

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD A BASE DE  
CHONTADURO Y BOROJÓ**

**CINDY PAOLA GARCIA SARAVIA  
MIGUEL ALONSO VARGAS MANTILLA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
AGOSTO 2014**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD A BASE DE  
CHONTADURO Y BOROJÓ**

**CINDY PAOLA GARCIA SARAVIA  
MIGUEL ALONSO VARGAS MANTILLA**

**ASESORA: DORA LEONOR ACOSTA TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
AGOSTO 2014**

## CONTENIDO

1. IDEA DE NEGOCIO .....	10
1.1 Generalidades .....	10
1.2 Características Generales de las Frutas de Borojó y Chontaduro .....	11
1.2.1 Borojó.....	11
1.2.2 Chontaduro.....	12
1.3 Modelo de Negocio CANVAS .....	14
1.4 Concepto y Análisis de la Cadena de Valor de la Comercializadora .....	19
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	21
2.1 Macroentorno .....	21
2.2 Microentorno.....	24
2.2.1 Estructura de la Industria de Procesamiento y conservación de Frutas en Colombia .....	24
2.2.2 Desempeño del sector.....	25
2.2.3 Oferta del Mercado.....	26
2.2.4 Demanda del Mercado .....	27
2.3 Análisis DOFA del Macro y Micro Entorno.....	28
3. ESTUDIO DE MERCADO .....	31
3.1 Objetivo General.....	31
3.2 Objetivos Específicos .....	31

3.3 Productos Sustitutos.....	31
3.4 Definición de la Población Objetivo .....	32
3.5 Población Potencial .....	32
3.6 Ficha Técnica del Estudio de Mercado.....	32
3.7 Encuesta del Estudio de Mercado .....	34
3.8 Resultados del Estudio de Mercado .....	37
3.9 Conclusiones del Estudio de Mercado.....	43
3.10 Marketing Estratégico .....	44
3.11 Marketing Táctico .....	45
4. ESTUDIO TÉCNICO .....	48
4.1 Descripción de los Productos a Ofrecer .....	48
4.3 Recursos Requeridos .....	53
4.4 Diagrama de Flujo o de Actividades .....	57
4.5 Distribución de Planta.....	59
5. ESTUDIO ECONÓMICO .....	61
5.1 Inversión Fija .....	61
5.2 Gastos Pre-Operativos .....	63
5.3 Costo Variable .....	63
5.4 Costos Fijos.....	64
5.5 Total Costos y Gastos Fijos y Variables Mensuales .....	65

5.4 Punto de Equilibrio.....	66
5.5 Estado de Resultados.....	66
5.6 Presupuesto de Tesorería .....	68
5.7 Balance General .....	70
5.8 Indicadores Financieros.....	71
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....	76
6.1 Misión, Visión y Políticas .....	76
6.2 Estructura Organizacional y Descripción de Cargos de la Empresa .....	78
7. ESTUDIO LEGAL.....	85
8. RESUMEN EJECUTIVO .....	88
9. BIBLIOGRAFÍA .....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Negocios CANVAS .....	14
Figura 2. Canal de Distribución de la Comercializadora .....	16
Figura 3. Cadena de Valor de Michael Porter .....	19
Figura 4. Crecimiento del PIB .....	21
Figura 5. Tamaño de las economías de América Latina .....	22
Figura 6. Crecimiento de la Inversión .....	22
Figura 7. Exportaciones e Importaciones en Colombia.....	23
Figura 8. Tasa de Desempleo.....	23
Figura 9. Inflación .....	24
Figura 10. Cadena Productiva .....	25
Figura 11. Variación anual del PIB de la rama industrial vs. Sector procesamiento y conservación de frutas.....	26
Figura 12. Evolución anual del PIB nacional vs. Cultivo de productos agrícolas ...	27
Figura 13. Crecimiento anual del total de los consumos de los hogares vs. Consumo de alimentos de las familias.....	28
Figura 14. Género de Personas Encuestadas .....	37
Figura 15. Estrato de las Personas.....	37
Figura 16. Consumo de Productos a Base de Frutas .....	38
Figura 17. Frecuencia de Consumo de Productos a Base de Frutas.....	39

Figura 18. Sitio de Compra de Productos a Base de Frutas.....	40
Figura 19. ¿Ha probado el chontaduro y el borojó?.....	40
Figura 20. Gusto por el Chontaduro y el Borojó.....	41
Figura 21. Razones de consumo del Chontaduro y el Borojó.....	42
Figura 22. Disposición de Consumo de productos a base de chontaduro y borojó	42
Figura 23. Productos a Consumir a base de Borojó y Chontaduro.....	43
Figura 24. Logotipo de la Comercializadora.....	46
Figura 25. Presentación Pulpa de Borojó.....	49
Figura 26. Presentación Pulpa de Borojó-Chontaduro.....	50
Figura 27. Presentación Conserva de Chontaduro.....	51
Figura 28. Diagrama de Flujo.....	58
Figura 29. Distribución de Planta.....	60
Figura 30. Estructura Organizacional.....	78

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición Química de 100 gramos parte Comestible Borojón .....	12
Tabla 2. Valor nutricional de 100 gramos de mesocarpio seco .....	13
Tabla 4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Comercializadora .....	29
Tabla 5. Ficha Técnica.....	33
Tabla 6. Calificación de la Microlocalización.....	53
Tabla 7. Calculo Unidades a Vender .....	54
Tabla 8. Necesidad de Recurso Humano .....	55
Tabla 9. Necesidad Recurso Físico .....	55
Tabla 10. Inversión Fija.....	61
Tabla 11. Gastos Pre-Operativos.....	63
Tabla 12. Costo Unitario por Producto.....	63
Tabla 13. Costos de Nomina.....	64
Tabla 14. Costo de Apropiaciones .....	64
Tabla 15. Costo de Aportes Parafiscales .....	64
Tabla 16. Costo de Dotación a Empleados.....	65
Tabla 17. Gastos Financieros .....	65
Tabla 18. Total Costos Fijos .....	65
Tabla 19. Total Costos y Gastos Fijos y Variables.....	65

Tabla 20. Punto de Equilibrio .....	66
Tabla 21. Estado de Resultados .....	67
Tabla 22. Amortización del Crédito .....	68
Tabla 23. Capital de Trabajo.....	68
Tabla 24. Compras .....	69
Tabla 25. Presupuesto de Tesorería.....	69
Tabla 26. Balance General .....	70
Tabla 27. Flujo de Fondos .....	71
Tabla 28. Cálculo del WACC .....	72
Tabla 29. Indicadores Financieros .....	73
Tabla 30. Manual de Funciones Gerente General .....	79
Tabla 31. Manual de Funciones Asistente de Gerencia.....	81
Tabla 32. Manual de Funciones Transportador .....	82
Tabla 33. Manual de Funciones Asistente Comercial .....	83

## 1. IDEA DE NEGOCIO

### 1.1 Generalidades

El mercado de productos alimenticios presenta una infinidad de posibilidades que merecen ser exploradas, más aún teniendo en cuenta que una de las causas de la crisis alimentaria que atraviesa actualmente el mundo, es el menosprecio de productos perfectamente comestibles pero que por su desconocimiento no son consumidos de manera masiva.

Colombia, por su situación privilegiada en cuanto a su diversidad de especies vegetales, representa un potencial importante para la elaboración y comercialización de productos a base de frutos que podrían considerarse exóticos, y que incluso dentro del mercado interno son desconocidos.

Entendiendo que las costumbres alimenticias de los individuos están íntimamente ligadas al entorno en el que se desarrolla, uno de los objetivos de este proyecto es justamente el de integrar a un mercado un producto ajeno a su contexto geográfico.

El borojó y el chontaduro son frutos que por su escaso conocimiento dentro del mercado objetivo, su sabor, las características que lo distinguen de cualquier otro fruto y las ventajas nutritivas científicamente comprobadas, constituyen la materia prima ideal en el objetivo perseguido de distribuir productos obtenidos a partir de ellos con el fin de acercarlos al consumidor santandereano.

Con el objeto de precisar claramente la actividad propuesta, a continuación se presentan aspectos puntuales, respecto a la materia prima, los productos que se pretenden comercializar y la cadena de valor de la Comercializadora.

## **1.2 Características Generales de las Frutas de Borojón y Chontaduro**

### **1.2.1 Borojón.**

El borojón es una fruta con extraordinarias propiedades nutricionales, sabor singular y a la que se le atribuyen innumerables beneficios, algunos de ellos por parte de expertos y otros provenientes de la cultura de la población donde su consumo es común. Por ejemplo, en medicina casera se aprovecha para regular la hipertensión como diurético, para problemas pulmonares, como cicatrizante de heridas, para curar la culebrilla (herpes) y para combatir la desnutrición, por su valor proteico y popularmente se le atribuyen propiedades afrodisiacas.

Puede ser utilizada en la preparación de bebidas refrescantes, helados, mermeladas, dulces y compotas entre otros productos. Su origen natural es la región lluviosa y húmeda de la costa del pacífico de Colombia, comprendida entre las cuencas del río Baudó, San Juan y Atrato. Sin embargo, actualmente se produce sobre la llanura y la costa del litoral Pacífico Colombiano así como en los departamentos del Valle, Cauca, Risaralda, Meta, Antioquia y Tolima.

Según estudios realizados por la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) “El borojón tiene frutos con peso promedio de 740 g, rango entre 250 - 1.000 g, los cuales están constituidos en 88% por pulpa y el 12% restante por la semilla y la cáscara.”<sup>1</sup>

La composición de 100 g de pulpa se presenta en la Tabla 1, en el que se observa que la pulpa de este frutal tiene alto contenido de fósforo y un buen nivel de carbohidratos y de calcio.

---

<sup>1</sup> CORPOICA. Frutas tropicales potenciales para el piedemonte llanero. Manual de asistencia técnica No. 8. Villavicencio, 2002. p.56.

**Tabla 1. Composición Química de 100 gramos parte Comestible Borojé**

Componente	Unidad	Patiño (1950)	Romero (1961)	Villalobos (1978)
Agua	g	--	64.7	55 a 60
pH		--	--	2.8 a 3
Valor energético	Calorías	--	93.0	
Carbohidratos	g	24.7	24.7	23 a 32
Azúcares totales	g	--	--	4.2 a 7.8
Azúcares reductores	g	--	--	2 a 6
Fibra	g	--	8.3	10 a 15
Cenizas	g	--	1.2	0.8 a 1.2
Proteínas	g	1.06	1.1	0.8 a 1.3
Grasas	g	0.02	0	0.7 a 1
Calcio	mg	23	25	
Fósforo	mg	40	160	
Hierro	mg	0.16	1.5	
Tiamina	mg	25	0.3	
Riboflavina	mg	76	0.12	
Niacina	mg	--	2.3	
Ácido ascórbico	mg	--	3	
Vitamina C	mg	3	3.1	
Sólidos solubles	a 2 °C	--	--	29 a 41

Fuente: CORPOICA, 2002

### 1.2.2 Chontaduro

El chontaduro es un fruto que si bien es producido en varias regiones del continente americano, desde Honduras hasta Bolivia y el sur de Brasil, para el mercado interno sigue siendo considerado un producto exótico y en algunas zonas del país es bastante raro encontrarlo. En Colombia la producción de este fruto se concentra en la ladera oriental de la Cordillera de los Andes, en los piedemontes y la selva amazónica.

Es un fruto apto para el consumo animal y humano sin ningún procedimiento adicional, sin embargo también puede consumirse después de cocida, utilizarse en la fabricación de harina para panadería o la obtención de aceite, sin contar con los usos posibles para el resto de la planta.

Estudios recogidos por CORPOICA señalan que “Cada fruto pesa entre 20 y 100 g o más, dependiendo del ecotipo. Para frutos del tipo mesocarpa, con peso promedio de 50 g cada uno, la semilla tiene entre 3,0 y 4,0 g con el 92% restante del peso dado por la pulpa aproximadamente 11% pericarpio y 81% mesocarpio)”<sup>2</sup>. El contenido nutricional es expuesto en la Tabla 2.

**Tabla 2. Valor nutricional de 100 gramos de mesocarpio seco**

Componente	Unidad	Valor
Valor energético	calorías	51.0
Humedad	gramos	85.8
Proteína	gramos	0.8
Grasa	gramos	0.4
Carbohidratos	gramos	12.5
Fibra	gramos	0.6
Ceniza	gramos	0.5
Vitamina A	miligramos	635.0
Tiamina	miligramos	0.3
Riboflavina	miligramos	0.6
Niacina	miligramos	0.3
Ácido ascórbico	miligramos	14
Calcio	miligramos	9.0
Fósforo	miligramos	11.0
Hierro	miligramos	0.2

Fuente: CORPOICA, 2002

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 89.

### 1.3 Modelo de Negocio CANVAS

Para este estudio de factibilidad se trabajará con el modelo de negocios CANVAS, creado por Alexander Osterwalder, en el cual describe de manera gráfica y sencilla, cómo la Comercializadora crea, desarrolla y construye valor a través de 9 módulos o bloques de construcción. A continuación se muestra cómo el creador del modelo lo define:

**Figura 1. Modelo de Negocios CANVAS**



Fuente: Osterwalder, 2011

Los 9 módulos o bloques que constituyen el CANVAS son identificados de la siguiente manera en el caso concreto de la comercializadora que nos ocupa:

**1. Segmento de clientes:** Responde a las preguntas: ¿Para quién se está creando valor? y ¿Quiénes son los clientes más importantes? En este sentido se definió como segmento de clientes las familias con capacidad adquisitiva promedio de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Así mismo se considera que el mercado es susceptible de extenderse a visitantes turísticos para los que estos productos puedan resultar atractivos por su rareza.

**2. Propuesta de Valor:** Comercializadora que tiene como objetivo distribuir productos de alta calidad a base de chontaduro y borjón en un nuevo mercado, como es el Santandereano, disminuyendo la distancia entre regiones para poder adquirir estos productos que se caracterizan por su alto contenido nutritivo.

El cliente podrá disfrutar de las siguientes presentaciones:

- chontaduro en trozos empacados al vacío, listos para consumir solos, como pasabocas o licuar con agua o leche y azúcar.
- Conservas de chontaduro y borjón empacados herméticamente y
- Pulpa de borjón y borjón-chontaduro, para untar al pan, mezclada con cereales y yogures o preparar con leche fría o caliente y azúcar al gusto.

Adicionalmente se implementará una página web con el fin de fomentar la interacción con el cliente para la venta bajo pedido y el conocimiento de los productos en cuanto a usos y características.

**3. Canales de distribución y comunicaciones:** El canal de distribución de la comercializadora es mayorista, pasando del productor o fabricante que se encuentra en la Zona Pacífica Colombiana a la comercializadora, de esta a los Supermercados y plazas de mercados y de estos a los consumidores.

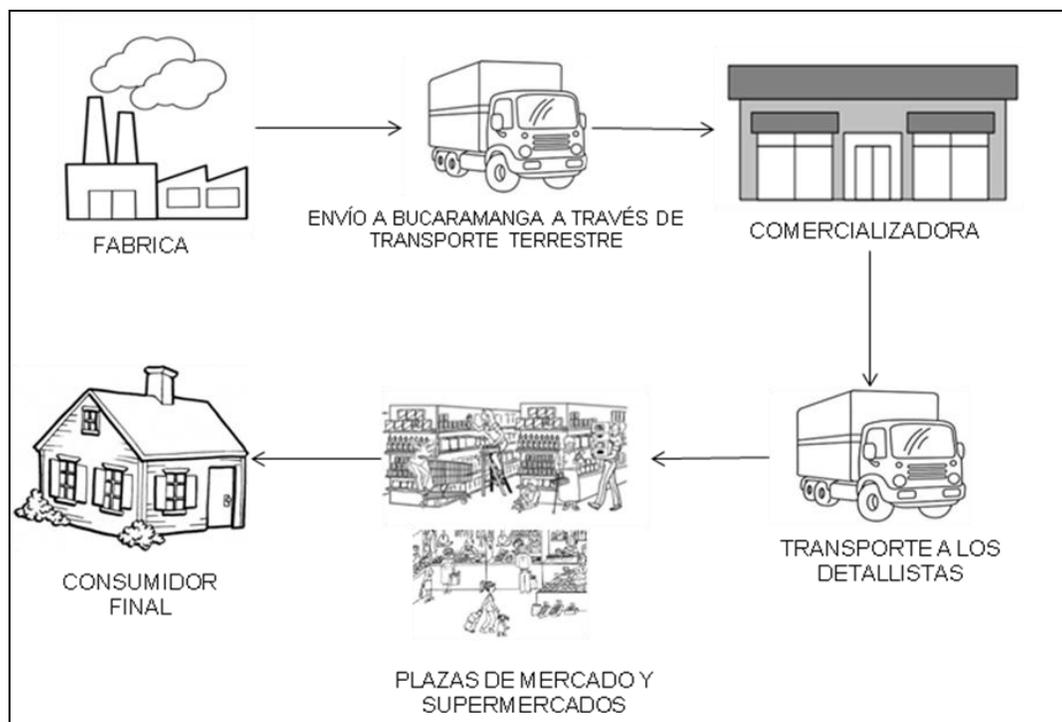
El proveedor de los productos será seleccionado por su capacidad de proveer las cantidades que necesita la comercializadora, reconocimiento en la industria, antigüedad y calidad.

El transporte hacia la ciudad de Bucaramanga tiene que ser refrigerado para la conservación de las pulpas y realizarse de noche para disminuir el riesgo de daño del producto si se llegara a romper la cadena de frío.

Una vez el producto esté en la comercializadora se procederá a distribuirlo a los supermercados y plazas de mercado. Vale la pena destacar que el vehículo destinado para esta labor será adquirido a manera de leasing, para que esté a disposición de la empresa.

A continuación se visualiza de manera gráfica el canal de distribución de la Comercializadora:

**Figura 2. Canal de Distribución de la Comercializadora**



Fuente: Propia

**4. Relación con el cliente:** Para poder penetrar en el mercado, es necesario establecer canales de comunicación con el consumidor final de los productos que se pretenden distribuir. Escuchar al cliente es el principal factor para direccionar o adaptar la empresa hacia lo que se está demandando por parte del mercado. Para este propósito, el consumidor dispondrá de la página web, líneas telefónicas, correo electrónico y atención personalizada en caso de requerirlo. A través de estos canales, será posible atender dudas, inconformidades, sugerencias y pedidos.

**5. Flujos de Ingreso:** Por el tipo de empresa y producto que se ofrecerá, el flujo de ingresos está dado por la venta de los productos y no genera ingresos por otro concepto. Sin embargo los ingresos dependerán del pago puntual de los clientes (detallistas) y el modelo de cuentas por cobrar que se establecerá más adelante en este documento.

**6. Recursos Clave:** Los activos más importantes para el funcionamiento del negocio son aquellos dirigidos al posicionamiento de la marca en el mercado. Para esto se requiere una inversión inicial en publicidad así como el diseño de una página web que permita la interacción con los clientes.

Es indispensable una inversión de capital para el mantenimiento de un inventario apropiado para el cubrimiento del mercado y responder de manera eficiente a la demanda.

El recurso humano requerido es personal capacitado en manejo de productos alimenticios y otro perfil enfocado al mercadeo y atención al consumidor.

**7. Actividades Clave:** Promoción de los productos a través de la estrategia de mercadeo, puesto que se tiene que posicionar un nuevo producto en el mercado. Otra actividad es un control de entregas, pedidos e inventario que permita la

disponibilidad de productos de acuerdo a la demanda sin que el tiempo de almacenamiento afecte la calidad del producto.

**8. Red de partners:** Los socios claves, que hacen que la propuesta de valor funcione y de esta manera mejore el negocio y reduzca riesgos son los fabricantes del producto, transportadores y los clientes detallistas con los cuales se tendrá que realizar alianzas estratégicas.

En primer lugar se requiere la consecución de proveedores principalmente en dos aspectos:

Por un lado la elaboración de los productos que será realizada por fábricas establecidas en la zona pacífica colombiana, ajenas a la empresa. En este punto deberán concertarse condiciones contractuales que garanticen el suministro en las cantidades necesarias, la calidad del producto, la estabilidad del precio y la exclusividad para la distribución en la zona geográfica.

Por otro lado es indispensable contratar el servicio de transporte, tanto entre la fábrica y la comercializadora, como entre ésta última y los detallistas.

Finalmente es necesario el establecimiento de unas buenas relaciones comerciales con los detallistas en cuanto a cumplimiento de pedidos y atención de reclamaciones.

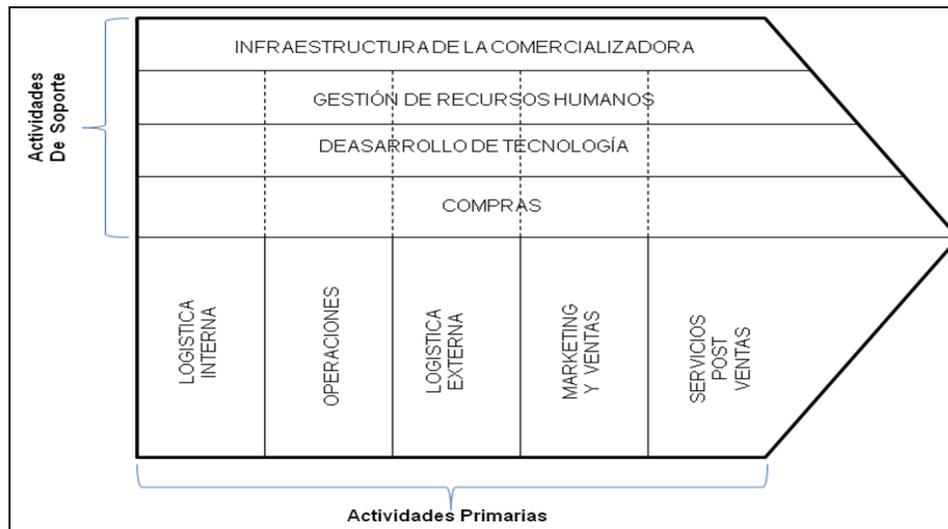
**9. Estructura de Costos:** los costos más importantes del modelo de negocio y los que constituyen un buen importe de dinero son los de la compra del producto a comercializar, transporte con los respectivos seguros y los costos de mantenimiento de inventarios lo que comprende no solo el valor de la mercancía almacenada sino también el local dispuesto para este fin y el personal necesario.

La nómina de la empresa y los impuestos completan el grueso de los costos en los que debe incurrir la empresa para su funcionamiento.

#### 1.4 Concepto y Análisis de la Cadena de Valor de la Comercializadora

La cadena de valor propuesta por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” es una herramienta en la cual la comercializadora puede visualizar las actividades (de soporte y primarias) que realiza para crear valor agregado en los bienes o servicios. Estas actividades no son independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Los eslabones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Gráficamente se muestra de la siguiente manera:

**Figura 3. Cadena de Valor de Michael Porter**



Fuente: Michael Porter, 2002

### **Actividades primarias para la Comercializadora:**

- Logística Interna: Recepción de las pulpa y conservas, almacenaje de las pulpas en el cuarto frío y de las conservas en la bodega destinada para este producto, manejo y control del inventario y devoluciones a proveedores.
- Operaciones: alistamiento de productos, control de calidad, reposición de stock.
- Logística Externa: Programación de los pedidos, programación del vehículo para despacho y operación del vehículo de despacho.
- Marketing y ventas: Promoción a través de publicidad y por medio de los asesores comerciales, selección de canales de distribución, ventas, fijación de precios y fijación de rotación de cartera e inventarios.
- Servicios Post ventas: manejo de quejas y reclamos y ubicación de productos en su lugar o stand.

### **Actividades de Apoyo:**

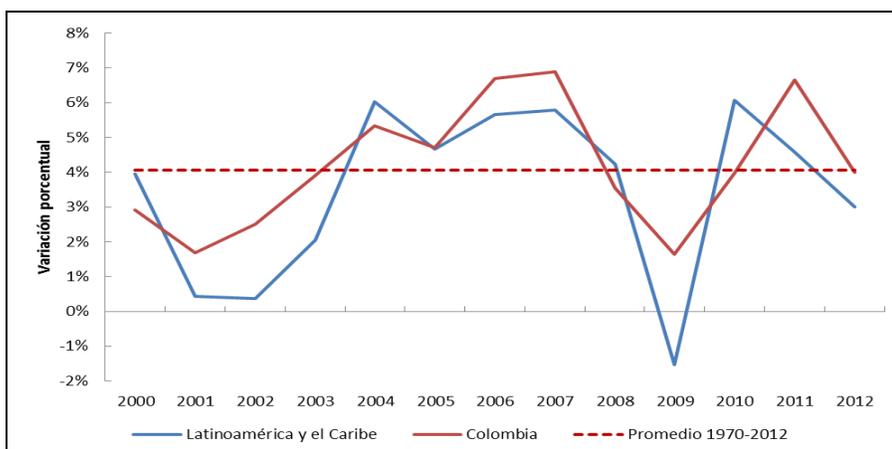
- Infraestructura de la Comercializadora: Dirección general, finanzas, planificación y gestión global de la calidad.
- Gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento y selección de personal, evaluación de personal, relaciones laborales internas y capacitación, desarrollo y sistema de remuneración.
- Desarrollo de Tecnología: Investigación de mercados
- Compras: compra de muebles y enseres, maquinaria, equipos, publicidad y productos a comercializar.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Macroentorno

Según el Banco de la República, “en lo corrido de este siglo la economía colombiana ha mostrado capacidad para crecer sostenidamente y recuperarse de los choques externos negativos” como se puede observar en la figura 4.

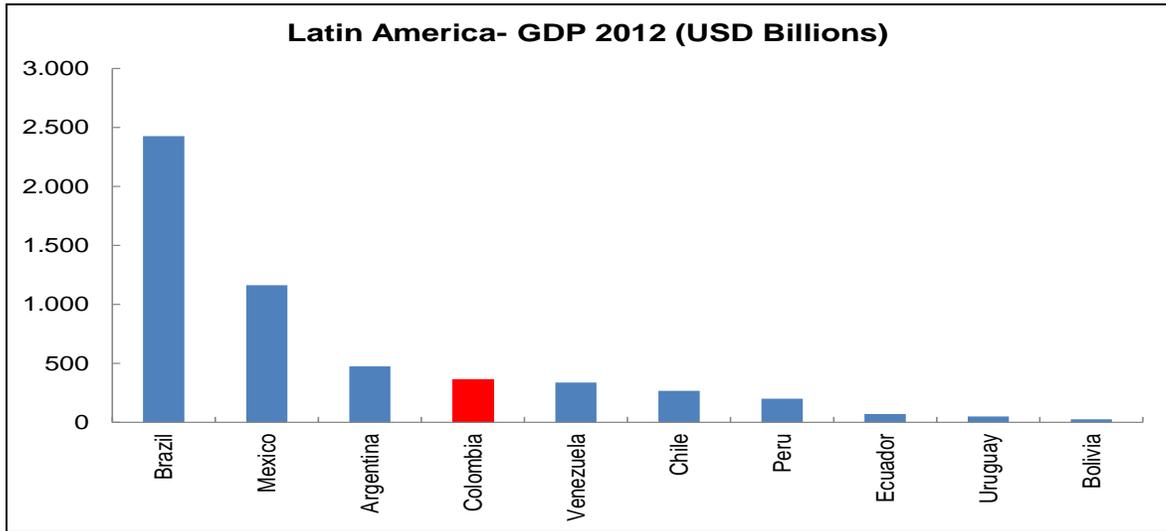
**Figura 4. Crecimiento del PIB**



Fuente: Banco de la República, 2013

Colombia se posiciona como la cuarta economía de mayor tamaño en América Latina, superada por Brasil, México y Argentina y se encuentra en el grupo de países con ingresos medio alto, como se observa continuación:

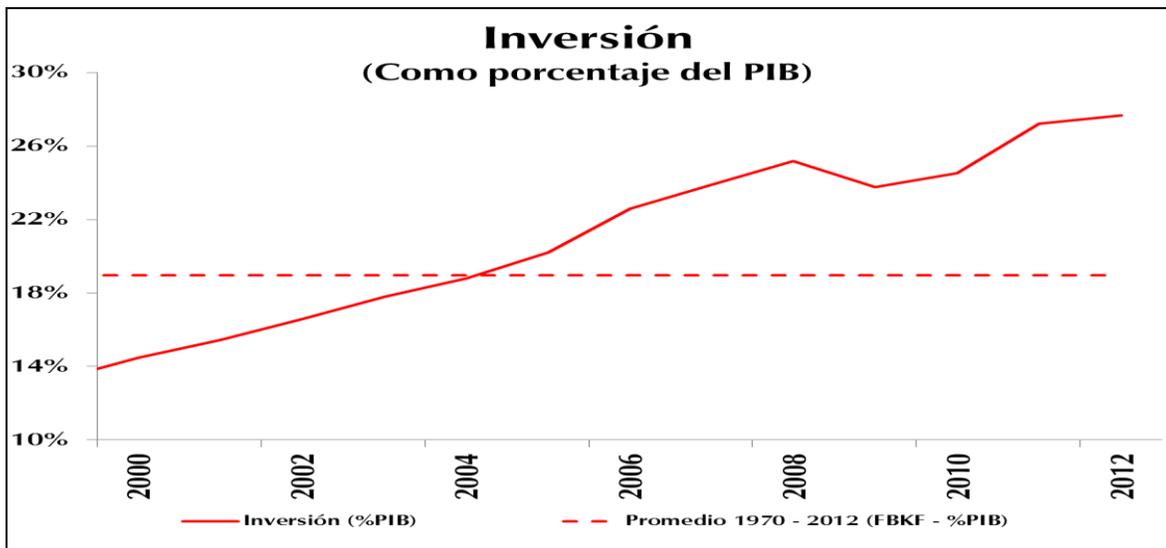
**Figura 5. Tamaño de las economías de América Latina**



Fuente: Banco de la República, 2013

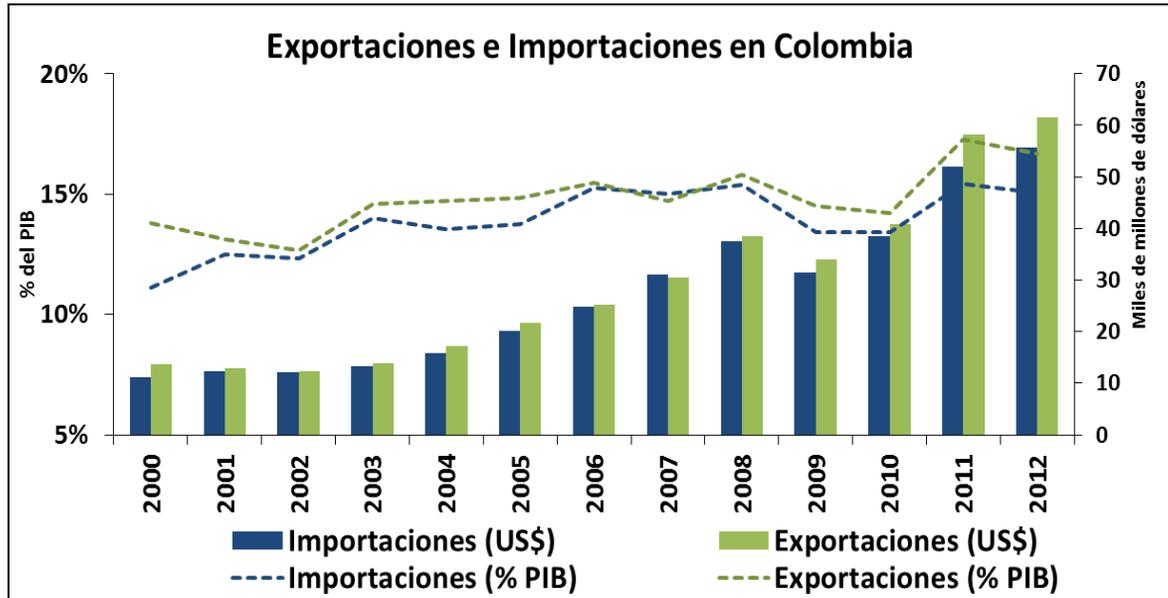
Según el Banco de la República, el buen desempeño se ha dado gracias al crecimiento de la inversión, que hoy en día supera el 27% del PIB y por la mayor inserción en la economía mundial a través del comercio. Ver Figura 6 y 7.

**Figura 6. Crecimiento de la Inversión**



Fuente: Banco de la República, 2013

**Figura 7. Exportaciones e Importaciones en Colombia**



Fuente: Banco de la República, 2013

El mejoramiento de los indicadores económicos de los últimos años, expuestos anteriormente ha contribuido a la reducción de la tasa de desempleo como se muestra a continuación:

**Figura 8. Tasa de Desempleo**



Fuente: Banco de la República, 2013

Así mismo, desde 1990 Colombia ha venido reduciendo de manera sostenida los niveles de inflación y actualmente se encuentra en niveles bajos y estables:

**Figura 9. Inflación**



Fuente: Banco de la República, 2013

De esta forma, si se mantiene el dinamismo económico en el contexto de crecimiento global, se espera que las condiciones para las empresas en Colombia sean favorables, con inflación baja, crecimiento del PIB, reducción sostenida de la tasa de desempleo, entre otras, lo que indica que existen las condiciones macroeconómicas adecuadas para la generación de empresa y el riesgo país se encuentre controlado.

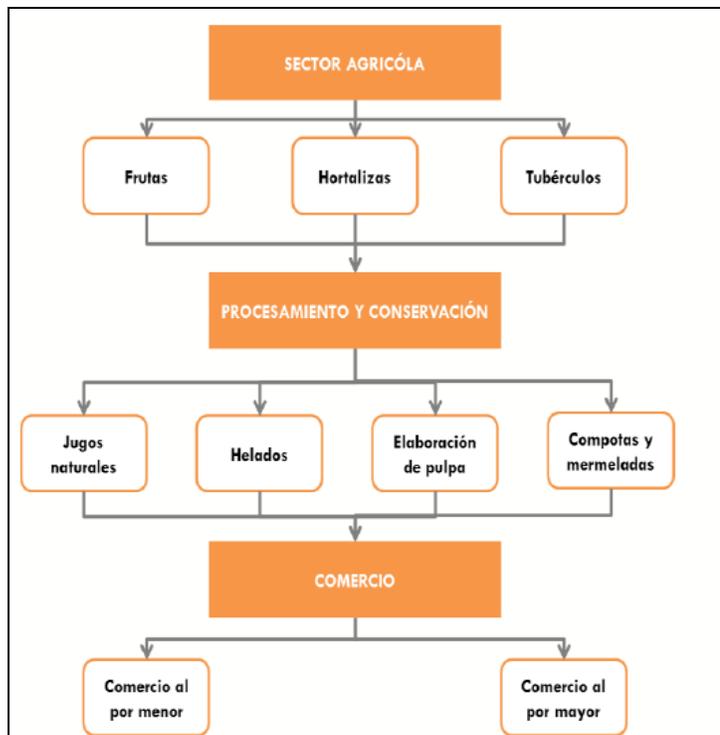
## **2.2 Microentorno**

### **2.2.1 Estructura de la Industria de Procesamiento y conservación de Frutas en Colombia**

La industria de Procesamiento y conservación de Frutas colombiana, dentro de su cadena productiva cuenta con encadenamientos hacia atrás con los productores

de fruta y hacia adelante con la comercialización tanto nacional como internacional, este último encadenamiento es el de interés en este proyecto, sin embargo depende totalmente de las condiciones en la que esté el Sector agrícola y de la industria de procesamiento.

**Figura 10. Cadena Productiva**



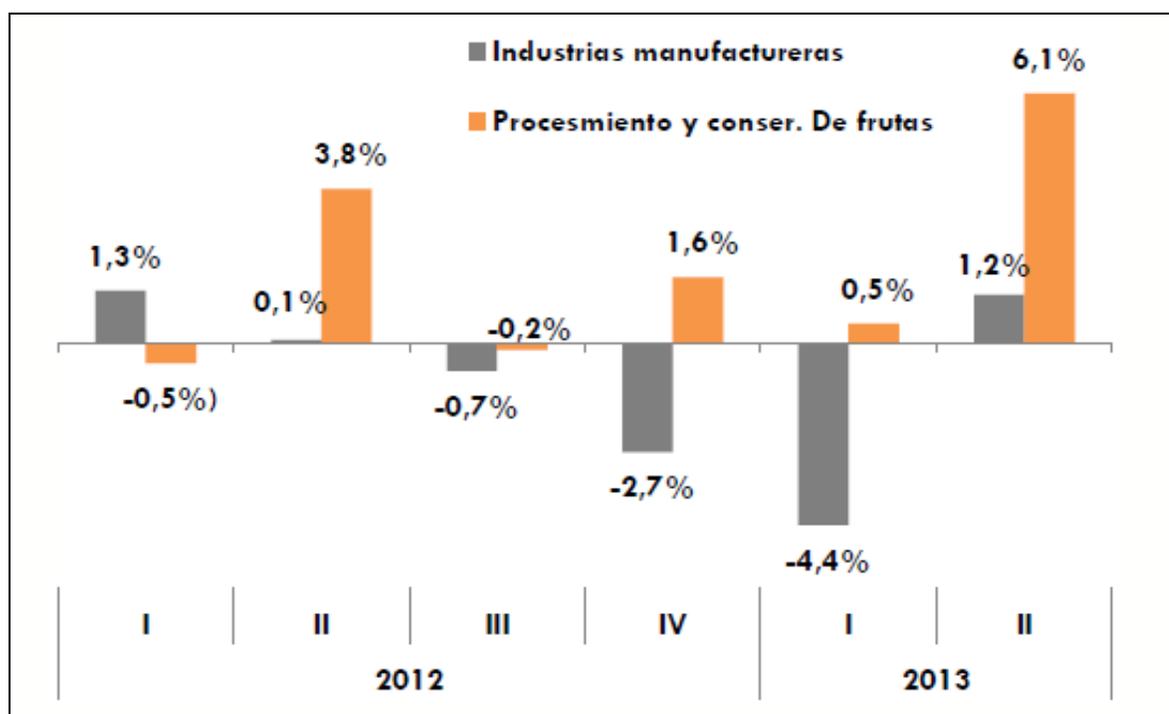
Fuente: Aktiva, servicios Financieros, 2013

### 2.2.2 Desempeño del sector

El sector de procesamiento y conservación de frutas genera un valor agregado a la materia prima a través del procesamiento de la pulpa con el fin de posibilitar su comercialización en mercados más amplios tanto nacionales como internacionales. Esta transformación de la fruta pone al alcance del consumidor final una multiplicidad de productos nuevos, gracias a empaques y prácticas de manufactura que estabilizan y conservan el fruto y su sabor.

En general del sector industrial presenta actualmente una contracción cuyas causas son principalmente el deterioro en la producción interna, el aumento de la competencia en el mercado nacional por parte de productos extranjeros y una disminución de la demanda internacional. Sin embargo, en lo que al procesamiento y conservación de frutas se refiere, ha presentado un comportamiento que escapa a la tendencia general del sector industrial como se muestra en la siguiente gráfica.

**Figura 11. Variación anual del PIB de la rama industrial vs. Sector procesamiento y conservación de frutas**



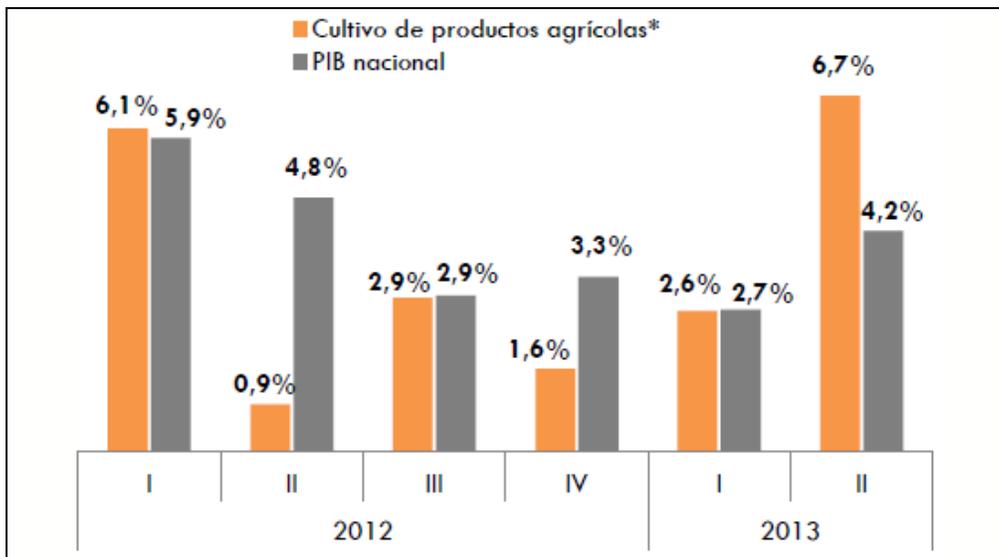
Fuente: Aktiva, servicios Financieros, 2013

### 2.2.3 Oferta del Mercado

La oferta del sector de producción y conservación de frutas está determinada por el desempeño de la actividad agrícola en general. En este sentido, cabe resaltar una mejoría en el comportamiento del sector en relación con periodos anteriores

presentando una expansión aproximada al 7% contribuyendo al crecimiento general del producto interno bruto.

**Figura 12. Evolución anual del PIB nacional vs. Cultivo de productos agrícolas**



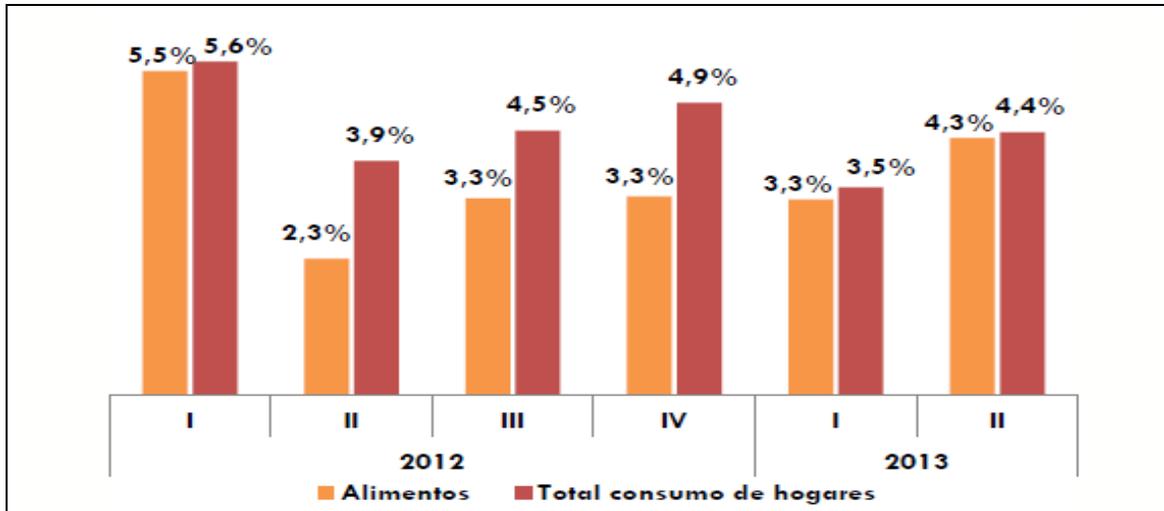
Fuente: Aktiva, servicios Financieros, 2013

#### 2.2.4 Demanda del Mercado

El consumidor final del producto que se pretende comercializar se ubica en los grupos familiares y hogares santandereanos. Por esta razón se requiere observar el comportamiento del consumo familiar en general y específicamente el destinado a la alimentación en los últimos trimestres.

En este punto se evidencia que el consumo de las familias en el segundo trimestre del 2013 se recuperó y alcanzó un crecimiento del 4,4% anual y específicamente el consumo de alimentos creció 4,3% muy cercano al total.

**Figura 13. Crecimiento anual del total de los consumos de los hogares vs. Consumo de alimentos de las familias**



Fuente: Aktiva, servicios Financieros, 2013

Teniendo en cuenta la importancia cuantitativa del sector de la producción de alimentos, el desarrollo de productos novedosos y de valor agregado cobra relevancia en la tarea de satisfacer la demanda de los consumidores cuyas expectativas y conocimientos aumentan en cuanto a calidad y procedencia de los productos.

### 2.3 Análisis DOFA del Macro y Micro Entorno

El análisis DOFA es una metodología en la cual la comercializadora puede darse cuenta de su situación interna, es decir sus debilidades y fortalezas y la situación externa, expresada en las amenazas y oportunidades. Lo anterior con el fin de planificar estrategias a futuro.

**Tabla 3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Comercializadora**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia adecuada en el control de la cadena de frio.</li> <li>• Visión, misión objetivos y metas bien definidos.</li> <li>• Alianza estratégica con el proveedor para abastecimiento oportuno.</li> <li>• Sistema de distribución, atención al cliente que permite atender cualquier solicitud.</li> <li>• Liderazgo con productos de alta calidad, marca de gran reconocimiento en la zona pacífica colombiana.</li> <li>• Respaldo de la marca a la cual se le compran los productos.</li> <li>• Personal altamente calificado y comprometido con la comercializadora.</li> <li>• Capacidad de promoción, distribución y publicidad de todos los productos que ofrece la comercializadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de una furgoneta para el transporte de los productos.</li> <li>• Implementación de quipos que permitan el monitoreo y ubicación del vehículo transportador.</li> <li>• Información directa con los proveedores que permita el abastecimiento directo.</li> <li>• Implementación de descuentos por pronto pago.</li> <li>• Aumento de ventas del sector procesamiento y conservación de frutas.</li> <li>• Tasas positivas de crecimiento en la economía colombiana.</li> <li>• Obtención de créditos con tasas competitivas.</li> <li>• Tendencia al cuidado en la alimentación.</li> <li>• Bajas tasas de desempleo.</li> <li>• Niveles bajos de inflación.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursión de posibles competidores en el mercado.</li> <li>• Limitación en cuanto al número de proveedores.</li> <li>• Lejanía de los proveedores de la Ciudad de Bucaramanga.</li> <li>• Costos de Transporte.</li> <li>• Sensibilidad de la demanda respecto a los precios.</li> <li>• Dependencia de la cadena productiva (sector agrícola y procesamiento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situaciones irregulares en las vías de la zona pacífica a Bucaramanga.</li> <li>• Incremento del precio de la gasolina</li> <li>• Daños o averías en el vehículo de transporte.</li> <li>• No despacho o retraso en los pedidos por parte del proveedor.</li> <li>• Impuntualidad en el pago por parte de los clientes.</li> <li>• Rompimiento de la cadena de frío que se debe tener con las pulpas.</li> <li>• Paros Agrarios.</li> <li>• Disminución de la cosecha o imprevistos en la cosecha</li> <li>• Salida al mercado de nuevos productos sustitutos.</li> </ul>

Fuente: Propia

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 Objetivo General**

Formular un estudio de mercado para el montaje de una comercializadora de productos de alta calidad a base de chontaduro y borjón en la ciudad de Bucaramanga.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el perfil del consumidor de los productos a base de chontaduro y borjón.
- Conocer la frecuencia, lugar de compra y productos preferidos a consumir
- Conocer la demanda de los productos a comercializar
- Determinar el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto.

#### **3.3 Productos Sustitutos**

En el mercado se comercializan conservas y pulpas elaboradas con variadas frutas como guayaba, fresa, mora, piña, entre otras, los cuales se consideran productos sustitutos a los que se elaboran a base de chontaduro y borjón. De igual manera es común sustituir el consumo de las pulpas por la fruta como tal, sin ser procesada.

### **3.4 Definición de la Población Objetivo**

La población de estudio para el presente proyecto es una población finita puesto que se puede cuantificar, para el caso se tomaron los datos de las proyecciones de DANE, para el año 2014, la cual tiene un estimado de 1.113.522 habitantes para Bucaramanga y su Área Metropolitana, de los cuales Bucaramanga tiene 527.451 habitantes, Floridablanca 264.695, Giron 175.528 y Piedecuesta 145.848.

### **3.5 Población Potencial**

Para el presente proyecto, se considerará como población potencial aquella que es económicamente activa, es decir, la que presenta ingresos regulares. Según el DANE en el caso de Bucaramanga y su Área Metropolitana el porcentaje de la población total que obtiene ingresos es del 70% lo que corresponde a 799.465 habitantes.

En el mediano plazo se proyecta extender la venta de los productos a otras ciudades del departamento de Santander.

### **3.6 Ficha Técnica del Estudio de Mercado**

A continuación se presenta la metodología y el proceso que se siguió para realizar el estudio de mercado del presente proyecto:

**Tabla 4. Ficha Técnica**

<b>Diseño de la Muestra</b>	Muestreo Aleatorio Simple
<b>Técnica de Recolección</b>	Encuesta Escrita
<b>Cobertura Geográfica</b>	Bucaramanga y su Área Metropolitana
<b>Nivel de confianza y Error de Estimación</b>	Nivel de Confianza del 95%, Error de estimación del 5%
<b>Población Potencial</b>	799.465 habitantes
<b>Tamaño de la Muestra</b>	<p>Tamaño de la muestra:</p> $n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$ <p>Donde:</p> <p>n: Tamaño de muestra</p> <p>N: Población</p> <p>Z: Nivel de confianza</p> <p>p: Probabilidad a favor</p> <p>q: Probabilidad en contra</p> <p>d<sup>2</sup>: Error de estimación</p> $n = \frac{799.465 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (799.465 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$ <p>n = 72,98</p>

Fuente: Propia

### 3.7 Encuesta del Estudio de Mercado

#### ESTUDIO DE ACEPTACIÓN - PRODUCTOS A BASE DE CHONTADURO Y BOROJO UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**PRESENTACIÓN:** Buen día, nuestros nombres son CINDY PAOLA GARCIA SARAVIA y MIGUEL ALONSO VARGAS MANTILLA, en el momento nos encontramos realizando un estudio de aceptación para el lanzamiento de nuevos productos a base de borjé y chontaduro en el mercado, le agradecería nos facilite 5 MINUTOS para realizarle una encuesta. Los datos que nos otorgue serán usados con fines estadísticos.

#### PERFIL

Nombre: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Celular: \_\_\_\_\_  
Estrato: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

#### NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS

1. ¿Cuál de los siguientes productos a base de frutas consumen en su casa?

Pulpa: \_\_\_\_\_

Dulces: \_\_\_\_\_

Jalea: \_\_\_\_\_

Conserva: \_\_\_\_\_

Ninguno: \_\_\_\_\_

2. ¿Con que frecuencia compra cada uno de estos productos?

	Una vez al mes	Dos veces al mes	Tres veces al mes	Más de cuatro veces al mes	Esporádicamente	Nunca
Pulpa						
Dulces						
Jalea						
Conserva						

3. ¿Donde compra cada uno de estos productos?

	Tienda	Granero	Supermercado	Almacenes de cadena	Micromercado	Ns/ Nc
Pulpa						
Dulces						
Jalea						
Conserva						

4. ¿Ha probado el chontaduro y el borjój?

	SI	NO
Chontaduro		
Borjój		

Si su respuesta es negativa para ambas frutas continúe con la pregunta 7.

5. ¿Le gustó el chontaduro y el borjój?

	SI	NO
Chontaduro		
Borjój		

6. ¿Por qué razón le gustó el borojó y el chontaduro?

	Borojó	Chontaduro
Sabor		
Nutrientes		
Textura		
Afrodisiaco		

7. ¿Estaría usted dispuesto a consumir productos a base de chontaduro y borojó?

	SI	NO
Chontaduro		
Borojó		

8. ¿En cuál de estas presentaciones preferiría consumir el borojó y el chontaduro?

	Borojó	Chontaduro
Pulpa		
Dulce		
Conserva		
Jalea		

**Nivel Educativo (culminado):** \_\_\_ Ninguno \_\_\_ Primaria \_\_\_ Secundaria  
\_\_\_ Técnico \_\_\_ Profesional \_\_\_ Posgrado

**Estado civil:** \_\_\_ Soltero \_\_\_ Casado \_\_\_ Viudo \_\_\_ Divorciado \_\_\_ Unión Libre

**Actividad Principal:** \_\_\_ Hogar/Ninguno \_\_\_ Operario/Servicios Generales  
\_\_\_ Técnico/Ventas/Mantenimiento \_\_\_ Supervisor/Cargo Medio  
\_\_\_ Profesional/Coordinador/Jefe \_\_\_ Administrador/Gerente  
\_\_\_ Independiente/Empresario \_\_\_ Otro.

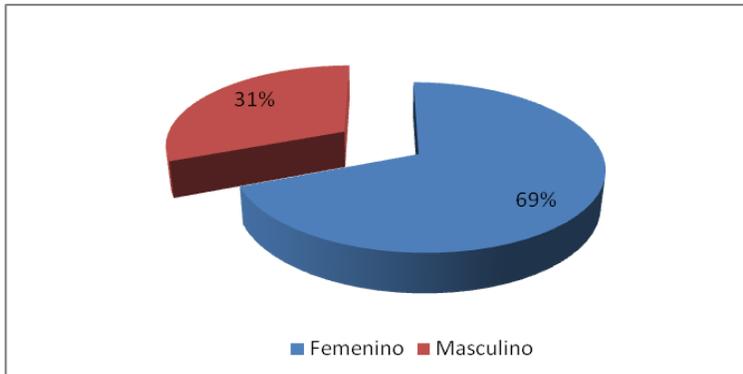
**Cantidad de Personas que conforman el Hogar: \_\_\_\_**

**Promedio de Ingresos Mensual:** \_\_\_\_ De \$0 a Un(1) S.M.L.V \_\_\_\_ De Un(1) S.M.L.V a Dos(2) S.M.L.V \_\_\_\_ De Dos(2) S.M.L.V a Tres(3) S.M.L.V \_\_\_\_ De Tres(3) S.M.L.V a Cuatro(4) S.M.L.V \_\_\_\_ Más de Cuatro(4) S.M.L.V

### 3.8 Resultados del Estudio de Mercado

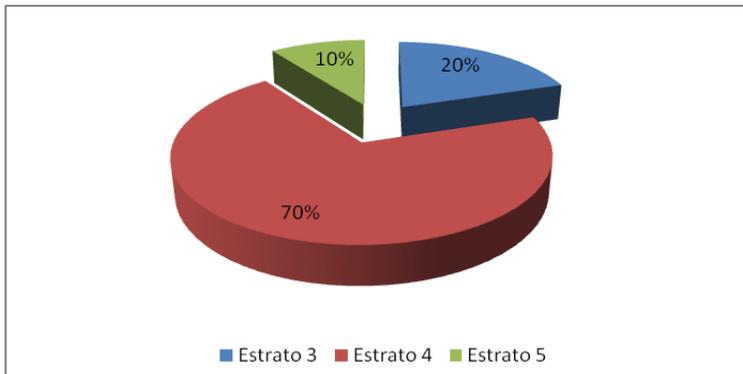
En las Figura 14 y 15 se muestran el perfil de las 76 personas de Bucaramanga y su Área metropolitana encuestadas. El 69% fueron mujeres y el 31% hombres. El 70% son de estrato 4, el 20% de estrato 3 y el 10% restante estrato 5.

**Figura 14. Género de Personas Encuestadas**



Fuente: Propia

**Figura 15. Estrato de las Personas**

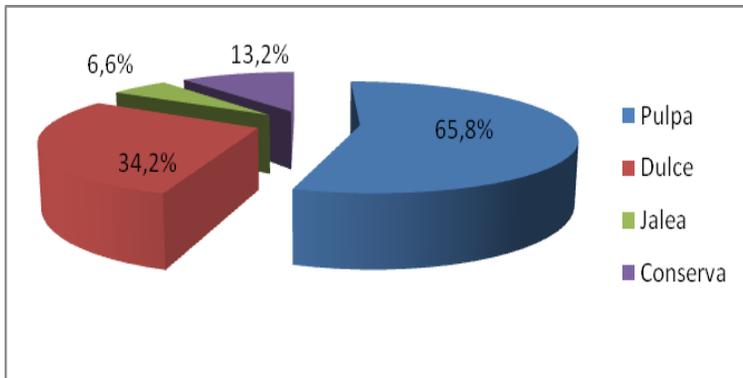


Fuente: Propia

## - Consumo de Productos a Base de Frutas

La gráfica muestra la distribución de los productos que se consumen en las casas de los encuestados así: el 65,8% manifiesta que consume pulpa, el 34,2% dulce, el 13,2% Conserva y el 6,6% jalea. Lo anterior da un primer acercamiento sobre los posibles productos a vender por parte de la comercializadora, teniendo en cuenta las preferencias actuales.

**Figura 16. Consumo de Productos a Base de Frutas**



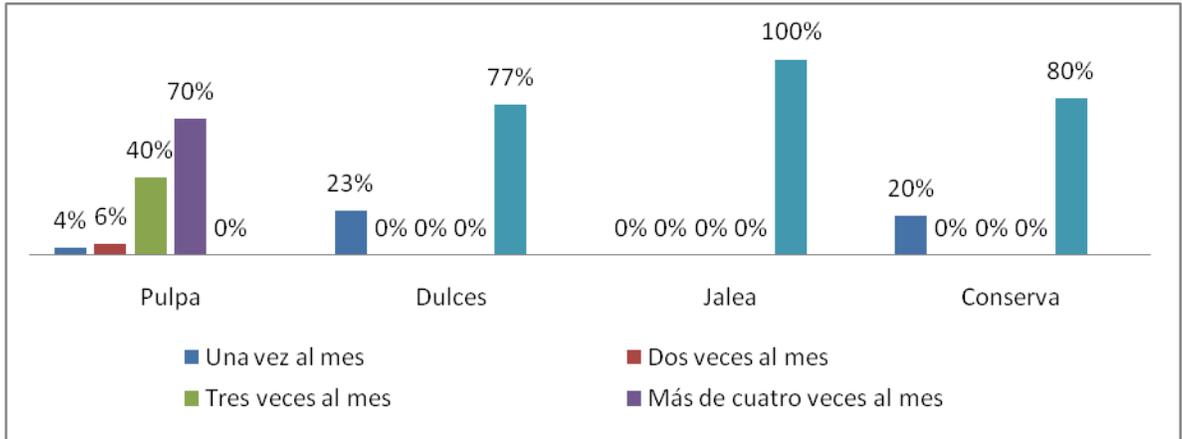
Fuente: Propia

## - Frecuencia de Consumo de Productos a Base de Frutas

Se muestra la frecuencia con que cada persona consume el o los productos que eligió anteriormente. De esta gráfica puede establecerse la mayor periodicidad en el consumo de la pulpa de fruta dado su uso continuo para la elaboración de bebidas que acompañen las comidas. De otro lado, los dulces, jaleas y conservas tienen una menor rotación en el mercado.

La variable frecuencia demuestra que los productos a base de frutas tradicionales tienen un mercado en el cual se consume regularmente, lo que da una buena base para introducir productos preparados con frutas como las del objeto de este proyecto.

**Figura 17. Frecuencia de Consumo de Productos a Base de Frutas**



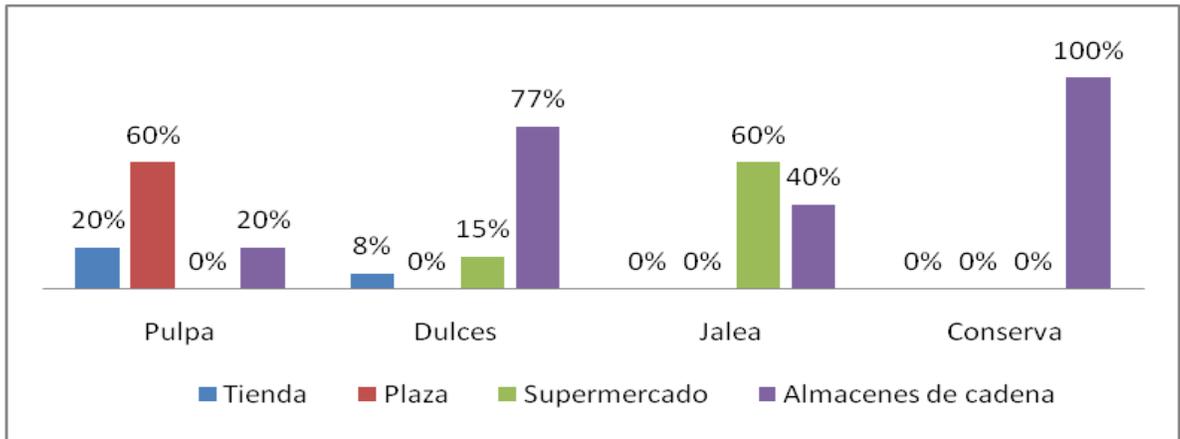
Fuente: Propia

**- Sitio de Compra de Producto a Base de Frutas**

Esta pregunta se incluyó en la encuesta puesto que se hace indispensable conocer e identificar la cadena de distribución de los productos a comercializar, en este caso, dónde están comprando los productos a base de frutas tradicionales.

Para la pulpa de fruta el sitio de compra preferido es la plaza de mercado. En este caso se trata de un comercio que funciona en ocasiones de manera informal. Las pequeñas tiendas funcionan también para la distribución de pulpas así como los supermercados en menor escala. Los dulces son adquiridos en su mayoría en almacenes de cadena mientras que a la jalea se puede acceder en el supermercado y almacenes de cadena. Las conservas según el muestreo son adquiridas en almacenes de cadena.

**Figura 18. Sitio de Compra de Productos a Base de Frutas**

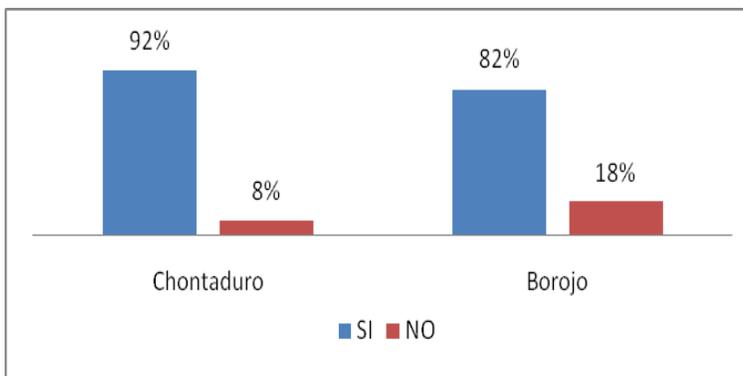


Fuente: Propia

**- Ha Probado el chontaduro y el borojó**

En algunas plazas de mercado se suele encontrar la fruta de borojó y en la zona centro de Bucaramanga se consiguen puestos ambulantes que venden el jugo de este fruto, es por esto, que el 92% de las personas encuestadas dicen haber probado alguna vez el chontaduro y el 82% de los encuestados el borojó, lo que indica que estamos en un mercado en el cual el producto no es del todo desconocido y se puede aprovechar esta ventaja para comercializarlo en diferentes presentaciones.

**Figura 19. ¿Ha probado el chontaduro y el borojó?**

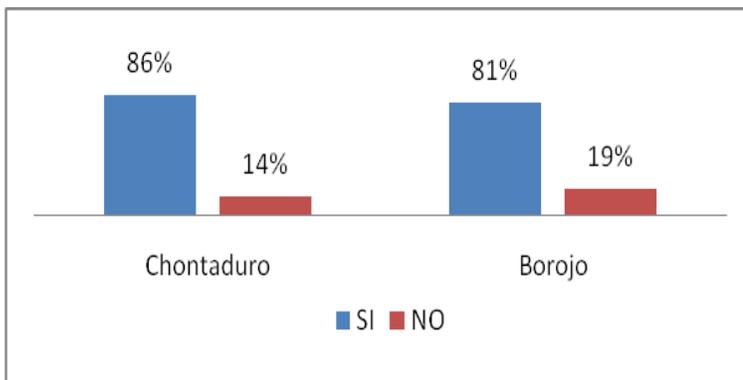


Fuente: Propia

### - **Gusto por el Chontaduro y el Borojón**

Los datos arrojados en cuanto a esta variable constituyen un buen indicio para el proyecto empresarial, dado que de las personas que han probado el chontaduro, el 86% expresó su agrado. En el caso del borojón el 81% de las personas que probaron afirmaron que les gustó.

**Figura 20. Gusto por el Chontaduro y el Borojón**

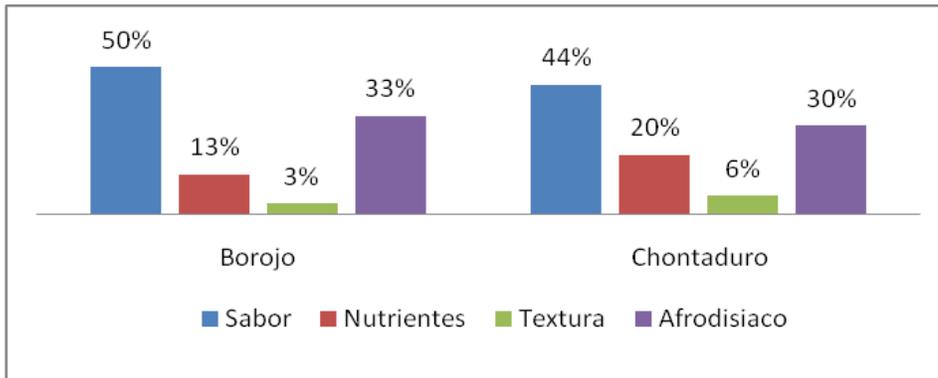


Fuente: Propia

### - **Razones de Consumo del Chontaduro y el Borojón**

Dentro de las razones que justifican el consumo de estos frutos, se encuentra que para el caso del borojón un 50% de sus consumidores lo prefieren por su sabor, mientras que un 33% lo consume por su reputación de afrodisíaco. En cuanto al chontaduro, la preferencia por el sabor alcanza un 44% y el carácter afrodisíaco es el factor de preferencia en un 30% de los casos. Los atributos con mayor preferencia serán objeto de mayor promoción publicitaria para dar a conocer los productos de la comercializadora.

**Figura 21. Razones de consumo del Chontaduro y el Boroj6**

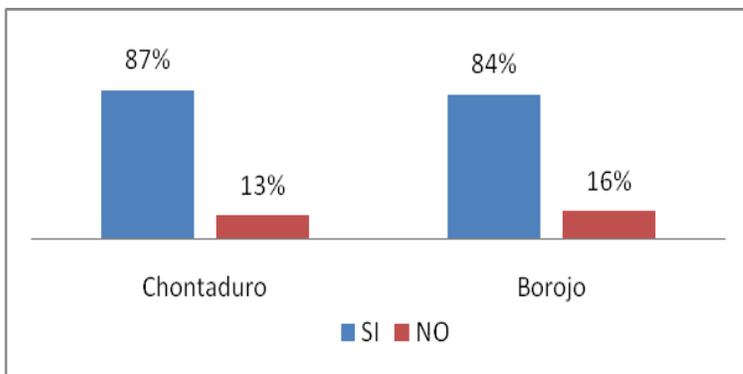


Fuente: Propia

**- Disposici6n de Consumo de productos a base de chontaduro y boroj6**

Dentro del estudio se analiz6 la disposici6n de los encuestados ante la posibilidad de consumir los productos. Estos datos nos muestran la posibilidad de crecimiento del mercado a trav6s de la identificaci6n de un mercado potencial. En el presente caso, el 87% de las personas encuestadas estar6an dispuestos a consumir productos a base de chontaduro y el 84% a base de boroj6, lo que indica que el proyecto tiene un gran porcentaje de demanda potencial, como consta en la figura que se muestra a continuaci6n:

**Figura 22. Disposici6n de Consumo de productos a base de chontaduro y boroj6**

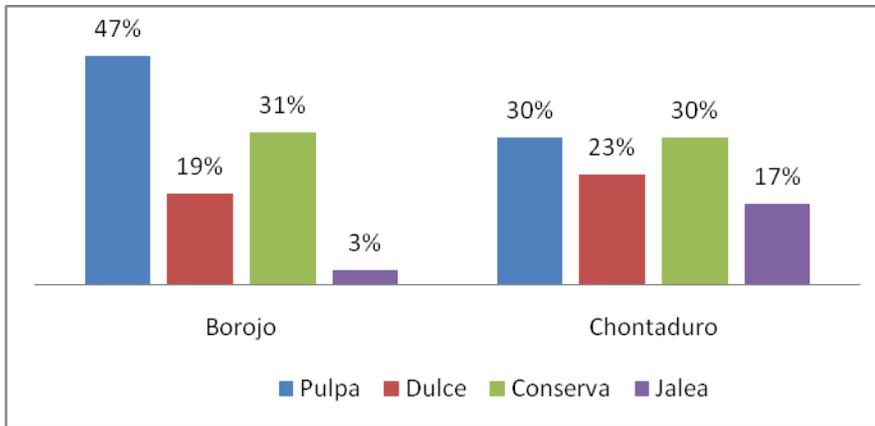


Fuente: Propia

## - Productos a Consumir a Base de Boroj6 y Chontaduro

Aunque lo que m6s preferir6an consumir es la pulpa de boroj6 y chontaduro, tambi6n se puede observar una tendencia marcada por los dem6s productos, haciendo que la comercializadora tenga la posibilidad de diversificar su portafolio. De esta forma, los productos escogidos por la comercializadora para distribuir son la pulpa de fruta y la conserva.

**Figura 23. Productos a Consumir a base de Boroj6 y Chontaduro**



Fuente: Propia

### 3.9 Conclusiones del Estudio de Mercado

De acuerdo a los resultados anteriores se puede concluir:

El sitio escogido por los encuestados para la compra de pulpa de fruta es la plaza de mercado, mientras que para la conserva y dulces los almacenes de cadena.

El 92% de las personas encuestadas han consumido alguna vez el chontaduro y el 82% el boroj6. Este importante resultado indica claramente que la fruta, en su estado natural no es del todo desconocida en el mercado.

Los atributos que m6s les gusta a las personas que han probado el chontaduro y el boroj6 es principalmente el sabor, aunque el hecho de ser afrodisiaco sigue

siendo un factor importante. Esta información es relevante en la medida en que sea aplicada en la estrategia publicitaria de los productos.

Los encuestados manifestaron que consumirían los productos a base de chontaduro (87%) y borjón (82%). La frecuencia se proyectará teniendo en cuenta la periodicidad con que cada persona consume los productos a base de otras frutas diferentes al chontaduro y al borjón toda vez que estos últimos no se encuentran disponibles en el mercado.

De la línea de productos investigados a base de chontaduro y borjón, la pulpa es la más solicitada, seguida de la conserva y dulces.

### **3.10 Marketing Estratégico**

#### **Objetivos**

- Obtener un posicionamiento escalonado dentro del mercado, generando alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores que permitan desarrollar nuestro plan de negocios.
- Ser reconocidos por los distribuidores. Para ello se buscará crecer de manera ordenada, caracterizándonos por la puntualidad y variedad de productos a ofrecer.
- Gestionar la sostenibilidad económica y financiera de la comercializadora, mediante el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos.
- Crear y satisfacer la demanda de los clientes en Bucaramanga y su Área metropolitana.
- Ser una alternativa saludable y de calidad de productos a base de frutas reconocidas por su alto valor nutricional como lo son el chontaduro y el borjón.

## **Estrategias**

Las estrategias de la comercializadora se basarán en tres aspectos:

En una “**Estrategia de Desarrollo de Mercado**”, que persigue vender productos que actualmente se tienen, en un nuevo mercado, el cual es Bucaramanga y su Área Metropolitana, la ventaja de esta estrategia es que hay gente que conoce las bondades del producto y los puede recomendar.

Además, una “**Estrategia de Posicionamiento**” definiendo la imagen que se quiere proyectar de la Comercializadora, de manera tal que el consumidor prefiera nuestros productos y no otros. Este posicionamiento se hará basados en los beneficios del producto, resaltando sus bondades nutricionales y en el precio – calidad.

Y por último una “**Estrategia de Diferenciación**” en el producto, puesto que contiene atributos que no todas las frutas lo tienen, además, no es de fácil acceso, puesto que no son comercializadas en la región en la presentación ofrecida. Este tipo de estrategia recompensa la exclusividad con un precio mayor.

### **3.11 Marketing Táctico**

**Estrategia de publicidad:** Está enfocada principalmente en el diseño e implementación de la página web donde se encuentre la descripción de los productos que ofrece la comercializadora. También está previsto pautar en medios de comunicación escritos como revistas especializadas en productos alimenticios y bienestar en general.

En los almacenes de cadena se contará con impulsores que promocionen el producto dándolo a conocer mediante degustaciones a los consumidores

potenciales. Finalmente los asesores comerciales que se encargarán de visitar los supermercados, almacenes de cadena y plazas de mercado tendrán a su cargo una labor publicitaria enfocada al posicionamiento de los productos.

Parte de la estrategia de publicidad es el diseño del logotipo de la comercializadora, el cual simboliza la imagen de ésta, y debe representar la razón de ser de la empresa, es por esto, que se ha diseñado con tonos e imágenes alusivas a las frutas base de los productos como se muestra a continuación:

**Figura 24. Logotipo de la Comercializadora**



Fuente: Propia

**Estrategia de promoción:** Consta de las siguientes etapas:

Entrega de muestras gratuitas del producto, puesto que se requiere dar a conocer el producto, con una estrategia que incluya directamente a los distribuidores pero que se dirija al consumidor final.

Los productos con mayor rotación pueden ir acompañados de muestras gratuitas de aquellos que sean menos conocidos dentro del mercado con el fin de contribuir a su posicionamiento.

Los folletos y catálogos actualizados expondrán a los distribuidores todas las características de los productos ofrecidos con el fin de contribuir a que éste pueda transmitir una buena información al respecto a sus clientes. De esta manera se

propagará el conocimiento de la procedencia, forma de elaboración y modo de utilización entre otros aspectos.

Las ferias comerciales que se realicen en el centro del país, se pueden constituir en medios para proyectar el producto a nuevos segmentos de mercado.

En coordinación con los distribuidores y de acuerdo al comportamiento del mercado se plantearán nuevas posibilidades estratégicas a seguir.

**Estrategias de Servicio al Cliente:** Es importante mantener buenas relaciones con las empresas distribuidoras de los productos del mercado objetivo, con el propósito de afianzar las relaciones comerciales y alcanzar una relación armónica en el manejo de pedidos, promociones y ubicación de los productos al interior de los establecimientos.

La principal estrategia de servicio al cliente es la calidad de los productos ofrecidos, sin embargo, también es importante una oportuna y eficiente atención a las reclamaciones que permitan la satisfacción del cliente y eviten una mala publicidad para la empresa.

## 4. ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1 Descripción de los Productos a Ofrecer

Según el estudio de mercados se pudo determinar que los productos que mas prefieren los consumidores son la pulpa de frutas, seguido de la conservas. En el mercado, no se ofrece pulpa de fruta de chontaduro, sino combinada con borojón, así como conserva de borojón. A partir de las conclusiones de este estudio, se determinó que los productos ofrecidos por la empresa C.I BOROJÓN DE COLOMBIA S.A., una compañía vallecaucana, dedicada al procesamiento y comercialización de frutas exóticas colombianas, son altamente compatibles con nuestra idea de negocio.

“Los productos ofrecidos por esta compañía son 100% naturales con frutas como: **Borojón, Chontaduro, Noni, Tamarindo, Maracuyá, Guayaba, entre otras.** A partir de estos frutos exóticos y de las combinaciones de algunos de ellos, han desarrollado presentaciones en **pulpas, jaleas, conservas en almíbar, en salmuera, deshidratados y tabletas**, que conforman una nueva alternativa de consumo”.<sup>3</sup>

“Cuentan con **certificación ISO 9001:2008** y los respectivos registros **INVIMA** y **conceptos sanitarios**. Siguen los lineamientos **BPM** (Buenas Prácticas de Manufactura), **HACCP** cumpliendo con todas las normas de higiene requeridas, para exportar y comercializar productos con los más altos estándares de calidad”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> C.I BOROJÓN DE COLOMBIA S.A. Disponible en <http://www.borojodecolombia.co/es/quienes-somos-borojo.html>

<sup>4</sup> *Ibíd.*

Cabe destacar que aunque esta compañía ofrece la opción de vender sus productos sin etiqueta, para que se coloque una propia, se prefirió no hacerlo, dado que es una estrategia de publicidad, que ofrezcamos productos hechos en el Pacífico, en una empresa con reconocimiento por más de 20 años.

- **Pulpa de Borojón: Presentación en bolsa de 250 gramos**

**Figura 25. Presentación Pulpa de Borojón**



Fuente: C.I. Borojón de Colombia S.A

**“Modo de Uso:**

Puede utilizar nuestra Pulpa de Borojón para untar en el pan diario o rollos, o mezclada con cereales o yogures como parte de su dieta normal y saludable.

**Modo de Preparación:**

1 cucharada sopera para 2 vasos de leche fría o caliente, también en agua, azúcar al gusto”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ibíd.

- **Pulpa de Boroj3 con Chontaduro: Presentaci3n en bolsa de 250 gramos**

**Figura 26. Presentaci3n Pulpa de Boroj3-Chontaduro**



Fuente: C.I. Boroj3 de Colombia S.A

**“Modo de Uso:**

Puede utilizar nuestra Pulpa de Boroj3 con Chontaduro para untar en el pan diario o rollos, o mezclada con cereales o yogures como parte de su dieta normal y saludable.

**Modo de Preparaci3n:**

1 cucharada sopera para 2 vasos de leche fr3a o caliente, tambi3n en agua, az3car al gusto.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ib3d.

- **Conserva de Chontaduro en Almíbar: Presentación frasco por 500 gramos.**

**Figura 27. Presentación Conserva de Chontaduro**



Fuente: C.I. Borojó de Colombia S.A

**“Modo de Uso:**

Puede utilizar nuestra Conserva de Chontaduro en Almíbar como suplemento dietario, consumir sólo o licuar con leche o agua y azúcar al gusto.”<sup>7</sup>

**4.2 Localización de la Comercializadora.**

Teniendo en cuenta que el mercado que se pretende abarcar es el del área metropolitana de Bucaramanga, la comercializadora se localizará en el departamento de Santander.

---

<sup>7</sup> Ibíd.

La microlcalización está determinada principalmente por variables como seguridad, costo de los servicios públicos, costo del arriendo, disponibilidad de bodegas a arrendar y acceso a él. Otras variables como la proximidad de los clientes no aplicaría, dado que la distribución será para toda la zona metropolitana de Bucaramanga.

En lo que a legislación urbanística se refiere, los criterios a tener en cuenta son menos exigentes toda vez que no se realizará una actividad industrial sino comercial. En este sentido bastará con asegurarse que el inmueble elegido sea de uso comercial y su destinación no sea residencial.

Desde el punto de vista funcional, el inmueble debe tener facilidades para el cargue y descargue de mercancías. Teniendo en cuenta que serán almacenados productos alimenticios, no está demás verificar la existencia de otros productos químicos que puedan afectar la calidad de los alimentos.

A continuación se muestran las variables que se tuvieron en cuenta para la localización del proyecto, junto con la ponderación de cada variable y los barrios preseleccionados.

**Tabla 5. Calificación de la Microlocalización**

BARRIO		GIRARDOT		CENTRO		GAITAN	
VARIABLE	PESO ASIGNADO	CALIFIC.	CALIFIC. PONDER.	CALIFIC.	CALIFIC. PONDER.	CALIFIC.	CALIFIC. PONDER.
SEGURIDAD	.02	3	0,6	4	0,8	2	0,4
COSTO DEL ARRIENDO	.02	3	0,6	2	0,4	4	0,8
COSTO DE SERVICIOS PÚBLICOS	.03	4	1,2	2	0,6	4	1,2
DISPONIBILIDAD DE BODEGAS	.02	4	0,8	2	0,4	3	0,6
ACCESO	.01	3	0,3	4	0,4	3	0,3
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>3,5</b>		<b>2.6</b>		<b>3,3</b>

Fuente: Propia

Con los anteriores resultados se demuestra que el Barrio Girardot presenta los mejores indicadores en el promedio de las variables a tener en cuenta por lo cual se considera como el lugar indicado para localizar el proyecto con un puntaje de 3,5 seguido del barrio Gaitan con 3,3 y por último el Centro con 2,6.

### 4.3 Recursos Requeridos

Teniendo en cuenta la demanda de los productos a comercializar se determinan los requerimientos en cuanto a activos fijos, personal, infraestructura y demás. Es por esto que a continuación se muestran las unidades presupuestadas de venta para posteriormente calcular las necesidades del estudio técnico.

**Tabla 6. Calculo Unidades a Vender**

1	No. De habitantes económicamente activos en Bucaramanga y su Área Metropolitana	799.465
2	No. De personas promedio por hogar según el DANE para el 2011	3,5
3	No de hogares en Bucaramanga y su Área Metropolitana	228.418
4	% de hogares estrato 3, 4,5 y 6. Según DANE para el año 2011	66,71%
5	No Hogares estratos 3, 4, 5 y 6	152.355
6	Disposición de Compra	85%
7	No. De hogares dispuestos a comprar productos a base de chontaduro y borojón	129.501
8	No de hogares Dispuestos a comprar (por producto): Pulpa de borojón 47% Pulpa de Borojón-Chontaduro 38,5% Conserva de Chontaduro 30%	60.865 49.857 38.850
9	Frecuencia de Compra: Pulpa: el 4% 1 vez al mes, el 6% 2 veces al mes, el 20% 3 veces al mes el 70% 4 veces al mes. Conserva: el 20% 1 vez al mes	
10	Unidades a vender mensuales por producto: Pulpa de borojón Pulpa de Borojón-Chontaduro Conserva de Chontaduro	213.029 174.502 7.770
11	Participación de la comercializadora: Pulpa de borojón (8%) Pulpa de Borojón-Chontaduro (8%) Conserva de Chontaduro (50%)	17.042 13.960 3.885

Fuente: Propia

**Recursos Humanos:** El personal necesario para iniciar el proyecto es el siguiente: 1 gerente, 1 asistente, 1 transportador, 2 asesores comerciales.

**Tabla 7. Necesidad de Recurso Humano**

<b>CARGO</b>	<b>No DE PERSONAS</b>
Gerente	1
Asistente	1
Transportador	1
Asesores Comerciales	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Fuente: Propia

**Recurso Físico:** Los recursos físicos son los siguientes:

**Tabla 8. Necesidad Recurso Físico**

<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>
100	Canastilla plástica para el transporte de alimentos. DIMENSIONES: Largo 53cm, ancho 35cm, alto 30 cm CAPACIDAD DE CARGA: 30kg
40	Estiba Plástica DIMENSIONES: Largo 60cm, ancho 40 cm, alto 5cm
1	Cuarto frio DIMENSIONES: Alto 3metros, ancho 3 metros, largo 3 metros
2	Centro de trabajo en forma de L, con archivador y cerradura MATERIAL: Aglomerado de madera con recubrimiento melamínico Ecofort DIMENSIONES: Alto 75,5cm, ancho 165 cm y 160cm, fondo 65cm. COLOR: Wengue
2	Silla ejecutiva cromada negra. DESCRIPCIÓN: Silla neumática con tela de malla, mecanismo metálico para regulación de altura, base inferior con ruedas giratorias y reposa brazos de

	<p>polietileno. Material durable para soportar el peso y el uso continuo.  MEDIDAS: 60cm X 68cm X 54cm</p>
4	<p>Silla interlocutora para oficina y centros de visita. Diseño simple, sencillo y cómodo.  MEDIDAS: Alto 80cm, ancho 50cm</p>
1	<p>Teléfono inalámbrico, con 2 auriculares, pantalla grande fácil de ver, bloqueo de llamadas y modo nocturno, auricular con diseño antideslizante, modo ecológico inteligente.</p>
2	<p>Computador HP Combo All in One 18,5" 500GB + Impresora 1515 / 18-5010+MTF 1515</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b></p> <p><b>All in One 18,5"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria Ram de 4GB DDR3</li> <li>• Disco duro de 500GB</li> <li>• Procesador Intel Celeron J1800</li> <li>• Velocidad del procesador de 2,41GHz</li> <li>• Pantalla LCD con retroiluminación LED de 18,5"</li> <li>• Resolución de pantalla de 1366x768</li> <li>• Sistema operativo Windows 8.1</li> <li>• Tarjeta de gráficos Intel HD</li> <li>• Unidad óptica; Grabador de DVD SuperMulti con bandeja delgada</li> <li>• Conexión Wi-Fi disponible con LAN inalámbrica 802.11 b/g/n que ofrece banda única (2,4 Ghz)</li> <li>• Cámara web HD y micrófono integrados</li> <li>• Lector de tarjetas multimedia 7 en 1</li> <li>• Teclado USB con control de volumen y mouse óptico</li> </ul> <p><b>Multifuncional 1515</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones de impresión, copia y escaneado</li> <li>• Tecnología de impresión de inyección térmica de tinta HP</li> <li>• Admite 2 cartuchos de impresión (1 negro y 1 tricolor (cian, magenta, amarillo))</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite función de impresión a doble cara manual</li> <li>• Formato de archivos de digitalización de JPEG, TIFF, PDF, BMP, PNG</li> <li>• Conectividad estándar USB 2.0</li> </ul>
--	---

Fuente: Propia

#### **4.4 Diagrama de Flujo o de Actividades**

A continuación se observa el diagrama de las actividades que desarrollará la comercializadora:

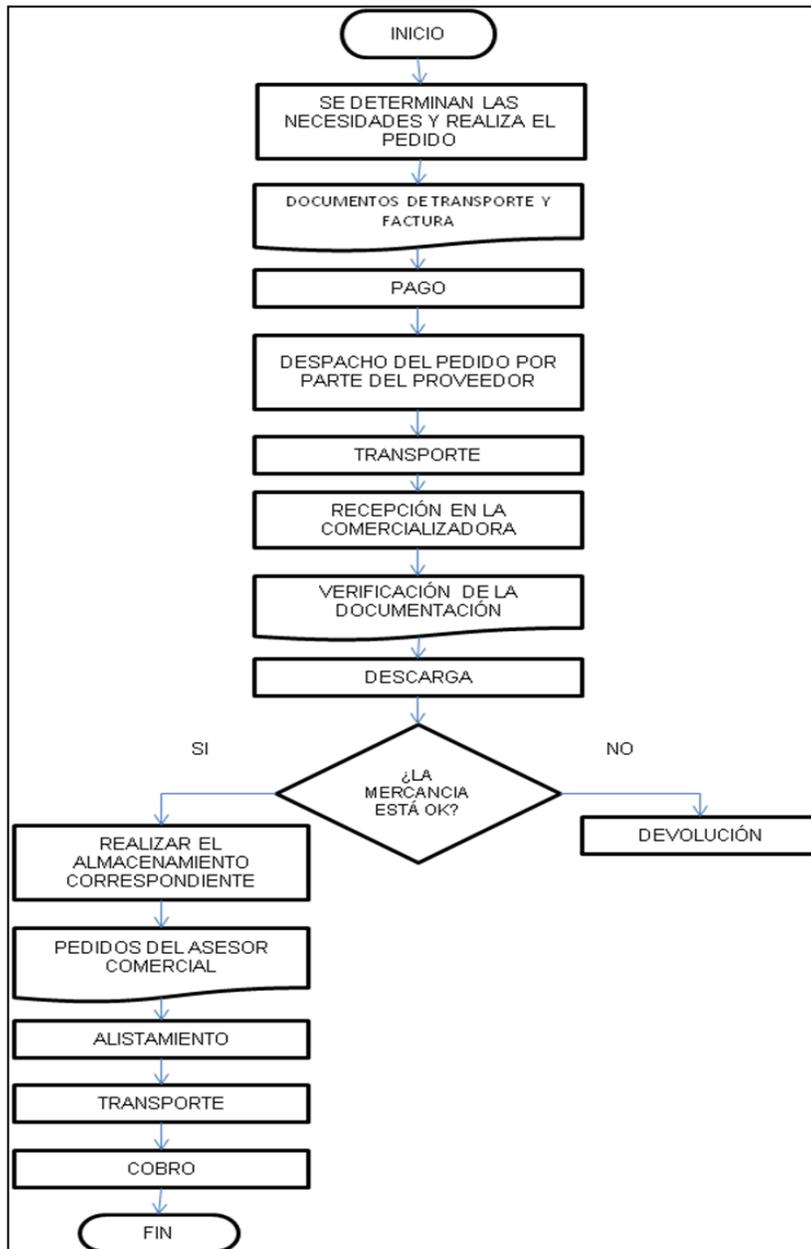
El proceso comienza con la identificación de las necesidades de la comercializadora, pedido del producto, pago de este pedido, despacho del pedido por parte del proveedor, este último implica coordinar con la transportadora el envío refrigerado de las pulpas de frutas, de modo tal que no se dañen.

Para la identificación de las necesidades se proyecta la compra de un programa de inventarios, que evite desabastecimiento e incumplimiento de los pedidos de los clientes.

Cuando los productos lleguen a la ciudad de Bucaramanga, el operario tendrá que recibir la mercancía y hacer la descarga, cerciorándose que sea la cantidad y presentación solicitada. Si cumple con las especificaciones, según el tipo de producto se ubica en el cuarto de refrigeración si es pulpa de fruta o chontaduro en trozos empacados al vacío, las conservas se organizarán en la bodega destinada para estas.

Los asesores comerciales se encargaran de visitar los almacenes de cadena, supermercados y plazas de mercados, para recibir los pedidos, los cuales se enviarán a la comercializadora para ser alistados y despachados por el transportador. Los mismos asesores comerciales son los encargados de hacer el respectivo cobro según plazo establecido.

Figura 28. Diagrama de Flujo



Fuente: Propia

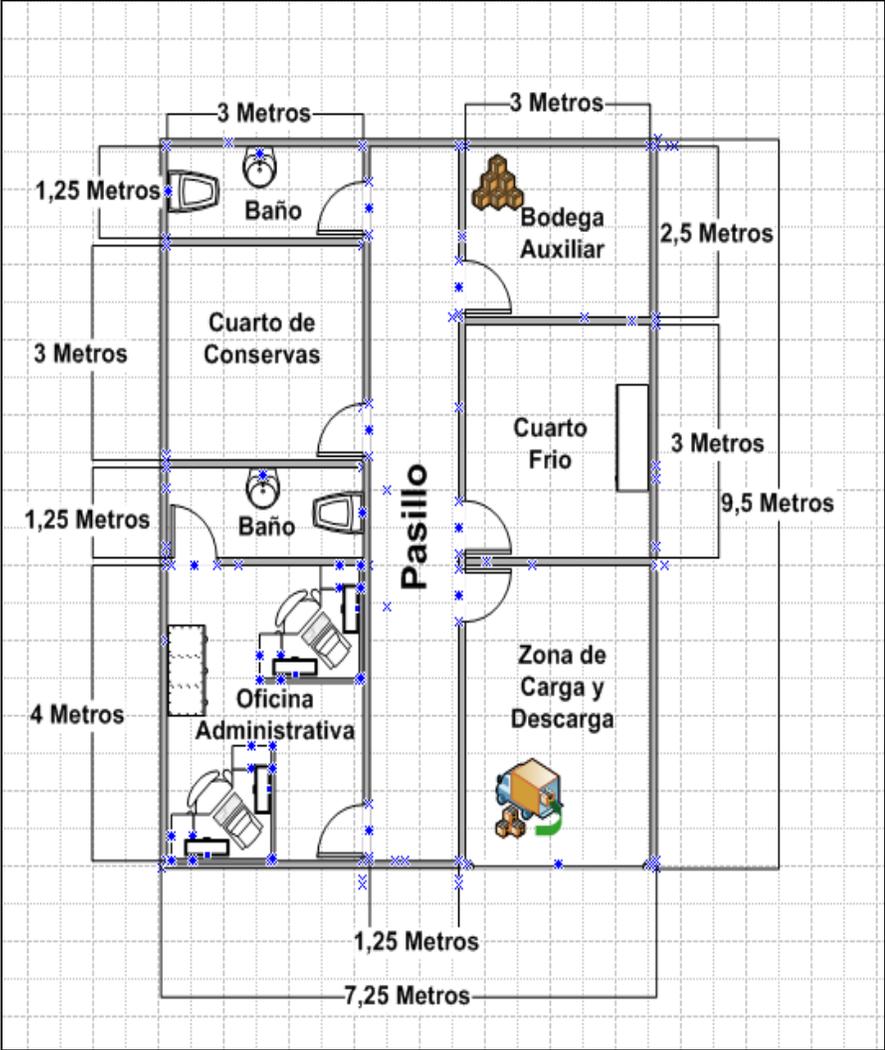
#### **4.5 Distribución de Planta**

Con la distribución de planta que se presenta en la Figura No 29 se busca encontrar la mejor organización posible de todas las áreas de la comercializadora, teniendo en cuenta el proceso de las actividades que la empresa realizará y que se describió anteriormente.

Se requiere una zona de carga y descarga del producto, zona de almacenamiento refrigerado, zona de almacenamiento seco para las conservas, zona administrativa y una bodega auxiliar para ubicar tanto las canastillas como los carros para su transporte.

La distribución planteada busca la utilización efectiva de todo el espacio de la bodega, un pasillo amplio por donde circular, movimiento del material según distancias mínimas, mínimo esfuerzo, seguridad del producto, espacios amplios para el almacenamiento del producto y una zona administrativa.

Figura 29. Distribución de Planta



Fuente: Propia

## 5. ESTUDIO ECONÓMICO

### 5.1 Inversión Fija

**Tabla 9. Inversión Fija**

CANT.	DESCRIPCION	V. UNITAR.	V. TOTAL
100	Canastilla plástica para el transporte de alimentos. DIMENSIONES: Largo 53cm, ancho 35cm, alto 30 cm CAPACIDAD DE CARGA: 30kg	\$13.000	\$1.300.000
40	Estiba Plástica DIMENSIONES: Largo 60cm, ancho 40 cm, alto 5cm	\$20.000	\$800.000
1	Cuarto frio DIMENSIONES: Alto 3metros, ancho 3 metros, largo 3 metros	\$10.000.000	\$10.000.000
2	Centro de trabajo en forma de L, con archivador y cerradura MATERIAL: Aglomerado de madera con recubrimiento melamínico Ecofort DIMENSIONES: Alto 75,5cm, ancho 165 cm y 160cm, fondo 65cm. COLOR: Wengue	\$399.900	\$799.800
2	Silla ejecutiva cromada negra. DESCRIPCIÓN: Silla neumática con tela de malla, mecanismo metálico para regulación de altura, base inferior con ruedas giratorias y reposa brazos de polietileno. Material durable para soportar el peso y el uso continuo. MEDIDAS: 60cm X 68cm X 54cm	\$149.900	\$349.800
4	Silla interlocutora para oficina y centros de visita. Diseño simple, sencillo y cómodo. MEDIDAS: Alto 80cm, ancho 50cm	\$44.900	\$179.600
1	Teléfono inalámbrico, con 2 auriculares, pantalla grande fácil de ver, bloqueo de llamadas y modo nocturno, auricular con diseño antideslizante, modo ecológico	\$ 169.900	\$169.900

	inteligente.		
2	<p>Computador HP Combo All in One 18,5" 500GB + Impresora 1515 / 18-5010+MTF 1515</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>  <b>All in One 18,5"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria Ram de 4GB DDR3</li> <li>• Disco duro de 500GB</li> <li>• Procesador Intel Celeron J1800</li> <li>• Velocidad del procesador de 2,41GHz</li> <li>• Pantalla LCD con retroiluminación LED de 18,5"</li> <li>• Resolución de pantalla de 1366x768</li> <li>• Sistema operativo Windows 8.1</li> <li>• Tarjeta de gráficos Intel HD</li> <li>• Unidad óptica; Grabador de DVD SuperMulti con bandeja delgada</li> <li>• Conexión Wi-Fi disponible con LAN inalámbrica 802.11 b/g/n que ofrece banda única (2,4 Ghz)</li> <li>• Cámara web HD y micrófono integrados</li> <li>• Lector de tarjetas multimedia 7 en 1</li> <li>• Teclado USB con control de volumen y mouse óptico</li> </ul> <p><b>Multifuncional 1515</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones de impresión, copia y escaneado</li> <li>• Tecnología de impresión de inyección térmica de tinta HP</li> <li>• Admite 2 cartuchos de impresión (1 negro y 1 tricolor (cian, magenta, amarillo))</li> <li>• Permite función de impresión a doble cara manual</li> <li>• Formato de archivos de digitalización de JPEG, TIFF, PDF, BMP, PNG</li> <li>• Conectividad estándar USB 2.0</li> </ul>	\$999.900	\$1.999.800
<b>TOTAL</b>			<b>\$15.598.900</b>

Fuente: Cotizaciones hechas a través de la página web de Homecenter, Falabella y vía telefónica

## 5.2 Gastos Pre-Operativos

En los gastos pre operativos están incluidos aquellos necesarios para remodelar la bodega y tenerla apta para la puesta en marcha de la comercializadora, denominados obras civiles. En los de constitución están contenidos aquellos correspondientes al registro mercantil y conformación de la sociedad.

**Tabla 10. Gastos Pre-Operativos**

OBRAS CIVILES	\$ 900.000,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 500.000,00
PUBLICIDAD	\$ 1.000.000,00

Fuente: Propia

## 5.3 Costo Variable

El costo variable está representado por el valor que ofrece el proveedor de cada uno de los 3 productos a comercializar y se presentan en la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 11. Costo Unitario por Producto**

PULPA DE BOROJO	\$ 2.200,00
PULPA DE BOROJO-CHONTADURO	\$ 2.700,00
CONSERVA DE CHONTADURO	\$ 6.000,00

Fuente: Cotizaciones

## 5.4 Costos Fijos

**Tabla 12. Costos de Nomina**

CARGO	DEVENGADO			DEDUCCIONES			NETO A PAGAR
	SUELDO BÁSICO	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	SALUD 4%	PENSIÓN 4%	TOTAL DEDUCCIONES	
GERENTE	2.000.000		2.000.000	80.000	80.000	160.000	1.840.000
ASISTENTE	800.000	72.000	872.000	32.000	32.000	64.000	808.000
TRANSPORTADOR	800.000	72.000	872.000	32.000	32.000	64.000	808.000
ASESOR COMERCIAL 1	900.000	150.000	1.050.000	36.000	36.000	72.000	978.000
ASESOR COMERCIAL 2	900.000	150.000	1.050.000	36.000	36.000	72.000	978.000
<b>TOTALES</b>	<b>5.400.000</b>	<b>444.000</b>	<b>5.844.000</b>	<b>216.000</b>	<b>216.000</b>	<b>432.000</b>	<b>5.412.000</b>

Fuente: Propia

**Tabla 13. Costo de Apropiaciones**

%	APROPIACIONES	
8,33%	CESANTIAS	\$ 486.805,20
1%	INTERESES A LAS CESANTIAS	\$ 4.868,05
8,33%	PRIMA	\$ 486.805,20
4,17%	VACACIONES	\$ 225.180,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.203.658,45</b>

Fuente: Propia

**Tabla 14. Costo de Aportes Parafiscales**

%	APORTES PARAFISCALES	
12%	PENSIÓN	\$ 648.000,00
0,522%	ARP	\$ 28.188,000
4%	CCF	\$ 216.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 892.188,00</b>

Fuente: Propia

**Tabla 15. Costo de Dotación a Empleados**

No DE PERSONAS	COSTO UNITARIO	DOTACIONES ANUALES	COSTO TOTAL DOTACIÓN
4	\$ 100.000,00	3	\$ 1.200.000,00

Fuente: Propia

**Tabla 16. Gastos Financieros**

VALOR DE CAPITAL	\$ 30.000.000,00
NUMERO DE MESES	48,00
TASA DE INTERÉS	1,20%
CUOTA	\$ 825.826,57

Fuente: Propia

**Tabla 17. Total Costos Fijos**

NOMINA	\$ 7.507.846,45
DOTACIÓN	\$ 100.000,00
ARRIENDO	\$ 1.000.000,00
AGUA	\$ 60.000,00
LUZ	\$ 150.000,00
TELEFONIA	\$ 120.000,00
TRANSPORTE	\$ 4.000.000,00
PAPELERIA	\$ 50.000,00
PUBLICIDAD	\$ 200.000,00
IMPUESTOS (34%)	\$ 5.317.198,02
GASTOS FINANCIEROS	\$ 825.826,57
TOTAL	\$ 19.330.871,05

Fuente: Propia

**5.5 Total Costos y Gastos Fijos y Variables Mensuales****Tabla 18. Total Costos y Gastos Fijos y Variables**

INVERSIÓN FIJA	\$ 15.598.900,00
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 2.400.000,00
COSTOS FIJOS	\$ 19.330.871,05
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 74.089.676,44
TOTAL	\$ 111.419.447,49
CAPITAL APORTADO POR LOS SOCIOS	\$ 81.419.447,49
FINANCIACIÓN	\$ 30.000.000,00

Fuente: Propia

## 5.4 Punto de Equilibrio

**Tabla 19. Punto de Equilibrio**

	PULPA BOROJO	PULPA BOROJO- CHONTADURO	CONSERVA DE CHONTADURO
COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES	\$ 6.443.623,68	\$ 6.443.623,68	\$ 6.443.623,68
PRECIO DE VENTA	\$ 2.860,00	\$ 3.510,00	\$ 7.800,00
COSTO VARIABLE	\$ 2.200,00	\$ 2.700,00	\$ 6.000,00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 660,00	\$ 810,00	\$ 1.800,00
PUNTO DE EQUILIBRIO	9.763,07	7.955,09	3.579,79

Fuente: Propia

## 5.5 Estado de Resultados

El estado de resultados resume la operación de la empresa durante un periodo determinado, este estado incluye los ingresos generados por la Comercializadora y todos los gastos y costos en que se incurrió en sus operaciones, para mostrar las ganancias o pérdidas.

Para las proyecciones de los 3 primeros años de la Comercializadora, las Unidades a vender crecerán a una tasa del PIB del 4,8%, los precios de venta a la tasa de inflación del 3,0% y los gastos de administración y ventas también crecerán con la inflación.

Para el cálculo de la depreciación, la vida útil de los equipos de cómputo es de 5 años y de los muebles, enseres y maquinaria de 10 años.

A continuación se muestra el Estado de Resultados de la Comercializadora, el cual presenta utilidades netas positivas:

**Tabla 20. Estado de Resultados**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Unidades Pulpa de Boroj3	204.504	214.320	224.608
Precio Pulpa de Boroj3	2.860	2.946	3.034
Ventas Pulpa de Boroj3	584.881.440	631.344.422	681.498.422
Unidades Pulpa de Boroj3-Chontaduro	167.520	175.561	183.988
Precio Pulpa de Boroj3-Chontaduro	3.510	3.615	3.724
Ventas Pulpa de Boroj3-Chontaduro	587.995.200	634.705.539	685.126.547
unidades Conserva de Chontaduro	46.620	48.858	51.203
Precios Conserva de Chontaduro	7.800	8.034	8.275
Ventas Conserva de Chontaduro	363.636.000	392.523.244	423.705.290
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>1.536.512.640</b>	<b>1.658.573.204</b>	<b>1.790.330.259</b>
Materia Prima Pulpa de Boroj3	449.908.800	485.649.555	524.229.556
Materia Prima Directa Pulpa de Boroj3-Chontaduro	452.304.000	488.235.030	527.020.421
Materia Prima Directa Conserva de Chontaduro	279.720.000	301.940.957	325.927.146
<b>TOTAL DE Materia Prima Directa</b>	<b>1.181.932.800</b>	<b>1.275.825.542</b>	<b>1.377.177.123</b>
GASTOS DE VENTA	110.777.910	114.101.248	117.524.285
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>243.801.930</b>	<b>268.646.415</b>	<b>295.628.852</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	49.876.247	48.900.535	50.367.551
DEPRECIACION	1.759.870	1.759.870	1.759.870
<b>UIIA</b>	<b>192.165.813</b>	<b>217.986.010</b>	<b>243.501.431</b>
INTERES	4.500.000	3.598.806	2.562.433
<b>UIA</b>	<b>187.665.813</b>	<b>214.387.204</b>	<b>240.938.998</b>
OTROS INGRESOS	0	0	0
OTROS EGRESOS	0	0	0
IMPUESTOS	63.806.376	72.891.650	81.919.259
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>123.859.436</b>	<b>141.495.555</b>	<b>159.019.739</b>
EBITDA	193.925.683	219.745.880	245.261.301
MARGEN EBITDA	13%	13%	14%

Fuente: Propia

Cabe resaltar que los intereses a que se hace referencia en el Estado de Resultados, corresponden a la deuda que se contraer3 por valor de \$30.000.000 con una tasa del 15% efectiva anual y cuya tabla de amortizaci3n se muestra a continuaci3n:

**Tabla 21. Amortización del Crédito**

<b>Valor de capital</b>	\$30.000.000			
<b>Financiación</b>	15,0%			
<b>Cuota</b>	\$ 10.507.960,55			
<b>Año</b>	<b>Capital</b>	<b>Intereses</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo</b>
0				30.000.000
1	6.007.961	4.500.000	10.507.961	23.992.039
2	6.909.155	3.598.806	10.507.961	17.082.885
3	7.945.528	2.562.433	10.507.961	9.137.357
4	9.137.357	1.370.604	10.507.961	(0)

Fuente: Propia

## 5.6 Presupuesto de Tesorería

El Presupuesto de Tesorería es esencial para todas las empresas, puesto que proyecta cuáles serán las necesidades de financiación y los superávits de tesorería, así como también la posible inversión de los excedentes resultantes.

Para la construcción de éste presupuesto se halla el capital de trabajo y las compras para cada periodo o año como se muestra a continuación:

**Tabla 22. Capital de Trabajo**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión en Deudores	98.166.085	105.964.399	114.382.211
Inventarios	26.265.173	28.351.679	30.603.936
Financiación Proveedores	50.341.582	53.246.335	57.476.224
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>74.089.676</b>	<b>81.069.743</b>	<b>87.509.923</b>

Fuente: Propia

Para hallar el capital de trabajo se tiene una rotación de cartera de 23 días, de inventarios de 8 días y por último una rotación de proveedores de 15 días.

**Tabla 23. Compras**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inventario Inicial	0	26.265.173	28.351.679
Inventario Final	26.265.173	28.351.679	30.603.936
Utilización de MP	1.181.932.800	1.275.825.542	1.377.177.123
<b>COMPRAS TOTALES</b>	<b>1.208.197.973</b>	<b>1.277.912.047</b>	<b>1.379.429.380</b>

Fuente: Propia

**Tabla 24. Presupuesto de Tesorería**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Saldo anterior	0	67.156.938	115.453.400
Recuperación cartera año anterior	0	98.166.085	105.964.399
Recuperación periodo actual	1.438.346.555	1.552.608.805	1.675.948.048
Prestamos	30.000.000	0	0
Redención de inversiones	0	0	0
Aportes de capital	81.323.845	0	0
Ingresos por venta de activos	0	0	0
Ingresos por intereses	0	0	0
<b>Ingresos disponibles de la tesorería</b>	<b>1.549.670.400</b>	<b>1.717.931.829</b>	<b>1.897.365.848</b>
Costos y gastos variables Materiales	1.157.856.391	1.224.665.712	1.321.953.156
Costos y gastos variables periodo anterior materiales	0	50.341.582	53.246.335
Costos y gastos fijos	49.876.247	48.900.535	50.367.551
Gastos de Ventas	110.777.910	114.101.248	117.524.285
MOD	0	0	0
Mantenimiento Activos Fijos	0	0	0
<b>Egresos operacionales</b>	<b>1.318.510.549</b>	<b>1.438.009.076</b>	<b>1.543.091.327</b>
pago de intereses	4.500.000	3.598.806	2.562.433
pago de prestamos	6.007.961	6.909.155	7.945.528
<b>Egresos financieros</b>	<b>10.507.961</b>	<b>10.507.961</b>	<b>10.507.961</b>
Impuesto de renta	63.806.376	72.891.650	81.919.259
Adquisición de activos	15.598.900	0	0
pago de Dividendos	0	0	0
<b>Otros Egresos</b>	<b>79.405.276</b>	<b>72.891.650</b>	<b>81.919.259</b>
Inversión en Capital de Trabajo	74.089.676	81.069.743	87.509.923
<b>Saldo final</b>	<b>67.156.938</b>	<b>115.453.400</b>	<b>174.337.378</b>

Fuente: Propia

## 5.7 Balance General

El Balance General muestra todos los recursos que la empresa posee, expresado en los activos, las deudas reflejadas en los pasivos y el patrimonio de los accionistas.

**Tabla 25. Balance General**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
DISPONIBLE	67.156.938	115.453.400	174.337.378
INVERSIONES	74.089.676	155.159.419	242.669.342
DEUDORES	98.166.085	105.964.399	114.382.211
INVENTARIOS	26.265.173	28.351.679	30.603.936
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>265.677.873</b>	<b>404.928.897</b>	<b>561.992.867</b>
ACTIVOS FIJOS	15.598.900	15.598.900	15.598.900
DEPRECIACIÓN	1.759.870	3.519.740	5.279.610
<b>ACTIVOS NETOS</b>	<b>13.839.030</b>	<b>12.079.160</b>	<b>10.319.290</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>279.516.903</b>	<b>417.008.057</b>	<b>572.312.157</b>
PRESTAMOS	23.992.039	17.082.885	9.137.357
PROVEEDORES	50.341.582	53.246.335	57.476.224
IMPUESTOS POR PAGAR	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>74.333.622</b>	<b>70.329.220</b>	<b>66.613.581</b>
CAPITAL	81.323.845	81.323.845	81.323.845
UTILIDADES ANTERIORES	0	123.859.436	265.354.991
UTILIDADES	123.859.436	141.495.555	159.019.739
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>205.183.282</b>	<b>346.678.837</b>	<b>505.698.576</b>
<b>PASIVO +PATRIMONIO</b>	<b>279.516.903</b>	<b>417.008.057</b>	<b>572.312.157</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Propia

## 5.8 Indicadores Financieros

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y de la Tasa Interna de Retorno se parte de los Flujos de Fondos que se muestran en la Tabla 25.

**Tabla 26. Flujo de Fondos**

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO NETO
0	0,00	111.323.845,44	-111.323.845,44
1	67.156.938,31	0,00	67.156.938,31
2	48.296.461,61	0,00	48.296.461,61
3	58.883.977,90	0,00	58.883.977,90

Fuente: Propia

Posteriormente, se halla el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC ó WACC) el cual es una tasa que mide el costo medio de los activos de los recursos propios y financiados. Su fórmula es la siguiente:

$$WACC = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd (1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

Ke: Tasa de retorno que exige el accionista para el riesgo de esa empresa

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda Financiera Contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de Impuestos.

La tasa de retorno del accionista se calcula así:

$$ke = Rf + (Rm - Rf) * b$$

Donde:

Rf: Tasa libre de riesgo

Rm: Rentabilidad esperada del mercado

b: Riesgo de mercado de un activo

A su vez el riesgo de mercado de un activo se halla con la siguiente fórmula:

$$b = bu + \frac{D(1 - T)}{CAA} * bu$$

Donde:

Bu: beta desapalancado

La aplicación de las formulas anteriores se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 27. Cálculo del WACC**

Activos productivos	111.323.845,44
Deuda	30.000.000,00
Capital Aportado por los Accionistas	81.323.845,44
T	34%
Bu	1,10
Bl	1,37
Rf	4,88%
Rm	16,20%
Ke	20,4%
Kd	9,9%
<b>WACC</b>	<b>16,64%</b>

Fuente: Propia

Teniendo el valor del WACC y el flujo de fondos se halla el VPN y la TIR a través de Excel con la función VNA y TIR

VPN: \$18.865.186,26

TIR: 27,16%

Lo anterior indica que llevado los flujos a presente no solo se logra la recuperación de la inversión, sino que además se obtiene ganancia por encima de la rentabilidad exigida que es la del WACC.

A continuación se muestran algunos indicadores financieros de la Comercializadora para los 3 años proyectados:

**Tabla 28. Indicadores Financieros**

INDICADORES		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RAZÓN DE LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE	3,57	5,76	8,44
TASAS DE APALANCAMIENTO	GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	1,27	1,23	1,21
	GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,02	1,02	1,01
TASA DE ACTIVIDAD	ROTACIÓN DE ACTIVOS	5,50	3,98	3,13
TASA DE RENTABILIDAD	MARGEN OPERACIONAL	12,51%	13,14%	13,60%
	MARGEN NETO	8,06%	8,53%	8,88%
	RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	94%	63%	48%

Fuente: Propia

La razón corriente es un indicador financiero de liquidez de una empresa, y determina la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, para el año 1 es de 3,57 lo que indica que por cada peso que debe la comercializadora, se tiene 3,57 para respaldar esta deuda. Para los años 2 y 3 este indicador mejora aún más.

El grado de apalancamiento operativo como se puede observar en la tabla anterior es muy bajo, esto debido a que los costos administrativos también lo son y no afectan en gran medida la utilidad operacional. Este grado de apalancamiento indica que por cada punto de incremento en ventas para el primer año, la utilidad operacional antes de intereses e impuestos se incrementará en 1.27 puntos.

A su vez, el grado de apalancamiento financiero es básicamente el uso del crédito con terceros, y muestra que por cada punto de incremento en la utilidad operativa antes de interés e impuestos, la utilidad antes de impuestos incrementa para el primer año el 1.02 puntos.

El indicador rotación de activos muestra que tan eficientes están siendo los activos de la comercializadora con respecto a las ventas que se están realizando. Para el año 1 los activos rotan 5.5 veces, lo que se puede traducir en días, para lo cual se divide 360 entre 5.5, y se tiene que los activos rotan cada 65 días. Para los siguientes años este indicador disminuye, lo que debe corregirse con mayores ventas para estos años.

El margen operacional mide el porcentaje de utilidad operacional que se obtiene con cada venta, en el primer año es de 12.51%, en el año dos aumenta a 13.14% y 13.60% para el tercer año, por lo anterior evidenciamos un crecimiento de 0.63% entre el año 1 y 2 y de 0.46% del año 2 al 3.

El margen neto en cambio mide el porcentaje de utilidad neta que se alcanza con cada venta. Para los años 1, 2 y 3 es de 8.06%, 8.53% y 8.88% respectivamente, evidenciándose crecimientos anuales.

Por último, la rentabilidad operacional del patrimonio nos indica que el patrimonio de la comercializadora durante el año 1 obtuvo una rentabilidad del 94% en el año

2 63% y el año 3 48%, estas disminuciones se deben a que el patrimonio está aumentando año tras año en gran medida, dada las utilidades del ejercicio.

## **6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

### **6.1 Misión, Visión y Políticas**

#### **Misión**

Ofrecer a la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana variedad de productos a base de chontaduro y borjón, de la más alta calidad, precios razonables y excelente servicio pos-venta, comprometidos a su vez con el desarrollo del sector y el departamento de Santander.

#### **Visión**

Al 2020 Ser una empresa líder en Santander, que sobresalga por la variedad de productos a ofrecer y participación en el mercado, apoyados en la innovación, logística y necesidades requeridas por los clientes.

#### **Políticas**

##### **Política de Personal**

En esta política se define lo dispuesto para la selección de personal, teniendo en cuenta el nivel de capacitación en relación con las funciones específicas de su cargo, de conformidad con los siguientes parámetros:

- Reclutamiento: se realizará a través de anuncios en páginas electrónicas especializadas. Además serán tenidas en cuenta recomendaciones directas de los socios.

- Selección: Este proceso comienza con la preselección de los candidatos según el perfil propuesto, seguido por pruebas sicotecnicas y entrevista con el gerente de la compañía.
- Contratación: La comercializadora realizará contratos laborales a termino fijo de un año para todo el personal. Con esto se busca generar confianza y estabilidad en lo empleados para que se desempeñen de la mejor manera en la ejecución de sus funciones.
- Salario: Para la definición del salario la comercializadora se basará en los sueldos promedio dentro del sector para cada cargo contratado, en el marco de la legislación laboral vigente, teniendo en cuenta los derechos y prestaciones de ley.

### **Políticas de Compras**

La política de compras de la Comercializadora para la optimización de sus procesos seguirá los siguientes parámetros:

- Proveedores: La empresa contará con la proveeduría de los productos a comercializar por parte de empresas del Valle del Cauca, en donde se fabrican este tipo de productos.
- Forma de Pago: Se buscará negociar con el proveedor para que la mitad de las compras sean de contando y el restante a 30 días.

### **Políticas de manejo de Inventarios**

El manejo eficiente de los inventarios incide en la rentabilidad, liquidez y costos de financiamiento. También determina las necesidades en cuanto al control para la

conservación del producto y el espacio de almacenamiento. Teniendo en cuenta lo anterior se concluye que los pedidos al proveedor deben realizarse y recibirse con una periodicidad semanal, garantizando la satisfacción de la demanda de nuestros clientes.

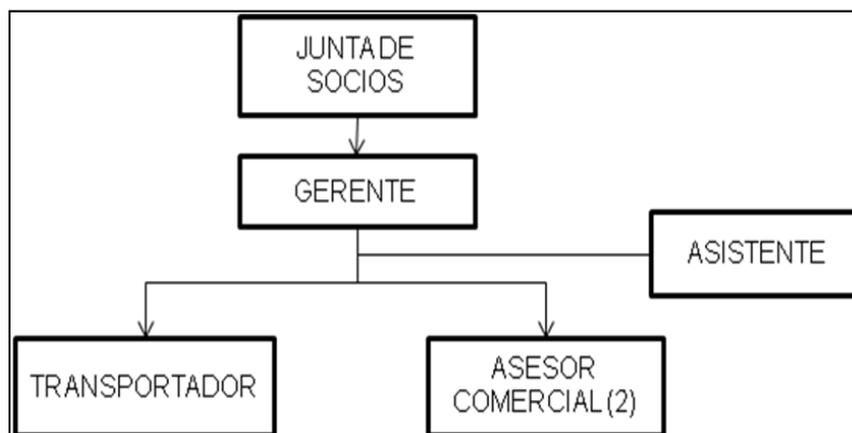
### **Política de Ventas**

Dado que uno de los principales clientes son los almacenes de cadena, se prevé que la mayoría de las ventas serán a crédito. Se estima que las ventas a crédito correspondan a un 60 % del total de ventas, mientras que el 40% sea de contado. Sin embargo, se podrá ajustar esta política de acuerdo a las circunstancias dinámicas de la economía.

### **6.2 Estructura Organizacional y Descripción de Cargos de la Empresa**

La estructura organizacional está encabezada por la junta de socios, seguida por el gerente, 2 asesores comerciales, un transportador y el asistente de gerencia como se muestra a continuación:

**Figura 30. Estructura Organizacional**



Fuente: Propia

**La descripción de cada uno de los cargos es el siguiente:**

**Gerente:** Será el responsable de la administración de la Comercializadora. Es independiente en todos los aspectos para el manejo de la misma. Reportará únicamente a la Junta de Socios. Le reportarán: la Secretaria de Gerencia, el Transportador y los Asesores Comerciales. Como requisitos debe ser Administrador de empresas, Ingeniero Industrial o profesional en carreras afines al cargo a desempeñar, y demostrar experiencia de mínimo cuatro años en cargos similares.

**Tabla 29. Manual de Funciones Gerente General**

MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Directivo
Denominación:	Gerente General
Jefe Inmediato:	Junta de Socios
No de Cargos:	Uno (1)
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la comercializadora, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con sus facultades.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar el proceso de planeación estratégica de la comercializadora, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo utilizando la menor cantidad de tiempo, dinero y materiales, es decir, optimizando los recursos disponibles.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar el personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</li> <li>- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.</li> <li>- Realizar los pedidos de producto, de acuerdo con las proyecciones y necesidades de la comercializadora.</li> <li>- Realizar visitas aleatorias a los clientes para saber sus necesidades y nivel de satisfacción con el servicio prestado por la comercializadora.</li> <li>- Visitar clientes potenciales con el fin de darle a conocer los productos que ofrece la comercializadora.</li> </ul>	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
Administración de personal Elaboración y formulación e proyectos Normas y políticas de presupuestos Manejo de paquetes contables	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.	Cuatro (4) años en cargos similares

Fuente: Propia

**Asistente de Gerencia:** Será responsable de los asuntos relacionados con el trabajo de oficina de la Gerencia. Estará a cargo de la recepción de los pedidos a satisfacción, el manejo de inventario y la comunicación con el proveedor. Reportará únicamente al Gerente. Se exige como requisito para ocupar éste cargo tener estudios en secretariado, dos años de experiencia en cargos similares, manejo de computadoras y paquetes contables para computadoras.

**Tabla 30. Manual de Funciones Asistente de Gerencia**

MANUAL DE FUNCIONES	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Nivel:	Asistencial
Denominación:	Asistente de Gerencia
Jefe Inmediato:	Gerente General
No de Cargos:	Uno (1)
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Apoyo a la Gerencia en la redacción, registro, archivo y control de la correspondencia y documentos de la Comercializadora, así como también apoyar en el alistamiento de los pedidos para su despacho.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender y coordinar las comunicaciones telefónicas y/o escritas de acuerdo a las necesidades, manteniendo actualizado el directorio de contactos.</li> <li>- Redactar e imprimir correspondencia, documentos y facturación, elaborándolos de acuerdo a las instrucciones del jefe, dentro de los estándares de comunicación establecidos.</li> <li>- Organizar, controlar y mantener actualizado el archivo de documentos de la comercializadora.</li> <li>- Recibir los pedidos de los asesores comerciales y alistarlos para su despacho.</li> <li>- Realizar el inventario de la comercializadora.</li> <li>- Las demás actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES</b>	
Conocimientos de ofimática	
Conocimientos de Excel	
<b>V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Secretariado contable	Dos (2) años en cargos similares

Fuente: Propia

**Transportador:** Será responsable de la carga y descarga de productos, así como el transporte de los pedidos que se realicen. Velará porque las buenas condiciones del vehículo a su cargo. Reportará al Gerente. Se exige como requisito para ocupar este cargo ser bachiller, dos años de experiencia en cargos similares, curso SENA en mecánica.

**Tabla 31. Manual de Funciones Transportador**

MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Asistencial
Denominación:	Transportador
Jefe Inmediato:	Gerente General
No de Cargos:	Uno (1)
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar tareas de transporte de los productos de la Comercializadora en Bucaramanga y su área Metropolitana.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga y descarga de los productos en la furgoneta.</li> <li>- Transporte de los productos según hoja de ruta suministrada por la asistente de gerencia.</li> <li>- Entrega oportuna de de los productos.</li> <li>- Mantener limpio los contenedores de mercadería.</li> <li>- Las demás actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato</li> </ul>	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
Conducción Normas de transito Mecánica	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Bachiller, licencia de conducción al día, curso de mecánica	Dos (2) años de experiencia en cargos similares

Fuente: Propia

**Asesor Comercial:** Será responsable de visitar a posibles clientes para la promoción de los productos de la Comercializadora, así como también a los que ya son clientes para la toma de pedidos y cobro de facturas. Reportará al Gerente. Se exige como requisito ser tecnólogos en mercadeo, con dos años de experiencia en cargos similares.

**Tabla 32. Manual de Funciones Asistente Comercial**

MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Asistencial
Denominación:	Asesor Comercial
Jefe Inmediato:	Gerente General
No de Cargos:	Dos (2)
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dar a conocer la Comercializadora y sus productos a través de visitas a los posibles clientes.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar visitas a posibles clientes para presentar la comercializadora y los productos q ésta ofrece.</li> <li>- Realizar las ventas a los precios y condiciones determinados por la comercializadora.</li> <li>- Diligenciar los formularios para registrar la operación de venta.</li> <li>- Realizar la cobranza de las ventas.</li> <li>- Asistir a las reuniones de trabajo a que haya lugar.</li> <li>- Asesoría técnica, comercial y promocional a los clientes.</li> <li>- Actuar como receptor, de nuevas necesidades o productos requeridos por el cliente para que la empresa comercialice.</li> <li>- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.</li> <li>- Informar diariamente a la Comercializadora los resultados de sus visitas.</li> <li>- Las demás actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
Cobranza Manejo de clientes	

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Tecnólogo en mercadeo	Dos (2) años de experiencia en cargos similares

Fuente: Propia

## 7. ESTUDIO LEGAL

La Comercializadora se constituirá como una sociedad por acciones simplificada S.A.S., la cual puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, lo anterior según la Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Para formalizar legalmente la empresa se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

**Paso 1.** Consultar que sea posible registrar el nombre de la compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.

**Paso 2.** Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía, para el caso una S.A.S

Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.

El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

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.

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

**Paso 3.** PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.

**Paso 4.** Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro.

**Paso 5.** Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.

**Paso 6.** Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

**Paso 7.** Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.

**Paso 8.** En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrarlos servicios.

**Paso 9.** Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.

**Paso 10.** Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

## 8. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se ha elaborado con la finalidad de crear una comercializadora denominada COMERPACÍFICO S.A.S, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, y que tiene por objeto distribuir pulpa de borojón, borojón-chontaduro y conserva de chontaduro de alta calidad en el mercado Santandereano. De esta manera se disminuye la distancia entre regiones para poner al alcance de los santandereanos estos productos que se caracterizan por su alto contenido nutritivo. La comercializadora adquirirá el producto terminado de proveedores que se encuentran ubicados en la Zona Pacífica Colombiana y serán transportados a Bucaramanga.

Actualmente, el borojón y el chontaduro son frutos que por su escaso conocimiento dentro del mercado objetivo, su sabor, las características que lo distinguen de cualquier otro fruto y las ventajas nutritivas científicamente comprobadas, constituyen la materia prima ideal en el objetivo perseguido de distribuir productos obtenidos a partir de ellos con el fin de acercarlos al consumidor santandereano.

Según el estudio de mercado realizado, la disposición de los encuestados de consumir los productos objeto de este proyecto es de 87% para el chontaduro y 84% para el borojón, en donde las presentaciones preferidas son la pulpa, seguida por la conserva. Lo anterior comprobó la viabilidad del proyecto y determinó con que productos comenzar la operación y la proyección de ventas. Estas proyecciones contribuyeron a la distribución de la planta, la necesidad de un cuarto frío donde conservar la cadena de frío de la pulpa y espacio para almacenar las conservas.

El estudio técnico determinó la microlocalización de la comercializadora, la cual se halló a través de la ponderación de variables como seguridad, costo de los

servicios públicos, costo del arriendo, disponibilidad de bodegas a arrendar y acceso a él. Otras variables como la proximidad de los clientes no aplicaría, dado que la distribución será para toda la zona metropolitana de Bucaramanga. Así mismo, se estableció el diagrama de flujo de las operaciones y las necesidades de recurso humano y físico y la distribución de planta.

El estudio económico arrojó que la inversión en equipos de oficina, muebles, enseres y maquinaria es de \$15.598.900. Los gastos pre-operativos se calculan en \$2.400.000 e incluyen lo necesario para la adecuación de la bodega para la actividad de la comercializadora, los gastos correspondientes al registro mercantil y conformación de la sociedad y los de publicidad previa a la apertura de la empresa. Gastos administrativos y de ventas por \$19.330.871,05 y capital de trabajo por \$74.089.676,44, para un total de **\$111.419.447,49**, de los cuales \$30.000.000 corresponden a financiación bancaria.

Llevando los flujos de fondos al presente, con una tasa WACC de 16.64% el valor presente neto es de \$18.865.186,26 y la tasa interna de retorno de 27,16%, lo anterior indica que se logra recuperar la inversión y además produce ganancia por encima de la tasa de descuento utilizada para valorar la comercializadora.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

AKTIVA, SERVICIOS FINANCIEROS. La Industria del Procesamiento y conservación de Frutas en Colombia, 2013.

ALEXANDER OSTERWALDER. Generación de Modelos de Negocio. Deusto S.A. Ediciones, 2011.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Desempeño Reciente y Retos de la Economía Colombiana, 2013.

CORPOICA. Frutas tropicales potenciales para el piedemonte llanero. Manual de asistencia técnica No. 8. Villavicencio, 2002.

MICHAEL E. PORTER. Ventaja Competitiva, Alay ediciones, S.L, 2002.