en Colombia, puede verse reflejada en impuestos elevados, inseguridad ciudadana, dificultad de crecimiento económico, etc.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**9.4.5 Planteamiento de Estrategias.** Para el planteamiento de las estrategias dirigidas a la población objetivo se clasificaron en 4 grupos estos puntos los cuales se combinaron para formular estrategias ofensivas FO, adaptativas DO, defensivas FA, y de supervivencia DA.

### *9.4.5.1 Estrategias ofensivas*

- Aprovechar la forma de operación de la tienda para ofrecer precios bajos a la población objetivo y atraer el mayor porcentaje de clientes de la comuna 13.
- Realizar campañas de concientización de la población de la comuna 13 sobre la importancia de mantener una alimentación saludable con el fin de aumentar el consumo de estos alimentos. Estas campañas se realizarán esporádicamente en la tienda de descuento.

### *9.4.5.2 Estrategias adaptativas*

- Promover en los campesinos la participación en los programas gubernamentales con el fin de mantener la producción estable y una calidad diferenciadora.
- Mantener un inventario adecuado estratégicamente con el fin de ahorrar costos de transporte y almacenamiento manteniendo la calidad de los productos.

### *9.4.5.3 Estrategias Defensivas*

- A través de publicidad resaltar la forma de operación de la tienda de descuento con el fin de dar a conocer a la población el valor agregado de la idea de negocio y las ventajas que se generan.
- Mantener informados a los campesinos proveedores de los pronósticos de tiempo y clima que emite el IDEAM, con el fin de reducir el riesgo de escases, pérdidas y mala calidad en los productos.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**9.4.5.4 Estrategias De Supervivencia**

- Brindar promociones estratégicas continuamente a los clientes con el fin de evitar pérdida de productos y aumentar la rotación de los mismos.

- Ofrecer el servicio de entregas a domicilio con el fin de generar ventajas competitivas.

**9.5 Matriz EFI**

Tabla 48.

Matriz EFI.

MEFI			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
Productos atractivos por su alto contenido en fibras y vitaminas / hábitos de consumo.	0,1	3	0,3
Reducción de la cadena de suministro	0,25	4	1
Cantidad generosa de proveedores	0,1	3	0,3
Cercanía de los proveedores	0,15	4	0,6
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>			2,2
<b>DEBILIDADES</b>			
Alto nivel de productos perecederos	0,05	1	0,05
Alto nivel de competencia en el sector	0,2	2	0,4
Nivel de diferenciación pocas marcas y denominaciones de origen	0,05	1	0,05
Manejo de inventario	0,1	1	0,1
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>			0,6
<b>TOTAL</b>	1		2,8

Para realizar la ponderación de cada factor se tuvo en cuenta el criterio de algunos expertos en el tema como el director del proyecto y otras personas que se mueven en el mundo de la comercialización de frutas y verduras, quienes con su opinión explicaron la razón del por qué un factor podría ser más importante que el otro.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Observando los resultados obtenidos de la ponderación asignada basada en los factores encontrados en el análisis DOFA, se refleja que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,2 contra 0,6 de las debilidades, más sin embargo este análisis MEFI propone que los valores totales por debajo de 2,5 indican que la organización es débil en el factor interno.

### 9.6 Matriz EFE

Tabla 49.

*Matriz EFE.*

MEFE			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Firma del tratado de paz	0,1	3	0,3
Industria en crecimiento	0,25	4	1
Tendencias de alimentación saludable en la población	0,22	3	0,66
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,96
AMENAZAS			
Cambios climáticos	0,12	1	0,12
Inestabilidad política, económica y social	0,2	2	0,4
Entrada de nuevos competidores	0,11	1	0,11
SUBTOTAL DEBILIDADES			0,63
TOTAL	1		2,59

Para el análisis de la ponderación de los factores externos al igual que en el análisis anterior se contó con la opinión de algunas personas respecto a la importancia de cada uno en comparación con otro, de esta manera se obtuvo el resultado.

Observando este análisis externo encontramos que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,96 y el de amenazas es de 0,63 lo cual indica un ambiente externo favorable para la organización.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUTS

Finalmente se realiza el gráfico que contiene las dos matrices el cual permite proponer y tomar decisiones estratégicas de la siguiente manera:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.

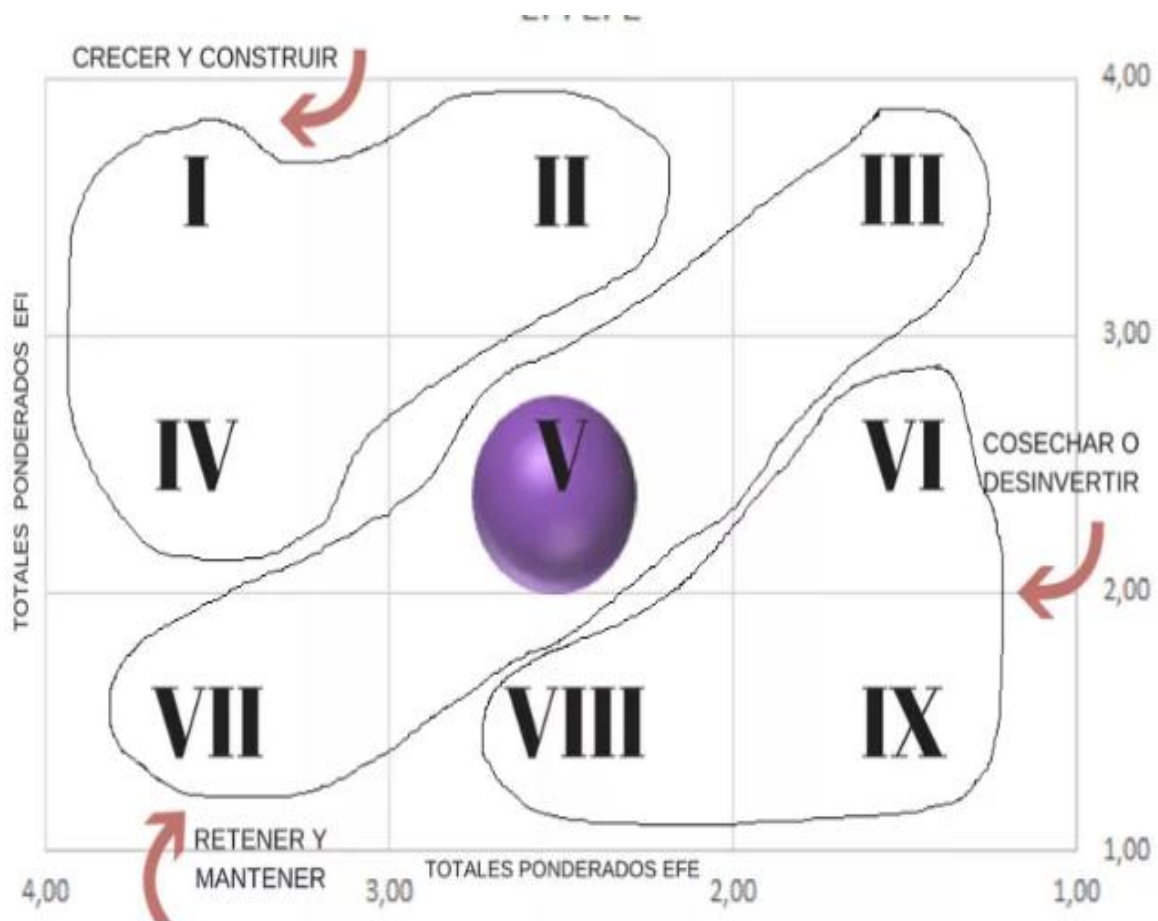
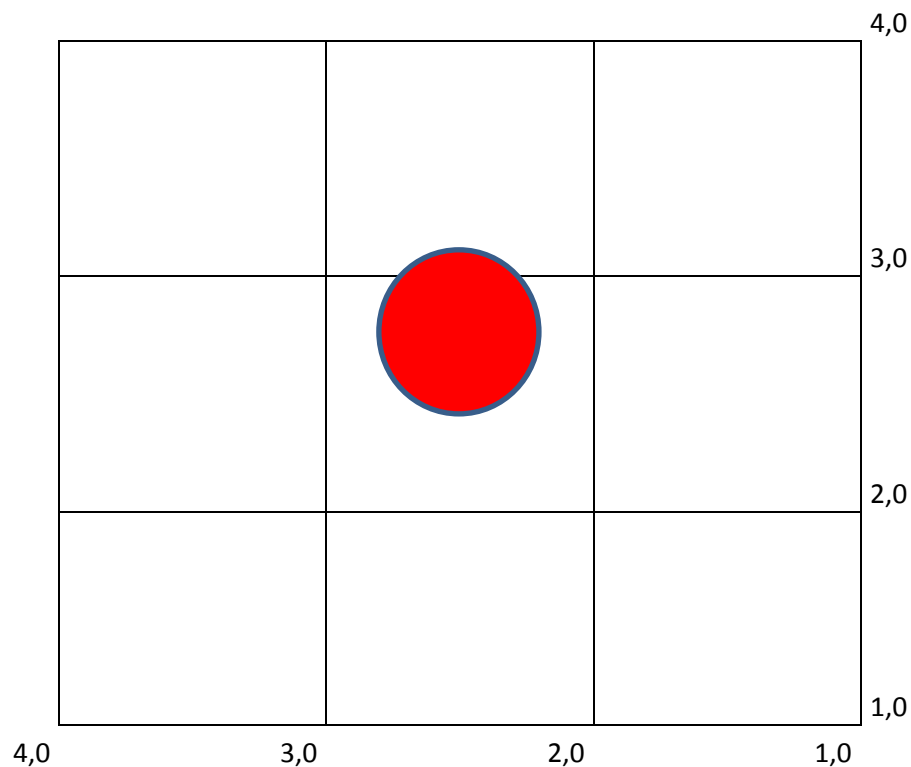


Figura 23. Análisis de factores internos y externos. Adaptado de Herramientas para análisis de contexto.

- Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil.
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.
- Unos resultados entre de 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte.

En este caso dio como resultado la siguiente grafica



*Figura 24.* Conclusión del análisis de factores internos y externos.

Como resultado se tiene una puntuación de 2,0 a 3,0 lo cual indica una posición media que significa que las estrategias de la empresa aprovechan con eficacia las oportunidades existentes, al mismo tiempo que minimizan los posibles efectos negativos de las amenazas externas. En este caso según la figura 21 esta ubicación propone retener y mantener las estrategias planteadas como resultado del análisis DOFA, sin embargo siempre es pertinente innovar y mejorar.

### **9.7 Metodología Canvas**

Para generar un mapa estratégico de la idea de negocio, se decidió seguir la metodología Canvas. De esta manera se tiene una perspectiva amplia y organizada, que genera un modelo de negocio claro y consistente, capaz de ofrecer respuesta con las que se puede generar un plan de acción que sea eficiente y adecuado para las necesidades de la empresa que se está creando.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

En esta metodología, por medio de una idea central –valor agregado o propuesta de valor se analiza, tanto las perspectivas externas –Socios claves, El mercado y su segmentación, como su perspectiva interna –Canales de contacto, procesos clave, métodos de relación con el cliente, estructura de ingresos y costos dando una respuesta clara a la empresa o al emprendedor la “Creación de un modelo de negocio óptimo” (Ver apéndice G).

**9.7.1 Propuesta de Valor.** La propuesta de valor de HORTIFRUITS, se basa en reducir la cadena de suministro que se presenta actualmente en la comercialización de frutas y hortalizas a través del modelo de tienda de descuento para de esta manera beneficiar tanto a agricultores como a consumidores.

**9.7.2 Segmento de Clientes.** El segmento de clientes a los que va dirigida la idea de negocio está representado por las familias de la comuna 13 de la ciudad de Bucaramanga, aprovechando la concentración de clientes del punto de venta de la cadena JUSTO Y BUENO, ubicado en esta comuna en el sector del estadio. Adicionalmente en esta zona dado que muy cerca se encuentra la Universidad Industrial de Santander existen un porcentaje considerable de amas de casa que ofrecen el servicio de restaurante lo que sin duda alguna aumenta la demanda.

**9.7.3 Relación con los clientes.** Queremos ser el aliado incondicional de nuestros clientes a la hora de abastecerlos con las mejores y más económicas frutas y hortalizas del sector.

Para la compra de los productos por parte del cliente se brinda la posibilidad de que lo haga a domicilio o directamente en la tienda de descuento.

Por otra parte continuamente se estarán lanzando promociones y descuentos entre el 3% y el 5% por compras mayores a 40.000.

Adicionalmente se brindaran bonos por referenciar clientes dependiendo de la compra de estos. Todo esto con el fin de generar preferencia por nuestros clientes a la hora de adquirir estos alimentos tan importantes en la alimentación diaria.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**9.7.4 Canales.** Se busca generar canales que sean interactivos y sobre todo que permitan estar en contacto con los clientes por medio de redes sociales e internet. Estamos en la época de la revolución tecnológica por lo que la empresa planea adaptarse y aprovecharse de esto.

- Creación de una página en Facebook, en donde se muestren diariamente promociones, precios e información importante con el fin de crear un canal de comunicación con los clientes.

- Animación en la tienda para la atracción de clientes.

- Repartición de volantes informando promociones semanales y datos importantes sobre el consumo de frutas y hortalizas.

- Buzón de sugerencias.

- Cuñas radiales publicitarias.

**9.7.5 Flujo De Ingresos.** Los ingresos del proyecto se verán representados en las ventas de las diferentes líneas de producto, tanto de verduras como de frutas.

**9.7.6 Actividades Clave.** A continuación se listarán y explicaran las actividades principales para el montaje y funcionamiento del negocio:

- Negociación con proveedores: es de vital importancia mantener buenas relaciones con los proveedores de la zona, siempre velando por llevar a cabo negocios de manera honrada y teniendo en cuenta los intereses de la compañía y sus stakeholders.

- Recolección de Productos: la recolección se llevara a cabo 2 veces a la semana en el transporte contratado y con la ayuda del coterero de la organización

- Comercialización de productos: la comercialización se llevara a cabo en la tienda de descuento donde se atenderán las necesidades del cliente y se ofrecerá un servicio de calidad con el fin de mantener su fidelidad.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**9.7.7 Recursos Clave.** Para desarrollar la actividad es necesario contar con una serie de recursos específicos, que permitan operar de la mejor manera y brindar una experiencia diferente a nuestros clientes.

- **Recurso humano:** es importante que el recurso humano que este laborando en la tienda de descuento sea de calidad, dado que de esto depende en gran medida la satisfacción de los clientes en su experiencia de compra.

- Local de ventas acondicionado
- Base de inversión

**9.7.8 Socios Clave.** El negocio requiere relaciones claves para el desarrollo del mismo. Sin lugar a duda, la parte más importante son algunos de los stakeholders del negocio, ya que estos son puntos críticos dentro de la operación del de la empresa.

- Proveedores de frutas.
- Proveedores de hortalizas.
- Clientes minoristas.
- Restaurantes.

## 9.8 Matriz Eric

Es una herramienta simple del tipo matriz que impulsa a las compañías a enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en incrementar y crear, a la vez que liberan un nuevo océano azul, se enfoca en crear un nuevo espacio en el mercado donde la competencia no tenga importancia, en lugar del océano rojo donde existe una guerra continúa de precios.

A continuación se presenta la matriz Eric para la Tienda de Descuento HORTIFRUIT, donde podemos observar la ventaja competitiva que se presenta frente a los demás establecimientos similares.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 50.

*Matriz Eric.*

Eliminar	Incrementar
Intermediarios	Calidad
Reducir	Orden
Costos	Crear
Desechos de producto	Modelo de distribución directa

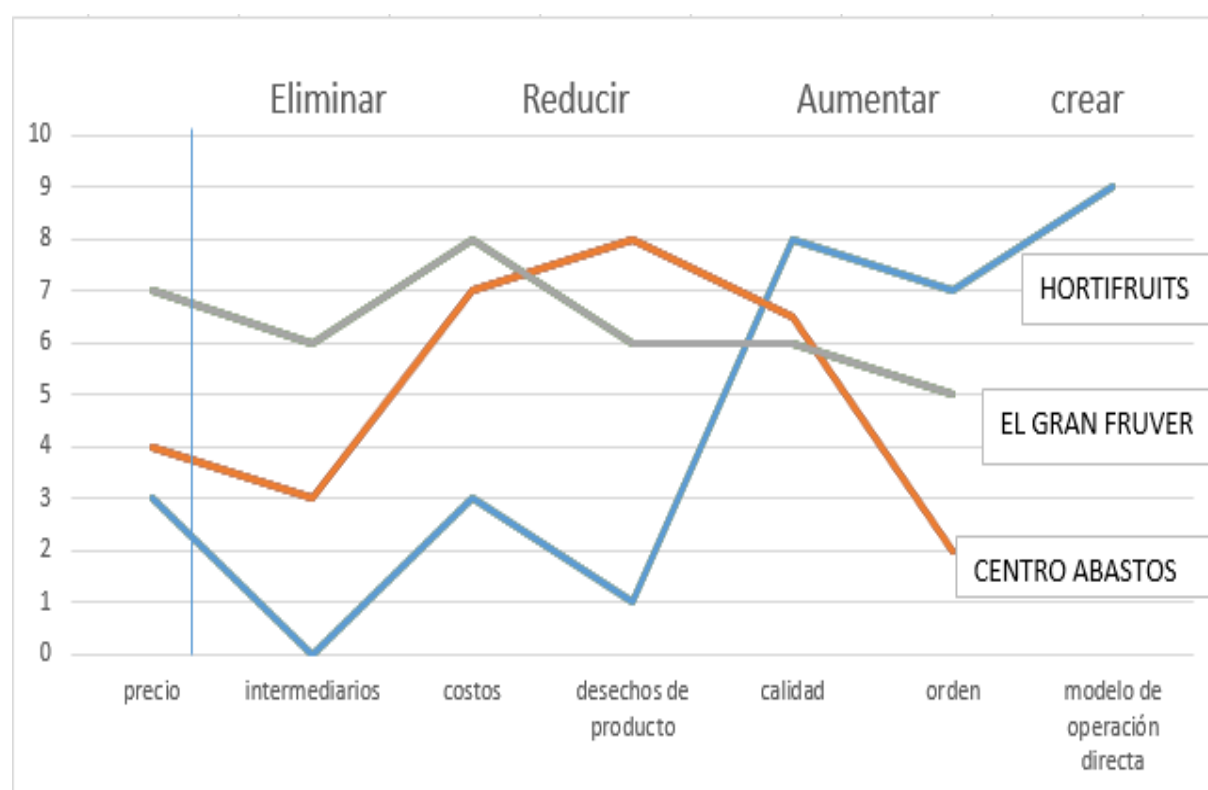


Figura 25. Matriz Eric

**10. Estudio Financiero.**

El estudio financiero es la representación del flujo de caja del proyecto, en el cual se registra el valor de las inversiones, costos, gastos e ingresos estimados en el momento de tiempo en que se lleguen a realizar.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUIT

El valor de la inversión, los costos, gastos e ingresos que contiene el estudio financiero, se obtienen por medio de los análisis y estudios de campo realizados en las etapas anteriores de este proyecto. Con el fin de presupuestar dichos valores, es de vital importancia proyectarlos a la duración del proyecto, cinco (5) años, teniendo en cuenta las variables económicas del sector en este mismo horizonte de tiempo. Cabe aclarar que se evalúa el proyecto a cinco (5) años de vida, debido a que las variaciones económicas después de este horizonte de tiempo presentan cambios que afectan la confiabilidad del estudio del proyecto. En este caso se toman las variables económicas presentadas por Bancolombia en su informe trimestral de Proyecciones Económicas de Mediano Plazo (Bancolombia S.A., 2017) (Ver apéndice H).

### 10.1 Entorno Económico

Las proyecciones Económicas son consideradas en el estudio financiero del proyecto para poder realizar el presupuesto estimado de la inversión. De esta forma se logra obtener un estimado, de acuerdo al comportamiento del sector en el cual se desarrollará.

Tabla 51.

*Información Económica de Colombia.*

Año	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Crecimiento del PIB (Var. % Anual)	2,50%	3,20%	3,60%	3,40%	3,40%
Inflación al consumidor (Var. % anual)	3,50%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%

Nota: \*Adaptado de “Tabla de cifras macroeconómicos proyectadas, -marzo 2017.

#### 10.1.1 Costo del Patrimonio

Por medio de la aplicación de la teoría financiera *Modelo CAPM(Capital Asset Pricing Model)*, se realiza el cálculo el Costo del Capital en pequeñas y medianas empresas, utilizando tasas de rendimiento ajustadas al riesgo. Para dicho modelo se es necesario realizar ajustes que permitan incluir diferentes factores de riesgo como Rendimiento de Bonos o Prima de Riesgo y Rendimiento del mercado utilizando datos de tasas de interés activas para

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUIT

pymes vigentes en el sistema financiero así como la variable Beta del sector (supersociedades de Colombia, 2015).

Tabla 52.

*Estimación de tasas de descuento del proyecto.*

Año	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Tasa libre de riesgo (Rf)	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%
Betas levered (B)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Tasa de Rendimiento del Mercado (Rm)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Adaptado de: Beta – Damodaran Archivos Online, 2017. Tasa libre de riesgo adaptada del TES Mayo 2022.y Tasa de Redimiendo del mercado.

### 10.1.2 Tasa de impuesto de renta

La tasa del impuesto que cobra el estado colombiano a las empresas del mismo a partir del año 2017 queda con un porcentaje neto del 33%. (Actualicese.com, 2017).

Tabla 53.

*Tasas de impuesto de Renta en Colombia.*

Año	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Tasa de impuesto de renta	33%	33%	33%	33%	33%

Adaptado de: Tarifa general del impuesto de renta para personas jurídicas, 2017.

El incremento salarial, es la variación porcentual a que dé lugar el salario con respecto a su año anterior, de los trabajadores. Es pactado por el Gobierno Nacional, en este caso el Ministerio de Trabajo, junto a los diferentes gremios laborales de Colombia anualmente. En este proyecto se hace para conocer el valor total del gasto proyectado por el rubro de salarios.

Cabe aclarar que debido a la no existencia de unas proyecciones del incremento salarial en Colombia, se toma como base porcentual la inflación presentada por el Grupo Bancolombia en sus estudios económicos MÁS 200 pb (puntos básicos) (Bancolombia S.A., 2017).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUIT'S

Tabla 54.

*Tasa de incremento salarial.*

<b>Año</b>	<b>2018py</b>	<b>2019py</b>	<b>2020py</b>	<b>2021py</b>	<b>2022py</b>
Incremento salarial (% Inflación + 2%)	5,90%	5,90%	5,65%	5,35%	5,00%

Nota: \*Adaptado de “Datos Macro, Inflación, 2017”.

**10.2 Inversiones**

La inversión inicial del presente proyecto consta del valor de compra de los requerimientos en activos fijos, la materia prima; y otros gastos que se den al principio del proyecto para su operación inicial.

Cabe aclarar que para operar el primer mes se tuvo en cuenta los gastos por compra de MATERIA PRIMA, pagos de GASTOS DE OPERACIÓN y GASTOS DE NOMINA, lo que representa el 8,3% del total anual.

Tabla 55.

*Gastos de puesta en marcha.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Periodo de Amortización</b>
Adecuación del local	\$ 1.500.000	1
Cámara de comercio	\$ 380.000	1
<b>Total Gastos Diferidos</b>	<b>\$ 1.880.000</b>	<b>1</b>

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 56.

*Costos y gastos de Operación año 1.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Arriendo de local	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000
Luz	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Agua	\$ 70.000	\$ 840.000
Teléfono e Internet	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Útiles de aseo y cafetería	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Fletes de transporte	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000
Cuña radial	\$ 2.088.000	\$ 25.056.000
Volantes	\$ 90.000	\$ 1.080.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.448.000</b>	<b>\$ 101.376.000</b>

Tabla 57.

*Nomina primer año.*

	<b>Salario Anual</b>	<b>Auxilio de transporte</b>	<b>Recargos</b>	<b>Parafiscales y seguridad social</b>	<b>Total Nómina año 1</b>
Gerente general	\$ 24.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 11.244.480	\$ 35.244.480
Administrador	\$ 19.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 8.995.584	\$ 28.195.584
Contador	\$ 18.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 18.000.000
Cajeros	\$ 37.499.616	\$ 4.234.128	\$ 3.046.844	\$ 75.987.309	\$ 120.767.897
Surtidores	\$ 18.749.808	\$ 2.117.064	\$ 1.523.422	\$ 18.996.827	\$ 41.387.121
Cotero	\$ 4.800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.800.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 122.249.424</b>	<b>\$ 6.351.192</b>	<b>\$ 4.570.266</b>	<b>\$ 115.224.201</b>	<b>\$ 248.395.082</b>

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 58.

*Activos Fijos*

<b>Activos Fijos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Vlr. Unidad</b>	<b>Vlr. Total</b>
Centro de trabajo oficina gerente	1	\$ 325.000	\$ 325.000
Computador oficina gerencia	1	\$ 1.165.000	\$ 1.165.000
Sillas de oficina	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Sillas Rimax	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Exhibidores	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Cajones de madera	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Terminal de facturación	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Software de facturación	2	\$ 248.000	\$ 496.000
Nevecon	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Gramera digital pequeña	2	\$ 102.000	\$ 204.000
Gramera digital grande	1	\$ 225.000	\$ 225.000
Cestas de plástico	20	\$ 20.000	\$ 400.000
Canastillas	30	\$ 8.000	\$ 240.000
Carretilla de Carga	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Mobiliario de despacho de clientes	2	\$ 300.000	\$ 600.000
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>\$ 7.973.000</b>	<b>\$ 11.755.000</b>

Tabla 59.

*Productos para la venta*

<b>Valor de compra de mercado por familia</b>	<b>% de costo de venta</b>	<b>Precio de compra por unidad</b>	<b>Costo de compra de productos para la venta</b>
Mercado tipo 1	65%	\$9.750	\$38.129.464
Mercado tipo 2	65%	\$16.250	\$177.090.179
Mercado tipo 3	65%	\$26.000	\$268.431.429
Mercado tipo 4	65%	\$32.500	\$188.105.357
<b>TOTAL</b>	<b>65%</b>	<b>-</b>	<b>\$671.756.429</b>

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 60.

*Total requerimientos de Inversión.*

<b>Inversión</b>	<b>% Inversión</b>	<b>Valor</b>	<b>Total Inversión</b>
Activos fijos	100%	\$11.755.000	\$11.755.000
Gastos puesta en marcha	100%	\$1.880.000	\$1.880.000
Materia prima	8,3%	\$738.932.071	\$61.577.673
Gastos de operación	8,3%	\$101.376.000	\$8.448.000
Gastos de nomina	8,3%	\$248.395.082	\$20.699.590
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>\$ 104.360.263</b>

**10.3 Depreciaciones**

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él con el paso del tiempo.

Por el deterioro natural esperado, que dependerá de factores operativos tales como el número de turnos de trabajo en los que se utilizará el activo, el programa de reparaciones y mantenimiento, así como el grado de cuidado y conservación mientras el activo no está siendo utilizado, entre otras variables. Es por ello que se toman los siguientes periodos de amortización de los activos fijos estipulados de manera general para cualquier organización.

Tabla 61.

*Bases para la depreciación de la propiedad, planta y equipo.*

<b>Activos Fijos</b>	<b>Años de depreciación</b>
Centro de trabajo oficina gerente	10
Computador oficina gerencia	5
Sillas de oficina	10
Silla de plástico	N.A.
Exhibidores	10
Cajones de madera	N.A.
Terminal de facturación	5

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Tabla 61. (Continuación).

Software de facturación	N.A.
Nevecon	10
Gramera digital pequeña	5
Gramera digital grande	5
Cestas de plástico	N.A.
Canastillas	N.A.
Carretilla de Carga	N.A.
Mobiliario de despacho de clientes	10

#### 10.4 Políticas de Operación

- **Proveedores:** El apalancamiento con proveedores es uno de los mejores métodos de financiación, por tal razón se negociará con el proveedor que la compra de la mercancía sea el 100% a crédito pagándola 15 días después de la compra.

- **Política de ventas:** Los productos vendidos serán pagados por los clientes de contado. De este modo la empresa no presenta cartera ni provisiones por venta.

- **Política de dividendos:** Durante la vida del proyecto no se repartirán dividendos.

- **Reserva legal de utilidades:** De las utilidades obtenidas en cada periodo, la empresa llevará a reserva legal el 10% del total de las utilidades.

- **Política de stock de inventarios:** La metodología a utilizar para calcular la rotación de los inventarios será el método PEPS (Primeras en Entrar, Primeras en Salir). Esta política permitirá tener en inventario el 10% de todos los inventarios (materias primas y producto terminado) con el fin de responder a posibles eventualidades.

#### 10.5 Financiación

El proyecto de acuerdo a los requerimientos de los inversionistas, será financiado en un 50% por los socios quienes piden una Costo de Inversión ( $K_e$ ) del 12,10% E.A. de acuerdo a los

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

cálculos realizados por medio de la teoría *Modelo CAPM* y el otro 50% será financiado con una entidad bancaria que ofrece la tasa de 19,16% E.A. a 6 años, con pagos al finalizar el periodo.

### 10.6 Vida del proyecto

El horizonte de tiempo en el que se evalúa el proyecto es de cinco (5) años, iniciando en el año 2018 y finalizando en el año 2022. Este horizonte de tiempo se tiene en cuenta para lograr la evaluación financiera del proyecto y observar su viabilidad.

El valor de salvamento no es tenido en cuenta, ya que los socios establecen que el proyecto será a perpetuidad. Este valor no es tomado para la evaluación del proyecto, debido a que la finalidad de este es mirar si es un tiempo de cinco (5) años se logra recuperar la inversión realizada.

### 10.7 Estados Financieros

Con el fin de realizar la proyección del estado de resultado se es indispensable calcular el crecimiento de las ventas, el precio de venta, el crecimiento de los costos de compra y gastos de operación. Dichos datos presentarán crecimientos porcentuales de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 62.

*Crecimiento proyectado de ventas costos y gastos.*

Descripción	Variable de crecimiento
Precio de venta	Inflación
Cantidades vendidas	PIB
Costo de compra	Inflación
Costo de mano de obra	Incremento salarial
Gastos	Inflación

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**10.7.1 Estado de Resultados**

Tabla 63.

*Estado de Resultados*

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales	\$1.033.471.429	\$1.105.953.600	\$1.185.986.600	\$1.264.924.600	\$1.345.546.200
(-) Costo de venta	\$875.490.747	\$935.054.319	\$999.584.786	\$1.064.008.451	\$1.128.841.925
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$157.980.682</b>	<b>\$170.899.281</b>	<b>\$186.401.814</b>	<b>\$200.916.149</b>	<b>\$216.704.275</b>
(-) Gastos de administración y ventas	\$66.192.000	\$68.508.720	\$71.180.557	\$73.778.642	\$76.250.222
(-) Gastos de nómina administrativa	\$81.440.064	\$87.401.046	\$93.688.363	\$100.287.113	\$107.177.883
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$10.348.618</b>	<b>\$14.989.515</b>	<b>\$21.532.894</b>	<b>\$26.850.394</b>	<b>\$33.276.170</b>

Tabla 63. (continuación)

(-) Gastos no operacionales	\$16.011.599	\$13.393.174	\$12.487.921	\$11.343.503	\$9.926.051
<i>Intereses Financieros</i>	\$9.997.713	\$8.969.360	\$7.743.974	\$6.283.805	\$4.543.867
<i>Gravamen Financiero</i>	\$4.133.886	\$4.423.814	\$4.743.946	\$5.059.698	\$5.382.185
<i>Gastos Diferidos</i>	\$1.880.000	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Ingresos no operacionales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) U.I.I</b>	<b>-\$5.662.981</b>	<b>\$1.596.341</b>	<b>\$9.044.973</b>	<b>\$15.506.891</b>	<b>\$23.350.119</b>
(-) Impuesto de renta	-\$1.868.784	\$526.792	\$2.984.841	\$5.117.274	\$7.705.539
(-) Reserva legal	-\$566.298	\$159.634	\$904.497	\$1.550.689	\$2.335.012
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>-\$3.227.899</b>	<b>\$909.914</b>	<b>\$5.155.635</b>	<b>\$8.838.928</b>	<b>\$13.309.568</b>

Con este estado de resultados se muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante cada año.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**10.7.2 Flujo de Caja**

Tabla 64.

*Flujo de Caja.*

	<b>Año inversión</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo inicial de caja	\$0	\$90.725.263	\$46.783.587	\$40.023.388	\$39.436.560	\$41.377.982
<b>(+) Ingresos</b>						
Ingresos por ventas del período	\$0	\$1.033.471.4 29	\$1.105.953.6 00	\$1.185.986.6 00	\$1.264.924.6 00	\$1.345.546.2 00
Aportes de socios	\$52.180.13 1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamos recibidos LP	\$52.180.13 1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>(=) Total Ingresos</b>	<b>\$104.360.2 63</b>	<b>\$1.033.471.4 29</b>	<b>\$1.105.953.6 00</b>	<b>\$1.185.986.6 00</b>	<b>\$1.264.924.6 00</b>	<b>\$1.345.546.2 00</b>
<b>(-) Egresos</b>						
Egresos por compra de M. P.	\$0	\$708.143.23 5	\$694.874.46 1	\$746.226.43 1	\$797.058.32 8	\$848.562.43 6
Pago a proveedores	\$0	\$0	\$30.788.836	\$30.211.933	\$32.444.627	\$34.654.710
Pago de salarios y prestaciones	\$0	\$248.395.08 2	\$264.206.41 0	\$280.483.22 8	\$297.075.50 2	\$313.805.69 0
Costos indirectos	\$0	\$35.184.000	\$36.415.440	\$37.835.639	\$39.216.638	\$40.530.393
Abono a capital del crédito L.P.	\$0	\$5.367.188	\$6.395.541	\$7.620.927	\$9.081.096	\$10.821.034
Gastos de 129dmón..	\$0	\$66.192.000	\$68.508.720	\$71.180.557	\$73.778.642	\$76.250.222
Intereses pagados crédito L.P.	\$0	\$9.997.713	\$8.969.360	\$7.743.974	\$6.283.805	\$4.543.867





## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**10.7.4 Costo de capital**

Tabla 66.

*Costo de Capital.*

	2018	2019	2020	2021	2022
Kd	19,16%	19,16%	19,16%	19,16%	19,16%
Ke	12,10%	12,10%	12,10%	12,10%	12,10%
D/(P+D)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
P/(D+P)	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
<b>Costo Promedio Ponderado de capital</b>	<b>12,47%</b>	<b>12,47%</b>	<b>12,47%</b>	<b>12,47%</b>	<b>12,47%</b>

**10.7.5 Indicadores de bondad financiera**

Tabla 67.

*Indicadores de bondad financiera.*

VPN	\$8.206.366
TIR	20,03%
TIRM	11,52%
B/C o IR	1,0086
CAUE	\$6.129.501
PP o PR	2 años

**10.8 Escenario Optimista.**

Para evaluar el proyecto en el escenario optimista, se toma que el precio de venta, es decir, el valor del mercado que comprará cada familia tendrá un valor mayor al estipulado. En este caso un 10% más del actual. Con respecto a su proyección, para los siguientes años de vida del proyecto, el precio no crecerá a la inflación sino el 5%.

Con respecto a la cantidad de familias, se contará con una cantidad mayor a la establecida en el estudio mercado. Para calcular dicha cantidad se establece que en el primer año la cantidad es un 10% más a la actualmente establecida. Su proyección de crecimiento será del 10%. Se establece además que, el precio de los costos y gastos no crecerán a la inflación, sino que crecerán por debajo de esta en un 1% (Ver apéndice I).

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

De esta forma arroja el siguiente comportamiento de los indicadores de bondad

Tabla 68.

*Indicadores de Bondad Financiera Escenario Optimista*

VPN	\$353.895.587
TIR	330,46%
TIRM	114,03%
B/C o IR	1,1014
CAUE	\$102.885.128
PP o PR	Año 1

**10.9 Escenario pesimista**

Para evaluar el proyecto en el escenario pesimista, se toma que el precio de venta, es decir, el valor del mercado que comprará cada familia tendrá un valor menor al estipulado. En este caso un 5% menos del actual. Con respecto a su proyección, para los siguientes años de vida del proyecto, el precio no crecerá a la inflación sino al 3%.

Con respecto a la cantidad de familias, se contará con una cantidad menor a la establecida en el estudio mercado. Para calcular dicha cantidad se establece que en el primer año la cantidad será menos en un 10% a la actualmente establecida. Su proyección de crecimiento será del 4%. Se establece además que el precio de los costos y gastos no crecerán a la inflación, sino que crecerán por encima de esta en un 1% (Ver apéndice J).

De esta forma arroja el siguiente comportamiento de los indicadores de bondad.

Tabla 69.

*Indicadores de bondad Financiera escenario pesimista.*

VPN	-\$140.109.836
TIR	Inversión no rentable
TIRM	-100,00%
CAUE	-\$35.679.231
PP o PR	No se recupera la inversión

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITTS

### **10.10 Conclusiones del Estudio Financiero**

- El proyecto presenta flujos de caja de tesorería positivos durante toda la vida del mismo al igual que los flujos de caja libre. De esta manera permite que el valor presente neto de todos los periodos descontados al costo promedio ponderado de capital (CPPC), sea de \$9.140.702.
- El costo de la financiación por terceros es de 19,16% E.A. y el costo de capital es de 12,10%. Esto combinado con la composición del pasivo y del patrimonio en los diferentes periodos de tiempo del proyecto permite que el costo promedio ponderado de capital (CPPC) sea menos que la tasa interna de retorno o TIR.
- La relación Costo / Beneficio del proyecto es superior a uno, esto quiere decir que durante el horizonte de tiempo el proyecto presentará ingresos superiores a los egresos producidos por la operación del mismo.

## **11. Modelo Gráfico**

Finalmente se presenta una representación gráfica de los que es la operación de la tienda de descuento, en esta representación se muestran cada uno de los procesos y como se realizan para el perfecto funcionamiento de la Tienda de descuento HORTIFRUITTS. (Ver apéndice K).

## 12. Conclusiones

- El estudio del macroentorno arrojó que en Colombia en los últimos años ha crecido el porcentaje de consumo de frutas y hortalizas debido a la concientización de los habitantes por mantener una alimentación saludable. Además se encontró que el país cuenta con programas que promueven en los campesinos el adecuado cultivo de estos.
- Analizando el microentorno se encontró que el modelo de operación de la tienda de descuento es único en el sector y en toda la ciudad, lo que plantea un ambiente favorable.
- La investigación de mercados dio como resultado que un 73,95 de la población elegiría a HORTIFRUITTS por encima de otros establecimientos de este tipo, todo gracias al modelo de operación que busca beneficiar las dos partes del mercado.
- De acuerdo al análisis estratégico, se evidencia la necesidad de trabajar en la diferenciación de la tienda con respecto a los demás establecimientos dado que por ser productos iguales, por decirlo de alguna manera, es necesario centrarse en otros aspectos, como por ejemplo el modelo de operación.
- Una de las amenazas encontradas radica en que gracias al crecimiento de la industria cada vez son más los actores que quieren incursionar en el sector lo que aumenta la competencia, por lo cual es necesario resaltar los beneficios que se generan tanto para consumidores como para productores gracias a la propuesta de valor a través de estrategias de publicidad.
- El proyecto para la Tienda de Descuento HORTIFRUITTS presenta sostenibilidad financiera, debido a que en el escenario más probable y de acuerdo a los datos recolectados del estudio de mercados se obtiene una Tasa Interna de Retorno del 20.03% y un valor presente Neto de 8'206.366.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- La creación de Alianzas y estrategias con los clientes hace que la tienda de descuento fidelice sus compradores y garantice un crecimiento a través del tiempo, logrando así cumplir sus objetivos de permanencia en el mercado.

### **13. Recomendaciones**

Para el presente trabajo de grado en la modalidad de emprendimiento se sugieren los siguientes puntos:

- Ampliar el negocio ofreciendo servicios como alimentos saludables preparados a base de frutas y hortalizas, como por ejemplo jugos naturales, ensaladas de frutas y/o verduras.
- Realizar el estudio de mercado para la apertura de un nuevo punto de venta en otro sector de la ciudad de Bucaramanga.
- Trabajar en conjunto con los campesinos en un proyecto de planificación de la producción de productos agrícolas con el fin de minimizar la variación de precios en el tiempo.
- Desarrollar un plan de estudios para enseñar a los campesinos sobre buenas prácticas de producción con el fin de mejorar la calidad de los productos.

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

**Referencias Bibliográficas**

*www.entrepreneur.com.* (Abril de 2011). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

*Climate-Data.org.* (2017). Obtenido de <https://es.climate-data.org/location/304/>

*Actualicese.com.* (5 de Enero de 2017). Tarifa general del impuesto de renta para personas jurídicas será del 34% en 2017. Colombia.

*aldiaempresarios.com.* (2017). *Codigos Actividad Economica DIAN CIU.* Obtenido de [http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3189:codigos-actividad-economica-dian&catid=852:codigos-de-actividades&Itemid=509](http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3189:codigos-actividad-economica-dian&catid=852:codigos-de-actividades&Itemid=509)

*Bancolombia S.A.* (27 de Octubre de 2017). *grupobancolombia.com.* Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>

*Cajal, M.* (diciembre de 2014). *Marketing Turistico: Estrategias de Marketing Digital.* Obtenido de <https://www.mabelcajal.com/2014/12/millennials-generacion-x-baby-boomers-como-se-comportan-online.html/>

*Camara de Comercio.* (Abril de 2016). *Requisitos Para Abrir un Nuevo Negocio de Productos Alimenticios.* Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

*Combariza.* (febrero de 2013). *Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras.* Obtenido de [http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil\\_Nacional\\_Consumo\\_FyV\\_Colombia\\_2012.pdf](http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf) MinSalud:

*Cristancho, E.* (2016). *Inversiones en Ciencia Tecnologia e innovacion para el sector agropecuario en Colombia.* Obtenido de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/rccp/article/view/324208>

*Cruz y Yagüe.* (2004). *Impacto de la cadena de valor en la formación de los precios de alimentación.* Obtenido de [Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=829679](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=829679)

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- Damodaran. (Enero de 2017). *Damodaran*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DANE. (2010). *Censo General 2005*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/bucaramanga.pdf>
- DANE. (2014). *Observatorio Municipal del Habitat y la Vivienda de Bucaramanga*. Obtenido de <http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/142-dinamica-poblacional-por-comunas>
- DANE. (2017). *Boletin Semanal Sipsa*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4174-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2017>
- DANE. (15 de 09 de 2017). *Cuentas Economicas Nacionales Trimestrales, PBI*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- DANE. (20 de 09 de 2017). *Indice De Precios Al Consumidor*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Departamento Nacional de Planeacion. (24 de 05 de 2017). *Direccion de Desarrollo Rural Sostenible*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/agricultura-pecuario-forestal-y-pesca.aspx>
- ECONOMIA. (6 de junio de 2017). *Noticias Caracol*. Obtenido de <https://noticias.caracoltv.com/economia/datos-del-dane-vs-realidad-en-las-calles-cuanto-cuesta-la-canasta-familiar-para-un-colombiano>
- El Cooperante. (2016). *El Cooperante*. Obtenido de <https://elcooperante.com/la-onu-afirma-que-el-acuerdo-de-paz-en-colombia-beneficia-a-los-agricultores-rurales/>
- El Tiempo. (marzo de 2016). *Emisoras musicales, en el top de la audiencia en colombia*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16547553>
- El Tiempo. (octubre de 2016). *Produccion Local de Alimentos*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/produccion-de-alimentos-en-colombia-2016-38277>

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

- El Tiempo. (15 de Agosto de 2017). *Economía El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-de-colombia-en-el-segundo-trimestre-del-2017-120050>
- Espinosa, A. (2 de febrero de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/andres-espinosa-fenwarth/situacion-actual-y-perspectivas-agropecuarias-2017-503226>
- García, L. F. (2012). *Universidad Libre de Colombia*. Obtenido de <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/5914/CuervoLuisFernando2011.pdf?sequence=2>
- Gehisy. (2016). *Herramientas para analisis de contexto MEFI Y MEFE*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gómez, A. V. (30 de Septiembre de 2015). Asi Se Define El Estrato De Los Predios En Bucaramanga. *VANGUARDIA LIBERAL*, pág. 8.
- Gonzales, S. D. (2 de septiembre de 2015). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-71-millones-de-hectareas-cultivadas-articulo-583467>
- Grupo Aval. (27 de Diciembre de 2017). *Grupo Aval*. Obtenido de [https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/renta-fija/tes/datos-historicos!/ut/p/a1/nZFNb4JAEIZ\\_jdfdKYjAcUFdwFQsaz\\_gYIZYdJWvIKX23wupiVy0iXN6Z\\_Jk5kkGR\\_gLRwVv5Y43six41vfRZGO8TBRHpbAA1x4DsWFOfeZ5KzrGnzh6hJiB-hhwXuEfgI2vwARMF1QfPJ-](https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/renta-fija/tes/datos-historicos!/ut/p/a1/nZFNb4JAEIZ_jdfdKYjAcUFdwFQsaz_gYIZYdJWvIKX23wupiVy0iXN6Z_Jk5kkGR_gLRwVv5Y43six41vfRZGO8TBRHpbAA1x4DsWFOfeZ5KzrGnzh6hJiB-hhwXuEfgI2vwARMF1QfPJ-)
- Grupo PM. (2005). *Manual Técnico de Furtas y Verduras*. Obtenido de <http://abcdefrutasverduras.com/descargas/Manual%20Tecnico%20Frutas%20y%20Verduras.pdf>
- Medina, M. A. (15 de marzo de 2017). *El espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/pectia-el-plan-para-potenciar-el-agro-desde-la-investigacion-cientifica-articulo-684634>
- MinAgricultura. (2017). *Todos por un nuevo país*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos>

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUTS

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (21 de 02 de 2017). *Mincomercio Industria y Turismo*. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16435/politica\\_nacional\\_de\\_emprendimiento](http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16435/politica_nacional_de_emprendimiento)
- MINTEL. (2017). *Global Food And Drink trends 2017*. Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoolimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- Nielsen. (2015). *Habitos de los Consumidores en la tendencia saludable*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>
- Nielsen. (2017). *nuevas tendencias de alimentacion y consumo*. Obtenido de ainia: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>
- OMS. (2002). *Informe sobre la salud en el mundo 2002 - Reducir los riesgos y promover*. Obtenido de WHO/WHR/02.1: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67455/1/WHO\\_WHR\\_02.1\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67455/1/WHO_WHR_02.1_spa.pdf)
- Organizacion de las Naciones Unidas. (2015). *Mision Permanente de Colombia Ante las Naciones Unidas*. Obtenido de [http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema\\_politico.html](http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html)
- Porto, J. P. (2009). *Wordpress, Definicion De Fruta*. Obtenido de <https://definicion.de/fruta/>
- Red de Camara de comercio. (2018). *Registro unico empresarial y social camaras de comercio*. Obtenido de [http://versionanterior.rues.org.co/RUES\\_Web/Consultas](http://versionanterior.rues.org.co/RUES_Web/Consultas)
- Secretaria De Planeacion Municipal. (2016). *Alcaldia De Bucaramanga*. Obtenido de <http://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/division-politico-urbana/>
- Semana. (17 de septiembre de 2015). *Ideas Que Lideran*. Obtenido de <http://www.semana.com/educacion/articulo/politicas-de-ciencia-tecnologia-innovacion-en-colombia/442716-3>
- Semana. (21 de enero de 2017). *La Revolucion De Las Tiendas De Descuento*. Obtenido de Semana: <http://www.semana.com/economia/articulo/tiendas-de-descuento-en-colombia/512954>

## PLAN DE NEGOCIOS TIENDA DE DESCUENTO HORTIFRUITS

Sinergia. (2014). *Impactos Ambientales en Agricultura*. Obtenido de [http://www.lifesinergia.org/formacion/curso/03\\_impactos\\_ambientales\\_en\\_agr.pdf](http://www.lifesinergia.org/formacion/curso/03_impactos_ambientales_en_agr.pdf)

supersociedades de Colombia. (2015). *supersociedades.gov.co*. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>