

Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina común (*Citrus Reticulata*), en el municipio del Socorro, Santander, Colombia

Juan Manuel Argüello Sierra y Kevin Yesith Osorio Jiménez

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director

Juan Benjamín Duarte Duarte

Doctor en Finanzas de Empresa

Codirector

José Antonio Cárdenas

Magíster en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

### **Dedicatoria**

A la vida, por darme la oportunidad de encender una vez más la luz que habita en mi interior; por permitirme culminar un ciclo de años, plasmado en una última obra; por abrirme puertas en el camino y pintarme un mejor futuro.

A la sangre, a mi nona María Encarnación y a mi tía Alba Lucía, que desde el cielo siempre me acompañan y han dejado un gran legado; de igual manera, a mi abuela Orfelina, con la esperanza de algún día compartir con ella. A mi hermano Freddy Alexander, mi amigo más cercano y gran ejemplo de esfuerzo y disciplina.

Juan Manuel Argüello Sierra

### **Agradecimientos**

A mis padres, Freddy Salomón y Jenny Francis, especialmente por ser los principales dadores incondicionales de amor, apoyo y sabiduría. Su constante guía y ejemplo han sido fundamentales para mi crecimiento y éxito.

A mi pareja, Kelly Carrillo Mantilla, por ser fuente de alegría, amor, paz y serenidad. Tu presencia ha sido un pilar fundamental en cada paso de este camino, y por ello te estaré eternamente agradecido.

A la psicóloga María Andrea Rodríguez y al profesor Juan Benjamin Duarte Duarte, por su invaluable apoyo y orientación. Gracias por ser luz en un camino que cada vez parecía más difuminado.

Por último, gracias a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por su apoyo y diligencia. El compromiso por la excelencia educativa por parte de cada uno de los docentes fue una fuente de inspiración y motivación. Gracias por abrir las puertas del conocimiento y por proporcionar un entorno de aprendizaje tan enriquecedor.

Juan Manuel Argüello Sierra

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	15
1. Justificación de la idea de negocio.....	17
2. Objetivos.....	20
2.1. Objetivo General.....	20
2.2. Objetivos específicos .....	20
3. Marco de referencia .....	21
3.1. Marco de antecedentes.....	21
3.2. Marco teórico.....	23
3.2.1. Formulación de Planes de negocio .....	23
3.2.2. Producción y comercialización de bebidas alcohólicas fermentadas .....	31
4. Análisis del entorno.....	33
4.1. Análisis del macroentorno.....	33
4.1.1. Factores políticos .....	34
4.1.2. Factores económicos.....	35
4.1.3. Factores sociales .....	37
4.1.4. Factores tecnológicos.....	38
4.1.5. Factores ambientales.....	40
4.1.6. Factores legales.....	42
4.2. Análisis del microentorno .....	43
4.2.1. Amenaza por nuevos competidores entrantes.....	43
4.2.2. Amenaza por productos sustitutos .....	44

4.2.3. Poder de negociación de los clientes .....	44
4.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	45
4.2.5. Rivalidad de los competidores presentes en el mercado.....	46
5. Investigación de mercados .....	47
5.1. Análisis de oferta y demanda .....	47
5.2. Investigación exploratoria de los oferentes en la región.....	47
5.2.1. Conclusiones de la investigación exploratoria oferentes de la región .....	48
5.3. Investigación de mercados concluyente.....	49
5.3.1. Objetivos de la investigación de mercado .....	49
5.3.2. Segmentación del mercado .....	50
5.3.3. Muestra .....	52
5.3.4. Diseño de la investigación de mercado.....	54
5.3.5. Resultados de la investigación concluyente.....	55
5.3.6. Conclusiones de la investigación Concluyente.....	55
5.4. Estimación de la demanda .....	57
6. Plan de mercadeo .....	60
6.1. Propuesta de Valor .....	60
6.1.1. Matriz ERIC.....	62
6.1.2. Branding.....	65
6.1.3. Marketing Mix .....	67
7. Análisis técnico .....	72
7.1. Tamaño del Proyecto.....	72
7.2. Descripción del Producto.....	74

7.3. Diseño y descripción del sistema productivo.....	75
7.3.1. Diagrama de flujo de proceso .....	75
7.3.2. Descripción del Diagrama de flujo de proceso .....	76
7.4. Requerimientos de materia prima .....	79
7.4.1. Materias Primas Principales.....	80
7.4.2. Insumos para Embotellado y Etiquetado .....	81
7.4.3. Estimación de Costos de Materia Prima e Insumos.....	81
7.5. Balance de Masa .....	82
7.6. Maquinaria y Equipo requerido .....	83
7.7. Mobiliario y Equipo de Oficina requerido.....	84
7.8. Equipo de Transporte Requerido .....	85
7.9. Servicios Públicos.....	86
7.10. Requerimientos de Mano de Obra directa .....	86
7.11. Localización de las instalaciones .....	87
7.11.1. Macro localización.....	87
7.11.2. Micro localización.....	88
7.12. Diseño de la distribución interna de la planta de producción .....	90
7.13. Análisis de capacidad.....	90
7.13.1. Capacidad Instalada .....	90
7.13.2. Capacidad Requerida .....	91
7.13.3. Análisis de Capacidad Utilizada y Empleada .....	91
8. Análisis organizacional .....	92
8.1. Estructura Organizacional.....	93

8.2. Estructura Salarial.....	93
9. Análisis Legal.....	94
9.1. Constitución legal de la empresa .....	94
9.2. Actividad económica.....	95
9.3. Uso del Suelo .....	96
9.4. Impuesto de Registro .....	96
9.5. Signos distintivos: Marca y nombre comercial.....	97
9.6. Registro Sanitario.....	98
9.6.1. Inscripción de la Fábrica.....	99
9.6.2. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) .....	100
9.6.3. Autorización sanitaria .....	100
9.6.4. Etiquetado o Rotulado.....	100
9.6.5. Material de empaque.....	101
9.6.6. Documentos generales Registro INVIMA.....	102
9.6.7. Pago tarifario por Registro Sanitario .....	102
10. Análisis de impacto social y ambiental.....	103
10.1. Análisis de impacto social.....	103
10.2. Análisis de impacto ambiental .....	104
11. Análisis financiero.....	106
11.1. Inversión Inicial .....	107
11.2. Financiación .....	108
11.3. Estados Financieros Proyectados .....	108
11.3.1. Proyección de Ventas .....	108

11.3.2. Estado de Resultados Proyectado .....	109
11.3.3. Estado de Situación Financiera .....	110
11.3.4. Estado de Flujo de Caja Libre.....	112
11.4. Evaluación Financiera.....	113
11.4.1. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	113
11.4.2. Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	114
11.5. Evaluación Financiera por Escenarios .....	115
12. Análisis Estratégico.....	116
12.1. Misión .....	116
12.2. Visión .....	116
12.3. Objetivos de la Empresa .....	116
12.4. Matriz DOFA .....	117
12.4.1. Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad).....	118
12.4.2. Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza).....	118
12.4.3. Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad).....	119
12.4.4. Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza).....	119
13. Conclusiones .....	121
14. Recomendaciones .....	124
15. Referencias bibliográficas.....	125

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Tabla Cumplimiento de Objetivos.....	16
Tabla 2. Tamaño de la población Objetivo.....	51
Tabla 3. Población Objetivo.....	52
Tabla 4. Ficha Técnica Cuestionario Aplicado .....	54
Tabla 5. Ficha técnica de la investigación concluyente. ....	55
Tabla 6. Participación en el mercado. ....	58
Tabla 7. Demanda estimada del producto .....	59
Tabla 8. Demanda estimada del producto .....	59
Tabla 9. Precio .....	71
Tabla 10. Ventas durante el primer año.....	73
Tabla 11. Ventas para los primeros 5 años. ....	74
Tabla 12. Ficha Técnica del licor de Mandarina "Madeleine".....	74
Tabla 13. materias primas e insumos para la producción de 100 litros de licor .....	82
Tabla 14. Maquinaria y equipo requerido .....	83
Tabla 15. Mobiliario y equipo de oficina requerido .....	85
Tabla 16. Mobiliario y equipo de oficina requerido .....	85
Tabla 17. Mano de obra directa.....	87
Tabla 18. Mobiliario y equipo de oficina requerido .....	94
Tabla 19 Documentos requeridos para el registro como persona jurídica .....	95
Tabla 20 Condiciones para la exención de pago de la matrícula mercantil .....	97
Tabla 21. Requisitos sanitarios .....	99

Tabla 22 Información que debe ser declarada en la Etiqueta o Rótulo.....	101
Tabla 23 Documentos generales Registro INVIMA.....	102
Tabla 24. Inversión Inicial Inversión Inicial.....	107
Tabla 25. Unidades a vender en los primeros 5 años Unidades a vender en los primeros años .	108
Tabla 26. Estado de resultados proyectado Estado de resultados proyectado .....	109
Tabla 27. Estado de Situación Financiera proyectado Estado de Situación Financiera.....	111
Tabla 28. Estado de Situación Financiera proyectado Estado de Flujo de caja libre.....	112
Tabla 29. Cálculo del VPN y la TIR Cálculo del VPN y la TIR.....	114
Tabla 30. Evaluación por Escenarios Evaluación por Escenarios .....	115

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Estructura general para la formulación y evaluación de proyectos.....	24
Figura 2 Proceso de la formulación y evaluación de proyectos.....	25
Figura 3. Propuesta de valor Madeleine. ....	61
Figura 4. Matriz ERIC Madeleine .....	63
Figura 5. Isologo de Madeleine .....	66
Figura 6. Prototipo de identidad gráfica de Edición Especial.....	68
Figura 7. Prototipo de presentación del producto. ....	69
Figura 8. Matriz Ansoff para Madeleine.....	70
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso Diagrama de flujo del proceso .....	76
Figura 10. Macro localización. ....	88
Figura 11 Finca San Luis ubicada en la Vereda Alto de la cruz.....	90
Figura 12. Organigrama "Madeleine ".....	93
Figura 13. Matriz DOFA.....	117

### **Lista de Apéndices**

Los Apéndices se encuentran en la carpeta adjunta:

Apéndice A. Reporte Compite 360 consolidado.

Apéndice B. Análisis de Oferta y Demanda.

Apéndice C. Cuestionario Competidor.

Apéndice D. Cuestionario Consumidores.

Apéndice E. Resultados investigación concluyente.

Apéndice F. Balance de Masa.

Apéndice G. Descripción de maquinaria y equipo requerido.

Apéndice H. Plano de las instalaciones.

Apéndice I. Manual de funciones y cargos.

Apéndice J. Matriz de Leopold.

Apéndice K. Estudio Financiero.

## Resumen

**Título:** Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina común (*Citrus Reticulata*), en el municipio del Socorro, Santander, Colombia\*.

**Autor:** Juan Manuel Argüello Sierra, Kevin Yesith Osorio Jiménez\*\*.

**Palabras Clave:** Licor de mandarina, plan de negocio, emprendimiento.

### Descripción:

El presente plan de negocio propone la creación de una empresa productora y comercializadora de licor artesanal a base de jugo de mandarina en el municipio del Socorro, Santander, Colombia. El objetivo general es establecer una empresa que ofrezca un licor de mandarina de alta calidad, que se distinga en el mercado local y nacional por su autenticidad, sabor natural y conexión con la cultura regional. La propuesta se enfoca en aprovechar las características únicas de la mandarina producida en la región, destacando su frescura y calidad. Para alcanzar este objetivo, se realizó un análisis del macro y microentorno del sector de bebidas alcohólicas en Colombia, identificando las oportunidades y desafíos presentes en el mercado. También, se realizó una investigación de mercados, a partir de primarias y secundarias, que permitió estimar el comportamiento del mercado y su potencial demanda. Se desarrolló un plan de mercadeo con el fin de posicionar en el mercado el producto y se abordó en el estudio técnico los aspectos clave de la producción, incluyendo la selección de maquinaria, insumos y procesos necesarios para garantizar la calidad del producto. Del mismo modo se desarrolló un análisis organizativo, legal y un análisis de impactos sociales y ambientales con el fin de determinar todos los requerimientos y actores claves para la puesta en marcha de la empresa. Posteriormente, el estudio incluyó un análisis de viabilidad financiera que confirma la rentabilidad del proyecto. Este plan de negocio establece las bases para la creación de una empresa que no solo busca ser rentable, sino que también aspira a contribuir al desarrollo socioeconómico del municipio del Socorro y de la región de Santander.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales. Director: PhD Finanzas Juan Benjamín Duarte Duarte. Codirector: MBA José Antonio Cárdenas Fontecha.

### Abstract

**Title:** Business Plan for the Creation of a Company Producing and Marketing a Fermented Alcoholic Beverage Based on Common Mandarin Juice (*Citrus Reticulata*) in the Municipality of Socorro, Santander, Colombia\*.

**Authors:** Juan Manuel Argüello Sierra, Kevin Yesith Osorio Jiménez<sup>1</sup>.

**Keywords:** Mandarin liqueur, business plan, entrepreneurship.

#### Description:

This business plan proposes the creation of a company that produces and markets artisanal liqueur made from mandarin juice in the municipality of Socorro, Santander, Colombia. The main objective is to establish a company that offers high-quality mandarin liqueur, distinguished in both local and national markets for its authenticity, natural flavor, and connection to regional culture. The proposal focuses on leveraging the unique characteristics of mandarins produced in the region, highlighting their freshness and quality. To achieve this objective, an analysis of the macro and microenvironment of the alcoholic beverage sector in Colombia was conducted, identifying the opportunities and challenges present in the market. Additionally, market research, based on primary and secondary sources, was carried out to estimate market behavior and potential demand. A marketing plan was developed to position the product in the market, and the technical study addressed the key aspects of production, including the selection of machinery, inputs, and processes necessary to ensure product quality. Similarly, an organizational, legal, and social and environmental impact analysis was conducted to determine all the requirements and key stakeholders for the company's launch. Subsequently, the study included a financial viability analysis that confirms the project's profitability. This business plan lays the foundation for creating a company that not only seeks to be profitable but also aims to contribute to the socio-economic development of the municipality of Socorro and the Santander region.

---

\* Degree Work

<sup>1</sup> Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: PhD Finanzas Juan Benjamín Duarte Duarte. Codirector: MBA José Antonio Cárdenas Fontecha.

## Introducción

Este documento aborda la formulación de un plan de negocio, el cual tiene como propósito, producir y comercializar una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina, que pueda ser incorporada en el mercado de bebidas alcohólicas del municipio del Socorro, Santander. Esta idea de negocio no solo ayudará al aprovechamiento de los excedentes del cultivo de la mandarina, además brindará una nueva alternativa de transformación de materia prima que podrá ser aplicada a futuro en diferentes cultivos frutales como lo puede ser la naranja.

Según datos de las Evaluaciones Agropecuarias Municipales (EVA) realizadas por La Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), para el año 2023, Santander lideró la lista de los 8 departamentos más productores de mandarina, con una participación del 49,6% de la producción nacional total de mandarina, además, la mandarina para ese mismo año fue el cuarto principal cultivo permanente para el departamento con una participación del 3,9%.

Considerando la gran importancia que tiene este cultivo para el departamento de Santander y los reportes por pérdidas postcosecha, que pueden llegar a ser entre un 12% y 25% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005), se ve necesaria la creación de nuevos proyectos que puedan ayudar a transformar en un nuevo producto este cultivo tan preciado para el departamento.

Actualmente esta bebida alcohólica ha sido producida y comercializada en pequeñas cantidades desde el año 2016, estas producciones han servido como pruebas piloto para evaluar las cualidades del producto y la aceptación de los consumidores, cabe resaltar que los resultados arrojados han sido positivos, puesto que en cada año se ha incrementado la demanda, tanto así que en todos los periodos se ha agotado el inventario existente, esta línea de tiempo ha permitido demostrar con resultados los alcances que puede llegar a tener el producto.

### Tabla Cumplimiento de Objetivos

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos.

**Tabla 1.**

*Tabla Cumplimiento de Objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del macroentorno y microentorno, en el cual se pueda identificar variables que puedan influir en el lanzamiento de una bebida alcohólica fermentada de mandarina.	Capítulo 4
Realizar un estudio de mercados con fuentes primarias y secundarias que permita identificar y cuantificar la oferta y demanda potencial para una bebida alcohólica fermentada.	Capítulo 6
Elaborar un estudio técnico para identificar la disponibilidad de materia prima, los requerimientos de maquinaria, mano de obra, insumos, capacidad y distribución de la planta de producción.	Capítulo 7
Elaborar un estudio organizacional, donde se defina la estructura organizativa, manual de funciones, estructura salarial y el capital humano necesario para la operación de la empresa.	Capítulo 8
Hacer un análisis del marco legal y normativo establecido por el Estado colombiano para la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de bebidas alcohólicas.	Capítulo 9
Determinar el impacto social y ambiental que generaría la puesta en marcha de una empresa productora de bebidas alcohólicas.	Capítulo 10
Desarrollar un análisis financiero que permita identificar, la estructura financiera de la empresa, la viabilidad de esta, con el uso de criterios de decisión tales como VPN, TIR, tiempo de retorno de la inversión, con el fin de sustentar la factibilidad económica de la idea de negocio.	Capítulo 11
Elaborar un plan de direccionamiento estratégico conformado por misión, visión, valores corporativos, modelo de negocio, cultura organizacional para la puesta en marcha de la empresa.	Capítulo 12

## 1. Justificación de la idea de negocio

Según el reporte “Cadena de los Cítricos: Indicadores e Instrumentos” realizado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MinAgricultura), se expone que la producción de cítricos en el país, por hectárea (ha) sembrada genera 2 empleos directos y 3 empleos indirectos, además, en épocas de cosecha la cantidad de empleo indirecto se duplica (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021). Teniendo en cuenta que para el año 2023 en el territorio nacional se sembraron 122.472 ha (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2023), esto significó 612.358 puestos de trabajo que en época de cosecha aumentaron a aproximadamente 979.773.

Siendo el departamento de Santander quien tuvo la mayor participación en la producción nacional de cítricos, con una producción de 393.558 toneladas lo cual representó un 24,2% de la participación de dicho sector. Esto evidencia la gran importancia que representa este sector para el departamento.

Cabe resaltar que el sector de los cítricos está dividido en el cultivo de la mandarina, limón, naranja y tangelo, siendo la mandarina la principal fuente de producción en dicho sector para el departamento, la cual, para el año 2023 abarcó una participación del 49,6% dentro de toda la producción nacional de mandarina, que se tradujeron en 157.891 toneladas con un crecimiento porcentual en la producción del 57.1% respecto al año 2020. Esto muestra el gran potencial que tiene la oferta de mandarina en el departamento, sin embargo, se estima que las pérdidas poscosecha, desde que los frutos son recogidos hasta que llegan al consumidor final, están entre un 12% y 25% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005), debido a diferentes problemas tales como baja calidad externa del fruto, presentación, deficiente selección y alto costo de mano de obra.

Cabe adicionar que en la mayoría de los casos los productores son quienes reciben los menores incentivos económicos, aproximadamente el 40% del valor del producto, debido a la ventaja que toman los intermediarios y a la desinformación sobre la oferta y precios de referencia entre núcleos productivos del país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023), lo cual da como resultado que los productores de este fruto, no encuentren un incentivo económico suficiente para desempeñar la labor de la poda del árbol, prefiriendo en varias ocasiones que la fruta caiga al piso antes que cosecharla o llevarla a las principales centrales de abasto, lo cual también genera un daño que afecta la siguiente cosecha debido a que es necesario recolectar los frutos del árbol a tiempo para que esté en óptimas condiciones para el momento de la nueva floración.

Por otra parte, el mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia para el año 2023 se estimó en 4,93 mil millones de dólares, esto evidenció un crecimiento en valor del 29,7% respecto al año 2020, crecimiento impulsado por la recuperación económica post-pandemia y el aumento en el consumo. Se estima que el mercado experimentará un crecimiento con una tasa compuesta anual del 4.5% durante el período de 2024 a 2032, alcanzando así una cifra estimada de 7,33 mil millones de dólares para el año 2032 (Informes de Expertos, 2023).

Cabe destacar que la producción nacional de cerveza es del 97,5%, situación contraria al de los vinos, donde en su mayoría, esta categoría de productos es importada debido a que prácticamente no existe producción local (Instituto Español de Comercio Exterior, 2020).

Considerando el alto potencial de crecimiento en volúmenes de producción de mandarina que tiene el departamento, las grandes pérdidas ocasionadas por el desaprovechamiento de este cultivo, la creciente necesidad de mejorar la productividad del campo y sumado al déficit de producción local de vinos, nace una oportunidad de negocio, que da paso a la creación de una

empresa productora y comercializadora de una bebida alcohólica fermentada, a base de jugo de mandarina común (*Citrus Reticulata*), en el municipio del Socorro, Santander, la cual, brinde una solución a la problemática anteriormente descrita y que trabaje en concordancia con la agenda del plan de desarrollo nacional y del departamento, donde uno de sus principales objetivos es la transformación económica que promueva la sostenibilidad, diversificación de la producción, implementación de políticas como el "Trabajo decente y empleo rural", fomentar el desarrollo del campo y de las regiones del país teniendo en cuenta las características de los territorios rurales y promover la conservación y el uso sostenible del capital natural.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina común (*Citrus Reticulata*), en el municipio del Socorro, Santander, Colombia.

### 2.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis del macroentorno y microentorno, en el cual se pueda identificar variables que puedan influir en el lanzamiento de una bebida alcohólica fermentada de mandarina.

Realizar un estudio de mercados con fuentes primarias y secundarias que permita identificar y cuantificar la oferta y demanda potencial para una bebida alcohólica fermentada.

Elaborar un estudio técnico para identificar la disponibilidad de materia prima, los requerimientos de maquinaria, mano de obra, insumos, capacidad y distribución de la planta de producción.

Elaborar un estudio organizacional, donde se defina la estructura organizativa, manual de funciones, estructura salarial y el capital humano necesario para la operación de la empresa.

Hacer un análisis del marco legal y normativo establecido por el Estado colombiano para la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de bebidas alcohólicas.

Determinar el impacto social y ambiental que generaría la puesta en marcha de una empresa productora de bebidas alcohólicas.

Desarrollar un análisis financiero que permita identificar, la estructura financiera de la empresa, la viabilidad de esta, con el uso de criterios de decisión tales como VPN, TIR, tiempo de retorno de la inversión, con el fin de sustentar la factibilidad económica de la idea de negocio.

Elaborar un plan de direccionamiento estratégico conformado por misión, visión, valores corporativos, modelo de negocio, cultura organizacional para la puesta en marcha de la empresa.

### **3. Marco de referencia**

#### **3.1. Marco de antecedentes**

Debido a que Santander es uno de los mayores productores de cítricos en todo el país, en especial de mandarina, se han generado diferentes investigaciones y estudios en pro de la creación de productos que permitan transformar esta fruta tan preciada para el departamento. Uno de estos trabajos es el elaborado por Silvia Cala y Robinson Castillo publicado en el 2016 por la Universidad Industrial de Santander, titulado “Factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de aperitivo de mandarina del municipio del Socorro - Santander”, el cual buscaba investigar mediante un estudio de factibilidad la creación de una empresa dedicada a producir y comercializar un aperitivo a base de mandarina, uno de los principales hallazgos se dio en los bajos costos de producción, debido a que en el Socorro el precio de la principal materia prima requerida (mandarina) era muy bajo, debido a la abundante oferta, además, hace referencia a la necesidad de invención de nuevas alternativas para la transformación de este tipo de cultivos que se sobreoferta, así como también reconocer e incentivar económicamente al agricultor. En este estudio también se reconoce el fácil acceso a la materia, debido a que la mandarina es producida en las mismas fincas u hogares de los agricultores socórranos, en caso tal de que la producción se viera reducida, se contaba con los municipios de la provincia comunera, donde su producción se da en otras épocas del año (Cala Mejía & Castillo Sánchez, 2016).

Por otro lado, se revisa el estudio de Bueno (2018) titulado “Plan De Negocios Para La

Producción Y Comercialización De Licores Artesanales, A Partir De Frutas Tropicales Y Bajo Los Criterios De Sustentabilidad”. Esta investigación tiene como objetivo el desarrollo de un modelo de negocios dedicado a la producción, comercialización y distribución de una bebida artesanal como lo es el guarapo de caña de azúcar, en el municipio de Riosucio, Caldas. Para ello, se definieron datos de macro y micro entorno, entorno interno, riesgos e impactos ambientales; además de costos e ingresos y se tuvo en cuenta las políticas legales colombianas para la tecnificación y su procesamiento en la fabricación (Bueno Vélez, 2018).

Dentro de los resultados, se destaca, la elaboración tecnificada y semi industrial del plan de negocios, que involucra prácticas campesinas, retoma saberes culturales y propone la reactivación del producto dentro de los consumidores. Se evidencia viabilidad económica teniendo en cuenta la Ley 2528 de 2008, pues permite la diversificación de fermentos y contribuye a la economía del país en mediano plazo.

Sumado a ello, tiene un impacto a nivel social en tanto propone la generación de empleos y un impacto ambiental pues apoya a la microeconomía solidaria campesina, a su vez que propicia el uso de material reciclable, tecnologías limpias y la capacitación continua en sus fases de producción. La investigación permite la indagación de mercado, la forma de elaborar sistema de producción, lo cual aporta significativamente a la materialización de la idea de negocio.

Finalmente, se resalta el trabajo de Alexei Rodríguez y Luis Humberto Reyes publicado en el 2020 por la Universidad de los Andes y titulado “Plan de negocios para la producción de bebidas fermentadas a partir de frutas tropicales de Colombia” (Rodríguez Macías & Humberto Reyes, 2020). En este documento, a través de la metodología de Estado del Arte se destaca que las bebidas fermentadas tienen un gran potencial de crecimiento dada la variedad de frutas. La investigación realiza un plan de negocios para la creación de una empresa de fermentados naturales; selecciona

7 frutas, entre ellas la mandarina, con el fin de estipular la viabilidad de su creación. Entre tanto resalta:

En 2011, Colombia presentó una producción de 115.217 toneladas de mandarina. El departamento con mayor producción es Santander con el 65,9%. La mayor parte de la cosecha se concentra en los meses de febrero, mayo-junio y noviembre-diciembre, donde se concentra alrededor del 50% de la producción anual. (Rodríguez & Reyes, 2020, p. 9).

En sus resultados, se determina el mango, la ciruela y la mandarina como las frutas con mejor resultado teniendo en cuenta las regulaciones del pH y su proceso durante la fermentación. La investigación señala, además, al municipio de Santander como mayor productor de esta fruta. Destaca la variedad de precios de los productos para febrero de 2019, donde se evidencia la mandarina con el precio por kilogramo más bajo en los municipios de Socorro y San Gil, con un valor de \$507. Adicional a ello, refiere entre los requerimientos de cultivo de la mandarina la importancia de contar con suelos permeables y poco calizos, con buena profundidad, aireación, humedad y drenaje.

### **3.2. Marco teórico**

En esta sección se presenta el abordaje de dos temas fundamentales, en primer lugar, la formulación de un plan de negocios y el segundo, la producción y comercialización de bebidas alcohólicas fermentadas.

#### ***3.2.1. Formulación de Planes de negocio***

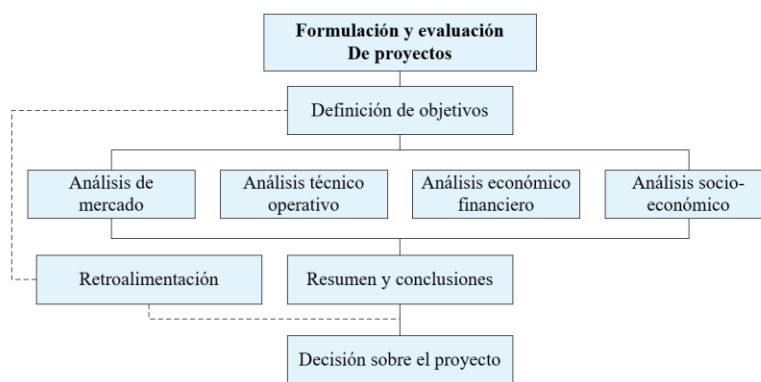
Al momento de otorgar claridad al concepto de formulación de un plan de negocio es importante partir de entender a qué se hace referencia cuando se habla de proyecto y es Baca Urbina quien lo define como la búsqueda de una solución de carácter inteligente a un problema conectado a las necesidades humanas, una vez se otorga un capital e insumos este concepto

evoluciona hasta convertirse en un proyecto de inversión siendo éste un plan con el cual se conseguirá producir un bien o servicio, y una vez es evaluado busca evidenciar la rentabilidad económica y social permitiendo así realizar una asignación efectiva de los recursos otorgando una solución segura, eficiente y rentable para la sociedad (Baca Urbina, 2010).

Cabe resaltar que la formulación de un plan debe contar con un análisis de factibilidad, esto con la finalidad de contar con un escenario mayormente controlado mediante la determinación de la posibilidad existente en el desarrollo de este, así como el apoyo en la orientación en cuanto a la toma de decisiones. Autores como Baca proponen la realización de un análisis conformado por cuatro componentes centrales como mecanismo de evaluación de la factibilidad del proyecto desde los diferentes ámbitos involucrados, siendo estos el análisis de mercado, análisis técnico-operativo, análisis económico-financiero y finalmente análisis socioeconómico tal como se observa en la Figura 1.

**Figura 1**

*Estructura general para la formulación y evaluación de proyectos.*



*Nota. Adaptado del libro Evaluación de proyectos (p. 4), por Baca Urbina, 2010.*

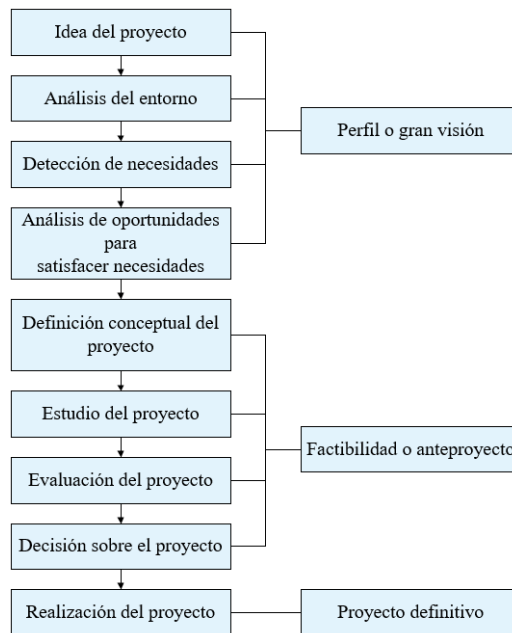
En consonancia con lo anterior, se destaca que el proceso de formulación y evaluación de proyectos de Baca establece la existencia de tres niveles de profundidad. El primero denominado perfil o identificación de la idea en el cual se parte tomar la información existente, así como el

juicio común y los resultados globales referentes a inversiones, costos e ingresos sin entrar e investigar a profundidad el tema. El segundo, llamado prefactibilidad o anteproyecto donde se ahonda con mayor detenimiento el tema, así como se genera una investigación de mercados a partir de la integración de fuentes primarias y secundarias, se detallan todos los aspectos claves como la tecnología a usar en el desarrollo del proyecto, el nivel de costos totales involucrados en la puesta en marcha de este y en base con estos datos se lleva a cabo la determinación de la rentabilidad del proyecto.

El tercero y último conocido como proyecto definitivo está integrado por toda la información que se trae del nivel anterior siendo evaluada con detenimiento para así contar con un espectro claro y bien informado, se incluye la información sobre los contratos, canales de ventas, cotizaciones, planos arquitectónicos, entre otros (Baca Urbina, 2010).

**Figura 2**

*Proceso de la formulación y evaluación de proyectos.*



*Nota.* Adaptado del libro *Evaluación de proyectos* (p. 6), por Baca Urbina, 2010.

**3.2.1.1. Análisis del mercado.** Representa la primera parte en la investigación formal de la formulación y evaluación del proyecto contando con 2 áreas centrales siendo la primera el estudio del sector y la segunda la investigación de mercados.

*Análisis del sector.* Tiene por objetivo conocer el sector en el cual se desarrollará la empresa a partir de la realización de un análisis en el cual se incluyen como variables los ámbitos macro y micro ambientales que tengan un impacto directo o conectado al desarrollo del proyecto, donde la primera variable comprende el análisis PESTEL bajo el cual se busca conocer el contexto u entorno de una empresa por medio de examinar y describir los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Betancourt, 2018), la segunda variable hace una conexión directa y mayormente usada con el análisis de las cinco fuerzas de Porter bajo el cual se lleva a cabo un análisis del entorno competitivo de una industria, con el fin de conocer la interacción entre los diferentes actores del mercado en el que se desarrollará la empresa así como identificar la influencia del sector y el rendimiento presente en este (Michaux et al., 2018), por medio del análisis de amenazas de entrada, proveedores, productos sustitutos, clientes y rivalidad en la industria (Eugene Porter, 1979).

*Investigación de mercados.* Representa una de las etapas más significativas dentro del desarrollo de un plan de negocios teniendo en cuenta que en base a esta las empresas adquieren información de carácter actualizado y pertinente conforme a la situación del mercado y los agentes involucrados, así como se convierte en un aliado en el conocimiento y caracterización de clientes potenciales sin dejar de lado el apoyo que representa en la toma de decisiones y la disminución de los riesgos.

Malhotra detalla en uno de sus libros como el consejo de directores de la American Marketing Association aprobó redefinir el concepto de investigación de mercados como la función

que vincula a consumidores, clientes y público mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades, así como los problemas (Malhotra, 2004).

En esta etapa se lleva a cabo la identificación de necesidades del mercado o posibles oportunidades de mejora en la entrega de un bien o servicio en conjunto con el análisis de los canales de venta así como las estrategias de difusión, captación y retención orientadas al nicho de mercado al cual pertenece la empresa, sin embargo esto requiere partir de una preparación y diseño en el cual se determine el tipo de investigación a realizar, el diseño del mecanismo de recolección de datos para así contar con la información necesaria que permitan un correcto análisis de los resultados y posteriormente la comunicación de estos en pro del mejoramiento en la toma de decisiones conforme a la identificación y solución de los problemas y las oportunidades de marketing (Malhotra, 2004).

**3.2.1.2. Análisis técnico operativo.** Este análisis puede dividirse a su vez, en tres grandes partes, el análisis técnico, el análisis organizativo y por último el análisis legal.

*Análisis técnico.* Se traduce en la etapa en la cual se evalúa la probabilidad presente en la elaboración del producto, así como la determinación del tamaño conveniente para la planta, valor que toma como referencia las unidades de producción por año no obstante es prudente tomar en consideración el monto de inversión, mano de obra, nivel de la demanda del mercado y los tiempos y movimientos involucrados en el proceso permitiendo de esta forma que la empresa cuente con la capacidad instalada necesaria para otorgar respuesta y cumplimiento a su mercado objetivo sin incurrir en gastos innecesarios o indebidos a causa de una mala planificación o falencia en la rigurosidad de determinación del tamaño de la planta.

Por otra parte, es vital tener en cuenta la localización estratégica para la empresa, debido a que esta representa un beneficio en cuanto a la obtención de una mayor tasa de rentabilidad sobre

el capital tomando en cuenta los gastos de transporte y desplazamiento presentes en la recepción de insumos, materias primas, entre otros, sin dejar de lado los beneficios asociados al pago de impuestos y todo el tema fiscal y legal, ambiente comercial, nivel de competencia y oportunidad de diferenciación. Tanto para la determinación del tamaño como para la localización se han desarrollado métodos de carácter cuantitativo y cualitativo que permiten la optimización de estas variables logrando obtener resultados más precisos.

Finalmente, se debe llevar a cabo el estudio de ingeniería del proyecto con el cual se establece el desarrollo y descripción del proceso en conjunto con el estudio y definición de la maquinaria y equipos necesarios a implementar detallando su distribución y organización dentro de la planta en apoyo con la propuesta del diseño de la planta y las distintas áreas que conformaran la empresa, así como la determinación del esquema jurídico y organizativo.

Es prudente resaltar que este análisis se puede resumir como aquel que busca otorgar respuesta a las preguntas que guardan relación con el funcionamiento y la operatividad del proyecto a partir de conocer el dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea (Baca Urbina, 2010).

*Análisis organizativo y administrativo.* Trata la temática relacionada con el carácter o estructura organizativa con carácter dinámico que permita la adecuación correcta conforme a la etapa de crecimiento en que se encuentre la empresa, haciendo referencia a la organización de los procesos de selección y contratación, así como el establecimiento de mecanismos e índices que permiten la evaluación del desempeño empresarial a nivel de personal, procesos, entre otros, establecimiento de las funciones y responsabilidades presentes en cada cargo del proyecto sin dejar de lado la definición del esquema organizativo y salarial, determinación de honorarios y procesos a ser adquiridos por tercerización teniendo como finalidad el conocimiento y adecuación de los

gastos y costos relacionados con la parte organizativa y administrativa de la empresa (Baca Urbina, 2010).

*Análisis legal.* A partir de este análisis se identifican y establecen las normativas legales y disposiciones jurídicas vigentes bajo las cuales se debe regir la puesta en marcha de la empresa y sus operaciones, así como tomar en cuenta los tipos de sociedad permitidos junto con sus restricciones y requisitos, la legislación sanitaria acerca de los permisos a obtener para el correcto desarrollo junto con la elaboración de los contratos con proveedores y clientes, otro aspecto importante es la participación extranjera con un monto ya preestablecido de participación dentro del país.

Por otra parte, es vital tener en cuenta que cada país cuenta con su legislación, por lo cual en base a el producto o servicio a elaborar se deberá acatar sin dejar de lado que en base a la actividad económica se requerirá la obtención de permisos y avales suministrados por las áreas legales correspondientes, los cuales pueden significar un incremento en los costos y gastos previamente presupuestados (Baca Urbina, 2010).

**3.2.1.3. Análisis económico financiero.** Corresponde al insumo tomado como base para la parte final del proyecto a la cual se le conoce como Evaluación económica, sin embargo es vital aclarar que este análisis ha sido antecedido por otros bajos, donde se ha logrado determinar la presencia de un potencial de mercado así como las condiciones que se deben tener en cuenta para el desarrollo del proyecto, de manera que en esta etapa se integra un análisis a partir del cual se conoce toda la información económica relacionada, en función de los costos y gastos asociados a

la operación, como por ejemplo: la determinación del monto de inversión inicial, costo de capital y materia prima, mantenimiento, administración, venta e inventarios (Baca Urbina, 2010).

Esto a su vez, permite la generación de los estados financieros propios de la empresa como lo son balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado flujo de efectivo y estado de cambios en el patrimonio neto, con el fin de conocer el estado actual, así como responder a las obligaciones financieras (Maguiño Molina, 2013).

Por otra parte, es requerido llevar a cabo la aplicabilidad de indicadores financieros que permitan predecir escenarios, establecer el punto de equilibrio, así como conocer el tiempo de recuperación, sin olvidar el indagar y detallar sobre el tema de las depreciaciones anuales y amortizaciones (Baca Urbina, 2010), permitiendo establecer mecanismos que contribuyan al financiamiento y apalancamiento de la empresa.

**3.2.1.4. Análisis socio - económico.** Representa la parte final en la formulación del proyecto, llegando al punto en el cual desde los análisis anteriores se ha logrado otorgar la integración de los resultados que cada uno de estos aporta hasta contar con un planteamiento real para la puesta en marcha de la empresa. No obstante, aún falta una pieza que termine el estudio y este se representa por el análisis socioeconómico, mediante el cual se busca indagar y aplicar las técnicas de evaluación a nivel económico y financiero que generalmente son usadas en los estudios de factibilidad y proyectos de inversión (Baca Urbina, 2010). Estos, actúan como respuesta a la pregunta acerca de que método de análisis emplear en la comprobación de la rentabilidad teniendo en claro que aquel método seleccionado deberá tomar en cuenta el cambio en el valor sufragado por el dinero a través del tiempo.

Métodos como el valor presente neto (VPN) definido como “el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca Urbina, 2010). Este método

otorga un criterio de decisión acerca de si un proyecto es factible o no, es decir, determina la viabilidad presente en el proyecto.

Por otra parte, el método de la tasa interna de retorno (TIR) que se traduce como la tasa de interés o rentabilidad que oferta una inversión o proyecto. En conjunto estos dos métodos se convierten en un aliado para la toma de decisiones, permitiendo evaluar el progreso y desarrollo del proyecto, así como los retrocesos evidenciados con el objetivo de determinar la puesta en marcha o la reestructuración de este.

### ***3.2.2. Producción y comercialización de bebidas alcohólicas fermentadas***

Según el Decreto número 1686 del 9 de agosto del 2012, una bebida alcohólica, es un producto apto para consumo humano que contiene una concentración no inferior a 2,5 grados de alcohol y no tiene indicaciones terapéuticas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012b).

Actualmente en el mercado colombiano se pueden encontrar gran variedad de bebidas alcohólicas, una de las maneras más acertadas para clasificarlas es por su proceso de elaboración, de acuerdo con lo mencionado en la sección 3.2.2.2 Amenaza por productos sustitutos, se pueden encontrar tres diferentes tipos de producto, bebidas alcohólicas fermentadas, destiladas o espirituosas y licores (Drinks&Co, 2020).

Históricamente, en el mundo han existido infinidad de expresiones culturales, que se han dado a la tarea de crear sus propias bebidas alcohólicas, en las que se destacan las generadas tras un proceso de fermentación, debido al fácil acceso a las materias primas que estas requieren y al proceso natural de la transformación de azúcares en alcohol.

En el mercado colombiano se puede destacar principalmente la cerveza y el vino, como las bebidas alcohólicas fermentadas de mayor aceptación, con una participación en el mercado de bebidas alcohólicas para el 2019 del 75% y 5%, respectivamente. De esta manera, se evidencia la

clara dominancia que tiene la cerveza en este mercado, con un crecimiento en valor y volumen de producción del 68,5% y 25,5%, respectivamente, para el periodo que comprende el año 2014 - 2019. Sin embargo, aunque el vino se lleva tan solo un 5% de la participación del mercado de las bebidas alcohólicas, ha registrado un crecimiento en términos de valor del 50,8%, para el mismo periodo, registrando así unas ventas de 498 millones euros y un consumo de 38,9 millones de litros en el 2019 (Instituto Español de Comercio Exterior, 2020).

Una de las conclusiones del estudio de mercado “El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia 2020” elaborado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, hace referencia al estado de producción de bebidas alcohólicas fermentadas en Colombia, donde menciona que la cerveza es producida casi en su totalidad de manera local, un 97,5%, caso contrario a los vinos, que en su mayoría son importados, donde los principales exportadores son Chile (46%), Argentina (18%) y España (15%).

Aunque se evidencia una clara dominancia de la cerveza y el vino en el mercado colombiano, es importante definir también otro tipo de bebidas dentro el grupo de bebidas alcohólicas fermentadas, que han sido producidas históricamente en el país, bebidas que en su mayoría se han desarrollado de manera artesanal. A continuación, se exponen algunas de las bebidas alcohólicas fermentadas más representativas del mercado colombiano.

#### **4. Análisis del entorno**

Es de vital importancia analizar el entorno en el cual se desarrollará la presente idea de negocio, esto con el objetivo de conocer e identificar factores positivos u oportunidades, de igual manera factores negativos que puedan influir en la puesta en marcha. Para realizar dicho análisis, primero se estudiará el macroentorno del sector de los cítricos, especialmente el de la mandarina y de las bebidas alcohólicas en el país y segundo el microentorno de la empresa.

Para realizar el análisis del macroentorno se empleará la herramienta PESTEL, la cual se usa, principalmente para obtener datos generales de las características del entorno, con el objetivo de identificar variables significativas que pueden llegar a tener influencia en el desarrollo de la empresa y aquello que puede poner en riesgo el éxito de los objetivos del proyecto (Johnson et al., 2006). Y para finalizar, se hará uso del modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, el cual sirve para analizar las fuerzas competitivas de un sector de la industria determinado, con el objetivo de identificar diferentes oportunidades y amenazas de dicho sector (Eugene Porter, 1979).

##### **4.1. Análisis del macroentorno**

Para llevar a cabo el análisis del macroentorno, se hará uso de la metodología PESTEL, la cual se basa en analizar seis grandes factores que influyen en el desarrollo de la organización. Dichos factores son el Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal (Johnson et al., 2006). Es importante mencionar que, en el presente análisis, tomará gran relevancia los aspectos relacionados con el aprovechamiento de las frutas, en especial el de la mandarina, debido a que esta es una de las principales problemáticas con la cual se decide emprender el presente plan de negocio.

#### ***4.1.1. Factores políticos***

Entre los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, propuesto por el Gobierno Nacional de Colombia, destaca el compromiso por superar injusticias y exclusiones históricas, mediante la transformación productiva en armonía con la naturaleza y el medio ambiente, siendo la diversificación de las actividades productivas uno de los ejes principales (DNP, 2022). Para cumplir con el emprendimiento, el Gobierno Nacional propone “Trabajo decente y empleo rural en el campo colombiano” donde se promueve la coordinación entre las zonas rurales y las autoridades territoriales, la formación continua y especializada para el fomento de la economía. Así mismo, el desarrollo de instrumentos financieros en la banca pública para favorecer la economía popular, urbana y rural, facilitando el proceso de creación y consolidación de empresas agilizando los trámites requeridos para empresas en etapa temprana.

En el Plan Estratégico del Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia 2024-2026, se destaca una herramienta conocida como “Bancóldex Capital Fondo de Fondos”, la cual ha logrado la movilización de recursos por más de \$4 billones de pesos a más de 350 empresas. Estas empresas pertenecen a diversos sectores, en donde emprendimiento y tecnología abarcan un 22%. Se estima para el año 2026 movilizar \$2.9 billones de pesos, hacia emprendimientos innovadores, de base tecnológica y con potencial de escalabilidad hacia nuevos mercados (Bancóldex, 2024).

El Departamento Nacional de Planeación (DNP), entre sus funciones, estableció por medio del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), la Política Nacional de Emprendimiento 4011 aprobada el 30 de noviembre del 2020. El objetivo es generar condiciones en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos, que contribuyan a la generación de empleos y aumento de la productividad. Esta política se ejecutará en un horizonte de 5 años, desde 2021 hasta 2025, y tiene un costo indicativo total de

212.961 millones de pesos. Propone fortalecer el desarrollo de habilidades y fomentar la cultura emprendedora, mejorar el acceso a mecanismos de financiamiento y fortalecer las redes y las estrategias de comercialización (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2020).

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el Plan Sectorial Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural 2022-2026, plantea 3 transformaciones lideradas por el Estado, en colaboración con el sector privado y la sociedad, para lograr impactos sostenibles a mediano y largo plazo. Se puede destacar “Transformación 2. Economía Rural Productiva y Sostenible”, que en la “Línea Estratégica: Asociatividad y emprendimiento rural” propone fomentar la creación de valor en diversas formas de producción, como economías campesinas, comunidades étnicas, asociaciones de economía social y solidaria, y pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

El desarrollo de políticas de transformación que incentivan a los emprendedores del campo colombiano impactará positivamente en la puesta en marcha de la empresa del proyecto, brindando herramientas útiles para apoyar las actividades de la empresa.

#### ***4.1.2. Factores económicos***

Según la última edición del informe Perspectivas Económicas Mundiales del Banco Mundial, durante el año 2024 el crecimiento mundial se estabiliza por primera vez con una proyección del crecimiento del 2,6% y se prevé para el periodo 2025-2026 que alcance un promedio de 2,7%, cifras que son inferiores al 3,1% de crecimiento de la década anterior a la COVID-19 (Banco Mundial, 2024). Bancolombia pronostica para Colombia un crecimiento del PIB en 2024 del 1,3%, inferior al 2,6% proyectado por el Banco Mundial, pero considerando que para el 2023 el crecimiento del PIB fue de tan solo 0,6%, esto evidencia un fortalecimiento de la

economía colombiana, donde agricultura y servicios son clave en la modificación del pronóstico (Bancolombia, 2024). Para impulsar la economía del país y fomentar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, el Gobierno del presidente Gustavo Petro Urrego, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancóldex, anunció el lanzamiento del portafolio de crédito ‘Colombia se Reactiva’, con líneas de crédito por \$340.000 millones para la reactivación de las mipymes, dirigidas a: Línea Mipymes Competitiva, Mujeres Empresarias, Internacionalización para la Productividad y Sostenible Adelante (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).

Por otra parte, en lo que concierne al mercado de bebidas alcohólicas, en el 2023 se estimó, según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que en Colombia se consume 4,1 litros per cápita, muy por debajo del promedio de la OCDE de 8,6 litros per cápita (OCDE, 2023). Es importante destacar que la participación del mercado de bebidas en Colombia aumentó significativamente en 2023, con la creciente tendencia de la demanda de bebidas premium de producción local. Un ejemplo de estas bebidas fue la lanzada en enero del 2023 por la compañía Bavaria S.A., una edición limitada de su cerveza Club Colombia. El objetivo de la marca premium de Bavaria era honrar la rica y variada historia de Colombia mediante la producción local de cerveza premium. Se proyecta que el mercado de las bebidas crecerá a una tasa anual compuesta del 5,00% entre 2024 y 2032 (Informe de Expertos, 2024).

El Gobierno Nacional ha demostrado una clara voluntad hacia la reactivación económica, dando estímulos financieros y garantías a las empresas, lo que es positivo para considerar la puesta en marcha de esta idea de negocio. Además, aunque el promedio de consumo per cápita de bebidas alcohólicas en Colombia sea inferior al planteado por la OCDE, se considera positivo que el

consumo de bebidas aumente por el lanzamiento de nuevos productos locales con gran impacto social."

#### **4.1.3. Factores sociales**

Teniendo en cuenta el “índice de desperdicios de alimentos 2021”, para el año 2019 el 17% de la producción total de alimentos en el mundo fue desechado (El Tiempo, 2021). En el caso de las frutas se debe a diferentes factores tales como la generación de residuos cuando se siembra, producen, cosecha y se transforman, como también a los desperdicios que se presentan por los hábitos de consumo, ya que gran parte de la población tiene la costumbre de comprar y consumir frutas en perfectas condiciones de apariencia (Orrego et al., 2020).

Según los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en el año 2015 (Organización de las Naciones Unidas, 2015), donde la sostenibilidad se ha implementado en el marco de todas las actividades productivas que se realizan en el mundo, se puede destacar la labor tan importante que representa el generar alternativas que permitan la transformación y aprovechamiento de los alimentos.

En Colombia, para el año 2023, se registró una producción de 13.134.653 toneladas de cultivos frutales, siendo el cultivo de la mandarina un 2,4% de esta con una producción total de 318.521 toneladas, donde Santander con una producción de 157.891 toneladas abarcó más del 49,6% de la producción nacional de mandarina (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2023); el crecimiento de este mercado en Colombia y en el departamento ha causado que cuando se presentan los picos de producción se supere la oferta frente a la demanda, lo que genera el desaprovechamiento de esta fruta y pérdida en los precios del mercado.

De acuerdo con el estudio de Nielsen “¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?”, partiendo desde la aplicación de más de 30.000 encuestas en 63 países de todo el mundo, se

evidenció que el 79% de los encuestados prefieren que los sabores de los alimentos sean naturales, el 72% que tengan los ingredientes naturales y el 61% considera de alto valor que estén hechos de frutas y vegetales (Nielsen, 2016), además según datos del estudio de Nielsen “Mundo Saludable” de 2018, en Colombia la categoría de productos saludables representa el 14% de la industria de Alimentos y Bebidas, los colombianos son cada vez más conscientes de sus hábitos de consumo y es por esto que 4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido (NielsenIQ, 2018).

En el caso de las bebidas alcohólicas es importante destacar que existe un componente estacional y social, que impulsa las ventas de estas bebidas, sobre todo en las temporadas de navidad y año nuevo (Camilo et al., 2019). Esto sucede como una respuesta a la necesidad humana de cambiar el ritmo de la vida cotidiana, en función de reunirse las personas, las familias, para comer, cantar, beber y divertirse.

Lo anteriormente expuesto, evidencia que, las organizaciones mundiales consideran de gran importancia aquellos temas relacionados con la sostenibilidad y el aprovechamiento de los alimentos, este factor favorece en gran medida a la presente idea de negocio, dado que el producto que se espera desarrollar ayudará con el aprovechamiento de la sobre oferta de mandarina en la región, mediante la transformación de esta materia prima en nuevo producto.

#### ***4.1.4. Factores tecnológicos***

En el ranking de competitividad del Instituto de Desarrollo Gerencial (IMD), que mide la capacidad y disposición de 64 principales economías del mundo para adaptar y explorar tecnologías digitales, Colombia ocupó el puesto 58 para el 2023 y 4 puesto a nivel Latinoamérica por encima de Brasil (LaRepública, 2023). Es importante destacar que el factor “Infraestructura” descendió una posición y se ubicó en el puesto 57, donde la variable “Inversión en

telecomunicaciones (porcentaje del PIB)” ocupó la mejor posición alcanzando el 4 puesto. Colombia es uno de los países más preparados en América Latina para afrontar cambios tecnológicos, ocupando el puesto 56 a nivel mundial, gracias a factores evaluados en el ranking como conocimiento, tecnología y preparación para el futuro (DNP, 2023).

Por otra parte, aunque la pandemia tuvo efectos negativos sobre la economía del país (PIB disminuyó un 6,8% del año 2019 al 2020), para el año 2023 se evidenció un aumento en el PIB del 41,90% respecto al año 2020. Para el 2023 en inversión en investigación y desarrollo (I +D) y en actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) en el Presupuesto General de la Nación (PGN) se asignaron \$ 410.000 millones un incremento del 21% con relación al 2022 (EDU, 2023).

Desde el Ministerio TIC, En el marco del programa Alta Gerencia Pública TIC con alcaldes y gobernadores electos, se anunció la inversión de más de cuatro billones de pesos en el 2024 en conectividad, formación e innovación, esto sin tener en cuenta la suma que pueda representar los recursos de alcaldías y gobernaciones, la cual, podría duplicar esta inversión (Agencia Nacional Digital, 2024). Uno de los proyectos generados por el Ministerio TIC es “Quiero Mi Tienda Virtual”, en donde a más de 6.920 emprendimientos se les entregó su tienda virtual, para comercializar sus productos en línea.

El agro para Colombia es fundamental, por lo que el Gobierno Nacional de Colombia está comprometido en el proceso de su reactivación económica, donde la tecnología es una de las estrategias más importantes para generar un impacto positivo en el campo, gracias a la mejora productiva e incremento de su competitividad. Empresas como Tigo adelantan acciones en el país con el objetivo de cerrar la brecha digital, aumentando la cobertura de su tecnología 4G en zonas rurales potenciando el campo colombiano (Portafolio, 2020).

En la actualidad, el Gobierno Nacional de Colombia y diferentes empresas privadas y emprendedores, están comprometidos por la mejora de la productividad del campo colombiano y el aprovechamiento de sus cultivos. Además, se viene implementando la economía circular con el objetivo de usar el 100% de la fruta, ya sea para producir alimentos o productos secundarios; de esta manera, se incentiva la creación de tecnologías e innovaciones que permitan transformar las frutas, producir productos naturales, saludables y con sabores diferenciados. Un ejemplo de esto es de las colombianas Daniela Orrego y Natalia Welch que, en el 2019, crearon la marca “Loro Crisps”, que, mediante tecnologías de secado, elabora snacks de plátano, que se cultivan en el Urabá Antioqueño y se exportan hacia Emiratos Árabes, República Checa y Reino Unido (Agronegocios, 2021).

Una de las técnicas de secado más relevantes para preservar el máximo sabor y aroma de las frutas es la liofilización, conservando una apariencia similar a su estado natural, sin agua, ligera y crujiente, el agua pasa directamente del estado sólido al gaseoso bajo vacío (Busch Vacuum, 2020), esta tecnología está siendo empleada por la empresa colombiana “DISAY ALIVITAL SAS” en frutas como mango, piña, banano, fresa, uchuva, guanábana, entre otros.

Otro ejemplo que vale la pena mencionar es de la empresa familiar 472spirits, que elaboran licores de frutas exóticas, de la región andina, tales como feijoa y uchuva, mediante la destilación artesanal, un proceso que permite la separación del alcohol que se encuentra en una mezcla fermentada (472Spirits, 2021).

#### ***4.1.5. Factores ambientales***

La Constitución Política de Colombia señala en el Artículo número 8, “Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación”, sumado a ello, estipula en el Artículo 95, “La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la

comunidad nacional. Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla. El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades” (República de Colombia, 1991), por lo que el solo hecho de ser colombianos nos responsabiliza de cuidar nuestros recursos naturales, de cuidar que se respete el derecho de un ambiente sano y cuidar que el estado y las personas cumplan la obligación de proteger las riquezas naturales y culturales de la nación.

La mandarina es una especie muy productiva, con gran adaptación a condiciones climáticas diversas: desérticas, semitropicales y subtropicales (Decco Ibérica, 2021), que presenta una caída del fruto en precosecha bastante apresurado, de manera que no se puede mantener mucho tiempo en el árbol. Es necesario realizar labores de poda para eliminar ramas débiles y enfermas, así mismo regular la cosecha, esto no solo con la finalidad de mejorar la calidad del fruto, sino vigorizar el cultivo y aumentar la productividad del árbol (InfoAgro, 2021).

Las variedades de mandarina cultivadas en el país son: Arrayana y Oneco en mayor proporción; además, se pueden encontrar otras variedades regionales como la mandarina “Lisa Santandereana” y la “Común” (Corporación Colombiana de Investigación, 2012), siendo la mandarina Común la materia prima principal para la producción de la bebida alcohólica fermentada de este proyecto.

Para Santander, a finales del año 2003, se registró una pérdida de 10.000 toneladas de 50.000 toneladas de mandarina cosechada en esta época, debido a diferentes problemas tales como baja calidad externa del fruto, presentación, deficiente selección y alto costo de mano de obra (El Tiempo, 2003), además, la oferta de este fruto en el departamento año a año sigue aumentando contrario a la demanda, por lo que gran parte de este cultivo se está desaprovechando.

En el municipio del Socorro, Santander, lugar donde será producida la bebida alcohólica, se evidencia la constante reducción del precio por kilogramo promedio anual, que trae como consecuencias que los campesinos no cosechen la totalidad de la fruta, es decir, no lleven a cabo la poda total del árbol, prefiriendo muchas veces que la fruta caiga al piso debido a que no hay un incentivo económico que equilibre el trabajo que conlleva comercializar este producto, ocasionándose pérdida de productividad del árbol, baja calidad del fruto para las siguientes cosechas, descuido de las plantaciones y el desaprovechamiento de este fruto natural, que aunque se encuentre en mal estado puede ser triturado junto con las ramas débiles para ser convertido en abono y de esta manera mejorar las cualidades del suelo.

Lo mencionado anteriormente evidencia la gran necesidad que existe por aumentar los usos de esta fruta, de tal manera que el impacto que puede generar el transformarla en un nuevo producto como una bebida alcohólica no solo beneficiará a los agricultores de este fruto, sino también mejorará la productividad de la tierra, aumentará la calidad de vida de los árboles de mandarina y mejorará el aire del medio ambiente.

#### ***4.1.6. Factores legales***

El Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) es la agencia regulatoria nacional, que se ocupa del registro, supervisión y control, de los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, comercialización, expendio e importación de bebidas alcohólicas para consumo humano (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2023a).

El marco normativo que concierne a las empresas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas está dado por el Decreto 1686 de agosto del 2012, el Decreto 1366 de octubre del 2020 y el Decreto 162 de febrero del 2021 (Instituto Nacional de

Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2023b); dicho marco será profundizado y estudiado en detalle más adelante en el análisis legal y normativo del plan de negocio en cuestión.

## **4.2. Análisis del microentorno**

El microentorno es usado para definir aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa. Para poder llevar a cabo este análisis, se empleará una de las herramientas comúnmente utilizadas y es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, modelo estratégico que fue desarrollado en 1979 por el ingeniero y profesor Michael E. Porter de la escuela de negocios de Harvard. Este modelo en esencia trata de comprender y analizar cinco fuerzas, la primera de estas es la amenaza por nuevos competidores entrantes, la segunda es la amenaza por productos sustitutos, la tercera es el poder de negociación de los clientes, la cuarta es el poder de negociación de los proveedores y la quinta la rivalidad de los competidores presentes en el mercado (Eugene Porter, 1979).

### ***4.2.1. Amenaza por nuevos competidores entrantes***

Debido a la alta dependencia del país al consumo de vinos importados y al monopolio que existe en la producción de cerveza por parte de Bavaria (grupo AB InBev), no son muchas las empresas a nivel nacional y departamental que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas (Instituto Español de Comercio Exterior, 2020).

Según datos extraídos de la base de datos Compite 360, en el 2023 existían 133.823 empresas registradas en el departamento de Santander, de las cuales, solamente 28 de estas estaban registradas bajo el código CIIU 1102 “Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas”, esto significa que únicamente el 0,164% de las empresas santandereanas, se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas, cabe aclarar que el código CIIU 1102 no incluye la elaboración de cervezas, aunque esta bebida es considerada como bebida alcohólica fermentada. Seguido de esto, bajo el código CIIU 1103 “Producción de malta, elaboración de cervezas y otras

bebidas malteadas” el número de empresas registradas fue de 16, lo cual se traduce en una participación de tan solo 0,12% de las empresas santandereanas, es decir, al integrar los dos códigos mencionados anteriormente, da como resultado que únicamente el 0,033% de las empresas registradas en Santander se dedican a la elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas, lo cual supone un bajo nivel de amenaza por nuevos competidores entrantes en el mercado.

#### ***4.2.2. Amenaza por productos sustitutos***

Usualmente la palabra “licor” se emplea para referirnos a cualquier tipo de bebida alcohólica, pero los licores son tan solo una categoría. El mercado colombiano ostenta una gran variedad de productos relacionados con las bebidas alcohólicas. Una de las clasificaciones más genéricas y usadas para identificar el tipo de bebida alcohólica es según su elaboración. De esta manera los clientes para cumplir con la necesidad de consumo de una bebida alcohólica pueden contar con tres diferentes tipos de producto, fermentadas, destiladas o espirituosas y licores (Drinks&Co, 2020).

#### ***4.2.3. Poder de negociación de los clientes***

Es importante resaltar que, la presente propuesta de negocio está dirigida inicialmente al segmento de mercado de bebidas alcohólicas, en el departamento de Santander. En el 2020 el sector de las bebidas registro una participación del 2.9% en el marco de 10 sectores que conforman el 95.1% de la producción industrial total para el departamento de Santander.

Es necesario recalcar que Santander no cuenta con empresas que manejen altos flujos de producción de bebidas alcohólicas. Analizando el panorama nacional este presenta un crecimiento anual compuesto (CAGR) de 39,5% en términos de valor y 2,8% en términos de volumen en el periodo que comprenden los años 2014 - 2019. En el 2019 se registró 9.375 millones de euros en términos de valor y 2.876 millones de litros en términos de volumen, donde las bebidas como el

vino o de elaboración similar, presentaron una participación del 5%, los vinos en su mayoría son importados, debido a la poca existencia de producción local (Instituto Español de Comercio Exterior, 2020).

#### ***4.2.4. Poder de negociación de los proveedores***

Debido al tipo de bebida alcohólica fermentada que se plantea producir, la principal materia prima para su elaboración será la mandarina, la cual se destaca por ser una especie muy productiva y con gran adaptación a condiciones climáticas diversas (Decco Ibérica, 2021); Santander cuenta con una participación del 49,6% de la producción nacional, esto se traduce en una producción anual de aproximadamente 157.891 toneladas (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2023).

Es importante aclarar que el jugo de mandarina necesario para producir la bebida alcohólica fermentada hará uso en gran medida de la mandarina que se oferta en el municipio del Socorro, Santander, especialmente la mandarina común (*Citrus Reclusata*), la cual se produce casi en todas las veredas que conforman este municipio. Lo anteriormente mencionado, se complementa con los bajos precios de la mandarina registrados en este municipio que en promedio para el año 2022 fue de \$ 1.450/Kg (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023), lo cual es un 50% más barato que los precios promedios que se manejan a nivel nacional.

Otras materias primas necesarias, son los azúcares y levaduras, necesarias para la activación del proceso de fermentado, estos insumos pueden ser conseguidas en la mayoría de los mercados locales, debido a su consumo frecuente.

Lo anteriormente descrito permite concluir que, no existe un alto poder de negociación de los proveedores frente a la empresa a crear, puesto que existe una gran oferta en el mercado de materias primas, que en el caso de la mandarina se encuentra a precios relativamente bajos.

#### ***4.2.5. Rivalidad de los competidores presentes en el mercado***

La rivalidad en el mercado de bebidas alcohólicas fermentadas en el departamento de Santander presenta un panorama dual. A nivel general, la competencia es extremadamente alta, dominada por grandes jugadores como Bavaria (grupo AB InBev) y la importación de vinos, que monopolizan gran parte del mercado de bebidas alcohólicas en Colombia. Estos competidores cuentan con amplios recursos, cadenas de distribución establecidas y marcas fuertemente posicionadas, lo que representa un desafío significativo para cualquier nueva empresa que intente entrar en el mercado de bebidas alcohólicas fermentadas.

Sin embargo, cuando se enfoca en el nicho específico de licores artesanales, como el licor de mandarina propuesto, la rivalidad es considerablemente menor. En este nicho particular, el mercado no está saturado, y la competencia directa proviene principalmente de pequeños productores locales que, aunque bien establecidos en otros tipos de productos, no tienen una fuerte presencia en la producción de licor de mandarina. Esto ofrece una oportunidad para diferenciarse y capturar una parte significativa del mercado, especialmente entre los consumidores que valoran la autenticidad, el origen local y la calidad artesanal.

Aprovechar esta oportunidad requiere de una estrategia de diferenciación clara, centrada en la calidad del producto, el uso de ingredientes locales y la conexión cultural con la región. La clave puede estar presente en posicionarse como un producto premium y auténtico, capaz de ofrecer una experiencia única que los grandes competidores no pueden replicar fácilmente.

## **5. Investigación de mercados**

El propósito de esta investigación de mercado fue identificar las características, necesidades y tendencias de los posibles consumidores respecto a la aceptación y consumo de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina común (*Citrus reticulata*) en el municipio del Socorro, Santander, Colombia. El objetivo principal fue evaluar la demanda, diseñar un plan de marketing y analizar la viabilidad de este producto en el mercado. La investigación se desarrolló en cuatro fases: en la primera fase, se llevó a cabo un análisis de la oferta y la demanda utilizando fuentes secundarias; en la segunda fase, se realizó una investigación exploratoria del comportamiento comercial de los oferentes actuales mediante la aplicación de un cuestionario; en la tercera fase, se efectuó una investigación concluyente utilizando un muestreo probabilístico en el segmento de mercado definido; finalmente, en la cuarta fase, se utilizó la información recolectada para estimar la demanda proyectada para la empresa.

### **5.1. Análisis de oferta y demanda**

El análisis de oferta y demanda es una parte fundamental para entender el contexto en el que se desarrolla la comercialización del licor de mandarina "Madeleine". Este análisis permite identificar las dinámicas del mercado, incluyendo los competidores actuales, las tendencias de consumo, y la disponibilidad del producto en la región. Para llevar a cabo este estudio, se utilizaron fuentes secundarias que proporcionaron datos relevantes sobre la oferta y la demanda de bebidas alcohólicas fermentadas en el municipio del Socorro, Santander.

El análisis detallado de la oferta y demanda se encuentra en el Apéndice B.

### **5.2. Investigación exploratoria de los oferentes en la región**

El análisis de la competencia local es crucial para comprender las dinámicas del mercado

que tendría la emergente empresa. Con este propósito, se llevó a cabo una investigación exploratoria enfocada en los oferentes actuales dentro del municipio del Socorro, Santander, inscritos bajo el código CIIU 1102, correspondiente a la elaboración de bebidas fermentadas no destiladas. Esta investigación permitió identificar a los competidores directos en la región y analizar sus estrategias de mercado, fortalezas, debilidades y desafíos.

La metodología empleada en esta fase incluyó la aplicación de un cuestionario dirigido específicamente a la única empresa identificada como competidor directo en la producción de bebidas alcohólicas fermentadas en la región. El cuestionario fue diseñado para obtener información detallada sobre las prácticas de negocio, estrategias de marketing, y la percepción del mercado desde la perspectiva de este competidor. El cuestionario aplicado se encuentra en el Apéndice C.

### ***5.2.1. Conclusiones de la investigación exploratoria oferentes de la región***

Los resultados de la investigación destacan que los competidores valoran una propuesta integral que combina precio, sabor y características únicas como elementos fundamentales para el éxito en el mercado local. En particular, se subraya que los productos que logran aprovechar las cualidades distintivas de la región, como la autenticidad y el origen local, pueden obtener una ventaja competitiva significativa. Este enfoque es especialmente relevante en un contexto donde los turistas y visitantes juegan un papel crucial como consumidores. Los turistas, en especial, buscan productos que representen la esencia de la región que visitan, y un licor de mandarina producido localmente podría capturar perfectamente esta demanda, convirtiéndose en una opción atractiva tanto para visitantes como para residentes.

Además, se observa que los competidores consideran que la diferenciación basada en la calidad del producto y en la autenticidad del origen es clave para establecer una fuerte presencia

en el mercado. Asimismo, el competidor entrevistado identificó que una estrategia de precios competitiva, alineada con el valor percibido del producto, es fundamental para atraer y retener clientes. El equilibrio entre un precio accesible y la percepción de un producto de alta calidad es visto como un factor determinante para el éxito en este mercado.

Por otro lado, la investigación revela que las empresas en la región también enfrentan desafíos, como la necesidad de adaptarse a las fluctuaciones del mercado turístico y las preferencias cambiantes de los consumidores.

En términos generales, el competidor encuestado enfatiza la relevancia de una propuesta de valor integral que destaque el origen local, el sabor distintivo y un precio competitivo. Estas estrategias, combinadas con una sólida presencia en puntos de venta clave, como restaurantes y bares frecuentados por turistas, ofrecerán a una empresa emergente la oportunidad de diferenciarse y competir de manera efectiva en el mercado local. Esto es especialmente importante considerando que cualquier licor debe enfrentarse a un amplio espectro de competidores y marcas ya posicionadas

### **5.3. Investigación de mercados concluyente**

#### ***5.3.1. Objetivos de la investigación de mercado***

**5.3.1.1. Objetivo General.** El objetivo general de la investigación de mercado es obtener información crucial y precisa que respalde la toma de decisiones estratégicas para la creación y

lanzamiento de una empresa productora y comercializadora de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina en el municipio del Socorro, Santander, Colombia.

#### **5.3.1.2. Objetivos Específicos**

Identificar las preferencias y tendencias de consumo de bebidas alcohólicas en términos de sabor entre los consumidores locales en el municipio del Socorro y municipios aledaños a través de la encuesta.

Evaluar el interés y la receptividad de los consumidores hacia productos que utilizan ingredientes naturales como el jugo de mandarina en su elaboración, con el propósito de determinar la viabilidad del uso de este ingrediente.

Analizar la percepción y la aceptación de los consumidores hacia una bebida alcohólica con sabor a mandarina y su disposición a consumirla, considerando factores como el contenido alcohólico, el nivel de azúcar y otros atributos de la bebida.

#### **5.3.2. Segmentación del mercado**

La empresa se enfocará en atender a Socorro y los municipios cercanos, con el objetivo de abarcar un segmento de mercado lo suficientemente amplio como para estimar la demanda y ejecutar sus actividades empresariales de manera exitosa.

Teniendo en cuenta la Ley 124 de 1994 en la cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad (Congreso de la República, 1994), se tiene que la población mayor de edad de los municipios abordados, es decir los individuos que se encuentran con 18 años o más. Estos, de acuerdo a los resultados del portal Telencuestas (2024) representan el 24,75% de la población del departamento de Santander. Extrapolando los datos, se tomará únicamente el 85,25% de la población de los municipios a abordar.

También, vale dentro del segmento de mercado a abordar considerar que dentro de la población abordada se encuentran los turistas y aquellas personas que, sin vivir dentro de los municipios abordados, pueden considerarse potenciales clientes (población flotante).

Es crucial tener en cuenta a esta población, ya que se trata de turistas y visitantes de las regiones, quienes presentan comportamientos y hábitos distintos a los de los residentes en las cabeceras municipales analizadas. Además, es posible que estén, en principio, más dispuestos a aceptar la propuesta de valor emitida por la empresa. La siguiente tabla resume los resultados demográficos obtenidos para determinar la población objetivo.

**Tabla 2.**

*Tamaño de la Población Objetivo*

<b>Municipio</b>	<b>Población</b>	<b>Mayor de edad (75,25%)</b>
Aratoca	8.715	6.558
Barichara	11.163	8.400
Charalá	12.828	9.653
Contratación	3.558	2.677
Curití	13.326	10.028
Galán	3.031	2.281
Guadalupe	4.760	3.582
Mogotes	10.897	8.200
Oiba	1.136	855
Oiba	11.136	8.380
Páramo	4.925	3.706
Pinchote	5.526	4.158
San Gil	63.602	47.861
Socorro	35.936	27.042
Valle de San José	6.425	4.835
Villanueva	8.818	6.636
<b>SUBTOTAL</b>	<b>205.782</b>	<b>154.851</b>
<b>Población flotante (10%)</b>	<b>20.578</b>	<b>15.485</b>
<b>TOTAL</b>	<b>226.360</b>	<b>170.336</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de cifras de Telencuestas (2024).

De esta forma, el segmento de mercado objetivo es de 170.336 personas aproximadamente. Vale mencionar que la población flotante se estimó de forma bastante conservadora, al solo tomar en cuenta un valor cercano al 10% del total de la población. Las cifras oficiales a partir de diarios (Vanguardia, 2024a; Vanguardia, 2024b) y los informes de Prosantander (2022) y el portal de Información Turística Colombiana (Min Comercio, Industria y Turismo, 2024) son más elevadas, pero se optó por un enfoque conservador para evitar sobreestimar la demanda potencial y garantizar una planificación empresarial más realista y prudente.

A continuación, se presenta la ficha técnica de la población objetivo para la aplicación del instrumento de medición.

**Tabla 3.**

*Población Objetivo*

<b>Población Objetivo</b>	
<b>País</b>	Colombia
<b>Departamento</b>	Santander
<b>Municipios</b>	Aratoca, Barichara, Charalá, Contratación, Curití, Galán, Guadalupe, Mogotes, Oiba, Páramo, Pinchote, San Gil, Socorro, Valle de San José, Villanueva y Población Flotante de estos municipios.
<b>Tamaño</b>	170.336 personas apx.
<b>Zona</b>	Urbana y suburbana
<b>Edad</b>	De 18 en adelante

**5.3.3. Muestra**

Para realizar la estimación del tamaño de la muestra de los consumidores se usa la siguiente formula:

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

Donde:

N = Población = 170.336

Z = Nivel confiabilidad, 95% = 1,96

e = Error estimado, 5% = 0,05

p = Probabilidad éxito, 50% = 0,5

q = Probabilidad no éxito, 50% = 0,5

n = Número de muestras

Reemplazando se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 26.717}{(26.717 - 1) * 0,05^2 + 0,5 * 0,5 * 1,96^2}$$

Finalmente, se aplicaron 384 encuestas cuestionarios aplicados a la población objetivo.

El muestreo utilizado es de tipo aleatorio simple estratificado, basado en los porcentajes de población correspondientes a las cabeceras municipales y la estimación de la población flotante. A continuación, se muestra la estratificación realizada para determinar el número de cuestionarios a aplicar. Para mejorar la representatividad y facilitar la implementación del instrumento de medición, algunos municipios se agruparon de acuerdo con sus proporciones relativas en la población total.

**Tabla 4.***Estratificación de las Encuestas a Aplicar*

Municipio	Población	Mayor de edad (75,25%)	Porcentaje relat. Municipio	% relat. por grupos	# Encuestas
San Gil	63.602	47.861	28,10%	28,10%	108
Socorro	35.936	27.042	15,88%	15,88%	61
<b>Población flotante (10%)</b>	20.578	15.485	9,09%	9,09%	35
Curití	13.326	10.028	5,89%		
Charalá	12.828	9.653	5,67%	16,49%	63
Barichara	11.163	8.400	4,93%		
Oiba	11.136	8.380	4,92%		
Mogotes	10.897	8.200	4,81%	13,63%	52
Villanueva	8.818	6.636	3,90%		
Aratoca	8.715	6.558	3,85%		
Valle de San José	6.425	4.835	2,84%		
Pinchote	5.526	4.158	2,44%		
Páramo	4.925	3.706	2,18%	16,82%	65
Guadalupe	4.760	3.582	2,10%		
Contratación	3.558	2.677	1,57%		
Galán	3.031	2.281	1,34%		
Oiba	1.136	855	0,50%		
<b>TOTAL</b>	226.360	170.336	100,00%	100,00%	384

**5.3.4. Diseño de la investigación de mercado**

El diseño de esta se basó en la aplicación de una encuesta estructurada que constó de once preguntas, dirigidas a elementos del segmento de mercado a atender. Esta encuesta utilizó preguntas de opción múltiple para facilitar la recopilación y el análisis de datos, incluyendo tanto preguntas cerradas como abiertas para obtener una comprensión completa del mercado y las preferencias del consumidor.

En términos generales, constó de 3 partes, una caracterización sociodemográfica, una validación de la propuesta de valor (validación de la propuesta de valor, precio tentativo,

frecuencia de compra y consumo) y una parte dedicada a explicar hábitos de consumo y comportamientos del consumidor.

A continuación, se presenta la ficha técnica de la investigación concluyente realizada:

**Tabla 5.**

*Ficha técnica de la investigación concluyente.*

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre de la encuesta</b>	Estudio de mercados para la creación de una empresa productora y comercializadora de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina en el municipio del Socorro, Santander.
<b>Fecha de realización</b>	Julio de 2024.
<b>Mercado objetivo</b>	Mayores de edad habitantes de los municipios de: Municipios: Aratoca, Barichara, Charalá, Contratación, Curití, Galán, Guadalupe, Mogotes, Oiba, Páramo, Pinchote, San Gil, Socorro, Valle de San José, Villanueva
<b>Método de muestreo</b>	Método probabilístico: Muestreo Aleatorio Simple Estratificado.
<b>Tamaño de muestra</b>	Encuestas totales: 384
<b>Técnica de recolección de datos</b>	Presencial y electrónica.
<b>Ciudad de aplicación</b>	Municipios: Aratoca, Barichara, Charalá, Contratación, Curití, Galán, Guadalupe, Mogotes, Oiba, Páramo, Pinchote, San Gil, Socorro, Valle de San José, Villanueva.
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Margen de error</b>	±5%
<b>Número total de encuestas aplicadas</b>	384
<b>Tipo de preguntas</b>	Opción múltiple.
<b>Instrumento utilizado</b>	Cuestionario estructurado en Google Forms.

La encuesta aplicada se encuentra en el Apéndice D.

### **5.3.5. Resultados de la investigación concluyente**

Los resultados de la investigación concluyente se encuentran completos en el Apéndice E.

### **5.3.6. Conclusiones de la investigación Concluyente**

En términos generales, la investigación concluyente presenta resultados esperables de acuerdo al muestreo realizado, coincidiendo de forma general con los resultados de la población. La muestra se distribuye casi equitativamente entre hombres y mujeres, con una ligera mayoría masculina, predominando los jóvenes adultos en edad laboral activa. Además, la muestra es diversa en cuanto a lugar de residencia, incluyendo tanto residentes locales como turistas. En cuanto al

estrato socioeconómico, los encuestados provienen mayoritariamente de estratos medios, con menor representación de los estratos más altos y bajos. Esto sugiere que el licor artesanal de mandarina podría encontrar aceptación en un público de clase media con capacidad económica variada.

La aceptación del producto ha sido positiva en general, con un 56.1% de los encuestados mostrando interés en la propuesta de una bebida alcohólica basada en sabores cítricos, específicamente mandarina. Este porcentaje refleja un interés muestral significativo en la propuesta de valor presentada, lo que indica un potencial prometedor para su comercialización.

En cuanto al precio de compra, la mayoría de los encuestados están dispuestos a invertir una cantidad moderada en el licor, siendo de 0,7 botellas el promedio de ingesta personal por toma. A su vez, más del 60% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de \$ 50.000 COP por este producto.

El análisis de la frecuencia y el promedio de consumo indica que el licor no sería consumido de manera extremadamente frecuente, ya que muchos encuestados no planean consumirlo regularmente. Esto, en promedio, disminuyendo los porcentajes, pero teniendo en cuenta que se está tomando la totalidad de la población son resultados esperables.

En términos de preferencias de sabor, el 32.9% de los encuestados indicó una preferencia por bebidas alcohólicas con sabores dulces, lo que sugiere que este grupo está dispuesto a pagar un precio más alto por un producto que satisfaga esta preferencia. Aunque la cerveza es la opción alcohólica más popular entre los encuestados, seguida por el aguardiente y licores fermentados, existe un interés específico en licores dulces o cítricos que, aunque no son la opción principal para todos, podría ser una ventaja competitiva del producto en el mercado.

Finalmente, dentro de las opciones de licores dulces o cítricos, varias marcas populares destacan, dentro de ellas Bacardí limón, maracuyá o algunas variedades de Smirnoff sin ningún líder claro, teniendo eso sí en cuenta que todos son derivados de ron o vodka con sabores artificiales, no sabores auténticos fruto de materias primas naturales, tal como el que se plantea ofrecer.

#### **5.4. Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda se basa en los resultados obtenidos a partir de una encuesta realizada. A continuación, se detallan los principales hallazgos y la estimación preliminar de la demanda potencial:

**Población objetivo:** La población mayor de 18 años en la ciudad se estima en 170.336 personas.

**Porcentaje de interés en la propuesta:** Según los resultados de la encuesta, el 56.1% de los encuestados expresó interés en la propuesta de una bebida alcohólica basada en sabores cítricos, específicamente mandarina. Este porcentaje se considera como el interés muestral en la propuesta de valor presentada.

**Porcentaje de preferencia por el sabor:** El 32.9% de los encuestados indicó una preferencia por bebidas alcohólicas con sabores dulces, lo que sugiere que este grupo está dispuesto a pagar un precio más alto por un producto que satisfaga esta preferencia.

Con estos datos, se puede realizar una estimación preliminar de la demanda potencial de la nueva bebida:

$$\text{Demanda potencial} = \text{población estimada} * \% \text{interesados} * \% \text{estar dispuestos a pagar}$$

$$\text{Demanda potencial} = 170.336 * 0.561 * 0.329 = 31.439 \text{ personas}$$

A partir de este valor, para evaluar la penetración en el mercado, se utilizó la guía de porcentaje de participación de mercado proporcionada por el portal web Entrepreneur (www.entrepreneur.com, 2011).

**Tabla 6.**

*Participación en el Mercado.*

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

*Nota:* Adaptado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”. Disponible en:

<https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Los parámetros utilizados para definir el porcentaje de participación de mercado son: “Pequeños”, “Algunos” y “Diferentes”. Según la guía consultada, el rango recomendado para las características del producto se sitúa entre el 20% y el 30%. En este caso, se ha optado por utilizar un valor intermedio del 25%, con el objetivo de realizar una estimación conservadora.

Este 25% de participación en el mercado es una proyección razonable, considerando que se aplica exclusivamente al segmento de licores dulces dentro del rango de precios establecido. Cabe destacar que el valor mencionado representa el 100% del mercado objetivo dentro de este nicho específico, y no se refiere al mercado total de licores en la zona, sino únicamente al nicho de bebidas alcohólicas con sabores dulces en el rango de precios delimitado.

De tal forma, la penetración de mercado de la empresa está dada por:

*Penetracion del mercado = Demanda potencial \* %Participacion en el mercado*

$$Penetracion\ del\ mercado = 31.439 * 0,25 = 7860\ personas$$

Así, el tamaño de mercado a abordar sería de 7.860 personas.

A partir de este resultado, de la información de frecuencia de compra y del consumo promedio por ocasión (0,7 botellas por toma a partir de las respuestas de la encuesta aplicada) de se obtiene un estimado anual de la demanda anual de producto.

**Tabla 7.**

*Demanda anual estimada del producto*

Consumidores	Frecuencia anual de consumo	Porcentaje relativo	Consumos	Número de unidades al año (consumo * consumo unitario)	Frecuencia
7.860	100	3,16%	24.821	17.375	Mas de una vez a la semana
7.860	50	4,21%	16.547	11.583	Una vez a la semana
7.860	25	12,63%	24.821	17.375	Una vez cada 15 días
7.860	12	14,21%	13.403	9.382	Una vez al mes
7.860	4	22,63%	7.115	4.981	Una vez cada 3 meses
7.860	2	19,74%	3.103	2.172	Una vez cada 6 meses
7.860		23,42%	0	0	Nunca
TOTAL				62.868	

De este modo, se estima una demanda anual de 62.868 botellas. La proyección de la demanda mensual y diaria se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 8.**

*Demanda diaria mensual y anual de producto.*

Dia	mes	Año
175	5.239	62.868

## **6. Plan de mercadeo**

A continuación, se presenta el plan de mercadeo para "Madeleine", un licor artesanal fermentado a base de jugo de mandarina que busca posicionarse en el mercado como una opción premium y auténtica para consumidores que valoran la calidad y la tradición. Este plan está diseñado para resaltar las características diferenciadoras de Madeleine, enfocándose en su proceso de producción artesanal, su compromiso con la sostenibilidad, y la experiencia sensorial única que ofrece. A través de una propuesta de valor clara y una estrategia de marketing integral, se pretende no solo captar la atención de los consumidores, sino también fidelizar a aquellos que buscan algo más que una simple bebida alcohólica. La estructura del plan abarca desde la propuesta de valor hasta la implementación de estrategias de producto, precio, distribución y promoción, todas alineadas con el objetivo de consolidar a Madeleine como una marca de referencia en su categoría.

### **6.1. Propuesta de Valor**

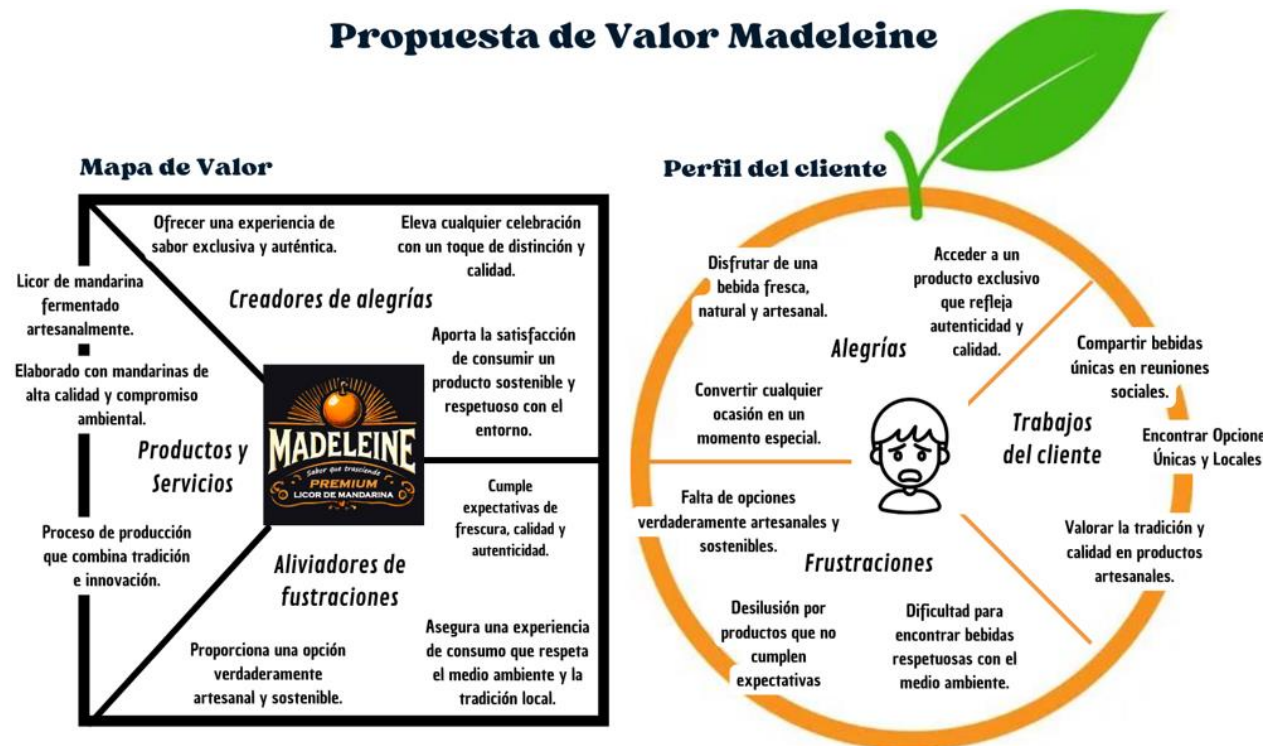
Madeleine es una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina, desarrollada para quienes buscan celebrar momentos especiales junto a seres queridos. Dirigida a consumidores que valoran la calidad y la autenticidad, Madeleine ofrece una experiencia única al paladar gracias a su proceso artesanal de producción, el cual resalta las propiedades nutricionales de los cítricos utilizados. El producto está elaborado exclusivamente con mandarinas de la región y de alta calidad, lo que garantiza un sabor fresco y natural en cada botella. Madeleine no solo se diferencia por su proceso artesanal, sino también por su enfoque en brindar una experiencia sensorial que trasciende lo común en el mercado de bebidas alcohólicas, en la región es única en su clase.

El proceso de producción artesanal permite que cada lote de Madeleine mantenga la frescura y los beneficios nutricionales inherentes a la mandarina, ofreciendo así una bebida que

combina lo mejor de la tradición con la innovación. Madeleine es ideal para aquellos momentos en los que se desea disfrutar de algo más que una simple bebida: es la elección perfecta para convertir cualquier ocasión en una experiencia memorable.

**Figura 3.**

*Propuesta de valor Madeleine.*



De acuerdo con la figura, la propuesta de valor de Madeleine se centra en ofrecer un licor de mandarina fermentado artesanalmente que destaca por su autenticidad y compromiso con la sostenibilidad. Madeleine busca satisfacer las expectativas de los consumidores que valoran la calidad, la tradición y el uso de ingredientes locales. Esto brinda una experiencia totalmente diferenciada con respecto a la demás oferta de licores de este segmento, proporcionando una experiencia sensorial única, elevando cualquier celebración con un toque de distinción y calidad.

Madeleine también responde a las frustraciones comunes de los consumidores, ofreciendo una opción verdaderamente artesanal y sostenible que cumple con las expectativas de frescura, calidad, y autenticidad. El proceso de producción respeta tanto el medio ambiente como la tradición local, garantizando que cada botella no solo deleite el paladar, sino que también aporte la satisfacción de consumir un producto respetuoso con el entorno y alineado con valores de responsabilidad social. Esta combinación de tradición, innovación y responsabilidad social posiciona a Madeleine como una opción preferida para aquellos que buscan más que una bebida alcohólica; buscan una experiencia que trasciende, reflejando un estilo de vida consciente y refinado.

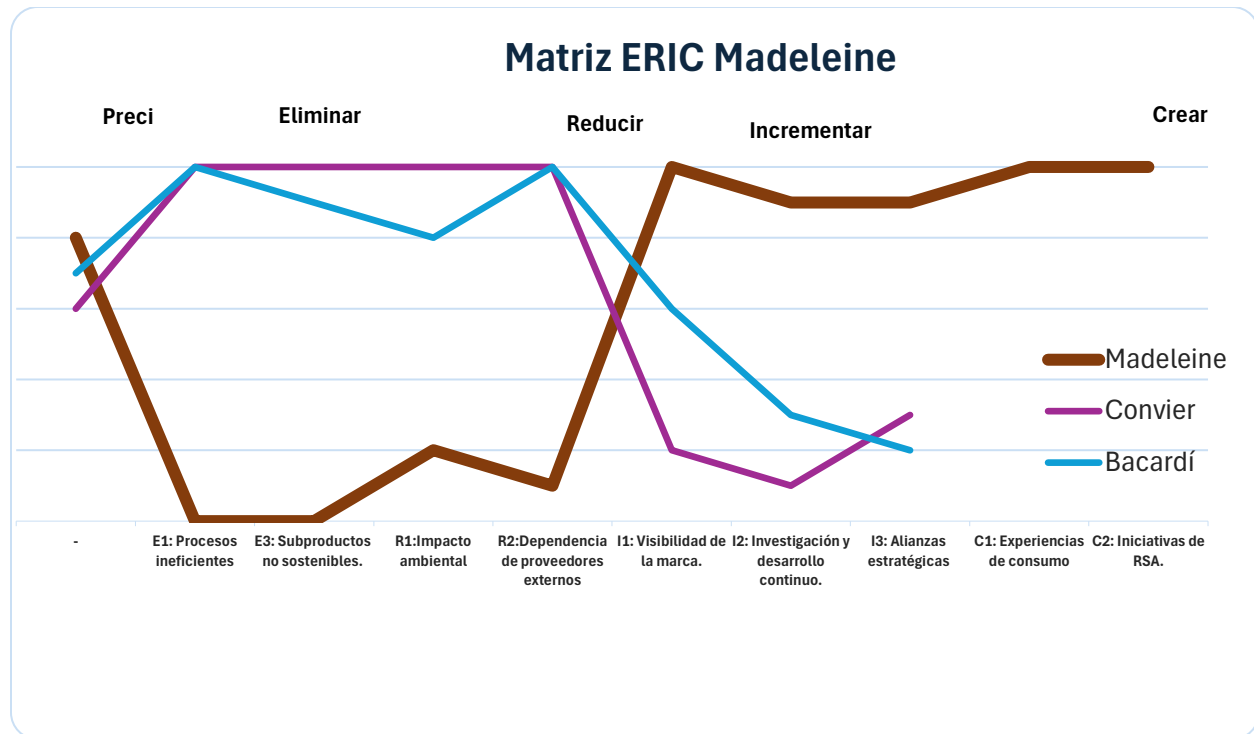
### ***6.1.1. Matriz ERIC***

La Matriz ERIC es una herramienta estratégica fundamental para Madeleine, ya que permite analizar y optimizar diversos aspectos del negocio de manera integral. A través de esta matriz, la empresa puede identificar qué procesos y prácticas deben ser eliminados para mejorar la eficiencia, qué áreas pueden ser reducidas para optimizar los costos y minimizar impactos negativos, qué esfuerzos deben incrementarse para fortalecer la posición de la marca en el mercado, y qué iniciativas deben ser creadas para innovar y satisfacer las necesidades de los consumidores. Este enfoque estructurado asegura que Madeleine no solo mantenga su calidad y exclusividad, sino que también se alinee con principios de sostenibilidad y responsabilidad social, posicionándola como un licor premium y diferenciador en el mercado.

A continuación, se presenta la Matriz ERIC aplicada a Madeleine:

**Figura 4.**

*Matriz ERIC Madeleine*



Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
Procesos ineficientes en producción y distribución.	Impacto ambiental del proceso de producción.	Esfuerzos en marketing y publicidad para mejorar la visibilidad de la marca.	Nuevas experiencias de consumo como degustaciones o eventos temáticos.
Subproductos no sostenibles.	Dependencia de proveedores externos para materias primas.	Calidad del producto mediante investigación y desarrollo continuo. Alianzas estratégicas con locales, distribuidores y eventos.	Iniciativas de responsabilidad social y ambiental.

La estrategia para Madeleine en la categoría “Eliminar” se centra en quitar los procesos ineficientes en producción y distribución que no aportan valor significativo al producto final, reduciendo gastos y asegurando que cada etapa del proceso contribuya a la eficiencia y sostenibilidad. Asimismo, se eliminarán los subproductos no sostenibles, alineando la producción

con los principios ecológicos que Madeleine defiende. El bagazo residuo del proceso será empleado en los campos, y toda la cadena de valor del producto se plantea que sea totalmente sostenible.

En cuanto a la categoría de Reducir, se implementarán medidas para reducir el impacto ambiental del proceso de producción, optimizando el uso de recursos naturales y minimizando la huella de carbono. Además, se reducirá la dependencia de proveedores externos para las materias primas, fortaleciendo las alianzas con productores locales y promoviendo prácticas agrícolas sostenibles que garanticen un suministro continuo de mandarinas de alta calidad, esenciales para la elaboración de Madeleine. De hecho, la misma planta se encontrará inmersa en cultivos de mandarina.

En la categoría de Incrementar, se intensificarán los esfuerzos en marketing y publicidad para mejorar la visibilidad de Madeleine, destacando su exclusividad y proceso artesanal. La calidad del producto será un foco constante, incrementando la inversión en investigación y desarrollo para explorar nuevas técnicas de fermentación y sabores que refuercen su propuesta de valor. Además, se fortalecerán las alianzas estratégicas con distribuidores y locales especializados, asegurando que Madeleine se comercialice en espacios que refuercen su posicionamiento como un licor premium. Vale mencionar que la región, aunque históricamente ha sido un referente en la producción de licores artesanales, actualmente no cuenta con una oferta propia destacable.

Por último, en la categoría de Crear, Madeleine desarrollará nuevas experiencias de consumo, como degustaciones y eventos temáticos, que permitan a los consumidores conectarse más profundamente con la marca y su historia. Estas iniciativas están diseñadas para fortalecer la lealtad del cliente y mejorar la percepción de la marca. Además, se crearán iniciativas de responsabilidad social y ambiental que no solo beneficien a la comunidad local, sino que también

refuercen el compromiso de Madeleine con la sostenibilidad y la ética empresarial, consolidando su imagen como una marca comprometida con el bienestar del entorno y la sociedad.

Esta estrategia integrada asegura que Madeleine no solo se posicione como un producto único y exclusivo en el mercado, sino que también esté alineada con los valores fundamentales de sostenibilidad y responsabilidad social que la marca promueve.

### **6.1.2. Branding**

El nombre “Madeleine” ha sido seleccionado para la bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina, reflejando una combinación de elegancia y exclusividad que resuena con la esencia del producto. “Madeleine” es un nombre que evoca una sensación de sofisticación y autenticidad, capturando la naturaleza artesanal del proceso de fermentación y la calidad excepcional de las mandarinas utilizadas. Esta elección busca transmitir la delicadeza y el cuidado con el que se elabora el producto, lo que convierte a Madeleine en una opción única dentro del mercado de licores.

A su vez, el nombre “Madeleine” no solo es fácil de recordar, sino que también tiene una sonoridad suave y atractiva, que facilita su asociación con una experiencia sensorial refinada. A través de este nombre, se desarrollará toda la identidad de la marca, creando un factor de diferenciación visual que refuerza su posicionamiento en el mercado premium. Madeleine se presenta como una bebida que combina tradición e innovación, capturando la esencia de lo artesanal con un enfoque contemporáneo.

Por otro lado, el eslogan “Sabor que trasciende” complementa esta identidad, subrayando que Madeleine no es simplemente una bebida, sino una experiencia que va más allá del simple consumo. Este eslogan refuerza la idea de que cada botella de Madeleine ofrece más que un sabor, brindando una conexión profunda con la tradición, la calidad y la naturaleza misma. La elección

del eslogan y el nombre trabajan juntos para consolidar la marca como una opción única, que no solo satisface, sino que también inspira y deleita a quienes buscan algo más en una bebida alcohólica.

**Figura 5.**

*Isologo de Madeleine*



Nota. Prototipo de Isologo para “Madeleine”.

El isologo de Madeleine refleja la esencia de la marca, combinando elementos visuales que evocan tanto la tradición como la exclusividad. El uso del color brillante blanco en el nombre “Madeleine” junto con la imagen de una mandarina brillante en la parte superior simboliza la calidad superior y la autenticidad del producto. La mandarina, como protagonista central del logo, no solo destaca el ingrediente clave, sino que también transmite frescura y naturalidad, reforzando el compromiso de la marca con lo artesanal y lo auténtico.

El eslogan “Sabor que trasciende” situado justo debajo del nombre, refuerza la promesa de la marca, subrayando que Madeleine no es simplemente un licor, sino una experiencia que perdura

más allá del paladar, conectando a los consumidores con una sensación de sofisticación y placer refinado. La inclusión de las palabras "Premium" y "Licor de Mandarina" en el diseño del logo asegura que la exclusividad y la esencia del producto sean claramente comunicadas a primera vista, destacando Madeleine como una opción única y superior en el mercado de licores.

Este logotipo no solo es visualmente atractivo, sino que también encapsula los valores fundamentales de la marca: calidad, exclusividad y una profunda conexión con la tradición. Es un símbolo que los consumidores pueden reconocer y asociar instantáneamente con una experiencia de sabor excepcional y un producto de alta gama.

### ***6.1.3. Marketing Mix***

A través de esta herramienta, Madeleine puede asegurar que cada aspecto de su oferta esté alineado con su propuesta de valor, garantizando que el licor no solo cumpla con las expectativas de los consumidores, sino que también se destaque por su exclusividad y calidad en un mercado competitivo.

**6.1.3.1. Estrategia de Producto para Madeleine.** Madeleine es un licor de mandarina fermentado que ha sido desarrollado para ofrecer una experiencia sensorial única y de alta calidad. Este licor se distingue por su proceso de fermentación artesanal, que no solo preserva, sino que también realza las propiedades naturales de la mandarina, ofreciendo un sabor auténtico y sofisticado que resuena con los consumidores que buscan exclusividad y autenticidad en sus bebidas. El producto se elabora a partir de mandarinas seleccionadas por su frescura y calidad, asegurando que cada botella contenga un licor de alta pureza y sabor equilibrado. El proceso artesanal de fermentación es un diferenciador clave, garantizando un perfil de sabor refrescante y complejo, que conecta al consumidor con lo natural y lo local, y refleja los valores de la marca en

cada aspecto del producto. En dicho proceso de fermentación, el licor alcanzará una concentración de alcohol del 12%.

**Figura 6.**

*Prototipo de identidad gráfica de Edición Especial.*



*Nota.* Prototipo de identidad grafica para banner publicitario de “Madeleine”. Realizado a partir de software generativo (IA). Se plantea que esta pueda ser una presentación conmemorativa o especial.

El empaque de Madeleine está diseñado para reflejar su posicionamiento premium, utilizando materiales de alta calidad y un diseño elegante que refuerza la exclusividad del producto. Las botellas estarán disponibles en botellas de 750 mililitros, logrando presentar presentaciones estándar hasta ediciones especiales, subrayando el carácter único de cada lanzamiento. La marca

Madeleine se construye en torno a la idea de ofrecer un licor que no solo satisface, sino que también eleva el momento de consumo a una experiencia memorable.

### Figura 7.

*Prototipo de presentación del producto.*



*Nota.* La figura presenta un prototipo de identidad grafica para banner publicitario de “Madeleine”. Realizado a partir de software generativo (IA).

La Matriz Ansoff es una herramienta fundamental en la planificación estratégica de una empresa, ya que proporciona un marco para identificar y evaluar las diferentes opciones de crecimiento disponibles. Al considerar tanto los productos actuales como los nuevos, y los mercados actuales como los nuevos, esta matriz permite a las organizaciones visualizar sus posibilidades de expansión y determinar qué estrategias podrían ser más efectivas en función de su situación específica. A continuación, se muestra la Matriz Ansoff para Madeleine.

**Figura 8.**

Matriz Ansoff para Madeleine

	<b>Productos Actuales</b>	<b>Productos Nuevos</b>
<b>Mercados Actuales</b>	Penetración de mercado	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>
<b>Mercados Nuevos</b>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

*Nota.* Tomada de: Ansoff, I (2005).

Dado que existe un mercado consolidado de bebidas alcohólicas, la estrategia más adecuada para Madeleine dentro de la Matriz Ansoff es el desarrollo de nuevos productos en mercados actuales. Esta estrategia permite a Madeleine expandir su oferta innovando y creando nuevas versiones de su licor de mandarina fermentado, sin necesidad de ingresar a nuevos mercados. Al mantener el enfoque en la calidad y el proceso artesanal, Madeleine no solo satisface las expectativas de los consumidores actuales, sino que también atrae a nuevos segmentos, buscando llegar rápidamente a una posición sólida en el mercado. Esta estrategia equilibra la expansión con un control cuidadoso de los riesgos, permitiendo a Madeleine diferenciarse de la competencia y asegurar su relevancia y valoración continua entre los consumidores.

**6.1.3.2. Estrategia de Precio para Madeleine.** De acuerdo con la investigación del sector realizada, Madeleine se posiciona en el mercado como un licor de mandarina fermentado de alta gama, con un precio de \$39.900 para su distribución a mayoristas, valor que soporta promociones y variaciones para llegar a un precio de \$45.000 a precio normal de distribución y a un precio en el mercado que puede oscilar entre los \$ 55.000 \$ 75.000 en almacenes de cadena. Vale mencionar, que el precio puede rondar entre los \$80.000 y \$120.000 al consumidor final en discotecas y bares

reconocidos en su presentación de botella de 750 ml, tal cual como ocurre con otros licores del mismo segmento.

**Tabla 9.**

*Precio*

Precio	Presentación 750 ml
<b>Precio mayorista</b>	\$ 36.000 - 45.000
<b>Precio sugerido al consumidor (almacenes)</b>	\$ 55.000 - 75.000

Es importante tener en cuenta que la estrategia de precios debe estar alineada con el valor percibido por el consumidor y la imagen de marca que se desea transmitir. Se quiere posicionar la marca como una opción premium de licor artesanal, por lo cual, los precios deberán ser más altos sin llegar a ser no competitivos.

**6.1.3.3. Estrategia de Plaza para Madeleine.** La distribución de Madeleine se centra en asegurar una amplia disponibilidad en los principales puntos de venta del municipio del Socorro y Santander, incluyendo bares, restaurantes, y tiendas de comestibles locales. Además, se implementará una plataforma de ventas en línea, permitiendo a los consumidores realizar compras desde la comodidad de sus hogares, lo que es fundamental para captar a aquellos que prefieren la conveniencia del comercio electrónico. La estrategia de distribución se apoya en alianzas con minoristas y socios logísticos para garantizar una entrega eficiente y la constante disponibilidad del producto, evitando problemas de agotamiento de stock o exceso de inventario.

Estrategia de Promoción para Madeleine. Para posicionar a Madeleine como la bebida alcohólica preferida en su categoría, se implementará una campaña de promoción integral. Esto incluye la participación en eventos y festivales locales y nacionales, donde los consumidores podrán degustar Madeleine y conocer más sobre su proceso de elaboración; esta promoción se complementará con colabores impulsores de la marca, publicitando y ofreciendo degustaciones

en eventos especiales como ferias y festividades regionales. Además, se lanzará una campaña en medios locales y redes sociales para crear anticipación y generar interés en el producto, apoyada por un programa de fidelización que recompense a los clientes frecuentes. La presencia activa en redes sociales como Facebook e Instagram permitirá interactuar directamente con los consumidores, compartiendo contenido relacionado con la elaboración artesanal del licor y los beneficios de la mandarina. Estas estrategias de promoción están diseñadas para alcanzar el 100% de la estimación de demanda proyectada, durante el primer año de operación, garantizando la demanda deseada y consolidando a “Madeleine” como la opción preferida en este segmento de licores en el mercado local. Además de todos los gastos asociados a la nómina y al personal, se destinará un monto adicional de aproximadamente 15 millones de pesos mensuales para fortalecer aún más la promoción del producto.

## **7. Análisis técnico**

El objetivo del estudio técnico es verificar la viabilidad de la planta de producción de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina común (*Citrus Reticulata*). Por tanto, es necesario describir varios factores importantes como la descripción de los productos, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, procesos productivos, definir la localización del proyecto, recursos humanos, distribución de planta y mano de obra.

### **7.1. Tamaño del Proyecto**

Entre los factores que determinan el tamaño de un proyecto se encuentran diversas variables que influyen en la operación de la empresa, tales como la demanda del mercado, la capacidad de producción, la localización y el plan estratégico, entre otros. A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercados, el plan de mercadeo y la estimación de demanda, se ha

realizado la previsión de las unidades de licor de mandarina a vender por la empresa dentro de un horizonte de planificación de 5 años. Cabe destacar que la estimación de demanda realizada para el primer año fue de 62.868 botellas de licor de mandarina, lo que equivale a un promedio de 5.239 botellas mensuales.

Debido a la necesidad de 4 meses productivos previos para la puesta en marcha de la empresa, el primer año operativo comenzará efectivamente en el quinto mes. Este ajuste refleja el tiempo necesario para la producción inicial, incluyendo la fermentación y maduración del licor de mandarina. A continuación, se detalla el presupuesto de ventas para el primer año operativo, que iniciará en el mes 5.

**Tabla 10.**

*Ventas durante el primer año.*

Proyección de ventas durante el primer año												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
%ED	0	0	0	0	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Unidades	-	-	-	-	1.572	2.096	2.619	3.143	3.667	4.191	4.715	5.239

Durante los primeros 12 meses de operación, las ventas de licor de mandarina estarán influenciadas por la introducción de la nueva marca en el mercado, con la consideración de un periodo inicial de 4 meses destinado exclusivamente a la producción. En el mes 5, se prevee que fruto de las estrategias comerciales se alcance un porcentaje de la demanda estimada mensual (%ED) del 30%, lo que equivale a la venta de 1.572 botellas de licor al mes. A medida que la marca gane reconocimiento en el mercado y se estabilice la producción, se espera que la demanda incremente gradualmente, con un aumento del %ED de 10% por mes, alcanzando el 100% en el mes 12. Esto resultará en ventas de 5.239 botellas mensuales para el último mes del primer año operativo. De tal forma, la venta total de botellas de licor de mandarina estaría por debajo de la

estimación anual normal, llegando únicamente a 27.243 unidades. Durante el segundo año se plantea que se mantenga una venta al 100% de la estimación de demanda proyectada, llegando a 62.868 unidades al año, y que, para los años siguientes, se mantenga un crecimiento conservador del 5% anual en la demanda, sustentado en la expansión del sector y la consolidación de la marca. A continuación, se presentan las proyecciones de demanda para los primeros 5 años de operación de la empresa:

**Tabla 11.**

*Ventas para los primeros 5 años.*

Año	1	2	3	4	5
% Crecimiento		131%	5%	5%	5%
Unidades	27.243	62.868	66.011	69.312	72.777

## 7.2. Descripción del Producto

A continuación, se presenta la ficha técnica preliminar del producto ofrecido.

**Tabla 12.**

*Ficha Técnica del licor de Mandarina "Madeleine".*

Característica	Descripción
Nombre del Producto	Madeleine
Tipo de Producto	Licor artesanal fermentado a base de jugo de mandarina ( <i>Citrus reticulata</i> ).
Composición y Ingredientes Principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jugo de Mandarina Natural: 80-85%</li> <li>- Azúcar Añadido: 10.4 kg por 100 litros (10-15%)</li> <li>- Levadura <i>Saccharomyces cerevisiae</i>: 20-30 gramos por 100 litros</li> <li>- Ácido Tártico o Cítrico: 200-300 gramos por 100 litros</li> <li>- Agua Potable: Cantidad ajustada para diluir el mosto (30L apx.)</li> </ul>
Proceso de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fermentación: 3 a 5 meses a 18-22°C, pH Inicial: 3.2 - 3.5</li> <li>- Embotellado: Botellas de vidrio de 750 ml con tapa de corcho natural o sintético, sellado al vacío</li> </ul>
Características Físico-Químicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcohol por Volumen (ABV): 12%</li> <li>- pH Final: 3.2 - 3.5</li> <li>- Azúcares Residuales: &lt;1 g/L</li> <li>- Color: Dorado claro con matices anaranjados</li> <li>- Aroma: Notas cítricas con un toque dulce y floral</li> <li>- Sabor: Equilibrado entre dulzor y acidez, con un final suave y refrescante</li> </ul>
Presentación del Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen por Botella: 750 ml</li> <li>- Diseño del Empaque: Botella transparente, etiqueta en papel reciclado, diseño premium</li> </ul>

Condiciones de Almacenamiento	- Temperatura: 15-20°C - Humedad Relativa: 50-70% - Vida Útil: 12 meses
Aplicaciones y Usos	Ideal para consumir solo, con hielo, o como base en cócteles; acompaña bien aperitivos, postres, y celebraciones especiales
Información Nutricional (aproximada por 100 ml)	- Energía: 85 kcal - Carbohidratos: 6 g - Azúcares: 6 g - Grasas: 0 g - Proteínas: 0 g - Sodio: <5 mg

Nota: La ficha técnica presentada es una estimación basada en los estándares generales de producción de licores artesanales fermentados, adaptada específicamente para el licor de mandarina "Madeleine". Las cantidades de ingredientes y los parámetros de producción han sido ajustados conforme a la experiencia práctica y las recomendaciones de la literatura técnica disponible. Según "Technology of Fruit and Vegetable Juices, Concentrates and Non-alcoholic Beverages" (Ashurst, 2008), los procesos de fermentación para productos a base de frutas como la mandarina suelen requerir ajustes específicos en función del contenido natural de azúcares y ácidos presentes en la materia prima, así como de las condiciones de fermentación para alcanzar el perfil sensorial deseado.

### 7.3. Diseño y descripción del sistema productivo

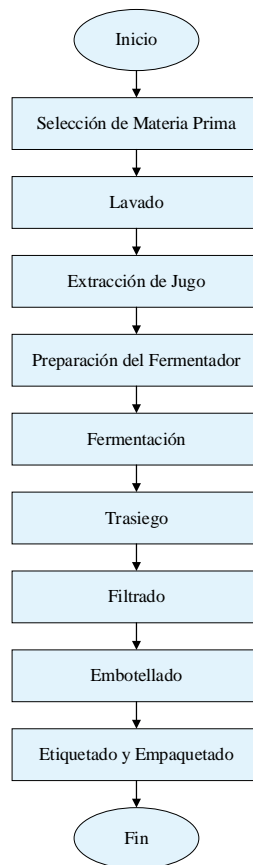
El siguiente apartado presenta el diagrama de flujo del proceso productivo, y luego se realiza una descripción de cada uno de los procesos involucrados.

#### 7.3.1. Diagrama de flujo de proceso

El Diagrama de Flujo de Proceso funciona como un mapa detallado que guía desde la recepción de las mandarinas hasta el producto final empaquetado y listo para el mercado. A continuación se relaciona el diagrama de flujo del sistema de producción:

**Figura 9.**

*Diagrama de flujo del proceso*

**7.3.2. Descripción del Diagrama de flujo de proceso**

A continuación, se detallan cada uno de los procesos involucrados:

**Inicio del Proceso:** El proceso productivo se inicia con la recepción de mandarinas frescas, obtenidas directamente de los cultivos locales de la región. La selección de proveedores locales garantiza no solo la frescura y calidad de las materias primas, sino también contribuye al desarrollo sostenible de la economía regional. Es esencial que las mandarinas sean transportadas bajo condiciones controladas, manteniendo una temperatura entre 5°C y 10°C para evitar su deterioro antes del procesamiento.

Selección de Materia Prima: Una vez recibidas, las mandarinas son trasladadas a la bodega de selección. En esta etapa, se realiza un control de calidad basado en criterios como la ausencia de daños físicos, el grado de madurez y las características organolépticas (color, aroma y firmeza). Se utilizan equipos como mesas de selección iluminadas y clasificadoras automáticas que facilitan la identificación y eliminación de frutas que no cumplen con los estándares establecidos. Este proceso asegura que solo las mandarinas de alta calidad continúen en el flujo productivo, estableciendo una base sólida para la excelencia del licor final.

Lavado: Las mandarinas seleccionadas se someten a un proceso de lavado intensivo utilizando sistemas de lavado con agua a presión y agentes desinfectantes aprobados, como el hipoclorito de sodio, en concentraciones controladas (100 a 150 ppm). El agua utilizada se mantiene a temperaturas entre 15°C y 20°C para maximizar la eliminación de residuos de pesticidas, tierra y otros contaminantes superficiales sin comprometer las propiedades organolépticas de la fruta. Los equipos empleados incluyen lavadoras y sistemas de lavado por inmersión que aseguran una limpieza uniforme y eficiente.

Extracción de Jugo: Después del lavado, las mandarinas son dirigidas a una trituradora industrial con una capacidad de procesamiento de 500 kg/hora. Este equipo está diseñado para maximizar la eficiencia en la extracción del jugo, logrando un rendimiento óptimo del 85% del peso de la fruta. El jugo extraído se recolecta en tanques de acero inoxidable con capacidad de 1.500 litros, equipados con sistemas de refrigeración que mantienen el jugo a una temperatura constante de 4°C. Este almacenamiento temporal previene la oxidación y preserva la frescura del jugo hasta su transferencia a la siguiente etapa del proceso.

Preparación del Fermentador: El jugo de mandarina, una vez extraído, se transfiere cuidadosamente a fermentadores de acero inoxidable con una capacidad de 1.500 litros. Estos

fermentadores están equipados con camisas de enfriamiento y sistemas de agitación controlada para asegurar una fermentación uniforme. Se añaden levaduras seleccionadas del tipo *Saccharomyces cerevisiae*, a una concentración de 20-30 g/hl, que son eficaces en la fermentación de mostos con alto contenido de azúcares. Además, se incorporan ácidos orgánicos como el ácido tartárico y azúcares adicionales, si es necesario, para ajustar el contenido de azúcar a un nivel óptimo para la fermentación.

**Fermentación:** El proceso de fermentación se lleva a cabo a temperaturas controladas entre 18°C y 22°C durante un periodo de 3 a 5 meses. Estas condiciones son ideales para la producción de compuestos aromáticos y alcohol, evitando la generación de sabores no deseados. Los fermentadores están equipados con sensores de temperatura y pH que permiten un control continuo del proceso, asegurando que la fermentación se realice en condiciones óptimas para obtener un perfil sensorial equilibrado y un contenido alcohólico deseado de entre 10% y 12% v/v. La fermentación se considera completa cuando los azúcares residuales son inferiores a 1 g/l, indicando una conversión eficiente a alcohol.

**Trasiego:** Tras la fermentación, el líquido se trasiega utilizando bombas peristálticas que minimizan la agitación del producto. Este procedimiento es esencial para separar el líquido de las partículas sólidas, conocidas como heces de fermentación, que incluyen levaduras muertas y otros sedimentos. El trasiego se realiza a temperaturas bajas (alrededor de 10°C) para reducir la actividad microbológica y prevenir posibles contaminaciones. Los equipos utilizados incluyen bombas de trasiego de baja agitación y tanques de decantación que facilitan una separación eficiente de los sólidos.

**Filtrado:** El filtrado es una etapa clave para asegurar la pureza y estabilidad del licor. Se utiliza un sistema de filtración multicapa que incluye filtros de tierra de diatomeas y placas

filtrantes de celulosa, con porosidades que varían desde 10 micras en la primera etapa hasta 0.45 micras en la última. Este sistema elimina partículas en suspensión, levaduras residuales y bacterias, garantizando un producto final brillante y microbiológicamente estable.

**Embotellado:** El embotellado se realiza en una línea de producción automatizada que incluye una llenadora de vacío para evitar la oxidación del producto y una selladora de tapones de corcho natural o sintético, dependiendo del mercado objetivo. El llenado se efectúa a temperaturas controladas entre 15°C y 18°C para minimizar la volatilización de compuestos aromáticos. El sellado hermético es crucial para preservar la calidad del licor durante su almacenamiento y distribución, evitando la entrada de oxígeno que podría degradar los compuestos sensoriales del producto. Los equipos utilizados comprenden llenadoras automáticas, selladoras de alta precisión y sistemas de control de calidad en línea que verifican el llenado y el sellado de cada botella.

**Etiquetado y Empaquetado:** Tras el embotellado, las botellas pasan al proceso de etiquetado, donde se aplican las etiquetas de manera precisa utilizando sistemas automatizados que aseguran una alineación perfecta y una adherencia duradera. Las etiquetas cumplen con las normativas vigentes, proporcionando toda la información necesaria al consumidor, como ingredientes, contenido alcohólico y fecha de caducidad. Finalmente, las botellas etiquetadas son empaquetadas en cajas de cartón corrugado que ofrecen protección durante el transporte y almacenamiento. El empaquetado se realiza en condiciones controladas de humedad y temperatura para evitar daños a las botellas y a las etiquetas, asegurando que el licor de mandarina llegue al consumidor en perfectas condiciones.

#### **7.4. Requerimientos de materia prima**

Para la producción de licor fermentado a base de jugo de mandarina, se requieren varias materias primas clave que aseguran la calidad y consistencia del producto final. Los ingredientes

básicos incluyen mandarinas frescas, levadura, azúcar, ácido tartárico o cítrico, y agua, además de los materiales necesarios para el embotellado y etiquetado del producto.

#### ***7.4.1. Materias Primas Principales***

A continuación, se listan las principales materias primas empleadas en la producción del licor de mandarina:

- **Mandarinas Frescas:** La mandarina (*Citrus reticulata*) es el ingrediente principal y proporciona el sabor característico del licor. Se estima que, para producir 100 litros de licor de mandarina, se necesitan aproximadamente 160 kg de mandarinas frescas. Este cálculo se basa en un rendimiento de jugo del 50%, lo cual es típico para este tipo de fruta cuando se utilizan equipos de extracción eficientes. Las mandarinas deben seleccionarse cuidadosamente para garantizar que solo las frutas de alta calidad, libres de imperfecciones y con el nivel adecuado de madurez, sean utilizadas en la producción.
- **Levadura:** La levadura es el microorganismo responsable de la fermentación alcohólica. Para este tipo de licor, se recomienda utilizar levaduras de la especie *Saccharomyces cerevisiae*, específicamente cepas que toleran niveles elevados de alcohol y que contribuyen a un perfil de sabor limpio. Se estima que, para la producción de 100 litros de licor, se requieren aproximadamente 20-30 g de levadura activa seca.
- **Azúcar:** Dependiendo del contenido de azúcar natural en el jugo de mandarina y el perfil de alcohol deseado en el licor final, puede ser necesario agregar azúcar adicional. Se estima que para alcanzar un contenido alcohólico del 10-12% v/v, se podrían requerir hasta 5 kg de azúcar por cada 100 litros de jugo de mandarina, si el contenido de azúcar inicial es insuficiente.
- **Ácido Tártico o Cítrico:** Estos ácidos se utilizan para ajustar el pH del mosto antes de la fermentación, lo que es crucial para el desarrollo óptimo de la levadura y la estabilidad del

licor. Se estima que, para cada 100 litros de jugo, se utilizan entre 200 y 300 g de ácido tartárico o cítrico, dependiendo del pH inicial del jugo.

- Agua: Aunque el jugo de mandarina es el componente líquido principal, se puede necesitar agua adicional para ajustar el volumen total y para procesos de limpieza. Se estima que se utilizan entre 20 y 30 litros de agua por cada 100 litros de licor producido, principalmente para diluciones menores y en la etapa de limpieza de equipos.

#### ***7.4.2. Insumos para Embotellado y Etiquetado***

De manera adicional, se requieren los siguientes insumos para el embotellado y etiquetado:

- Botellas de Vidrio: Se utilizan botellas de vidrio de 750 ml para el embotellado del licor. Para una producción de 100 litros, se necesitan aproximadamente 134 botellas. Estas botellas deben cumplir con las normativas de seguridad alimentaria y garantizar la conservación del producto durante su almacenamiento.
- Tapones de Corcho o Sintéticos: Para asegurar un sellado hermético y evitar la oxidación del licor, se utilizan tapones de corcho natural o sintéticos. Para una producción de 100 litros, se necesitarán 134 unidades de estos tapones.
- Etiquetas: Las etiquetas se aplican a cada botella y deben incluir información relevante como el contenido alcohólico, ingredientes, fecha de fabricación y número de lote. Se estima que, para 100 litros de producción, se necesitarán 134 etiquetas.

#### ***7.4.3. Estimación de Costos de Materia Prima e Insumos***

A continuación, se presenta una tabla con los costos promedio de las materias primas e insumos necesarios para la producción de 100 litros de licor de mandarina. Los precios son aproximados y pueden variar dependiendo del proveedor y las condiciones del mercado.

**Tabla 13.**

*Precio de materias primas e insumos para la producción de 100 litros de licor de mandarina*

<b>Materia Prima/Insumo</b>	<b>Precio Unitario (COP)</b>	<b>Cantidad Requerida</b>	<b>Precio Total (COP)</b>
Mandarinas frescas (en la planta)	\$3.900/kg	160 kg	\$ 400.000
Levadura (Saccharomyces cerevisiae)	\$5,000/g	25 g	\$ 30.000
Azúcar	\$2.800/kg	5 kg	\$ 14.000
Ácido tartárico/cítrico	\$10.000/kg	0.3 kg	\$ 3.000
Agua	\$3.000/m3	30 L	\$ 0,09
Botella de vidrio 750 ml	\$ 2.900	134 und	\$ 388.600
Tapón de corcho/sintético	\$ 1.200	134 und	\$ 160.800
Etiquetas	\$ 450	134 und	\$ 60.300

*Nota:* precios estimados de acuerdo a revisión de los autores.

De tal forma, se tiene un valor es Estimado de \$ 1.056.700 COP la producción de 100 litros de licor de mandarina.

Ahora bien, para estimar el costo unitario de producir una botella de 750 ml de licor de mandarina, se prorratan los costos totales de producción. Así, el costo unitario estimado sería:

$$\text{Costo Unitario por Botella (750 ml)} = \$1.053.700/134 \text{ botellas} \approx \$ 7.885,82 \text{ COP botella}$$

Este costo incluye todos las materias primas y los insumos mencionados.

### **7.5. Balance de Masa**

El balance de masa es un componente fundamental en el diseño y operación de un proceso de producción industrial. Este análisis tiene como objetivo describir y calcular el balance de masa para la producción de licor de mandarina en una planta piloto diseñada para producir 100 litros de licor por lote. Se analizarán las entradas y salidas de materiales, asegurando que las cantidades de materias primas utilizadas sean adecuadas para alcanzar el volumen de producción deseado y

manteniendo la calidad del producto final. En el Apéndice F se encuentra el análisis de masa completo.

### 7.6. Maquinaria y Equipo requerido

La selección de maquinaria y equipos es un aspecto crucial que influye directamente en la eficiencia, calidad, y seguridad del proceso productivo de licor de mandarina. La maquinaria seleccionada debe cumplir con los requisitos técnicos necesarios para producir a escala industrial, asegurar la calidad del producto final, y alinearse con los más altos estándares de seguridad alimentaria. Además, la capacidad instalada debe ser suficiente para satisfacer la demanda proyectada, tanto en el corto como en el largo plazo, especialmente considerando el cuello de botella identificado en el proceso de fermentación.

En el Apéndice G se describe en detalle los equipos necesarios para implementar el proceso productivo descrito.

De acuerdo a la cantidad de unidades requeridas, se obtiene el total de maquinaria y equipo requerido en la siguiente tabla:

**Tabla 14.**

*Maquinaria y equipo requerido.*

Concepto	Cantidad	Valor unitario promedio	Valor total
Mesa de Acero Inoxidable	3	\$ 2.535.000,00	\$ 7.605.000,00
Trituradora de Mandarinas	2	\$ 6.399.000,00	\$ 12.798.000,00
Fermentadores de Acero Inoxidable	16	\$ 15.700.000,00	\$ 251.200.000,00
Bomba de Trasiego	3	\$ 149.900,00	\$ 449.700,00
Equipo de Refrigeración	2	\$ 1.175.382,00	\$ 2.350.764,00
Sistema de Filtrado	2	\$ 170.000,00	\$ 340.000,00
Máquina Embotelladora y Selladora	1	\$ 16.600.000,00	\$ 16.600.000,00
Máquina Etiquetadora	1	\$ 1.284.820,00	\$ 1.284.820,00
Máquina clasificadora	1	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00
Máquina de lavado	1	\$ 4.200.000,00	\$ 4.200.000,00
Tanque almacenamiento en Acero Inoxidable 1500 L	1	\$ 9.200.000,00	\$ 9.200.000,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 310.828.284,00</b>

La inversión total en maquinaria y equipos necesarios para la planta productora de licor de mandarina asciende a \$ 310.828.284,00 COP.

Este total incluye la adquisición de todos los equipos necesarios para asegurar que la planta pueda operar a plena capacidad y satisfacer la demanda proyectada. La inversión en 16 fermentadores asegura que la planta pueda superar el cuello de botella del proceso de fermentación y continuar su crecimiento sostenido en los años siguientes.

Destaca el valor de los fermentadores de acero inoxidable por su precio y cantidad. Debido a su duración, el proceso de fermentación ha sido identificado como el cuello de botella en el sistema productivo debido a su duración de 3 a 5 meses. Para cumplir con la demanda proyectada, la instalación de 16 fermentadores de 1.500 litros cada uno permitirá realizar hasta 72.000 litros de licor por año, distribuidos en 3 ciclos anuales. Esta capacidad es suficiente para cubrir la demanda del primer año y ofrece margen de flexibilidad para los años siguientes.

También destacan otras maquinarias como la trituradora de Mandarinas, con una capacidad de procesamiento de 500 kg/hora, permitiendo manejar los volúmenes de materia prima necesarios para mantener un flujo continuo en el proceso productivo, y la máquina Embotelladora y Selladora, que con una capacidad de embotellado de 20-30 botellas por minuto es adecuada para cubrir la producción mensual de aproximadamente 9.739 botellas, incluso permitiendo la capacidad de aumento en la producción.

### **7.7. Mobiliario y Equipo de Oficina requerido**

Además de los equipos y maquinaria necesarios para la producción de licor de mandarina, la empresa requiere de mobiliario y equipos que faciliten la gestión administrativa. Estos equipos son esenciales para garantizar la eficiencia en las operaciones administrativas. A continuación, se

presentan los requerimientos de mobiliario y equipo de oficina necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

**Tabla 15.**

*Mobiliario y equipo de oficina requerido*

Producto	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Computador	3	\$2.500.000	\$ 7.500.000
Impresora / Fotocopiadora	1	\$800.000	\$ 800.000
Smartphone	3	\$1.200.000	\$ 3.600.000
Escritorios a la medida	3	\$350.000	\$ 1.050.000
Sillas ergonómicas	3	\$250.000	\$ 750.000
Archivadores metálicos	2	\$400.000	\$ 800.000
Mobiliario adicional (mesa de reuniones, sillas de espera, etc.)	Varios	\$2.000.000	\$ 4.000.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$18.500.000</b>

El valor total estimado para la inversión en mobiliario y equipo de oficina es de \$18.500.000 COP. Esta inversión es necesaria para asegurar un entorno administrativo eficiente y profesional, facilitando la gestión de las operaciones diarias de la empresa.

**7.8. Equipo de Transporte Requerido**

Para garantizar la distribución eficiente del licor de mandarina, la empresa contará con vehículos especializados que permitan la entrega oportuna y segura de los productos a los clientes. Estos vehículos estarán equipados con publicidad de la empresa para aumentar la visibilidad de la marca y serán operados por personal capacitado que refleje los valores corporativos de la empresa. A continuación, se detalla la inversión en equipo de transporte requerido.

**Tabla 16.**

*Equipo de transporte requerido*

Producto	Cantidad	Proveedor	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Camión (1.5 Toneladas)	2	HYUNDAI	\$55.000.000	\$ 110.000.000
Motocicleta	1		\$9.000.000	\$ 9.000.000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 119.000.000</b>

La inversión total en equipo de transporte es de \$119.000.000 COP. Estos vehículos permitirán realizar entregas en distintos puntos de venta y cubrir necesidades logísticas, garantizando la distribución efectiva del licor de mandarina.

### **7.9. Servicios Públicos**

Debido a las actividades productivas y administrativas de la empresa, se requieren ciertos servicios públicos esenciales para su operación. Los principales servicios incluyen energía eléctrica, agua, telefonía e internet. Se plantea un costo estimado mensual de servicios públicos de \$1.150.000 COP.

Este costo estimado cubre las necesidades básicas de operación de la planta y las oficinas administrativas, asegurando que todas las actividades se realicen de manera continua y eficiente.

### **7.10. Requerimientos de Mano de Obra directa**

La mano de obra directa es un recurso esencial para alcanzar los objetivos de producción de la empresa "Madeleine". Dado que el éxito del proceso productivo depende en gran medida de la eficiencia y la calidad del trabajo realizado en cada etapa, es fundamental contar con personal calificado y bien remunerado. A continuación, se presenta la estructura salarial específica para los cargos involucrados directamente en la producción y logística, tomando como referencia el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) para el año 2024, que corresponde a \$1.300.000 COP.

**Tabla 17.***Mano de obra directa*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario proporcional a 1 SMLV</b>	<b>Salario en pesos (COP)</b>	<b>Auxilio de transporte (COP)</b>	<b>Salario Neto (Con prestaciones) (COP)</b>	<b>Total (COP)</b>
Jefe de Producción	1	3	\$ 3.900.000	0	\$ 6.269.991	\$ 6.269.991
Supervisor de calidad	1	2,5	\$ 3.250.000	0	\$ 5.224.993	\$ 5.224.993
Operario de Producción	3	1	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 2.350.443	\$ 7.051.328
Operario logístico	4	1	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 2.350.443	\$ 9.401.771

De esta manera, se estima que el pago de nómina base para la mano de obra directa asciende a \$27.948.083 COP mensuales.

La estructura salarial propuesta garantiza que cada empleado directo reciba una compensación justa, acorde con sus responsabilidades y el valor que aporta al proceso productivo.

## **7.11. Localización de las instalaciones**

### **7.11.1. Macro localización**

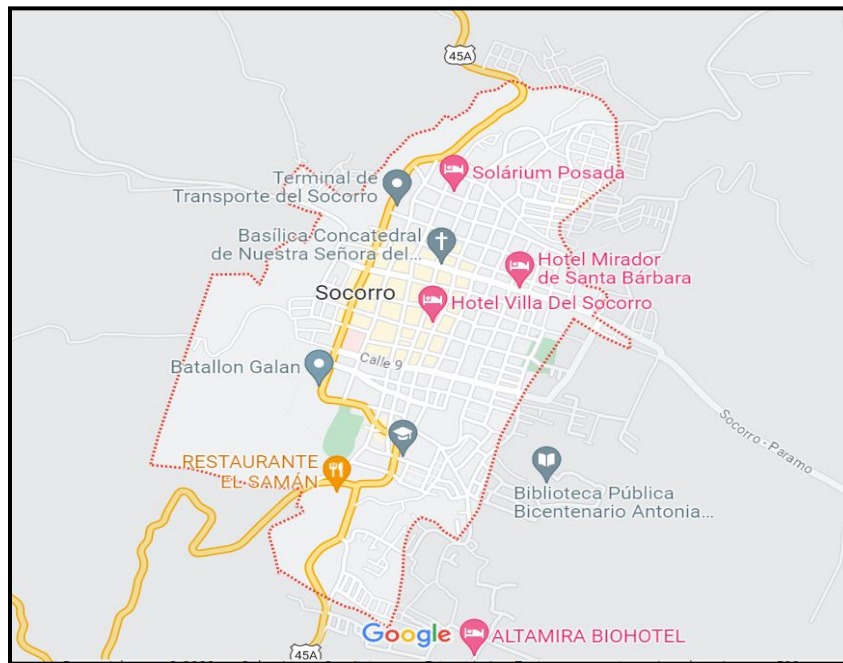
Socorro, Santander, Colombia, se presenta como un entorno propicio para la implementación del proyecto de producción y comercialización de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina. Este municipio, ubicado en la región Andina colombiana, ofrece una posición geográfica estratégica con acceso a importantes redes de carreteras, facilitando la distribución eficiente de productos hacia mercados locales y regionales.

La oferta de recursos naturales en Socorro, como la disponibilidad de mandarinas, es esencial para el proceso de producción y contribuye a la identidad local del producto. Además, la región presenta un clima propicio que favorece la agricultura, garantizando un suministro constante de materias primas de alta calidad. Este contexto geográfico y climático favorable se

traduce en una oportunidad para establecer una producción local sostenible y alineada con las características específicas de la zona.

**Figura 10.**

*Macro localización.*



*Nota. La Gráfica representa la ubicación del Socorro. Tomado de: Google Maps, 2023.*

**7.11.2. Micro localización**

Al interior del municipio, se realiza un análisis técnico de cuatro locaciones posibles, en el cual se contemplan las ventajas y desventajas del lugar en relación con el acceso, transporte de la materia prima, proceso de producción y comercialización del producto. Por motivos estratégicos se escoge como micro localización la Finca San Luis ubicada en la Vereda Alto de la cruz: Ubicada a 2 km del casco urbano, sobre la troncal del Magdalena Medio que es la vía principal. En el año 2024 es seleccionada para la fábrica al ser de propiedad de uno de los miembros de esta investigación. El costo del arriendo tiene un valor de 400.000 por un área construida de 150m<sup>2</sup>, con un estrato socioeconómico 2, lo que favorece el cobro económico de servicios públicos.

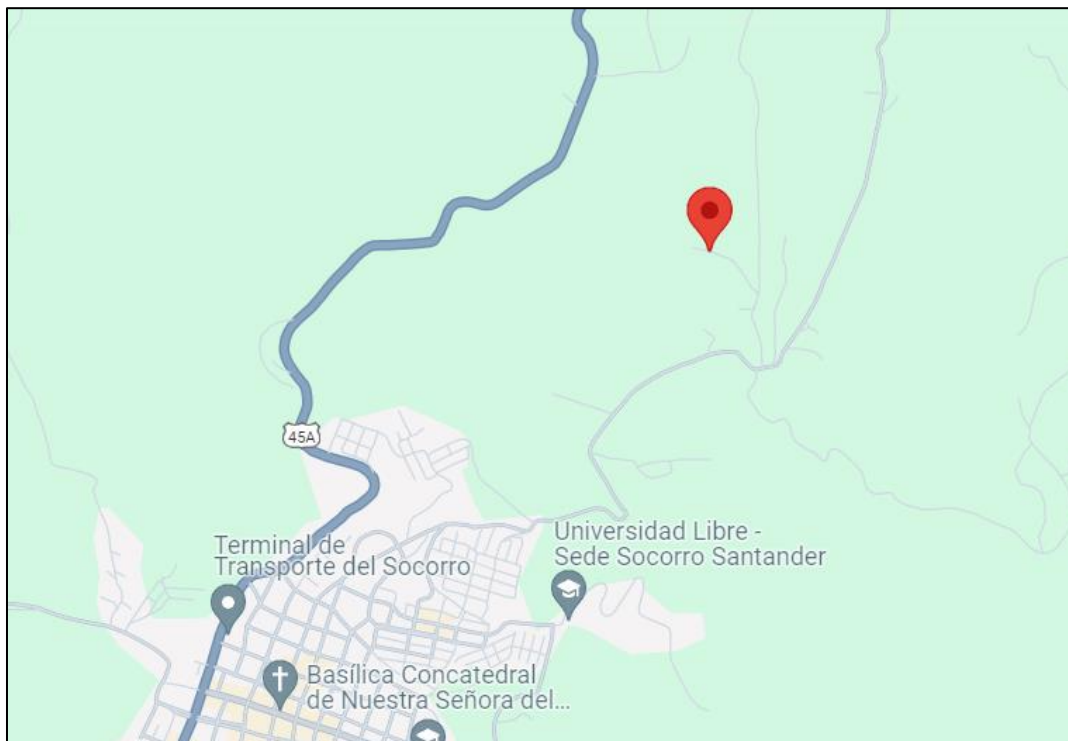
Por otro lado, los cultivos cítricos se encuentran en el lugar lo cual mitiga gastos de transporte de la materia prima. Esta ubicación ofrece facilidades en términos de gastos de arriendo, sumado al acceso fácil de la materia prima. Para su comercialización asume gastos de transporte que son menores teniendo en cuenta el volumen del producto terminado.

Ubicada a 2 km del casco urbano, sobre la troncal del Magdalena Medio, que es la vía principal, esta finca fue seleccionada en el año 2024 para la instalación de la fábrica. La finca es propiedad de uno de los miembros de esta investigación, lo que permite un costo de arrendamiento favorable de \$400.000 por un área construida de 150 m<sup>2</sup>, en una zona de estrato socioeconómico 2. Este nivel socioeconómico favorece el costo reducido de servicios públicos, beneficiando económicamente a la operación. Además, la ubicación de la finca ofrece una serie de ventajas estratégicas para la producción de licor de mandarina, posee proximidad a cultivos de fincas productivas cercanas, e incluso la misma finca posee cultivos del producto. Esto brinda beneficios en la disminución de gastos de transporte de materia prima, permitiendo un flujo continuo de insumos frescos para la producción. A su vez, la Finca San Luis está equipada con una infraestructura suficiente para cumplir con los requerimientos necesarios para soportar la demanda de producción planificada, esto incluye un sistema de energía eléctrica estable y capacidad instalada para conectar la maquinaria de producción. A su vez, la finca dispone de un suministro de agua adecuado, esencial para el proceso de producción de licor.

A continuación, se presenta la ubicación de la finca San Luis.

**Figura 11**

*Finca San Luis ubicada en la Vereda Alto de la cruz, Micro localización seleccionada.*



*Nota.* La Figura presenta la ubicación del Socorro. Tomado de: *Google Maps*, 2024.

**7.12. Diseño de la distribución interna de la planta de producción**

En el Apéndice H se encuentra el plano de las instalaciones.

**7.13. Análisis de capacidad**

El análisis de capacidad es fundamental para asegurar que la planta productora de licor de mandarina pueda satisfacer la demanda proyectada en el corto y largo plazo. Este análisis se centra en la capacidad instalada y en cómo se alinea con las proyecciones de crecimiento, teniendo en cuenta el proceso de fermentación como un factor crítico.

**7.13.1. Capacidad Instalada**

La capacidad instalada es de 16 fermentadores, cada uno con una capacidad de 1.500 litros. El tiempo promedio de fermentación, incluido el tiempo para preparación, clarificación y

maduración, se estima en 4 meses por ciclo, lo que permite realizar 3 ciclos de fermentación por año.

De tal forma, la capacidad por fermentador por año:

$$1.500\text{litros/ciclo} \times 3\text{ciclos/año} = 4.500\text{litros/año}$$

Y así, con la totalidad de fermentadores, la capacidad total instalada anual está representada por:

$$16 \text{ fermentadores} \times 4.500 \text{ litros/año} = 72.000 \text{ litros/año}$$

Como se observa, la capacidad instalada teórica es de 72.000 litros/año.

### **7.13.2. Capacidad Requerida**

La capacidad requerida se basa en las proyecciones de ventas y producción necesarias para cubrir la demanda estimada:

Primer año: 27.243 botellas  $\approx$  20.432,25 litros

Segundo año: 62.868 botellas  $\approx$  47.151 litros

Tercer año: 66.011 botellas  $\approx$  49.508,25 litros

Cuarto año: 69.312 botellas  $\approx$  51.984 litros

Quinto año: 72.777 botellas  $\approx$  54.582,75 litros

De esta manera, la capacidad teórica máxima de la planta es suficiente para atender la demanda proyectada en cada uno de los años evaluados en el proyecto.

### **7.13.3. Análisis de Capacidad Utilizada y Empleada**

Comparando la capacidad instalada con la capacidad requerida, se puede estimar el porcentaje de utilización para cada año de la planta de producción:

El porcentaje de utilización para el primer año se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{20.432,25 \text{ litros}}{72.000 \text{ litros}} \times 100\% = 28,38\%$$

Como se observa, solo se emplearía el 28,38% de la capacidad de producción de la empresa.

Para el último año, el de mayor producción estaría dado por:

$$\frac{54.582,75 \text{ litros}}{72.000 \text{ litros}} \times 100\% = 75,81\%$$

Así, para el último año la capacidad de producción estaría en un 75,81%, teniendo un uso eficiente de los recursos y un margen adecuado para manejar fallos, contingencias o variaciones en la demanda. De igual forma, vale mencionar que ante eventualidades se podría adquirir nuevos fermentadores, aumentando sensiblemente la capacidad productiva de la empresa, recordando que, anualmente, cada fermentador posee una capacidad de 4.500 litros, esto al límite de su capacidad (fermentadores completamente llenos).

## **8. Análisis organizacional**

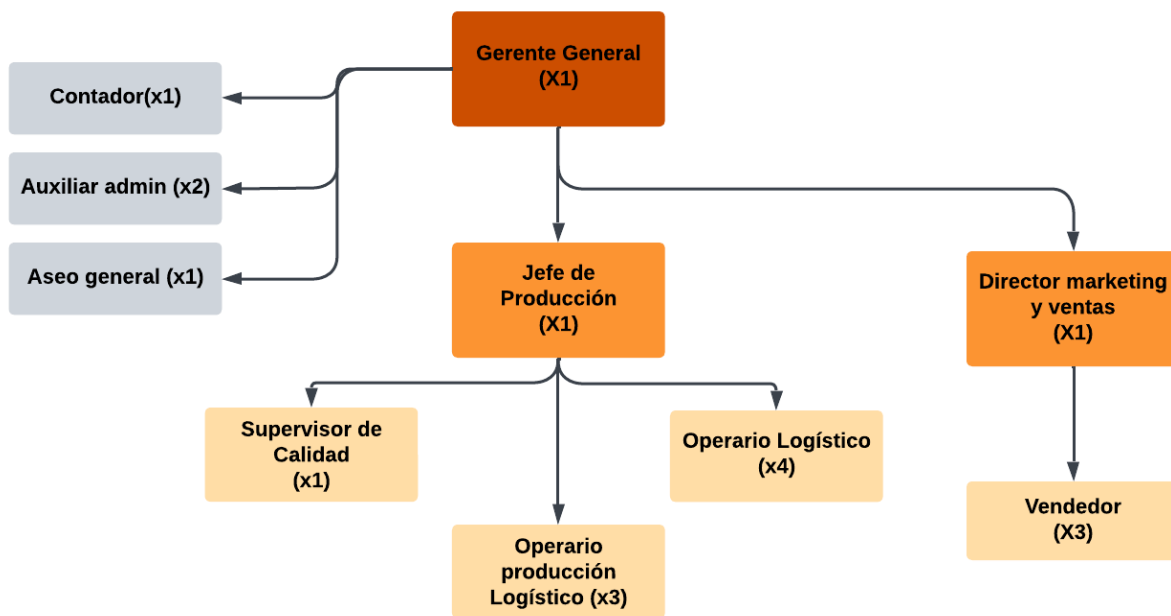
La estructura organizativa es fundamental para el éxito de la empresa productora de licor de mandarina "Madeleine". Al igual que en cualquier organización, el equipo humano es el motor que impulsa el crecimiento y la estabilidad de la empresa. En el caso de "Madeleine", es esencial contar con un equipo comprometido con la calidad, la innovación, y la sostenibilidad, valores que son el pilar de nuestra marca. La organización se ha diseñado para fomentar un entorno de trabajo que promueva la eficiencia, el desarrollo profesional y el compromiso con los objetivos de la empresa.

### 8.1. Estructura Organizacional

"Madeleine" cuenta con una estructura organizacional que asegura una gestión eficaz y una operación fluida en todas las áreas clave del negocio. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

**Figura 12.**

*Organigrama "Madeleine".*



En el Apéndice I se incluye el manual de funciones y cargos, donde se detallan los requisitos, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto dentro de la empresa "Madeleine".

### 8.2. Estructura Salarial

La estructura salarial de "Madeleine" se ha diseñado con base en el salario mínimo legal vigente en 2024, que es de \$1.300.000 COP. Se han tomado en cuenta diversos factores para determinar los salarios, tales como el nivel de capacitación técnica, la experiencia, las condiciones de trabajo, y las exigencias del mercado. La empresa se compromete a cumplir con la legislación

colombiana en cuanto a la liquidación de prestaciones sociales y beneficios para todos los empleados. Además, los trabajadores recibirán el auxilio de transporte correspondiente, cuando aplique. A continuación, se presenta la estructura salarial definida para "Madeleine":

**Tabla 18.**

*Estructura salarial*

Cargo	Cantidad	Salario proporcional a 1 SMLV	Salario en pesos (COP)	Auxilio de transporte (COP)	Salario Neto (Con prestaciones) (COP)	Total (COP)
Gerente	1	4	\$ 5.200.000	0	\$ 8.359.988	\$ 8.359.988
Contador (1/2 tiempo)	1	2	\$ 2.600.000	\$ 162.000	\$ 4.440.440	\$ 4.440.440
Auxiliar administrativo	2	1,5	\$ 1.950.000	162000	\$ 3.395.441	\$ 6.790.882
Aseo	1	1	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 2.350.443	\$ 2.350.443
Jefe de Producción	1	3	\$ 3.900.000	0	\$ 6.269.991	\$ 6.269.991
Supervisor de calidad	1	2,5	\$ 3.250.000	0	\$ 5.224.993	\$ 5.224.993
Operario de Producción	3	1	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 2.350.443	\$ 7.051.329
Operario logístico	4	1	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 2.350.443	\$ 9.401.772
Director de Marketing y Ventas	1	3	\$ 3.900.000	\$ 162.000	\$ 6.530.437	\$ 6.530.437
Vendedores	3	1,5	\$ 1.950.000	\$ 162.000	\$ 3.395.441	\$ 10.186.323

## 9. Análisis Legal

### 9.1. Constitución legal de la empresa

Para realizar el registro de la empresa ante la Cámara de comercio de Bucaramanga, se deberán anexar los documentos que se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 19***Documentos requeridos para el registro como persona jurídica*

<b>Documentos requeridos para el registro como persona jurídica</b>
Formularios RUES (Registro Único Empresarial y Social)
PRE-RUT
Guía para determinar responsabilidades RUT-Persona jurídica
Copia del documento de constitución
Medio digital del comento de constitución en formato WORD (CD o USB)
Copia del documento de identificación del Representante Legal y el formato
Anexo para Nombramientos cuando se nombran más cargos
Boleta del pago de impuesto de registro

Además, por el tipo de sociedad mencionado en el punto anterior, se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).

## **9.2. Actividad económica**

La actividad económica de la empresa está determinada por los siguientes códigos: CIIU 1102 “Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas”, ya que éste incluye la elaboración de vinos frutales; CIIU 4632 “Comercio al por mayor de bebidas y tabaco”, el cual incluye el comercio al por mayor de todo tipo de bebidas alcohólicas fermentadas; CIIU 4711 “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) o tabaco” y el CIIU 4724 “Comercio al por menor

de bebidas y productos del tabaco, en establecimientos especializados”, el cual incluye el comercio de productos para ser consumidos fuera del lugar de venta y el surtido de estos establecimientos está constituido principalmente por cervezas, aguardiente, vinos, champañas, aguas minerales naturales, gaseosas, jugos de fruta, entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

### **9.3. Uso del Suelo**

De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio, se debe consultar si en el predio donde se planea instalar la futura empresa está permitido ejecutar el tipo de actividad económica que atañe a esta, y, como se ha expuesto, la empresa se ubicara en el municipio del Socorro, Santander.

Dicha consulta se debe realizar a manera de formulario en el cual se debe dar información tal como: nombre del propietario del predio, cédula, teléfono, correo electrónico, dirección del predio, actividad comercial a desarrollar y la respectiva firma del solicitante (Alcaldía Municipal del Socorro Santander, 2020). Seguido de esto, el formulario debe ser presentado ante la alcaldía municipal del Socorro con destino a tramites de Industria y Comercio, para finalmente expedir el certificado de uso de suelo del predio consultado (Alcaldía Municipal del Socorro Santander, 2014).

### **9.4. Impuesto de Registro**

Para realizar el proceso de inscripción de la empresa en la Cámara de Comercio de Bucaramanga es necesario efectuar el pago de la matrícula mercantil, el cual es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander, de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996. Sin embargo, de acuerdo con la Ley 1780 de 2016, a partir del 2 de mayo desde la promulgación de dicha ley se estableció la exención del pago de la matrícula mercantil y su primera

renovación para las pequeñas empresas jóvenes que cumplan con las condiciones descritas en la siguiente Tabla (Congreso de la República, 2016).

**Tabla 20**

*Condiciones para la exención de pago de la matrícula mercantil y primera renovación.*

<b>Condiciones para la exención de pago de la matrícula mercantil y primera renovación</b>
No tener más de 50 trabajadores
Jóvenes entre 18 y 28 años, que inicien su actividad económica
Renovar la matrícula mercantil antes del 31 de marzo de cada año
No tener como activos totales más de 5 000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV)
Si es persona jurídica el capital debe tener participación de uno o varios jóvenes entre 18 y 35 años, que representen como mínimo la mitad más uno de las cuotas, acciones o participaciones en que se divide el capital.

Basado en lo anteriormente descrito, se concluye que el emprendimiento puede ser acreedor de la exención de pago por concepto de matrícula mercantil y renovación. Sin embargo, a partir del 3 año de operación se deberá realizar un pago anual para la renovación de la matrícula mercantil.

**9.5. Signos distintivos: Marca y nombre comercial**

Los signos distintivos son aquellos que permiten diferenciar los productos y servicios de una empresa de los de sus competidores en el mercado. Son una herramienta clave para crear una identidad corporativa, fidelizar a los clientes, generar confianza y prestigio, y proteger la inversión en publicidad y desarrollo. Para obtener el derecho exclusivo de usarlos y evitar que otros los imiten o los usen sin autorización es necesario realizar su respectivo registro, en Colombia este proceso debe realizarse a través de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en la Dirección de Signos Distintivos (Superintendencia de Industria y Comercio, 2023a).

Es importante mencionar que para el registro de los signos distintivos se debe tener en cuenta la clasificación de NIZA, establecida por el Arreglo de NIZA en 1957, la cual es una

clasificación internacional de productos y servicios existentes en el mercado dentro de sus diferentes clases (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2023a). Seguido de esto, la clase bajo la cual se desea realizar el registro correspondiente es la Clase 33, la cual incluye Bebidas alcohólicas fermentadas tales como la de objeto de estudio del presente proyecto; en adición la Clase 35 la cual comprende principalmente los servicios que implican la gestión, la explotación, la organización y la administración comercial de una empresa comercial o industrial, así como los servicios de publicidad, marketing y promoción (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2023b).

La tasa correspondiente para el año 2023 que se deberá pagar por concepto de “Solicitud de registro de Marca de productos o servicios por una clase” será de \$ 1.116.500 y por concepto de “Solicitud de registro de Marca por cada clase adicional en una misma solicitud” será de \$ 558.00 (Superintendencia de Industria y Comercio, 2023b).

## **9.6. Registro Sanitario**

En Colombia las autoridades encargadas de la dirección de los alimentos y bebidas son el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y las Entidades Territoriales de Salud (ETS).

Estas autoridades trabajan de manera articulada, iniciando con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), que se encarga de la producción primaria en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es decir la cría y levante de animales, siembra y cosecha de las frutas y vegetales, una vez esos productos pasan a su procesamiento la autoridad encargada será el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y finalmente estos productos salen a comercialización la autoridad competente serán las Entidades Territoriales de Salud (ETS) (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2023b).

Por lo tanto, el INVIMA es la autoridad competente para la realización de todo el trámite del Registro Sanitario para una empresa “Productora y Comercializadora de una Bebida Alcohólica a Base de Jugo de Mandarina”. Desde el INVIMA se emitió la Circular Externa 400-0201-17, la cual consiste en los requisitos sanitarios que deben cumplir los fabricantes, procesadores, envasadores, bodegas de almacenamiento, transportadores, distribuidores y comercializadores de alimentos con fines de comercialización (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2017).

Los requisitos sanitarios que se deben cumplir se encuentran enumerados en la siguiente Tabla:

**Tabla 21.**

*Requisitos sanitarios*

<b>Requisitos sanitarios</b>
1. Inscripción
2. BPM y Concepto Sanitario
3. Autorización Sanitaria
4. Etiqueta o Rótulo
5. Envases aptos para Bebidas Alcohólicas
6. Sistema de Control y Aseguramiento de Calidad – Plan de Muestreo

**9.6.1. Inscripción de la Fábrica**

Según lo dispuesto en el artículo 126 del Decreto 019 de 2012 (Congreso de la República, 2012), se debe realizar la inscripción de la fábrica a través de la página web del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). La inscripción es gratuita, no genera ningún costo para el vigilado y no debe renovarse a menos que se haya cambiado el vigilado.

### ***9.6.2. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)***

En el Decreto 1686 de 2012 Título II Capítulo I Requisitos Sanitarios, se establece que todas las bebidas alcohólicas que se vendan en el país ya sean nacionales o importadas, deben cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que se especifican en el mismo (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012a). El objetivo es garantizar la calidad, seguridad e inocuidad de estos productos para los consumidores. Una vez se cumplan con los requisitos que allí se especifican se procede a realizar una solicitud al INVIMA para que visite el establecimiento.

### ***9.6.3. Autorización sanitaria***

Una vez finalizada la visita de inspección por parte del INVIMA, el profesional a cargo deberá emitir un Acta de concepto sanitario Favorable o Desfavorable según sea el caso.

En el manual tarifario expedido por el INVIMA por concepto de "Visita y certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM) a los establecimientos que fabriquen, elaboren, hidraten y/o envasen bebidas alcohólicas..." se especifica que el pago a realizar deberá ser de \$ 6.863.958 (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2023d), este certificado tiene una vigencia de 4 años, sin embargo, el Gobierno Nacional mediante la Ley de Emprendimiento ha dado a las pequeñas empresas una prórroga que va hasta octubre del 2025 (Congreso de la República, 2020), después de este tiempo es obligatorio adquirir el Certificado de Buenas Prácticas (BPM) de la planta.

### ***9.6.4. Etiquetado o Rotulado***

Es la portada del producto, material escrito o gráfico, permite al consumidor realizar una elección informada, proporcionando información de manera clara y comprensible. Los rótulos que se adhieran no se pueden remover o separar del envase según lo establece el Ministerio de Salud y Protección Social mediante el Decreto 1686 de 2012 (Ministerio de Salud y Protección Social,

2012a). En la siguiente tabla se detalla la información que debe ser declarada en la Etiqueta o Rótulo permanente para las bebidas alcohólicas nacionales e importadas para consumo humano.

**Tabla 22**

*Información que debe ser declarada en la Etiqueta o Rótulo.*

<b>Información que debe ser declarada en la Etiqueta o Rótulo</b>	
Marca comercial	Debe aparecer el nombre comercial del producto tal como se encuentre registrado
Nombre de la bebida	Debe aparecer en la cara principal de exhibición indicando su verdadera naturaleza según la denominación de acuerdo como establece la norma
Contenido Neto	Debe aparecer en la cara principal de exhibición declarándose en unidades de volumen
Graduación alcohólica	Para el reporte de graduación alcohólica se debe tener en cuenta la tolerancia de +- 1 grado alcohol métrico
Leyendas de carácter obligatorio	“EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD” debe ubicarse en el extremo inferior de la cara principal de exhibición y ocupar al menos la décima parte de esta, además, se deben incluir las frases: “PROHIBASE EL EXPENDIO DE BEBIDAS EMBRIAGANTES A MENORES DE EDAD” y “HIDRATADO, ENVASADO, HECHO O ELABORADO EN COLOMBIA”
Nombre, ubicación y dirección del fabricante, hidratador o envasador	Nombre o razón social precedido por la expresión Fabricado o envasado por, además de la dirección del fabricante o reempacador del alimento. Se aceptan expresiones: Fabricado por, Elaborado por, Producido por, Manufacturado por, Hecho por o similares
Numero de registro sanitario	Debe declararse la autorización sanitaria
Numero o código de Lote de producción	Palabra “Lote” o la letra “L” acompañado del código de producción el cual define la historia del producto y permite su rastreo. En el material del envase, tapa, rotulo o etiqueta permanente
Instrucciones de conservación	Indicar la condición especial que se requiera para la conservación de la bebida

*Nota.* Información tomada del Decreto 1686 del 2012 modificado por el Decreto 162 de 2021.

**9.6.5. Material de empaque**

En este apartado se debe tener en cuenta la Resolución 683 de 2012 que expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos (MOE) destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012c) y de igual manera la Resolución 835 de 2013 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos de vidrios y

cerámicas destinados a estar en contacto con alimentos y bebidas para el consumo humano (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

**9.6.6. Documentos generales Registro INVIMA**

En la siguiente tabla se presentan los documentos generales necesarios para tramitar de manera efectiva el Registro INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2023c).

**Tabla 23**

*Documentos generales Registro INVIMA*

<b>Documentos generales Registro INVIMA</b>
Formulario de solicitud INVIMA
Rótulos o etiquetas que contengan los requisitos establecidos en el capítulo IV del Decreto 1686 de 2012
Información acerca de la forma en la cual el fabricante identifica el número de lote
Certificado que acredite la existencia y representación legal del solicitante (fabricante, hidratador, envasador, exportar o importador)
Documento que acredite el cumplimiento de BPM
Autorización o poder debidamente otorgado, si es del caso
Certificado de marca expedido por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y autorización de uso de marca si esta pertenece a un tercero
Descripción del proceso de elaboración y composición cualitativa- cuantitativa, técnica de análisis y constante analíticas del producto terminado
Recibo de pago concepto de tarifa correspondientes

**9.6.7. Pago tarifario por Registro Sanitario**

El pago contemplado en el Manual Tarifario expedido por el INVIMA por concepto de “Registro Sanitario y/o Renovación de Bebidas Alcohólicas” es de \$ 1.881.820 (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2023d), este registro tiene una vigencia de 5 años, sin embargo, por medio de la Ley de Emprendimiento si se demuestra la naturaleza de ser microempresa y por efecto de registrarse un producto de alto riesgo como lo son las bebidas alcohólicas, el INVIMA hará excepción de dicho pago y el registro será gratuito.

## **10. Análisis de impacto social y ambiental**

El análisis de impacto social y ambiental es un componente esencial en la planificación de cualquier proyecto empresarial, especialmente cuando se trata de la producción y comercialización de un nuevo producto en una comunidad local. A continuación, se detallan los principales aspectos del impacto social y ambiental del proyecto, junto con las estrategias propuestas para maximizar los beneficios y mitigar los efectos negativos.

### **10.1. Análisis de impacto social**

La creación de una empresa tiene el potencial de generar un impacto social significativo en la comunidad. A nivel local, la empresa contribuirá al desarrollo económico al generar empleo directo e indirecto, así como al fomentar la economía regional mediante la compra de mandarinas y otros insumos a proveedores locales. Esta iniciativa no solo apoyará a los agricultores de la región al ofrecerles un mercado constante para sus productos, sino que también fortalecerá la cadena de suministro local, promoviendo la sostenibilidad económica.

El proyecto también puede desempeñar un papel importante en la promoción de la identidad regional y el turismo. Al ofrecer un producto auténtico, elaborado con ingredientes locales, la empresa no solo satisface la demanda de un mercado en crecimiento, sino que también contribuye a la valorización cultural del Socorro y sus alrededores. Esto puede atraer a turistas interesados en productos únicos y tradicionales, lo que a su vez generará ingresos adicionales para la economía local y promoverá el reconocimiento de la región.

Sin embargo, la introducción de un nuevo producto alcohólico en la comunidad debe gestionarse con responsabilidad para evitar impactos negativos en la salud pública. El consumo excesivo de alcohol es un riesgo que puede afectar a la salud y al bienestar social. Por ello, es

fundamental que la empresa promueva activamente el consumo responsable de su licor de mandarina, mediante campañas de concienciación que eduquen a los consumidores sobre los peligros del abuso de alcohol y fomenten prácticas de consumo moderado. La colaboración con autoridades locales y organizaciones de salud pública será clave para mitigar estos riesgos.

Para maximizar el impacto positivo y minimizar los efectos negativos, la empresa plantea implementar las siguientes estrategias:

**Promoción del Consumo Responsable:** La empresa puede liderar campañas de educación sobre el consumo moderado de alcohol, ofreciendo información clara sobre los niveles de alcohol en su producto y trabajando en conjunto con las autoridades para promover mensajes de consumo responsable.

**Desarrollo Económico Local:** Al comprar mandarinas y otros insumos de productores locales, la empresa no solo apoya a la economía regional, sino que también contribuye a la sostenibilidad de las prácticas agrícolas locales, generando un impacto positivo en la comunidad.

**Valorización Cultural:** La promoción de la mandarina como un producto emblemático del Socorro puede fortalecer la identidad cultural de la región, contribuyendo a su reconocimiento y apreciación tanto a nivel nacional como internacional, esto se podrá realizar a partir del apoyo a programas de responsabilidad social planteados (con presupuesto asignado ya dentro del análisis financiero).

## **10.2. Análisis de impacto ambiental**

La producción de licor de mandarina en el municipio del Socorro también presenta desafíos ambientales que deben ser gestionados adecuadamente para minimizar su impacto. La producción de licor, al igual que otros procesos industriales, requiere de recursos naturales significativos, como

agua y energía, y genera residuos que, si no se gestionan correctamente, pueden afectar negativamente al medio ambiente.

**Uso de Recursos Naturales:** La producción de licor de mandarina requiere grandes cantidades de agua, tanto en el proceso de lavado de las mandarinas como en la fermentación y otros procesos productivos. La empresa implementa prácticas sostenibles de gestión del agua, como la reutilización del agua en diferentes etapas del proceso y la reducción del desperdicio mediante tecnologías de eficiencia hídrica de la mano del proceso utilizado y la adecuación de la planta.

**Generación de Residuos:** El proceso de producción genera residuos sólidos (como el bagazo de la mandarina) y líquidos (aguas residuales). Es crucial establecer sistemas de gestión de residuos eficientes, que incluyan la reutilización o reciclaje del bagazo como abono o alimento animal, y el tratamiento adecuado de las aguas residuales antes de su vertido, para evitar la contaminación de cuerpos de agua locales.

**Consumo de Energía:** La producción de licor requiere energía para la fermentación, refrigeración y otros procesos. La empresa debe explorar el uso de fuentes de energía renovable y/o mantener la eficiencia energética para reducir su huella de carbono y contribuir a la lucha contra el cambio climático.

**Transporte de Insumos y Productos:** El transporte de materias primas y productos finales contribuye a las emisiones de gases de efecto invernadero. Para minimizar este impacto, la empresa podría optimizar las rutas de transporte, utilizar vehículos con tecnologías menos contaminantes y considerar la logística verde como parte de su estrategia operativa.

Para mitigar el impacto ambiental, la empresa plantea adoptar las siguientes medidas:

**Eficiencia Energética:** Implementar tecnologías que reduzcan el consumo energético y considerar el uso de fuentes de energía renovable, como paneles solares, para alimentar parte del proceso productivo.

**Gestión de Residuos:** Establecer un sistema integral de manejo de residuos que incluya la reutilización del bagazo de mandarina.

**Uso Sostenible del Agua:** Adoptar prácticas de gestión hídrica que optimicen el uso del agua, minimicen su desperdicio y aseguren la sostenibilidad a largo plazo de este recurso vital.

Como complemento al análisis de impacto social y ambiental, se llevó a cabo un estudio detallado utilizando la Matriz de Leopold, que se encuentra en el Apéndice J de este documento. Esta matriz es una herramienta valiosa que permite evaluar de manera sistemática los efectos ambientales y sociales de los proyectos, proporcionando una visión integral de sus posibles impactos. En conclusión, la evaluación técnica realizada a través de la matriz de Leopold confirma que, con las estrategias adecuadas, el proyecto no solo es viable sino también beneficioso tanto para la comunidad como para el entorno natural en el que se desarrollará.

## **11. Análisis financiero**

El análisis financiero del plan de negocios de Madeleine es esencial para la planificación y gestión económica de la empresa. Este análisis ofrece una evaluación detallada de la inversión inicial necesaria para establecer y operar el negocio, abarcando aspectos como la adquisición de activos, los gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo requerido. Asimismo, se examina la estructura de financiamiento, considerando posibles fuentes de capital como préstamos bancarios, aportes de inversionistas y recursos propios. Además, se presentan estados financieros proyectados, junto con indicadores financieros clave y un análisis de escenarios, que permiten

evaluar la viabilidad de la inversión en Madeleine bajo diferentes supuestos y condiciones del mercado. Vale mencionar que el escenario de evaluación es de solo 5 años, y no se tiene en cuenta el valor de salvamento.

El análisis financiero completo se detalla en el Apéndice K.

### 11.1. Inversión Inicial

La inversión inicial para Madeleine se ha estructurado para garantizar que todos los aspectos clave del establecimiento y operación de la empresa estén adecuadamente financiados. Esta inversión incluye tres componentes principales: la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo. Estos elementos cubren desde la adquisición de activos esenciales hasta los recursos necesarios para mantener la liquidez durante las operaciones iniciales.

#### Tabla 24.

##### *Inversión Inicial*

<b>Inversión inicial</b>	<b>Valor</b>
Inversión Fija	\$ 490.958.284
Inversión Diferida	\$ 51.230.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 415.981.642
Total	\$ 958.169.926

El análisis de la inversión inicial muestra un total de \$958.169.926, dividido en \$490.958.284 para inversión fija, \$51.230.000 para inversión diferida y \$415.981.642 destinados al capital de trabajo. La inversión fija cubre la adquisición de maquinaria, equipos y otros activos tangibles necesarios para la producción y operación diaria. La inversión diferida abarca costos que se amortizarán a lo largo del tiempo, como gastos legales y de registro. Por último, la inversión en capital de trabajo asegura que Madeleine mantenga la liquidez suficiente para cubrir sus operaciones diarias, incluidos pagos a proveedores, salarios y otros costos operativos, esto entendiendo que los primeros 4 meses de operación de la empresa no habrá ventas (debido a los tiempos de producción requeridos).

## 11.2. Financiación

La financiación de Madeleine contempla la obtención de un préstamo bancario para cubrir el 40% de la inversión inicial. En este caso, la empresa tiene previsto financiar aproximadamente \$ 383.267.970 mediante un crédito, este préstamo será reembolsado en un período de 60 meses (5 años), con una tasa de interés mensual del 1,80%, que se traduce en una tasa efectiva anual del 23,87%. Los detalles de la amortización se encuentran detallados en el cuadro 25 del Apéndice K.

## 11.3. Estados Financieros Projectados

### 11.3.1. Proyección de Ventas

La proyección de ventas para Madeleine en los primeros cinco años se basa en un análisis detallado del presupuesto de producción de la estimación de demanda proyectada y de las condiciones del mercado. Como se ha mencionado a lo largo del documento, hay un incremento notable del primer al segundo año derivado del bajo nivel de ventas durante el primer año debido a la apuesta en marcha del negocio, los tiempos de producción (4 meses), y al bajo posicionamiento de la empresa una vez se dé su puesta en marcha. Estas variables son descritas en el análisis técnico del presente plan de negocio. La tabla siguiente muestra las unidades previstas a vender en cada uno de los primeros cinco años de operación.

**Tabla 25.**

*Unidades a vender en los primeros 5 años*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Incremento anual en ventas</b>		130,77%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Unidades por vender</b>	21793	50292	52807	55447	58220

El análisis de las proyecciones de ventas muestra que Madeleine espera vender 21,793 unidades en su primer año de operación, con ventas muy inferior al estimado de la demanda a causa de que los primeros 4 meses no se realizan ventas por la necesidad de fermentación del

primer lote de licor ya que se vende por debajo de la estimación de demanda mensual proyectada hasta alcanzar los niveles deseados de ventas mensuales sal final del año. En el segundo año, hay un incremento significativo del 130,77%, alcanzando 50,292 unidades, siendo un 100% de la estimación de demanda proyectada. A partir del tercer año, se proyecta un crecimiento más estable con un aumento anual del 5% de acuerdo con la dinámica del sector para Colombia, resultando en 52,807 unidades en el tercer año, 55,447 en el cuarto, y 58,220 en el quinto año.

**11.3.2. Estado de Resultados Proyectado**

El estado de resultados proyectado para Madeleine ofrece una visión detallada de los ingresos y gastos esperados a lo largo de los primeros cinco años de operación. Este estado financiero es crucial para evaluar la rentabilidad y viabilidad del negocio, ya que desglosa los ingresos operacionales, costos de producción, gastos operativos, y la utilidad neta proyectada.

**Tabla 26.**

*Estado de resultados proyectado*

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos operacionales por ventas</b>	\$ 1.086.980.622	\$ 2.508.416.820	\$ 2.633.837.661	\$ 2.765.529.544	\$ 2.903.806.021
<b>Total de ingresos</b>	\$ 1.086.980.622	\$ 2.508.416.820	\$ 2.633.837.661	\$ 2.765.529.544	\$ 2.903.806.021
<b>Mano de obra directa MOD</b>	\$ 335.376.996	\$ 345.438.305	\$ 355.801.455	\$ 366.475.498	\$ 377.469.763
<b>Materia prima</b>	\$ 281.837.124	\$ 669.905.164	\$ 703.400.422	\$ 738.570.443	\$ 775.498.965
<b>Costos indirectos de P. S Fijos</b>	\$ 101.719.657	\$ 104.771.247	\$ 107.914.384	\$ 111.151.815	\$ 114.486.370
<b>Costos indirectos de P. S Variables</b>	\$ 10.920.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
<b>Costos de prestación de servicio</b>	\$ 729.853.776	\$ 1.145.314.716	\$ 1.193.576.260	\$ 1.243.980.757	\$ 1.296.627.248
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 357.126.846	\$ 1.363.102.104	\$ 1.440.261.401	\$ 1.521.548.788	\$ 1.607.178.773
<b>Gastos de personal</b>	\$ 241.346.423	\$ 248.586.815	\$ 256.044.420	\$ 263.725.753	\$ 271.637.525
<b>Gastos de administración</b>	\$ 70.465.000	\$ 72.578.950	\$ 74.756.319	\$ 76.999.008	\$ 79.308.978
<b>Gastos de personal de ventas</b>	\$ 78.612.954	\$ 80.971.343	\$ 83.400.483	\$ 85.902.498	\$ 88.479.573
<b>Gastos de administración y ventas</b>	\$ 390.424.377	\$ 402.137.108	\$ 414.201.222	\$ 426.627.258	\$ 439.426.076
<b>Utilidad operativa</b>	-\$ 33.297.531	\$ 960.964.996	\$ 1.026.060.179	\$ 1.094.921.529	\$ 1.167.752.697
<b>Gastos financieros</b>	\$ 78.242.230	\$ 66.845.871	\$ 52.728.968	\$ 51.410.422	\$ 50.068.141
<b>Gravamen del 4 x 1.000</b>	\$ 4.347.922	\$ 10.033.667	\$ 10.535.351	\$ 11.062.118	\$ 11.615.224
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-\$ 115.887.684	\$ 884.085.457	\$ 962.795.860	\$ 1.032.448.989	\$ 1.106.069.332
<b>Provisión para impuestos</b>	\$ 0	\$ 309.429.910	\$ 336.978.551	\$ 361.357.146	\$ 387.124.266
<b>Utilidad neta</b>	-\$ 115.887.684	\$ 574.655.547	\$ 625.817.309	\$ 671.091.843	\$ 718.945.066
<b>Reservas</b>	\$ 0	\$ 86.198.332	\$ 93.872.596	\$ 100.663.776	\$ 107.841.760
<b>Utilidad de ejercicio</b>	-\$ 115.887.684	\$ 488.457.215	\$ 531.944.713	\$ 570.428.067	\$ 611.103.306

El incremento anual de los ingresos operacionales por ventas y de los costos en el estado de resultados se ha considerado estable, ya que se proyecta que estos crezcan de acuerdo con la tasa de inflación esperada para los próximos años.

El estado de resultados proyectado muestra un crecimiento positivo y sostenido a lo largo de los cinco primeros años, con un inicio gradual en el primer año debido a la fase de preparación y producción inicial del licor. Vale mencionar que durante los primeros cuatro meses del primer año no habrá ventas debido a la preparación y producción inicial del licor. A partir del segundo año, se observa un notable incremento en los ingresos operacionales, pasando de \$1.086.980.622 en el primer año a \$2.903.806.021 en el quinto año, lo que denota un fuerte posicionamiento en el mercado. Los costos asociados a la mano de obra y materia prima aumentan de manera proporcional al crecimiento de la producción, manteniendo márgenes brutos saludables y generando utilidades operativas desde el segundo año, alcanzando \$1.167.752.697 en el quinto año. Aunque el primer año finaliza con una pérdida de -\$115.887.684, la empresa logra una sólida recuperación, culminando en una utilidad neta de \$718.945.066 en el quinto año, lo que indica una viabilidad financiera sólida y un futuro prometedor.

### ***11.3.3. Estado de Situación Financiera***

El estado de situación financiera proyectado para Madeleine proporciona una visión completa de los activos, pasivos y patrimonio a lo largo de los primeros cinco años de operación. Este estado financiero es fundamental para entender cómo se estructuran y gestionan los recursos de la empresa, asegurando su crecimiento y estabilidad. Los activos corrientes, activos fijos netos, y activos diferidos se equilibran con las obligaciones financieras de corto y largo plazo, además de los aportes sociales y las utilidades retenidas.

**Tabla 27.**

*Estado de Situación Financiera proyectado*

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
<b>Caja y bancos</b>	\$ 415.981.642	\$ 323.409.456	\$ 1.219.414.053	\$ 1.870.582.240	\$ 2.546.368.017	\$ 3.249.734.162
<b>Total activo corriente</b>	\$ 415.981.642	\$ 323.409.456	\$ 1.219.414.053	\$ 1.870.582.240	\$ 2.546.368.017	\$ 3.249.734.162
<b>Terrenos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Construcciones</b>	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000
<b>Maquinaria y equipo</b>	\$ 310.828.284	\$ 310.828.284	\$ 310.828.284	\$ 310.828.284	\$ 310.828.284	\$ 310.828.284
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 19.130.000	\$ 19.130.000	\$ 19.130.000	\$ 19.130.000	\$ 19.130.000	\$ 19.130.000
<b>Equipos de oficina</b>	\$ 119.000.000	\$ 119.000.000	\$ 119.000.000	\$ 119.000.000	\$ 119.000.000	\$ 119.000.000
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ 0	-\$ 60.808.828	-\$ 121.617.657	-\$ 182.426.485	-\$ 243.235.314	-\$ 304.044.142
<b>Total activo fijo neto</b>	\$ 490.958.284	\$ 430.149.456	\$ 369.340.627	\$ 308.531.799	\$ 247.722.970	\$ 186.914.142
<b>Inversión diferida</b>	\$ 51.230.000	\$ 51.230.000	\$ 51.230.000	\$ 51.230.000	\$ 51.230.000	\$ 51.230.000
<b>Amortización diferida</b>		-\$ 10.246.000	-\$ 20.492.000	-\$ 30.738.000	-\$ 40.984.000	-\$ 51.230.000
<b>Activo diferido neto</b>	\$ 51.230.000	\$ 40.984.000	\$ 30.738.000	\$ 20.492.000	\$ 10.246.000	\$ 0
<b>Activo total</b>	\$ 958.169.926	\$ 794.542.912	\$ 1.619.492.680	\$ 2.199.606.038	\$ 2.804.336.987	\$ 3.436.648.304
<b>Obligaciones financieras</b>	\$ 47.739.331	\$ 59.135.689	\$ 73.252.592	\$ 90.739.490	\$ 112.400.869	\$ 0
<b>Impuestos por pagar</b>		\$ 0	\$ 309.429.910	\$ 336.978.551	\$ 361.357.146	\$ 387.124.266
<b>Total pasivo corriente</b>	\$ 47.739.331	\$ 59.135.689	\$ 382.682.502	\$ 427.718.041	\$ 473.758.015	\$ 387.124.266
<b>Obligaciones de largo plazo</b>	\$ 335.528.640	\$ 276.392.951	\$ 203.140.359	\$ 112.400.869	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivo total</b>	\$ 383.267.970	\$ 335.528.640	\$ 585.822.861	\$ 540.118.910	\$ 473.758.015	\$ 387.124.266
<b>Aportes sociales</b>	\$ 574.901.956	\$ 574.901.956	\$ 574.901.956	\$ 574.901.956	\$ 574.901.956	\$ 574.901.956
<b>Utilidades ejercicios anteriores</b>			-\$ 115.887.684	\$ 372.569.532	\$ 904.514.244	\$ 1.474.942.311
<b>Utilidades del presente ejercicio</b>		-\$ 115.887.684	\$ 488.457.215	\$ 531.944.713	\$ 570.428.067	\$ 611.103.306
<b>Reservas (20% de las utilidades del ejercicio)</b>		\$ 0	\$ 86.198.332	\$ 180.070.928	\$ 280.734.705	\$ 388.576.465
<b>Patrimonio total</b>	\$ 574.901.956	\$ 459.014.272	\$ 1.033.669.819	\$ 1.659.487.129	\$ 2.330.578.972	\$ 3.049.524.037
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	\$ 958.169.926	\$ 794.542.912	\$ 1.619.492.680	\$ 2.199.606.038	\$ 2.804.336.987	\$ 3.436.648.304
<b>Verificación de saldos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

**11.3.4. Estado de Flujo de Caja Libre**

El flujo de caja libre proyectado es una herramienta fundamental para evaluar la capacidad de Madeleine para generar efectivo después de cubrir todas sus obligaciones operativas y de inversión. La siguiente tabla presenta las proyecciones de flujo de caja libre de Madeleine para los primeros cinco años de operación, destacando los ingresos operacionales, pagos de costos y gastos, así como las inversiones necesarias durante este período.

**Tabla 28.**

*Estado de Flujo de caja libre*

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos operacionales</b>	\$ 1.086.980.622	\$ 2.508.416.820	\$ 2.633.837.661	\$ 2.765.529.544	\$ 2.903.806.021	
<b>Total de ingresos operacionales</b>	\$ 1.086.980.622	\$ 2.508.416.820	\$ 2.633.837.661	\$ 2.765.529.544	\$ 2.903.806.021	
<b>Pagos de costos</b>						
<b>Pago de materia prima</b>	\$ 281.837.124	\$ 669.905.164	\$ 703.400.422	\$ 738.570.443	\$ 775.498.965	
<b>Pago de mano de obra directa</b>	\$ 335.376.996	\$ 345.438.305	\$ 355.801.455	\$ 366.475.498	\$ 377.469.763	
<b>Pago costos indirectos fijos</b>	\$ 101.719.657	\$ 104.771.247	\$ 107.914.384	\$ 111.151.815	\$ 114.486.370	
<b>Depreciaciones</b>	-\$ 56.772.828	-\$ 56.772.828	-\$ 56.772.828	-\$ 56.772.828	-\$ 56.772.828	
<b>Pago costos indirectos variables</b>	\$ 10.920.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150	
<b>Total pagos de costos operacionales</b>	\$ 673.080.948	\$ 1.088.541.887	\$ 1.136.803.432	\$ 1.187.207.928	\$ 1.239.854.420	
<b>Fujo de caja operacional bruto</b>	\$ 413.899.674	\$ 1.419.874.933	\$ 1.497.034.229	\$ 1.578.321.616	\$ 1.663.951.602	
<b>Pagos de gastos</b>						
<b>Pago de gastos de administración</b>	\$ 311.811.423	\$ 321.165.765	\$ 330.800.738	\$ 340.724.761	\$ 350.946.503	
<b>Amortizaciones</b>	-\$ 10.246.000	-\$ 10.246.000	-\$ 10.246.000	-\$ 10.246.000	-\$ 10.246.000	
<b>Depreciaciones</b>	-\$ 4.036.000	-\$ 4.036.000	-\$ 4.036.000	-\$ 4.036.000	-\$ 4.036.000	
<b>Pago de gastos de ventas</b>	\$ 78.612.954	\$ 80.971.343	\$ 83.400.483	\$ 85.902.498	\$ 88.479.573	
<b>Pago de impuestos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 309.429.910	\$ 336.978.551	\$ 361.357.146	
<b>Total pago de gastos operacionales</b>	\$ 376.142.377	\$ 387.855.108	\$ 709.349.132	\$ 749.323.809	\$ 786.501.222	
<b>Fujo de caja operacional neto</b>	\$ 37.757.297	\$ 1.032.019.825	\$ 787.685.097	\$ 828.997.807	\$ 877.450.379	
<b>Inversiones</b>						
<b>Inversión fija</b>	\$ 490.958.284					
<b>Inversión diferida</b>	\$ 51.230.000					
<b>Inversión en capital de trabajo</b>	\$ 415.981.642					
<b>Total de inversiones</b>	\$ 958.169.926	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Fujo de caja libre</b>	-\$ 958.169.926	\$ 37.757.297	\$ 1.032.019.825	\$ 787.685.097	\$ 828.997.807	\$ 877.450.379

Como muestra la tabla, tras una inversión inicial significativa de \$958.169.926 en el año 0, la empresa experimenta un flujo de caja negativo en ese año. Sin embargo, a partir del primer año, la empresa comienza a generar ingresos, alcanzando un flujo de caja libre positivo de \$37.757.297. En el segundo año, el flujo de caja libre aumenta notablemente a \$1.032.019.825, impulsado por un fuerte crecimiento en los ingresos operacionales. En los años siguientes, el flujo de caja se mantiene positivo y estable, con cifras de \$787.685.097, \$828.997.807, y \$877.450.379 en los años tres, cuatro y cinco, respectivamente. Esto refleja una sólida rentabilidad y un crecimiento sostenido, indicando que la empresa no solo recuperará su inversión inicial, sino que también generará beneficios significativos a largo plazo.

#### **11.4. Evaluación Financiera**

##### ***11.4.1. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)***

El Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos indicadores financieros cruciales para evaluar la viabilidad de la inversión en Madeleine. El VPN proporciona una medida del valor que el proyecto agrega a la empresa, descontando los flujos de caja futuros al presente, mientras que la TIR indica la tasa de retorno que Madeleine espera obtener de la inversión inicial. Estos cálculos son fundamentales para determinar si el proyecto es rentable y si la inversión realizada generará un retorno adecuado en comparación con el costo de capital.

**Tabla 29.**

*Cálculo del VPN y la TIR*

<b>Cálculo VPN y TIR</b>	
<b>Año 0</b>	-\$ 958.169.926,21
<b>Año 1</b>	\$ 37.757.297,18
<b>Año 2</b>	\$ 1.032.019.824,51
<b>Año 3</b>	\$ 787.685.097,44
<b>Año 4</b>	\$ 828.997.806,64
<b>Año 5</b>	\$ 877.450.379,29
<b>TO</b>	23,23%
<b>VPN</b>	\$ 841.379.392,16
<b>TIR</b>	52,06%

El análisis financiero muestra que Madeleine tiene un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 841.379.392, lo que indica que el proyecto genera un valor adicional significativo sobre la inversión inicial, haciéndolo financieramente viable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se proyecta en 52,06 % E.A., superando la Tasa de Oportunidad (TO) del 23,23%. Esta cifra es bastante atractiva para un proyecto de inversión de estas características.

**11.4.2. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)**

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es un indicador financiero que muestra el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial realizada en Madeleine a través de los flujos de caja generados por la operación del negocio. Este indicador es crucial para entender la rapidez con la que la empresa comenzará a generar beneficios netos, y es especialmente importante para los inversionistas, quienes buscan minimizar el tiempo de recuperación del capital invertido.

El análisis del Período de Recuperación de la Inversión para Madeleine indica que la empresa logrará recuperar su inversión en 1 año, y 10 meses. Este tiempo de recuperación es

relativamente corto, lo que refleja la eficiencia del negocio y la solidez de los flujos de caja proyectados.

**11.5. Evaluación Financiera por Escenarios**

El análisis de escenarios es una herramienta clave para evaluar cómo diferentes condiciones del mercado y variaciones en los supuestos pueden afectar la rentabilidad de Madeleine. Se han considerado tres escenarios de acuerdo a la penetración del mercado: pesimista (20%), probable (25%), y optimista (30%), cada uno con implicaciones diferentes para el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI). Este enfoque permite a la empresa prepararse para una variedad de posibles resultados, asegurando que las decisiones estratégicas estén bien fundamentadas.

**Tabla 30.**

*Evaluación por Escenarios*

	<b>Pesimista</b>	<b>Probable</b>	<b>Optimista</b>
<b>VPN</b>	\$ 113.257.514	\$ 841.379.392	\$ 1.559.080.235
<b>TIR</b>	27,37%	52,06%	74,30%
<b>PRI</b>	2 años 9 meses	1 año 10 meses	1 año 6 meses

El análisis de escenarios revela que, incluso con una penetración de mercado del 20% en el escenario pesimista, Madeleine sigue siendo rentable, con un VPN de \$ 113.257.514 y una TIR de 27,37%, aunque el período de recuperación de la inversión (PRI) se extiende a 2 años y 9 meses.

En el escenario probable, con una penetración del 25%, el VPN aumenta significativamente a \$ 841.379.392 y la TIR sube a 52,06%, reduciendo el PRI a 1 año y 10 meses. El escenario optimista, con una penetración de mercado del 30%, muestra un rendimiento aún mayor, con un VPN de \$ 1.559.080.235 y una TIR elevada de 74,30%, logrando recuperar la inversión en solo 1 año y 6 meses. Estos resultados demuestran que Madeleine es un proyecto

financieramente sólido y capaz de generar retornos considerables, incluso bajo condiciones de mercado menos favorables.

## **12. Análisis Estratégico**

### **12.1. Misión**

La misión de la empresa productora de licor de mandarina es ofrecer una bebida alcohólica de alta calidad, elaborada con ingredientes locales, que refleje la autenticidad y riqueza cultural de la región del Socorro, Santander. La empresa se compromete a promover el desarrollo económico local mediante el uso de mandarinas cultivadas en la región, apoyando a los agricultores locales y contribuyendo al crecimiento sostenible de la comunidad. Además, busca brindar una experiencia sensorial única que combine tradición e innovación, satisfaciendo a consumidores que valoran productos artesanales y naturales.

### **12.2. Visión**

La visión de la empresa es convertirse en el referente líder en la producción de licores artesanales en Colombia, destacándose por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social. La empresa aspira a ser reconocida tanto a nivel nacional como internacional por su capacidad para ofrecer un producto que no solo es una bebida, sino una experiencia que conecta a los consumidores con la esencia y los sabores auténticos de la región del Socorro. A largo plazo, la empresa busca expandirse a nuevos mercados, llevando el licor de mandarina a diferentes partes del país y del mundo.

### **12.3. Objetivos de la Empresa**

Como objetivos, la empresa plantea:

Producir y comercializar un licor de mandarina de alta calidad que resalte las características únicas de la fruta y el proceso artesanal.

Promover el desarrollo económico de la región del Socorro mediante la compra de mandarinas e insumos a proveedores locales.

Posicionar la marca como líder en el segmento de licores artesanales en Colombia, destacándose por su autenticidad, calidad y responsabilidad social.

Expandir la presencia de la marca a nivel nacional e internacional, aprovechando las oportunidades en el mercado de bebidas artesanales y naturales.

Mantener un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental, implementando prácticas productivas que minimicen el impacto ecológico y contribuyan al bienestar de la comunidad.

**12.4. Matriz DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta clave que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. A continuación, se presenta el análisis DOFA para la empresa productora de licor de mandarina.

**Figura 13.**

*Matriz DOFA.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Producto único y auténtico que destaca la mandarina local como ingrediente principal, lo que lo diferencia en el mercado de licores regional.	1. Empresa nueva en el mercado, aún en proceso de establecer su presencia y reconocimiento de marca.
2. Compromiso con la sostenibilidad y apoyo a la economía local mediante la compra de materias primas de la región.	2. Capacidad de producción limitada que podría dificultar la satisfacción de una demanda creciente.
3. Proceso artesanal que garantiza un alto nivel de calidad y autenticidad en el producto final.	3. Dependencia de la estacionalidad de la mandarina, lo que podría afectar la producción en determinadas épocas del año.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Crecimiento del mercado de bebidas artesanales y naturales, con consumidores cada vez más interesados en productos auténticos y de alta calidad.	1. Competencia creciente en el mercado de licores, con la entrada de nuevos actores que pueden ofrecer productos similares.
2. Tendencia hacia la sostenibilidad y el consumo responsable, lo que favorece productos elaborados con prácticas éticas y sostenibles.	2. Cambios en la regulación de la industria de bebidas alcohólicas que podrían aumentar los costos de producción y distribución.
3. Posibilidad de expansión a mercados internacionales que valoren productos artesanales y naturales.	3. Riesgos asociados a la variabilidad climática que podría afectar la disponibilidad y calidad de la mandarina.

#### ***12.4.1. Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)***

Para maximizar las oportunidades identificadas, se han desarrollado las siguientes estrategias ofensivas:

**Expansión de Mercado:** Aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda creciente de licores artesanales, aprovechando el interés por productos auténticos y de alta calidad. Esto podría plantear la cobertura a otras latitudes del departamento y luego de país.

**Diversificación del Producto:** Innovar en la creación de nuevos productos a base de mandarina, como variantes de licor o ediciones especiales, que puedan atraer a diferentes segmentos del mercado. Esto puede incluir licores cremosos y similares.

**Fortalecimiento de la Marca:** Incrementar la presencia en redes sociales y participar en ferias y eventos de bebidas artesanales para aumentar el reconocimiento de la marca y conectar con consumidores interesados en productos naturales y sostenibles.

**Expansión Geográfica:** Explorar oportunidades de exportación hacia mercados internacionales, especialmente en regiones donde los productos artesanales y naturales están en auge. Esto a medida que la marca y el producto se pueda volver tradicional (como funciona con el sabajón y bebidas similares).

#### ***12.4.2. Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)***

Para mitigar los efectos negativos de las amenazas, se proponen las siguientes estrategias de supervivencia:

**Optimización de la Producción:** Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y explorar opciones para almacenar mandarinas o jugo durante la temporada alta, asegurando una producción continua durante todo el año.

Diversificación de Insumos: Desarrollar la capacidad de adaptarse a posibles cambios en la disponibilidad de mandarinas, explorando alternativas que puedan complementar o sustituir temporalmente la materia prima principal sin comprometer la calidad del producto.

#### ***12.4.3. Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)***

Para corregir las debilidades identificadas aprovechando las oportunidades del mercado, se proponen las siguientes estrategias de reorientación:

Inversión en Marketing: Aumentar la inversión en marketing para fortalecer la presencia de la marca en el mercado y mejorar el reconocimiento de la empresa como líder en licores artesanales.

Mejora en la Eficiencia Productiva: Implementar tecnologías y prácticas de producción que aumenten la eficiencia y permitan escalar la producción sin comprometer la calidad, aprovechando el crecimiento del mercado de bebidas naturales y artesanales.

Desarrollo de Productos Complementarios: Colaborar con otros productores locales para ofrecer experiencias de maridaje entre el licor de mandarina y otros productos gastronómicos de la región, atrayendo a un público más amplio y diversificando la oferta.

#### ***12.4.4. Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)***

Para utilizar las fortalezas de la empresa y reducir el impacto de las amenazas, se plantean las siguientes estrategias defensivas:

Posicionamiento Sostenible: Aprovechar el compromiso con la sostenibilidad y la producción ética para diferenciarse de la competencia y atraer a consumidores que valoran el impacto ambiental y social de sus compras.

Reducción de Costos: Implementar prácticas de eficiencia energética y gestión de residuos que reduzcan los costos operativos, permitiendo mantener precios competitivos incluso en un entorno regulatorio desafiante.

Fortalecimiento de la Relación con Clientes: Crear un programa de fidelización y promover experiencias únicas para los consumidores, asegurando la lealtad de los clientes y estableciendo una base sólida en el mercado.

### 13. Conclusiones

El análisis del macroentorno y microentorno realizado proporciona una visión integral de las variables que pueden influir en el lanzamiento de una bebida alcohólica fermentada a base de jugo de mandarina en Colombia. A nivel macroeconómico, se identificó un entorno favorable para el emprendimiento, respaldado por políticas gubernamentales que promueven la creación de nuevas empresas y el acceso a financiamiento, especialmente en el sector agrícola. Sin embargo, también se reconocen desafíos, particularmente la fuerte competencia en el sector de bebidas alcohólicas, dominado por grandes conglomerados como Bavaria, que controlan una parte considerable del mercado. A nivel microeconómico, el análisis reveló que, aunque la rivalidad es alta en el sector de bebidas alcohólicas en general, el nicho específico de licores artesanales ofrece una oportunidad para diferenciarse y capturar un segmento de mercado menos saturado. La disponibilidad de materia prima a bajo costo y la baja competencia directa en este nicho sugieren un escenario positivo para la introducción del licor de mandarina en el mercado regional y nacional, siempre que se adopte una estrategia de diferenciación enfocada en la calidad y autenticidad del producto.

Los resultados del estudio de mercados indican una aceptación positiva del producto entre los consumidores, quienes valoran la autenticidad y el origen natural del licor. El 56,1% de los encuestados mencionan estar muy interesados en la propuesta de valor, y el 32,9% indicó una preferencia por bebidas alcohólicas con sabores dulces. Además, se confirmó la existencia de un nicho de mercado interesado en productos artesanales y de origen regional. El análisis de la competencia reveló una baja presencia de productos similares en el mercado local, lo que refuerza el potencial de éxito del licor de mandarina en su segmento específico.

La elaboración del plan de mercadeo para "Madeleine" permitió definir una estrategia integral que posiciona este licor artesanal de mandarina como una opción premium en el mercado colombiano. Se identificaron y resaltaron las características diferenciadoras del producto, como su autenticidad, proceso de producción artesanal y compromiso con la sostenibilidad, elementos que se alinean con las tendencias actuales de consumo de productos naturales y de alta calidad. Además, el plan establece un enfoque claro en la diferenciación y el fortalecimiento de la marca a través de estrategias de producto, precio, distribución y promoción, lo que asegura no solo la captación de un segmento de mercado que valora la exclusividad y la conexión cultural, sino también la fidelización de los consumidores a largo plazo. La implementación de este plan de mercadeo es fundamental para consolidar a "Madeleine" como una marca de referencia en su categoría, garantizando su crecimiento y sostenibilidad en un mercado competitivo.

El estudio técnico demostró la viabilidad de establecer una planta de producción en el municipio del Socorro, destacando la disponibilidad adecuada de materia prima, como la mandarina, a costos competitivos. Se identificaron los requerimientos de maquinaria y equipos necesarios para garantizar la eficiencia en el proceso productivo, así como la capacidad de producción adecuada para satisfacer la demanda proyectada. Además, se diseñó una distribución óptima de la planta que maximiza la eficiencia operativa y permite futuras expansiones.

El estudio organizacional, junto con el análisis del marco legal y normativo, y la evaluación del impacto social y ambiental, permitió establecer una base sólida para la creación y operación de la empresa. Se definió una estructura organizativa eficiente con un equipo multidisciplinario capaz de gestionar tanto las operaciones productivas como las funciones administrativas, asegurando el cumplimiento de las regulaciones colombianas aplicables a la producción y

comercialización de bebidas alcohólicas. Además, se destacó el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, tanto en términos sociales como ambientales, al promover el desarrollo económico local y adoptar prácticas responsables en la gestión de recursos. Estos elementos, en conjunto, posicionan a la empresa como un modelo de producción responsable y legalmente conforme, con un enfoque en la calidad y el desarrollo sostenible.

La viabilidad financiera del proyecto es positiva, con proyecciones que indican un crecimiento sostenido en los ingresos a lo largo de los primeros cinco años. A pesar de los desafíos iniciales derivados de los requerimientos productivos (producción 4 meses), la empresa muestra un potencial sólido para alcanzar la rentabilidad. EL VPN, TIR, y PRI son atractivos desde el punto de vista financiero incluso con variaciones del 10% con respecto al escenario probable planteado.

Finalmente, la elaboración del plan de direccionamiento estratégico proporcionó una hoja de ruta preliminar para la puesta en marcha de la empresa. Con una misión, visión y objetivos claros, y un modelo de negocio que resalta la autenticidad y calidad del producto, la empresa podría estar bien posicionada para competir en el mercado.

El presente plan de negocio establece una base sólida para la creación de una empresa productora y comercializadora de licor de mandarina en el municipio del Socorro, Santander. A través de un análisis exhaustivo del entorno, estudios técnicos, organizacionales, legales, y financieros, se ha demostrado la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Este plan no solo busca la creación de un negocio rentable, sino también contribuir al desarrollo socioeconómico de la región, promoviendo un producto que destaca por su autenticidad, calidad y conexión con la cultura local.

#### **14. Recomendaciones**

Es fundamental que la empresa mantenga una estrecha vigilancia sobre las tendencias del mercado y el comportamiento de los consumidores para ajustar sus estrategias de producción y comercialización de manera efectiva. Se recomienda una planificación operativa flexible que permita responder a las variaciones en la demanda, garantizando así la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

Dado el éxito proyectado en el mercado regional, se sugiere considerar la expansión futura hacia otros mercados con alto potencial, como las áreas metropolitanas, donde la demanda de productos artesanales y naturales está en auge. Sin embargo, esta expansión debe ser cuidadosamente planificada para asegurar que la empresa mantenga su identidad y compromiso con la calidad.

Finalmente, es crucial que la empresa continúe innovando en el desarrollo de nuevos productos o variantes de licor de mandarina que puedan satisfacer las cambiantes preferencias del consumidor y mantener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más dinámico y competitivo.

### 15. Referencias bibliográficas

- 472Spirits. (2021). Producimos destilados únicos de la más alta calidad.  
<https://www.472spirits.com/>
- Agronegocios. (2021). Dos emprendedoras colombianas llevaron snacks de plátanos del Urabá a Reino Unido. <https://www.agronegocios.co/agricultura/dos-emprendedoras-colombianas-llevaron-snacks-de-platanos-del-uraba-a-reino-unido-3138476>
- Alcaldía Municipal del Socorro Santander. (2014). SOLICITUD CERTIFICADO DE USO DE SUELO DE UN PREDIO. Alcaldía Municipal Del Socorro Santander. [https://socorrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/socorrosantander/content/files/000367/18338\\_formato-uso-de-suelo-nuevo.pdf](https://socorrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/socorrosantander/content/files/000367/18338_formato-uso-de-suelo-nuevo.pdf)
- Alcaldía Municipal del Socorro Santander. (2020). Formulario Uso del Suelo. Alcaldía Municipal Del Socorro Santander. <https://www.socorro-santander.gov.co/documentos-de-interes/formulario-uso-del-suelo>
- Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de proyectos.
- Banco Mundial. (2024, junio 11). Perspectivas Económicas Mundiales 2024. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2024/06/11/global-economic-prospects-june-2024-press-release#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20la%20econom%C3%ADa,econ%C3%B3micas%20mundiales%20del%20Banco%20Mundial>
- Bancóldex. (2024). Estrategia Bancóldex 2024-2026. Recuperado de [https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documento\\_estrategia\\_bancoldex\\_2024-2026\\_v\\_publicacion\\_.pdf](https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documento_estrategia_bancoldex_2024-2026_v_publicacion_.pdf)

Bancolombia. (2024). Crecimiento del PIB en Colombia 2024.

<https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/economia-finanzas/crecimiento-del-pib-en-colombia#:~:text=El%20crecimiento%20del%20PIB%20esperado,del%20primer%20trimestre%20de%202024>

Betancourt, D. F. (2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL.

<https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel>

Bueno Vélez, K. P. (2018). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LICORES ARTESANALES, A PARTIR DE FRUTAS TROPICALES Y BAJO LOS CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD.

<https://repositorio.utp.edu.co/items/8b8984e5-072c-4aa8-bd1e-b4e0f3222c67>

Busch Vacuum. (2020). Liofilización. <https://www.buschvacuum.com/co/es/applications/freeze-drying/>

Cala Mejía, S. P., & Castillo Sánchez, R. A. (2016). FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE APERITIVO DE MANDARINA DEL MUNICIPIO DE EL SOCORRO - SANTANDER.

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164785.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). Descripción actividades económicas (Código CIIU).

Cámara de Comercio de Bogotá. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Tipos de Empresas. Cámara de Comercio de

Bucaramanga. <https://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

- Camilo, J., Otálora, V., Espinosa Borda, C., Carolina, C., Rozo, L., Ramírez Suarez, M., Alejandro, J., Amador, R., Pacheco, M. C., Augusto, C., Patarroyo, M., Dorado Hernández, D. R., Alberto, J., & Robledo, C. •. (2019). Caracterización del mercado de licores en Colombia.
- Carretero Casado, F. (2006). Procesos de fabricación de bebidas alcohólicas.
- Cinco Días. (2022). Las ventas del comercio minorista subieron un 3,2% en 2021, su mayor alza desde 2016 | Economía | Cinco Días.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/31/economia/1643615962\\_148367.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/31/economia/1643615962_148367.html)
- Compite 360. (2021). Reporte Sectorial: Departamento de Santander.
- Compite 360. (2024). Compite 360 Información Empresarial de Colombia.  
<https://www.compite360.com/sitio/#/modulos>
- Compite360. (2023). Empresas formales CIU 1102 Socorro. Compite360.  
<https://www.compite360.com/sitio/CIAdnMetrica/login>
- Congreso de la República. (1994). Ley 124 de 1994. Alcaldía Bogotá.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=291>
- Congreso de la República. (2012). Decreto 019 de 2012. Congreso de La República.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>
- Congreso de la República. (2016). Ley 1780 de 2016. Secretaria Senado.  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1780\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1780_2016.html)
- Congreso de la República. (2020). Ley 2069 de 2020 - Ley de Emprendimiento. Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Connociam. (2020). Cómo algunas empresas se han reinventado tras la pandemia - CONNOCIAM. <https://connociam.com/como-algunas-empresas-se-han-reinventado-tras-la-pandemia/>

Consejo Argentino para la Información y el Desarrollo de la Biotecnología. (2022). La Biotecnología. <https://www.argenbio.org/biotecnologia/la-biotecnologia?start=2>

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). (2020). Política Nacional de Emprendimiento (CONPES 4011). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

Corporación Colombiana de Investigación. (2012). Informe técnico final: Identificación de necesidades de desarrollo y validación que aceleren la puesta a punto de soluciones tecnológicas (reducción de brechas tecnológicas). <https://www.redalyc.org/journal/4499/449944864009/html/>

Decco Ibérica. (2021). Cultivo de mandarina: pautas postcosecha. <https://Www.Deccoiberica.Es/https://poscosecha.com/decco-iberica/pautas-para-una-poscosecha-optima-de-la-mandarina>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario (SIPSA). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [https://sen.dane.gov.co/variacionPrecioMayoristaSipsa\\_Client/?selectDepto=68&selectCity=68755&selectProduct=83&IniYear=2018&lastYear=2022#/](https://sen.dane.gov.co/variacionPrecioMayoristaSipsa_Client/?selectDepto=68&selectCity=68755&selectProduct=83&IniYear=2018&lastYear=2022#/)

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia potencia mundial de la vida. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). POLÍTICA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO 4011.

Drinks&Co. (2020). Clasificación de bebidas alcohólicas.

<https://www.drinksco.es/blog/clasificacion-bebidas-alcoholicas>

El Espectador. (2022). ¿Qué tanto creció la economía de Colombia frente a otros países? El

Espectador. <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/que-tanto-crecio-la-economia-de-colombia-frente-a-otros-paises/>

El Tiempo. (2003). Agria cosecha de mandarina.

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1045965>

El Tiempo. (2020). Pandemia dispararía el consumo de licor ilegal y del adulterado.

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-efectos-de-la-pandemia-sobre-el-comercio-legal-del-alcohol-528134>

El Tiempo. (2021). Las impresionantes cifras desperdicio de comida en el mundo.

<https://www.eltiempo.com/mundo/mas-regiones/impresionantes-cifras-desperdicio-de-comida-en-el-mundo-573541>

Eugene Porter, M. (1979). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter.

FINE DINING LOVERS. (2021). Hidromiel: propiedades, mitología y preparación de la bebida.

<https://www.finedininglovers.com/es/noticia/hidromiel-historia-y-propiedades>

Gobierno Nacional. (2023). Tarifas del registro mercantil año 2023. Portal Tributario de Colombia.

<https://www.portaltributariodecolombia.com/wp-content/uploads/2023/01/TARIFAS-REGISTRO-MERCANTIL-AN%CC%83O-2023.-CCB..pdf>

Hernández Abello, D. (2019). La chicha: la bebida de los dioses se trasladó a la cultura bogotana |

Bogota.gov.co. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/la-chicha-la-bebida-de-los-dioses-se-traslado-la-cultura-bogotana>

InfoAgro. (2021). Agroalimentación - La Mandarina: Cultivo y Manejo de la Mandarina.

<https://www.infoagro.com/citricos/mandarina.htm>

Informe de Expertos. (2024). Mercado de bebidas alcohólicas en Colombia: Proyección de crecimiento.

[https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-bebidas-en-colombia?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_little-text-block](https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-bebidas-en-colombia?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block)

Instituto Español de Comercio Exterior. (2020). Estudio de mercado. El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia 2020.

<https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/detalle-documentos.estudio-mercado-bebidas-alcoholicas-colombia-2020.doc020202012>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2017). CIRCULAR EXTERNA

400-0201-17. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

<https://corpamag.gov.co/blogs/negociosverdes/wp-content/uploads/2021/02/CIRCULAR-EXTERNA-DAB-400-0201-17-REQUISITOS-SANITARIOS-PROVEEDORES-PROGRAMAS-SOCIALES-ESTADO.pdf>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2023a). Bebidas alcohólicas.

<https://www.invima.gov.co/productos-vigilados/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/bebidas-alcoholicas>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2023b). Capacitación INVIMA

de inspección Sanitaria y Registros - Boyacá Territorio de Sabores. Boyacá Territorio de Sabores.

[https://www.youtube.com/watch?v=T8CJgPrnGPA&list=PLj3-j0Cjwr7Dhp2LZBoxpkoXxGhz4\\_T-h&index=5&t=4711s](https://www.youtube.com/watch?v=T8CJgPrnGPA&list=PLj3-j0Cjwr7Dhp2LZBoxpkoXxGhz4_T-h&index=5&t=4711s)

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2023c). Requisitos trámites.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

<https://www.invima.gov.co/index.php/tramites-y-servicios/requisitos-tramites>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2023d). Tarifas INVIMA.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

<https://www.invima.gov.co/tramites-y-servicios/tarifas>

Johnson, Gerry., Scholes, Kevan., & Whittington, Richard. (2006). Dirección estratégica. Pearson.

La República. (2022). Índice de Producción Industrial tuvo un crecimiento de 10,3% en 2021,

según el DANE. <https://www.larepublica.co/economia/indice-de-produccion-industrial-tuvo-un-crecimiento-de-103-en-2021-segun-el-dane-3302610>

La Silla Vacía. (2020). La ciencia en Colombia ganó importancia y perdió recursos en 2020.

<https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/la-ciencia-en-colombia-gano-importancia-y-perdio-recursos-en-2020/>

Langebaek Rueda, A., & De la Fuente, R. (2021). Economía mundial y retos para América Latina

2021-2022 | Banco Davivienda - YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=bnmpIgbZFek>

Maguiño Molina, M. (2013). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34155673/analisis-estados-financieros-primeras-paginas-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645596613&Signature=UequQ33Kuoq8lt9FGZ4FItg8EZSBJv~~TI2tglvx8sVvbDbcYfhJdQKY5nl~8TvIA7J1BH4IsQyIn-LikjWoqKYI6l42m7phFKDbFiii~zbJmxLU~gDffI5Lw-tRaA6QW4TQ1G2o0-7Ib3MnDb75xn9lOx0l87dabyAhi2k8aX0KdJw6zzTBkuo->

TM7kKiYtLPbQ64F6stt1VCZrC0Zxppmp3QuD5gcwVjKrvooU9QeEjeg3QyzVndVLV  
EOwee5AAR~w3MT8xDIP6hIFLYH83OvkRhIY9egjGYECGUKFe5hQSC1r4VTp5Qlt  
T0DqLLhGwm0WA9rsEDwezM7G~zGGww\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado.

[https://books.google.com.co/books?id=SLmEblVK2OQC&lpg=PA7&ots=wc9k8aTfm6  
&dq=investigaci%C3%B3n%20de%20mercados&lr&hl=es&pg=PA7#v=onepage&q=inv  
estigaci%C3%B3n%20de%20mercados&f=false](https://books.google.com.co/books?id=SLmEblVK2OQC&lpg=PA7&ots=wc9k8aTfm6&dq=investigaci%C3%B3n%20de%20mercados&lr&hl=es&pg=PA7#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20mercados&f=false)

Michaux, S., Cadiat, & Anne Christine. (2018). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito - Stéphanie Michaux, Anne-Christine Cadiat.

[https://books.google.com.co/books?id=mWLyCwAAQBAJ&lpg=PT6&ots=W5U700nb  
Om&dq=cinco%20fuerzas%20de%20porter%20definicion&lr&hl=es&pg=PT6#v=onepa  
ge&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=mWLyCwAAQBAJ&lpg=PT6&ots=W5U700nbOm&dq=cinco%20fuerzas%20de%20porter%20definicion&lr&hl=es&pg=PT6#v=onepage&q&f=false)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). La cadena de cítricos en Colombia.

[https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/18858/43909\\_55670.pdf?s  
equence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/18858/43909_55670.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Un campo para la equidad: Política

Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018 - 2022.  
[https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326\\_politica\\_agro\\_2018-2022.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). CADENA DEL CITRICOS: Indicadores e instrumentos Primer trimestre 2021. Sistemas de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas (SIOC).

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). Plan Estratégico Sectorial 2022-2026.

Recuperado de [https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Planes\\_Estrategicos\\_Sectoriales\\_Institucionales/Planes%20Estrategicos%202022%20-%202026/20231030\\_PlanEstrat%C3%A9gicoSectorial\\_consolidado\\_cambios\\_ajustes\\_%20pagfinal.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Planes_Estrategicos_Sectoriales_Institucionales/Planes%20Estrategicos%202022%20-%202026/20231030_PlanEstrat%C3%A9gicoSectorial_consolidado_cambios_ajustes_%20pagfinal.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Bancóldex. (2024). Líneas de crédito Colombia se

Reactiva. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mincomercio-y-bancoldex-anuncian-lineas-de-credito>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012a). Decreto 1686 de 2012. Ministerio de Salud y

Protección Social.  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Decreto%201686%20de%202012.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%201686%20de%202012.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012b). DECRETO NÚMERO 1686: Reglamento

técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano. Ministerio de Salud y Protección Social.  
<https://www.mincit.gov.co/temas-interes/reglamentos-tecnicos/rt-conjuntos/decreto-1686-del-9-de-agosto-de-2012-1.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012c). Resolución 683 de 2012. Ministerio de Salud y

Protección Social.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0683-de-2012.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 835 de 2013. Ministerio de Salud y  
Protección Social.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0835-de-2013.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia. (2021).  
Colombianos compraron seguros y en línea en el primer día sin IVA de 2021.

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/194051:Colombianos-compraron-seguros-y-en-linea-en-el-primer-Dia-sin-IVA-de-2021>

Nielsen. (2016). ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?

NielsenIQ. (2018). Comida saludable: Todo está servido para crecer.

<https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2023a). Clasificación de Niza. Organización  
Mundial de Propiedad Intelectual. <https://www.wipo.int/classifications/nice/es/>

Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2023b). Clasificación de Niza - Clase 33.

Organización Mundial de Propiedad Intelectual.

[https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?basic\\_numbers=show&class\\_number=33&explanatory\\_notes=show&gors=&lang=es&menulang=es&mode=flat&notation=&pagination=no&version=20230101](https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?basic_numbers=show&class_number=33&explanatory_notes=show&gors=&lang=es&menulang=es&mode=flat&notation=&pagination=no&version=20230101)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023, noviembre 12).

En Colombia no se consume tanto alcohol como se cree: Así lo confirmó un informe

- reciente. <https://www.infobae.com/colombia/2023/11/12/en-colombia-no-se-consume-tanto-alcohol-como-se-cree-asi-lo-confirmando-un-informe-reciente/>
- Orrego, C. E., Salgado, N., & Diaz, M. S. (2020). PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD FRUTICOLA ANDINA Producto 9. Estudio de mercado interno y externo de la fruta fresca y sus derivados. [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)
- Portafolio. (2020). Tendencias tecnológicas que transformarán la agricultura en Colombia. <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-agricultura-en-colombia-555082>
- Portafolio. (2021). Estímulo fiscal anunciado en 2021: 1,2% del PIB de la región. <https://www.portafolio.co/internacional/estimulo-fiscal-anunciado-en-2021-1-2-del-pib-de-latinoamerica-cepal-551175>
- Registro Único Empresarial y Social. (2023). Registro Mercantil. Registro Único Empresarial y Social. <https://www.rues.org.co/rm>
- República de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0219.pdf>
- Rodríguez Macías, A., & Humberto Reyes, L. (2020). Plan de negocios para la producción de bebidas fermentadas a partir de frutas tropicales de Colombia. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/dbf279e9-ba69-4b87-b0c9-9956874635b5/content>
- Simunovic Estay, Y. (1999). MANUAL DE BEBIDAS ALCOHOLICAS Y VINAGRES COLECCION DE MANUALES JURIDICOS.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2023a). COLOMBIA: Signos Distintivos: Marcas y Nombres comerciales. CIBEPYME.

<https://www.cibepyme.com/minisites/colombia/es/propiedad-intelectual/propiedad-industrial/signos-distintivos/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2023b). Tasas Signos Distintivos 2023 | Superintendencia de Industria y Comercio. Superintendencia de Industria y Comercio. <https://www.sic.gov.co/tasas-signos-distintivos>

Telencuestas. (2023). Cuántos habitantes tenía Socorro, Santander en 2023. Telencuestas. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2023/santander/socorro>

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (2023). Evaluaciones Agropecuarias Municipales (EVA) - Histórico. Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/reportes/Archivos/Prueba/1/Archivos.html?Categoria=2&SubCatergoria=2>

World Bank Group. (2021). Resumen de Colombia: noticias, investigación, datos sobre desarrollo | Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/en/country/colombia/overview#1>