

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

**Análisis de viabilidad técnica y financiera para la creación de la empresa ‘‘ El Naranja’’,
dedicada a la producción y comercialización de jugo de naranja natural y fresco en el Área
Metropolitana de Bucaramanga**

Claudia Jinnett Moreno Durán

Ruth Marcela Pimiento Valencia

Trabajo de Tesis para optar al título de Especialista en Finanzas y Negocios

Internacionales

Profesor

Carlos Avendaño

Universidad de la Sabana

Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2014

Contenido

	Pág.
Introducción	10
1. Justificación	11
2. Objetivos	13
2.1 Objetivo General	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
3. Marco Teórico.....	14
4. Metodología	17
4.1 Tipo de estudio.....	17
4.2 Método de investigación	18
4.3 Técnicas para la recolección y tratamiento de la información.....	18
5. Investigación de mercados.....	20
5.1 Objetivo General	20
5.2 Objetivos Específicos.....	20
5.3 Investigación exploratoria.....	20
5.3.1 <i>Análisis del sector de jugo de naranja</i>	20
5.3.2 <i>Análisis de la participación de la competencia</i>	29
5.3.3 <i>Mercado Objetivo</i>	33
5.3.3.1 <i>Justificación del mercado objetivo.</i>	35
5.4 Investigación descriptiva.....	36
5.4.1 <i>Objetivos</i>	36
5.4.1.1 <i>Objetivo general</i>	36
5.4.1.2 <i>Objetivos específicos.</i>	36
5.4.2 <i>Estimación del mercado potencial</i>	37
5.4.3 <i>Diseño de la muestra</i>	39
5.4.3.1 <i>Tipo de muestreo</i>	40
5.4.4 <i>Diseño del formato de encuesta</i>	40

5.4.4.1	<i>Formato de encuesta</i>	41
6.	Resultados investigación de mercados.....	47
6.1	Conclusiones investigación de mercados.....	58
6.2	Estimación de la demanda.....	60
7.	Estudio Técnico	65
7.1	Sistemas de gestión para aseguramiento de la inocuidad del producto.	65
7.2	Justificación.....	65
7.3	Proceso de implementación de las buenas prácticas de manufactura	66
7.3.1	<i>Aspectos de implementación</i>	67
7.3.1.1	<i>Compromiso gerencial</i>	67
7.3.1.2	<i>Políticas de calidad sanitaria</i>	67
7.3.1.3	<i>Planificación</i>	68
7.3.1.4	<i>Seguridad y satisfacción del consumidor</i>	68
7.3.1.5	<i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i>	68
7.3.1.6	<i>Auditorías</i>	69
7.3.1.7	<i>Sensibilización del personal</i>	69
7.3.1.8	<i>Educación y entrenamiento del equipo</i>	69
7.3.1.9	<i>Diagnóstico del perfil sanitario</i>	70
7.3.2	<i>Plan de Buenas Prácticas de Manufactura – BPM</i>	70
7.3.3	<i>Ejecución Del plan de BPM</i>	71
7.3.4	<i>Verificación y seguimiento</i>	72
7.3.5	<i>Auditorías y mejoramiento</i>	73
7.3.6	<i>Metodología a utilizar</i>	74
7.4	Factores para la localización de la empresa.	76
7.4.1	<i>Definición de la localización del proyecto</i>	76
7.4.2	<i>Análisis de los factores escogidos para la localización de la empresa</i>	76
7.5	Análisis y descripción del proceso.	78
7.5.1	<i>Definición del producto</i>	78
7.5.2	<i>Descripción del proceso de producción</i>	80
7.5.3	<i>Análisis de la capacidad instalada</i>	86

7.5.3.1	<i>Capacidad teórica de la planta</i>	86
7.5.3.2	<i>Capacidad disponible de la planta</i>	87
7.5.3.3	<i>Capacidad utilizada</i>	89
7.6	Marco Legal	90
7.6.1	<i>Constitución</i>	90
7.6.1.1	<i>Sociedad por acciones simplificadas</i>	90
7.6.1.1.1	<i>Sociedad por acciones simplificadas</i>	92
7.7	Contratación	93
7.7.1	<i>Definición de contrato</i>	93
7.8	Tributación (subsidios).....	95
7.9	Subsidios	97
7.9.1	<i>Beneficio de la Ley 1429 de 2010</i>	97
7.9.2	<i>Subsidios para el financiamiento del capital semilla</i>	99
8.	Análisis Administrativo	101
8.1	Estructura Organizacional.....	101
8.2	Análisis Estratégico.....	101
8.2.1	<i>Objeto social de la empresa</i>	101
8.2.2	<i>Misión</i>	113
8.2.3	<i>Visión</i>	102
8.3	Políticas de financiación.....	103
8.3.1	<i>Selección, contratación y manejo de personal</i>	103
8.3.2	<i>Proceso de orden de compra</i>	104
8.4	Políticas de calidad.....	105
8.4.1	<i>Inventarios</i>	105
8.5	Estrategias de publicidad y promoción.....	106
8.5.1	<i>Tipo de relaciones con los clientes</i>	106
9.	AnálisiFinanciero.....	110
9.1	Inversión inicial requerida.....	110

9.1.1. <i>Inversion fija</i>	110
9.2. Capital de trabajo.....	112
9.3. Análisis del costo de producción.....	113
9.3.1. <i>Costos directos</i>	113
9.3.2. <i>Otros costos de fabricación</i>	116
9.4. Gastos de venta.....	116
9.5. Gastos de administración.....	117
9.6. Análisis de precio de venta.....	118
9.7. Punto de equilibrio.....	120
9.8. Estados financieros proyectados.....	122
9.9. Evaluación financiera.....	126
9.10 Conclusiones análisis financiero.....	129
10. Impactos generados.....	130
11. Conclusiones y recomendaciones.....	132
Bibliografía.....	133

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Proyecciones de Población Municipales por área 2005 – 2009</i>	38
Figura 2. <i>Ingreso promedio mensual</i>	47
Figura 3. <i>En su tiempo libre usted se dedica a:</i>	48
Figura 4. <i>Cuando toma jugo de naranja lo prefiere:</i>	49
Figura 5. <i>Consume jugo de naranja en su hogar:</i>	49
Figura 6. <i>Qué tipo de jugo de naranja consume en su hogar?</i>	50
Figura 7. <i>Qué marcas de jugos de naranja conoce?</i>	51
Figura 8. <i>Qué tan frecuente toma jugo de naranja natural sin conservantes ni colorantes?</i>	52
Figura 9. <i>Dónde compra con mayor frecuencia el jugo de naranja natural y fresco?</i>	53
Figura 10. <i>Cuando consume jugo de naranja usted elige:</i>	53
Figura 11. <i>Compraría un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, producido y servido en su mismo punto de venta para consumo inmediato?</i>	54
Figura 12. <i>Qué atributos de un jugo de naranja considera importantes a la hora de comprar?</i> 55	55
Figura 13. <i>Qué tamaño prefiere cuando va a consumir jugo de naranja natural y fresco</i>	56
Figura 14. <i>Qué tipo de envase prefiere cuando consume jugo de naranja natural y fresco?</i>	57
Figura 15. <i>Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, para consumo inmediato, servido en un vaso de 12 Oz?</i>	58
Figura 16. <i>Essential Pro</i>	81
Figura 17. <i>Versatile Pro</i>	82
Figura 18. <i>Vending</i>	82
Figura 19. <i>Diagrama de procesos</i>	85
Figura 20. <i>Organigrama</i>	101

Lista de Tablas

	Pág.
<i>Tabla 1. Recolección y tratamiento de información.....</i>	18
<i>Tabla 2. Importación de productos cítricos en Colombia</i>	27
<i>Tabla 3. Muestra de restaurantes en el AMB</i>	31
<i>Tabla 4. Muestra de cafeterías y fruterías en el AMB</i>	31
<i>Tabla 5. Muestra de negocios informales en el AMB</i>	32
<i>Tabla 6. Número de habitantes total en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....</i>	34
<i>Tabla 7. Distribución de la población en las principales ciudades del país por estratos socioeconómicos.</i>	39
<i>Tabla 8. Variables que se medirán con la encuesta para identificar el consumidor potencial....</i>	40
<i>Tabla 9. Estimación de la demanda</i>	62
<i>Tabla 10. Frecuencia de asistencia a centros comerciales</i>	62
<i>Tabla 11. Tiempos utilizados en cada centro de trabajo</i>	86
<i>Tabla 12. Salario mano de obra directa</i>	95
<i>Tabla 13. Inversión inicial requerida</i>	111
<i>Tabla 14. Descripción de las inversiones realizada.....</i>	111
<i>Tabla 15. Capital de trabajo</i>	112
<i>Tabla 16. Costos de materia prima e insumos unitarios</i>	114
<i>Tabla 17. Salario de mano de obra.....</i>	115
<i>Tabla 18. Mano de obra directa unitaria</i>	116
<i>Tabla 19. Otros costos de fabricación.....</i>	116
<i>Tabla 20. Gastos de ventas.....</i>	117
<i>Tabla 21. Gastos de administración.....</i>	117
<i>Tabla 22. Análisis de precio ‘‘Piso – Techo’’.....</i>	119
<i>Tabla. 23. Margen de contribución.....</i>	121
<i>Tabla 24. Ponderación.....</i>	121
<i>Tabla 25. Calculo del punto de equilibrio.....</i>	122

Tabla 26. <i>Estado de Resultados sin deuda</i>	124
Tabla 27. <i>Estado de Resultados con deuda</i>	125
Tabla 28. <i>Flujo de caja libre sin deuda</i>	126
Tabla 29. <i>Flujo de caja libre con deuda</i>	126
Tabla 30. <i>Indicadores análisis sin deuda</i>	128
Tabla 31. <i>Indicadores análisis con deuda</i>	128

Glosario

CITRUS MÁXIMA: el pomelo es un árbol perennifolio de las familia de las rutáceas, de origen sudés asiático donde crece de forma silvestre y se ha difundido menos que otros cítrico; es cultivado por su fruto de color amarillo pálido sabor ligeramente ácido con un pequeño toque de amargor y gran tamaño.

CITRUS RETICULATA: árbol que pertenece al género botánico citrus, en la familia de las rutáceas de características similares al naranja aunque más pequeño y de formas esferoide. Vulgarmente se conoce por el nombre del mandarino y su fruto como mandarina.

CITRUS MÉDICA: comúnmente llamado cidro o toronja, es un arbusto de las familias de las rutáceas cultivado por su fruta, fue probablemente el primer cítrico conocido en Europa.

Introducción

La salud y el bienestar es una de las principales preocupaciones del ser humano. Desde algunos años atrás, la preocupación viene en aumento debido a que enfermedades como la obesidad, el colesterol y el cáncer entre otras, se presentan con mayor frecuencia en las personas. Dichas enfermedades han sido asociadas con los malos hábitos alimenticios, el estrés, el sedentarismo, etc. Motivo por el cual, las personas están procurando adoptar hábitos sanos que incluyen una nutrición a base de alimentos y bebidas naturales, factores que han dado auge y crecimiento a ese sector.

El presente proyecto consiste en realizar un análisis de viabilidad técnica y financiera para la creación de la empresa ‘‘El Naranja’’, dedicada a la producción y comercialización de jugo de naranja natural y fresco en el área metropolitana de Bucaramanga. El proyecto está enfocado en analizar el mercado, la viabilidad técnica y el análisis financiero de una empresa que se dedicará a la producción de jugo de naranja natural y fresco para que el consumidor lo tome inmediatamente lo ha comprado. La intención del proyecto es hacer el producto con el zumo de la naranja, para ofrecerle al consumidor un producto natural y de alta calidad, que se alinee con los deseos del consumidor de consumir productos sanos elaborados en óptimas condiciones de higiene.

1. Justificación

Hoy en día vemos como los consumidores están demandando productos alimenticios saludables, naturales, sin conservantes ni preservantes y con una relación favorable costo - beneficio. Actualmente, en la generación de ingresos económicos en los hogares, se requiere que tanto el padre como la madre realicen una actividad productiva; por consiguiente no se tiene el tiempo necesario para la elaboración de alimentos saludables, lo cual lleva a la búsqueda de productos elaborados para el consumo inmediato. En el mercado actual se encuentran diferentes tipos de productos que suplen estas necesidades y que para ser durables llevan conservantes y preservantes; Dichos aditivos, son técnicamente definidos como sustancias químicas que alteran la composición natural del alimento al cual es adicionado, generando la pérdida de nutrientes, vitaminas y minerales.

En 1965, un médico estadounidense, el doctor B. Feingold, lanzó la hipótesis de que la utilización de determinados aditivos, especialmente la tartracina, pero también los benzoatos, y casi todos los antioxidantes y colorantes artificiales, era responsable de la aparición de ciertos trastornos del comportamiento, hiperactividad, insomnio y dificultades de aprendizaje relativamente frecuentes en los niños de Estados Unidos.

Estudios adicionales, demuestran que por causas de los aditivos, se presentan enfermedades graves en la salud como: cáncer, enfermedades estomacales, síndrome de colon irritable, entre

otros a causa de estos químicos adicionados a los alimentos. Por tal razón, identificamos la necesidad y la importancia, de la creación de una empresa productora de jugo de naranja natural sin aditivos, que aporte todos los beneficios nutritivos naturales que se encuentran en este producto.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa productora de jugo de naranja natural para la comunidad bumanguesa, con los estándares de calidad, higiene y salubridad logrando ser el mejor jugo de naranja natural en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para identificar la existencia de clientes potenciales consumidores de jugo de naranja natural sin conservantes y preservantes.
- Identificar la demanda del producto, mediante un estudio de mercado, con el fin de determinar si es posible comercializar jugo de naranja natural con calidad, higiene, y salubridad.
- Determinar las características económicas del proyecto para establecer el presupuesto necesario del correcto funcionamiento de la empresa.
- Evaluar financieramente el proyecto para encontrar su viabilidad.
- Realizar el estudio administrativo para definir el plan administrativo estratégico de la empresa.
- Definir la posibilidad legal para que el negocio se establezca y opere.

3. Marco Teórico

A continuación se presentan algunos de los temas más relevantes para tener en cuenta a la hora de realizar un plan de negocio en la creación de una empresa productora de jugo de naranja natural, sin conservantes y persegantes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

La naranja es uno de los cítricos más antiguos de la humanidad, con una historia de más de 20 millones de años. Su origen se dio en el Sudeste Asiático y de allí se propago hasta Occidente. Las primeras variedades tienen poco en común con la naranja dulce de la actualidad.

Existen numerosas variedades de naranjas, siendo la mayoría híbridos producidos a partir de las siguientes especies: citrus máxima, citrus reticulada (mandarina) y citrus médica (cidro). Es de destacar, que dentro de los cítricos, la naranja es la fruta más cultivada tanto en el mercado nacional como internacional, es consumida en fruta como también en jugo de naranja.

Los principales países productores del mundo son: En el continente Americano, Brasil, Estados Unidos, Argentina y México; en la cuenca del mediterráneo (España, Italia, y Grecia); Sudáfrica y Marruecos en África; mientras que en Asia se destacan China, India y Japón (Gmitter et al., 2009). La producción mundial de naranja (según el Fresh Produce Desk Book, 2011) es de 70,9 millones de toneladas, reportando a Brasil como el mayor productor con 19,81 millones de toneladas seguido por Estados Unidos y China con 8,08 y 6,21 millones de toneladas respectivamente (FAO 2012).

En el contexto nacional, Colombia cuenta con 5 regiones productoras de naranja, utilizada para el consumo de los hogares. En Colombia, la producción de naranja alcanzo 207,727 toneladas en el año 2011 con un rendimiento promedio de 11 toneladas por hectárea, siendo el departamento del Meta, el mayor productor con 72,413 toneladas y un rendimiento de 13,9 toneladas por hectárea. El Valle del Cauca es el segundo departamento de mayor producción, con 60,626 toneladas y un rendimiento 11,4 toneladas por hectárea, mientras que Antioquia con 41,871 toneladas y un rendimiento de 12,9 toneladas por hectárea se consolida como el tercer productor. (Dane 2011).

En Colombia, se presentan dos periodos de baja producción entre los meses de marzo a abril y de agosto a septiembre. La producción en el Eje Cafetero se presenta de mayo a julio y de octubre a diciembre; en la Orinoquia, el Meta y Casanare las cosechas se dan de octubre a febrero, además de los meses de julio y agosto; en Santander la naranja se produce entre los meses de diciembre a enero y de mayo a junio, mientras que la Costa Atlántica contribuye con la producción en los meses de mayo a junio. (MADR, 2005).

En los últimos años, la academia y la industria especializada han apoyado el sector agroindustrial con tecnológicos tendiente a la automatización de procesos. Con estos avances, se ha logrado efectividad en toda la cadena productiva, generando mejoras de calidad y eficiencia de costos. Aspectos como la minimización de tiempos de producción y, la optimización del uso de materias primas, permiten tener productos más competitivos.

Dentro de los proveedores de maquinaria industrial para la extracción del jugo de naranja, se pueden identificar empresas como Zumex, Zummo, Zumoval y JuiceMachine, quienes en conjunto buscan extraer jugos a bajo costo y altas velocidades. La demanda de este producto, son las diferentes cantidades que un comprador puede y desea adquirir en un tiempo determinado y a diferentes precios. Tiene diferentes factores que la afectan, estos son:

- El precio del jugo.
- El ingreso del consumidor
- Los precios de los bienes relacionados al jugo.

El consumo de jugo de naranja se realiza diariamente, de donde surge la oportunidad de crear una empresa extractora de jugo de naranja natural en Bucaramanga ya que en la ciudad no se cuenta con empresas formales con todos los requisitos sanitarios; sin embargo en Colombia existen dos empresas formales extractoras de jugos naturales como lo son ‘‘COUNTRY HILL’’ Y ‘‘POMELOS’’ que se diferencian con nuestro proyecto ya que estas adicionan conservantes y perseverantes.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

El proyecto contará con investigación exploratoria debido al escaso conocimiento e información que se encontró durante la primera fase del presente proyecto por medio de la recopilación de información de fuentes secundarias como lo son: Informes estadísticos, publicaciones, revisión de la literatura disponible y / o datos, enfoques cualitativos, entrevistas, cuestionarios, y a partir de lo anterior, crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes en el plan de negocio y por lo tanto deben ser investigados.

Como segundo tipo de investigación, se tiene la Investigación descriptiva, en donde se observa el comportamiento de las personas en referencia a la preferencia a la hora de consumir un jugo de naranja, conociendo las costumbres y actitudes predominantes, con el fin de representar un panorama general para identificar las variables que valen la pena probar cuantitativamente.

Mediante la aplicación de los tipos de investigación, expuestos anteriormente, se desea conocer la satisfacción, demanda, precio y preferencias de consumo de la población bumanguesa al consumir jugo de naranja natural con todos los requisitos sanitarios estipulados por el BPM y la secretaria de salud, además de identificar cuáles son los principales productores locales

Para la realización de este plan de negocios se contara con recursos propios de los autores.

No serán financiados por ninguna empresa o entidad tampoco se buscara financiación

5. Investigación de mercados

5.1 Objetivo General

Identificar el mercado objetivo y el mercado potencial para cuantificar la demanda de jugo de naranja natural sin conservantes en Bucaramanga, para consumo inmediato en su punto de producción y venta.

5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una investigación exploratoria para identificar las tendencias del sector, los competidores y los posibles consumidores del producto.
- Realizar una investigación descriptiva con el fin de identificar las preferencias, frecuencia de consumo para así definir el nicho de mercado, la localización y las características intrínsecas y extrínsecas del negocio.

5.3 Investigación exploratoria

5.3.1 Análisis del sector de jugo de naranja

El negocio del jugo de naranja se divide en dos: Existen empresas dedicadas a la producción y comercialización de jugos de naranja envasados, los cuales se caracterizan por tener

conservantes y colorantes para preservarse por un tiempo prolongado en su recipiente. Este tipo de producto es comercializado en forma masiva, mediante supermercados, tiendas y el canal foodservice (restaurantes, hoteles, bares y demás).

Por otro lado, hay otro tipo de empresas que producen el jugo de naranja o zumo de forma natural y sin químicos, este producto debe consumirse inmediatamente, pues sus propiedades permiten la conservación por tan sólo unas horas y en algunas ocasiones hasta 2 o 3 días si se mantiene sellado y bien refrigerado. Este tipo de negocio se ha venido desarrollando mayoritariamente en la informalidad, normalmente ubicados en la calle, donde no existen las condiciones de salubridad pertinentes.

En Colombia, un estudio de FoodTrends International realizado por Ipsos – Napoleón Franco a finales de 2007, un 59% de los colombianos encuestados afirma haber realizado recientemente cambios en su alimentación para hacerla más saludable. Al preguntarles cuáles han sido esos cambios, la gran mayoría afirman estar consumiendo menos harinas, más vegetales y menos grasas, mientras que otra menor porción de los encuestados afirman estar consumiendo más frutas y menos azúcar y dulces(Revista Ialimentos).

Del Valle, que está presente en 40 países del mundo, entró al país con una inversión de US\$20 millones, de los cuales US\$17 millones fueron destinados por Coca Cola a la construcción de una planta de producción en Bogotá D.C y US\$5 millones se enfocarán al desarrollo de estrategias para posicionar la marca, que llega a competir en un mercado donde Alpina, California, Bavaria, Meals y Postobón, entre otras firmas colombiana son líderes, con

marcas como Country Hill en jugos; Néctar y Fruto en néctares y mientras que Tampico, Hit y TuttiFruti, entre otros lo hacen en el segmento de refrescos. A este mercado incursionó también hace unos meses el grupo AJE Colombia, dueño de la marca de gaseosas Big Cola con la marca Cifrut(Industria Alimenticia, 2009).

Las cifras y estudios muestran un comportamiento positivo en el sector de las bebidas saludables. Así lo revela una reciente investigación realizada por Nielsen, la cual destaca que en Brasil, México, Colombia, Chile y Puerto Rico, las bebidas saludables tienen más terreno que los alimentos saludables. Específicamente, en el caso de los Colombianos, se compran un alimento saludable cada 40 días, frecuencia que en el caso de las bebidas es de siete días.

Este artículo también expone que esta tendencia se repite en los otros cuatro países estudiados, aunque no con tanta diferencia. Como ejemplo se encuentra México, el cual es el segundo país donde la frecuencia de compra de alimentos saludables es de 32 días, Puerto Rico cuya frecuencia es de 22 días, y Chile, de 21 días.

Otro dato que demuestra la prevalencia de las bebidas sobre los alimentos, es el gasto anual de los hogares en estos productos. Mientras en Chile y Colombia gastan en promedio US\$131 y US\$92 respectivamente al año en bebidas funcionales, en Brasil, México y Puerto Rico la cifra apenas pasa de US\$40 al año.

Esta misma realidad es contraria cuando se observa el gasto anual en alimentos funcionales, pues Chile y Colombia, con US\$24 y US\$31, son las naciones con el promedio más bajo. “En

cuanto al gasto anual en alimentos y bebidas, Chile y Colombia gastan más en bebidas que en alimentos, mientras en los otros países es al contrario”, afirma Paula Estévez, gerente de Servicios de Panel de Consumo de Nielsen Colombia(Perez, 2014).

Estos estudios indican que la consolidación de una empresa dedicada a la venta de jugo de naranja natural y fresco, es un negocio atractivo, frente al negocio de la comida saludable, pues los consumidores tienen mayor preferencia por estas y las consumen con mayor frecuencia. Lo que puede representar un excelente flujo de caja para la futura empresa “El Naranja”.

Teniendo en cuenta la información proporcionada anteriormente, el negocio de las bebidas tiene día a día tendencia hacia lo natural, sin la utilización de aditivos químicos (endulzantes artificiales, preservantes, conservantes), generando una buena oportunidad para crear empresa en sector, además de debilidades encontradas referentes a bajas condiciones de salubridad e higiene, para los establecimientos que actualmente comercian jugo de naranja natural. Estos hechos indican que la empresa El naranjo tiene un alto potencial para crecer, ser sostenible y rentable en el tiempo, pues se alinea con las preferencias de la mayoría de los consumidores.

Mercado del jugo de naranja en el mundo

Mientras que en EE.UU el mercado del jugo de naranja se está viendo desfavorecido, en América Latina está creciendo. Lo afirma la revista The Wall Street Journal en su artículo “EE.UU presiona el mercado de jugo de naranja” del 8 de agosto de 2013:

“El mercado de jugo de naranja en Estados Unidos, el mayor del mundo, se ha visto afectado desfavorablemente debido a los cambios en los gustos del consumidor. En el mercado de contratos de futuros de jugo de naranja, los operadores tenían a principios de este mes (Agosto de 2013), sólo US\$440,8 millones, un descenso de 60% frente a agosto de 2011. En lo que va del año, el volumen diario promedio ha sido de 2.233 contratos, un declive de 15% en la última década.

Los estadounidenses están tomando menos jugo de naranja que antes, especialmente la variedad congelada que se negocia en los mercados de futuros. Un motivo de la caída es el resurgimiento de la dieta Atkins, baja en carbohidratos. Otro factor que también está afectando al jugo de naranja es la mayor variedad de bebidas disponibles en los supermercados, desde el refresco energizante Red Bull hasta las aguas vitaminadas Vitaminwater, de Coca-Cola Co. y modas de salud como el jugo de granada y açai, afirma Ross Colbert, estrategia global de bebidas de Rabobank en Nueva York.

Al mismo tiempo, la propagación del huanglongbing, una enfermedad que ahoga los nutrientes de los cítricos y hace que se caigan prematuramente del árbol, redujo los suministros y provocó un aumento en los precios.

En cambio, en América Latina se observa la tendencia opuesta. En Brasil, el mayor productor y exportador global de jugo de naranja, el consumo de concentrado de naranja ascendió a 55.000 toneladas el año pasado, un aumento de 22% en comparación con 2003, según un estudio de la firma Markestrat. En México, otro importante productor y exportador mundial,

el consumo fue de 38.000 toneladas en 2012, un alza de 8,6% frente a 2003. Aun así, el mercado de la región es muy pequeño en relación al estadounidense, que según el mismo estudio consumió 708.000 toneladas en 2012, 29% menos que en 2003’’(Joseph, 2013).

Mercado del jugo de naranja en Colombia

Para analizar la situación del mercado del jugo de naranja en Colombia, se ha recurrido a estudios que muestran la caracterización del sector de los cítricos en el país.

Aquí se citará a Escobar (2012) quien afirma que:

Colombia en producción mundial de cítricos ocupa el puesto 33, con una participación de 0,3% y con una tasa de crecimiento anual de 2%, lo que indica que es un sector productivo creciente. El área total sembrada de frutales es de 56.784 has. y el 25,9% pertenece a los cítricos.

Santander, Cundinamarca, la Zona Cafetera Central, el Valle del Cauca, Meta y Tolima representan el 64,5% del total producido en Colombia. Entrenaranjas, mandarinas y limas ácidas se producen 940.926 toneladas.

Ordúz (citado por Escobar, 2012) expone que Colombia posee cerca de 62.000 hectáreas cultivadas con especies cítricas, las cuales se encuentran distribuidas por casi la totalidad del territorio nacional, principalmente en altitudes que van de 0 a 700 msnm. En el país, la

producción de cítricos está principalmente destinada al mercado en fresco; la naranja y el tangelo son empleadas para la producción de jugo, mientras que las mandarinas son consumidas directamente.

En Colombia, la expansión productiva encontró oportunidad en el cultivo de cítricos en los Llanos Orientales, en los departamentos de Arauca, Casanare, Vichada y Meta. En este último, la zona conocida como la Altillanura Plana y en especial en los ecosistemas de sabana, entre los municipios de Puerto López y Puerto Gaitán, se presentan condiciones de temperatura y precipitación apropiadas para la producción de cultivos perennes, entre ellos forestales, caucho, palma y frutales como la naranja Valencia.

Se espera que para el año 2015 Colombia alcance una población cercana a los 50 Millones de habitantes, los cuales demandarán más de un millón de toneladas de cítricos al año, por lo cual los Llanos Orientales deberán doblar el área plantada con naranja, y así alcanzar una producción anual de alrededor de 140 mil toneladas.

No obstante, el crecimiento de las plantas se ve limitado por las restricciones físicas y químicas que presentan los suelos de la Altillanura, tales como su baja fertilidad natural, escaso contenido de nutrientes y de materia orgánica, poca retención de agua aprovechable para las plantas, además de la baja capacidad de infiltración, exhibiendo alta resistencia a la penetración y deficiente capacidad de aireación.

Algunos productos cítricos son importados desde Brasil, México, Ecuador, Estados Unidos y Venezuela. Las tasas de crecimiento de las importaciones de Colombia de estos países son positivas y altamente dinámicas (véase tabla 2).

Tabla 2. *Importación de productos cítricos en Colombia*

Jugo de naranja congelado	50.6 %
Naranjas frescas	17.0 %
Mandarinas	11.1%
Limonos	8.2 %
Demás jugos de naranja	4.7 %

El autor citado, dentro de sus conclusiones expone que:

- La tecnología utilizada depende del uso que tiene el producto final.
- La comercialización de los cítricos se puede realizar como frutas frescas para el mercado interior o los países vecinos, como también frutas procesadas para el consumo nacional o la exportación.
- Las especies y las variedades escogidas, los sistemas de siembra, el manejo fitosanitario, la inducción de cosechas e incluso la forma de cosechar el producto y de presentarlo, varían dependiendo del acuerdo comercial con el mercado objetivo.
- Uno de los problemas que enfrenta el mercado regional de los cítricos es el hecho de que se cosechan por estaciones y ello implica una oferta en períodos cortos de tiempo y cosechas escasas en otros periodos.
- Existen formas de contrarrestar este problema con mayor o menor éxito dependiendo de las condiciones ambientales de la región donde se ubican la huerta y de la respuesta bajo esas condiciones a la tecnología existente y aplicada.

Para el presente proyecto, se tendrá en cuenta que pueden existir imprevistos relacionados con el clima, daño de maquinaria y equipo, cierres de vías y/o comunicaciones importantes con proveedores y por lo tanto se estimará un porcentaje de contingencias del 5%, el cual se sumará a los gastos anuales del proyecto.

El departamento de Antioquia fue el de mayor producción con 225.549 toneladas, seguido por los departamentos de Valle del Cauca, Meta, Santander, Caldas, Quindío, Cundinamarca, Bolívar y Huila. Por su parte, los árboles dispersos del grupo de los cítricos (mandarina, naranja y limón) registraron una producción total de 62.990 toneladas (DANE-ENA, 2013).

La citricultura son los cultivos de productos que contienen ácido cítrico o sabor citrino, dentro de los cuales se encuentra la naranja, el limón y la mandarina. Específicamente la naranja, presenta distintas variedades de naranjas dulces, las cuales fueron analizadas por las autoras del proyecto para tomar la decisión de la selección de la más adecuada para su empresa El Naranja.

Entre los diferentes tipos de naranja que pueden ser cultivadas como las naranjas dulces (Citrus Sinensis), Mandarina Oneco y naranjas agrias (Citrus aurantium), la naranja valencia en cosecha dulce es la mejor opción para la empresa El Naranja. Para tomar esta decisión, no sólo las autoras hicieron pruebas sensoriales sobre el sabor de los diferentes tipos de naranja, sino que se analizaron ciertos aspectos técnicos.

Algunos investigadores definen la naranja valencia:

Naranja Valencia: se identificó en Portugal antes 1865, pero es muy probable que sea se origen chino. Es la naranja dulce tardía más cultivada en las principales regiones citrícolas del mundo. El jugo presenta altos niveles de sólidos solubles totales y buen color. Esta variedad de naranja sirve para su consumo como fruta fresca y también para la agroindustria. El fruto es de tamaño medio a grande, esférico o ligeramente alargado, de color intenso o algo pálido y de corteza espesa pero fina.

Es la más sembrada en el piedemonte llanero. En condiciones de la altillanura colombiana se han obtenido excelentes resultados de adaptación de esta variedad, con buen crecimiento y desarrollo en los primeros años y producciones experimentales que superan las 2 toneladas en el cuarto año y las 10 toneladas por hectárea a partir del quinto año. (León, Arango y Orduz, 2009)

Esta variedad, tiene una buena oferta en el país y su buena adaptación a los suelos de altillanura, permiten inferir que es una variedad cuyas cosechas no van a presentar mayores inconvenientes, por lo que las probabilidades de encontrarla en el mercado siempre son muy altas. Adicionalmente, su color y sabor son atractivos para el mercado y los consumidores.

5.3.2 Análisis de la participación de la competencia

Para realizar el análisis de los diferentes competidores que existen en el Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB, se identificaron los establecimientos donde se comercializa este producto, para poder establecer cuál es su participación en el mercado.

Para realizar la identificación y caracterización del sector se acudió a fuentes secundarias y, debido a la escasa información sobre el producto en la región, las autoras del proyecto hicieron un muestreo puerta a puerta en los establecimientos para profundizar la información.

Analizando la oferta existente se tiene que en Bucaramanga los establecimientos dedicados al expendio de jugos naturales, incluido el jugo de naranja, son los restaurantes, las cafeterías y fruterías y los negocios informales (ubicados en las calles de la ciudad).

Según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en la ciudad existen 1971 establecimientos dedicados al negocio de la comida, distribuidos de la siguiente manera:

- Restaurantes: 917
- Cafeterías y fruterías: 997
- Autoservicios: 57
- Negocios informales: No existe información sobre cuántos existen actualmente en el área metropolitana. Sin embargo, su análisis se realizará en este proyecto, debido a que se considera un competidor importante en la región.

Para analizar la competencia en el Área Metropolitana de Bucaramanga, se tomó una muestra de 10 restaurantes, 10 cafeterías y fruterías y 10 puntos de venta ambulante, dónde se indagó sobre sus precios de venta, los tamaños ofrecidos y las ventas mensuales por unidades de jugo de naranja natural. En las tablas 4 a 6 se muestra la tabulación de la información

Tabla 3. *Muestra de restaurantes en el AMB*

Nombre	Tamaño	Precio (pesos)	Ventas promedio (Unidades/mes)
Trillos Pizzería	10 onzas	\$ 2.700	11.000
	16 onzas	\$ 3.800	
La Estación Refrescante	16 onzas	\$ 4.200	5.000
	12 onzas	\$ 3.700	
Restaurante 11's	10 onzas	\$ 2.500	500
	16 onzas	\$ 3.500	
BiankoWok	16 onzas	\$ 4.500	600
Biggers	16 onzas	\$ 4.400	600
La Cantera Gourmet	12 onzas	\$ 3.000	750
Colombian Drive Thru	14 onzas	\$ 4.000	500
2x1 Pizza	16 onzas	\$ 4.500	600
Archie'sTrattoria	12 onzas	\$ 5.200	1.500
Hamburguesas El Garaje	16 onzas	\$6.500	5.000
	12 onzas	\$ 5.500	
TOTAL UNIDADES VENDIDAS			26.050

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 4. *Muestra de cafeterías y fruterías en el AMB*

Nombre	Tamaño	Precio (pesos)	Ventas promedio (Unidades/mes)
Alicia Frutería y Heladería	12 onzas	\$ 3.800	2.600
El Paraíso de las frutas	16 onzas	\$ 4.000	2.500
Frutería la 21	24 onzas	\$ 3.500	7.500
	16 onzas	\$ 3.000	
Yogolandia	12 onzas	\$ 3.000	500
	14 onzas	\$ 3.500	
Sabor Light	16 onzas	\$ 4.500	2.200
Jumbo	1 litro	\$ 2.700	10.300
	2 litros	\$ 4.000	
	5 litros	\$ 9.500	
Cafetería central UPB	12 onzas	\$ 2.000	5.000
Cafetería Iraka	12 onzas	\$ 2.000	400
	7 onzas	\$ 1.500	

Nombre	Tamaño	Precio (pesos)	Ventas promedio (Unidades/mes)
Cafetería central UIS	10 onzas	\$1.200	11.800
	16 onzas	\$ 2.000	
La Caña Cafetería	16 onzas	\$ 2.700	3.500
TOTAL UNIDADES VENDIDAS			46.300

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 5. *Muestra de negocios informales en el AMB*

Nombre	Tamaño	Precio (pesos)	Ventas promedio (Unidades/mes)
Centro 1	8 Onzas	\$ 1.000	2.600
	12 Onzas	\$ 1.500	
Centro 2	12 Onzas	\$ 2.000	2.080
Centro 3	12 Onzas	\$ 2.000	2.600
	16 Onzas	\$ 2.500	
Centro 4	12 Onzas	\$ 2.000	2.600
Centro 5	16 Onzas	\$ 2.000	2.080
Centro 6	16 Onzas	\$ 2.500	1.820
	10 Onzas	\$ 2.000	
Novena - UIS 1	10 Onzas	\$ 1.500	600
	12 Onzas	\$ 2.000	
Novena - UIS 2	10 Onzas	\$ 1.500	800
	12 Onzas	\$ 2.000	
Novena - UIS 3	12 Onzas	\$ 2.000	1.000
	16 Onzas	\$2.500	
Cabecera 1	12 Onzas	\$ 2.000	1.430
TOTAL UNIDADES VENDIDAS			17.610

Fuente: Autoras del proyecto

Esta información revela que las cafeterías y fruterías de la ciudad son las que tienen la mayor participación en las ventas de jugo de naranja del Área Metropolitana de Bucaramanga, con un market share del 51,5%, el siguiente competidor con mayor participación son los

restaurantes cuyo market share es del 29,0% y los negocios informales tienen una participación del 19,6%.

Adicionalmente, un artículo publicado por vanguardia.com, revela que los números están siendo positivos, pues el sector de comidas y bebidas está creciendo año a año en Bucaramanga. ‘‘El observatorio de Competitividad de la CCB asegura que el crecimiento en los ingresos de hoteles y restaurantes fue de 23,8%.’’(León, 2014)

5.3.3 Mercado Objetivo

Para determinar cuál es el mercado objetivo del jugo de naranja, se ha realizado una segmentación del mercado, según los siguientes criterios:

a. CRITERIO GEOGRÁFICO:

- Región: Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB
- Clima: Templado
- Tamaño de la Ciudad o del Área Estadística Metropolitana (Tabla 5):

El tamaño del Área Metropolitana de Bucaramanga en el año 2014, según el DANE: Proyección de poblaciones municipales 2005:2020, es de **1.113.565** habitantes. Los cuales se distribuyen en sus municipios como lo muestra la tabla 5.

Tabla 6. *Número de habitantes total en el Área Metropolitana de Bucaramanga*

MUNICIPIO	No. HABITANTES
Bucaramanga	527.552
Floridablanca	264.746
Girón	175.457
Piedecuesta	145.810
Área Metropolitana de Bucaramanga	1.113.565

Fuente: DANE: Proyección de poblaciones municipales 2005:2020.

b. CRITERIO DEMOGRÁFICO:

- Ingreso: Desde 1 SMMLV
- Edad: de 15 a 64 años
- Género: Hombre, mujer
- Ciclo de la vida familiar: Joven, soltero o casado.
- Clase Social: Estrato: 3, 4 Y 5.
- Escolaridad: Indiferente
- Ocupación: Profesionista, ejecutivo, estudiante, empleado, independiente, pensionado, ama de casa, deportista.
- Religión: Indiferente
- Origen Étnico: Indiferente

c. CRITERIO PSICOLÓGICO

- Personalidad: Activo, dinámico, sociable.
- Estilo de Vida: Orientado a la salud y el deporte.

d. CRITERIO CONDUCTIVO:

- Beneficios Deseados: Refrescarse, puro, natural, enfocado en la salud y el rendimiento físico, de fácil acceso.
- Tasa de Uso: de 7 a 1 vez a la semana (Dato tomado según encuesta realizada).

Al aplicar estos criterios se ha obtenido que el mercado objetivo del presente proyecto serán aquellas personas del Área Metropolitana de Bucaramanga que cuidan de su salud y bienestar corporal, pero que tienen un estilo de vida agitado. Además realizan actividades físicas diarias, pertenecen a equipos deportivos y mantienen hábitos saludables; se encuentran entre los 15 y 64 años y pertenecen a los estratos 3,4 y 5.

5.3.3.1 Justificación del mercado objetivo.

Según los estudios y análisis previos se ha identificado que existe una tendencia del mercado a enfocarse en la salud y el bienestar de las personas. Esta tendencia es guiada por el deseo del consumidor de alimentarse, verse y sentirse bien. Actualmente, el mundo y las personas se preocupan por estar saludables y sentirse jóvenes, por eso las grandes compañías están desarrollando productos light y con componentes especiales que nutren el organismo. Se ha identificado que las personas que componen este mercado son altamente activas, es decir, trabajan, estudian, tienen hogar, hacen deporte, son sociables, negociantes, etc. Y al mismo tiempo se preocupan por su salud corporal. Bajo estas condiciones, estas personas necesitan de productos que se caractericen por ser naturales, refrescantes y que a su vez, brinden vitalidad, nutrición y bienestar a su organismo.

5.4 Investigación descriptiva

Con esta investigación de mercados se busca, principalmente, justificar la creación de la empresa ‘‘EL NARANJO’’.

5.4.1 Objetivos

5.4.1.1 Objetivo general

Identificar las preferencias y tendencias en el consumo del jugo de naranja de las personas que tienen vidas altamente activas y tienen hábitos saludables con el fin de definir las características intrínsecas y extrínsecas del jugo de naranja que venderá la empresa ‘‘El Naranja’’.

5.4.1.2 Objetivos específicos.

- Determinar qué porcentaje de la población objetivo asiste a centros comerciales en su tiempo libre, para así cuantificar la demanda, en función de los mismos.
- Determinar qué porcentaje de la población objetivo realiza deporte en su tiempo libre, para así cuantificar la demanda, en función de los gimnasios y establecimientos deportivos del Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB.
- Evaluar las diferentes preferencias de consumo del jugo de naranja en la población objeto de estudio (15 a 64 años) del Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB.

- Medir qué porcentaje y con qué frecuencia la población objetivo consume jugo de naranja, recién preparado, en negocios informales.
- Precisar qué porcentaje de la población está dispuesta a comprar jugo de naranja y cuánto estarían dispuestos a pagar por él.

5.4.2 Estimación del mercado potencial

Para establecer cuántas personas bajo este perfil se encuentran en el Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB, en primera instancia se filtrará la información por edades y estratos 3, 4 y 5. Luego se determinarán otras características de estos consumidores, como sus preferencias, la frecuencia de consumo de jugo de naranja, actividades que realizan, etc., por medio de una investigación primaria y concluyente a través de encuesta.

La población total del Área Metropolitana de Bucaramanga, proyectada por el DANE a 2014 es de 1.113.565 habitantes.

Según el estudio post-censal de ‘‘proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 a 2020’’ realizado por el DANE, en Santander la población por sexo se distribuye así: el 49,42% son hombres y el 50,58% son mujeres. Proyectando esta cifra al Área Metropolitana de Bucaramanga, se tiene que de la población total, 550.324 son hombres y que 563.241 son mujeres.

El siguiente gráfico indica la distribución por sexo y por edad de Bucaramanga: La Pirámide Poblacional es del tipo conocido como ‘‘hucha’’. Estas pirámides tienen en su distribución una base estrecha, se ensancha en el centro y disminuye suavemente hacia el vértice; corresponde a poblaciones donde la fecundidad es baja y se encuentran en proceso de envejecimiento. Esta gráfica a su vez estaría indicando que la población objetivo para este proyecto (personas entre los 15 y 64 años) tiene la mayor densidad.

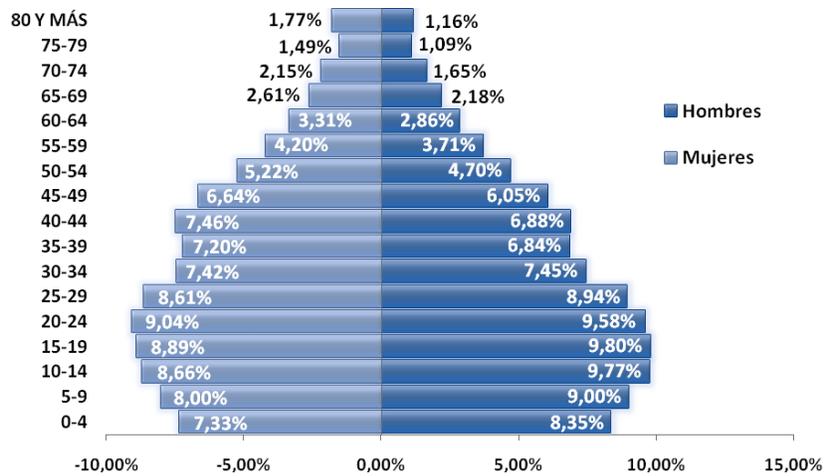


Figura 1. *Proyecciones de Población Municipales por área 2005 – 2009*
Fuente: DANE

Al analizar el gráfico detalladamente, obtenemos el porcentaje de la población objetivo que se va a estudiar según su edad (15 a 64 años). En el caso de los hombres, el 66,81% de la población está en ese rango de edad y en el caso de las mujeres el 67,99% se encuentra en ese mismo rango de edad. Esto nos indica que hay 367.671 hombres y 382.948 mujeres en el rango de edad que se quiere estudiar, en total la población de estudio, sin estratificar, es de 750.619 personas.

En la tabla a continuación se muestra la distribución por estratos socioeconómicos en cada una de las principales ciudades de Colombia. Según esta información en la ciudad de Bucaramanga el 61,42% % de sus habitantes se ubican en los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5.

Tabla 7. *Distribución de la población en las principales ciudades del país por estratos socioeconómicos.*

CIUDAD	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
Bogotá	7,10%	34,77%	37,30%	12,56%	4,60%	3,66%
Medellín	10,50%	35,30%	30,03%	11,16%	8,50%	4,51%
Cali	17,16%	26,95%	33,94%	10,17%	9,03%	2,75%
Barranquilla	23,48%	23,05%	28,93%	13,24%	6,88%	4,42%
Bucaramanga	11,23%	21,65%	26,32%	31,91%	3,19%	5,70%

Fuente: www.yanhaas.com/home/cifras2.html

Según estos datos el mercado potencial para esta investigación tiene un tamaño total de 498.561 personas.

5.4.3 *Diseño de la muestra*

Para obtener la información requerida y con un grado de confiabilidad del 90% y un error estimado del 10%, es necesario realizar 96 encuestas, según los siguientes cálculos:

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

N = número de personas entre los 15 y 64 años en estratos 3, 4 y 5 del Área Metropolitana de Bucaramanga = 498.561

$Z = (1,96)$ constante, para la distribución normal

$P =$ probabilidades de éxito (50%) 0,5

$Q =$ probabilidades de fracaso (50%) 0,5

$E =$ probabilidades de error (10%) 0,10

$$n = \frac{(498.561 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5)}{(498.561 - 1) * (0,10^2) + (1,96^2) * (0,5) * (0,5)}$$

$n \approx 96$ encuestas.

5.4.3.1 Tipo de muestreo

Para realizar el muestreo y recolección de datos, se seleccionarán al azar los individuos que contestarán la encuesta y que se encuentren dentro del mercado objetivo identificado anteriormente, de forma que cada miembro de esta población tiene la misma probabilidad de salir en la muestra. Esto indica que el tipo de muestreo a utilizar será el *Aleatorio Simple*.

5.4.4Diseño del formato de encuesta

Tabla 8. Variables que se medirán con la encuesta para identificar el consumidor potencial

VARIABLES A MEDIR	
Perfil del consumidor	Preferencias del consumidor
Preferencias del hogar	Aceptación del producto
Frecuencia de consumo	Precio
Lugar de compra y/o consumo	
Elección de marca	

Fuente: Autoras del proyecto

5.4.4.1 *Formato de encuesta*

Perfil del consumidor (Caracterización):

Edad:

Ocupación:

Estrato:

1. Cuál es su ingreso promedio mensual?

a) 1 a 2 SMLV

b) 2 a 3 SMLV

c) 2 a 4 SMLV

d) 4SMLV en adelante

2. En su tiempo libre usted se dedica a:

a) Ver películas y/o escuchar música

b) Estudiar

c) Hacer deporte

d) Asiste a centros comerciales para ir a comer, cine y pasar tiempo con su familia.

Preferencias del hogar

3. Cuando toma jugo de naranja :

a. Lo prefiere natural.

b. Lo prefiere artificial.

4. Consume en su hogar jugo de naranja:

a. Si

b. No.

5. Qué tipo de jugo de naranja consume en su hogar :

a. Jugo de naranja preparado, natural.

b. Lo compra envasado tipo (Country hill, del valle, tampico, etc)

c. Lo compra natural embazado en supermercados.

Conocimiento de marcas

6. Que marcas de jugos de naranja conoce :

a. Tampico

b. Country hill

c. Del valle

d. Tropicana

e. Jugo hit

f. Alpifruit

g. Ades

h. Floridas natural

i. Minutmade

j. Simplyorange

Frecuencia de consumo

7. Qué tan frecuente toma jugo de naranja natural sin conservantes ni colorantes?

- a) 1 vez al día
- b) 2 o más veces al día
- c) 1 vez por semana
- d) 2 o más veces por semana
- e) Nunca

Lugar de compra y/o consumo:

8. Dónde compra con mayor frecuencia el jugo de naranja natural y fresco?

- a) Prepara en casa
- b) Cafeterías y fruterías
- c) Restaurantes ubicados en centros comerciales
- d) Supermercados
- e) Colegio y/o universidad
- f) Gimnasios
- g) Otro. Cuál? _____
- h) No toma

Preferencias del consumidor

9. Cuando consume jugo de naranja usted elige:

- a) Con endulzantes
- b) Sin endulzantes

Aceptación del producto

10. Compraría un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, producido y servido en su mismo punto de venta para consumo inmediato?

- a) Lo compraría siempre
- b) Lo compraría en ocasiones
- c) No lo compraría

Si su respuesta fue a o b pase a la siguiente pregunta, de lo contrario ha finalizado su cuestionario GRACIAS!!!

Decisión de compra

11. Qué atributos de un jugo de naranja considera importantes a la hora de comprar?

- a) Que sea sin azúcar o algún tipo de endulzante
- b) Que contenga azúcar o algún tipo de endulzante
- c) Que se prepare únicamente con el zumo de la naranja

- d) Que sea para consumir fresco de inmediato o pocas horas después de comprado.
- e) Que se pueda llevar a la casa y/u oficina y tenga una larga duración.
- f) Que sea granizado.

12. Qué tamaño prefiere cuando va a consumir jugo de naranja natural y fresco?

- a) 12 Oz.(Mediano)
- b) 16 Oz. (Grande)



13. Qué tipo de envase prefiere cuando consume jugo de naranja natural y fresco?

- a) Icopor
- b) Plástico
- c) Vidrio
- d) El tipo de envase no es importante para comprar

Precio

14. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, para consumo inmediato, servido en un vaso de 12 Oz?

- a) Menos de \$2.500
- b) De \$ 2500 a \$3.500
- c) De \$3501 a \$4.500
- d) De \$ 4051 a \$ 5.500

e) De \$5501 a \$6.500

f) Más de \$6.500

GRACIAS!!!

6. Resultados investigación de mercados

Perfil del consumidor (caracterización):

En total se realizaron 96 encuestas las cuales fueron realizadas en un 100% al mercado objetivo, es decir, a personas entre los 15 y 64 años de estratos 3, 4 y 5, por muestreo aleatorio simple, de manera que, todos los individuos de la población tenían la misma probabilidad de responder la encuesta.

1. Ingreso promedio mensual:

Más de la mitad de la población objetivo (61,86%) tiene ingresos superiores a 3 SMMLV.

Como se muestra en la siguiente gráfica:

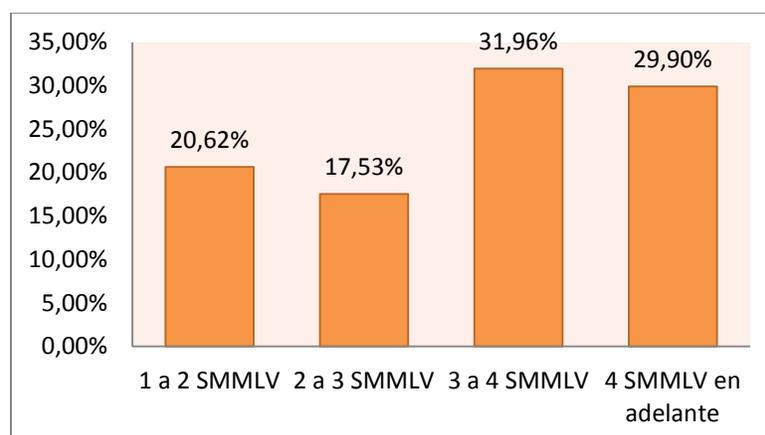


Figura 2. *Ingreso promedio mensual*

2. En su tiempo libre usted se dedica a:

Las actividades que más realiza la población objetivo son ver películas en un 46,39% y asistir a centros comerciales para comer, ir a cine y pasar tiempo con su familia en un 30,93%. El siguiente gráfico, muestra los resultados a dicha pregunta:

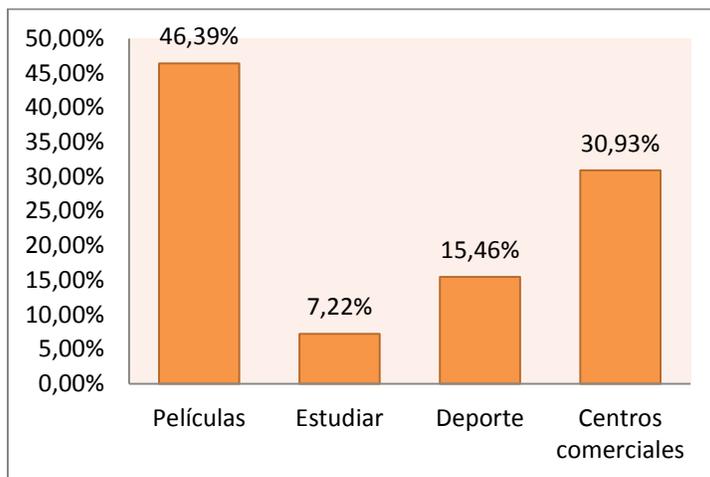


Figura 3. *En su tiempo libre usted se dedica a:*

Preferencias del hogar:

3. Cuando toma jugo de naranja lo prefiere:

En cuanto a las preferencias por lo natural y lo artificial, casi el 100% de la población objetivo (98,97%) prefiere tomar jugo natural.

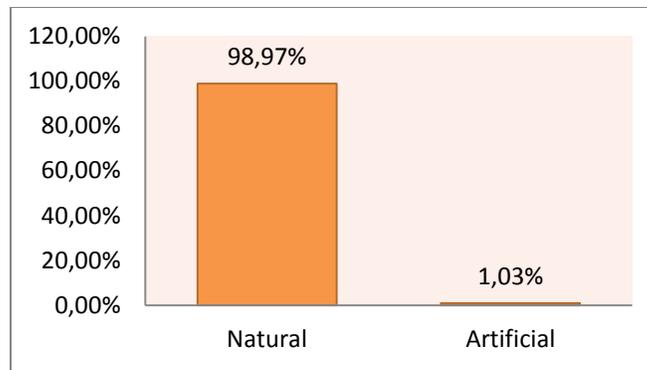


Figura 4. *Cuando toma jugo de naranja lo prefiere:*

4. Consume jugo de naranja en su hogar:

El 90,72% de la población objetivo consume jugo de naranja en su casa, mientras que el 9,28% no lo consume en su casa, tal y como lo muestra la gráfica:

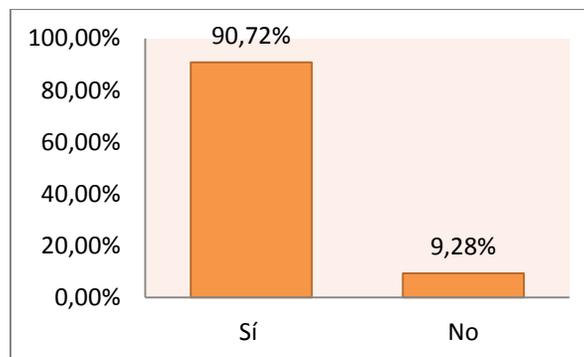


Figura 5. *Consume jugo de naranja en su hogar:*

5. Qué tipo de jugo de naranja consume en su hogar?

Con esta pregunta, se concluye que el mercado objetivo prefiere tomar el jugo de naranja que prepara en su casa, pues esta opción tuvo un puntaje de 73,20%. El 13,40% de la población

objetivo consume jugo artificial envasado y el 10,31% de la población toma jugo natural envasado, el cual se conserva por tan sólo unos días en la nevera.

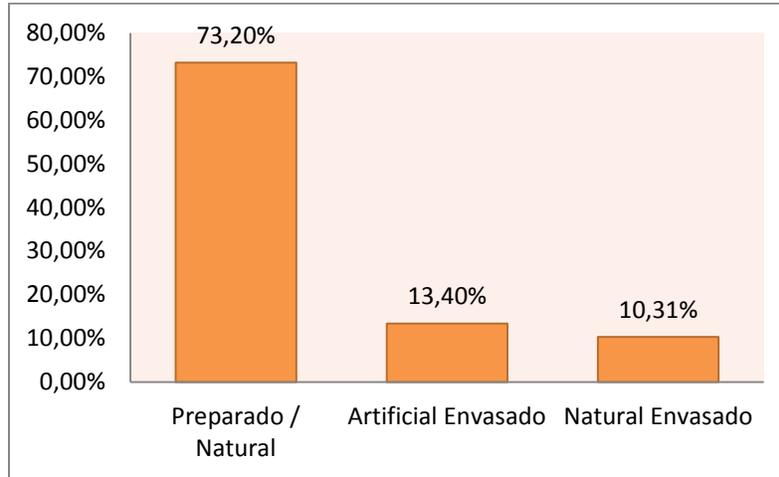


Figura 6. *Qué tipo de jugo de naranja consume en su hogar?*

Conocimiento de marca

6. Qué marcas de jugos de naranja conoce?

En cuanto a las marcas más conocidas por el mercado objetivo, se destacan aquellas que obtuvieron un puntaje superior al 50%, como lo son Tampico, Country hill, Del valle, Jugo hit, y Ades. En la gráfica, se muestra en qué tanto porcentaje las marcas de jugo envasado son conocidas por los consumidores:

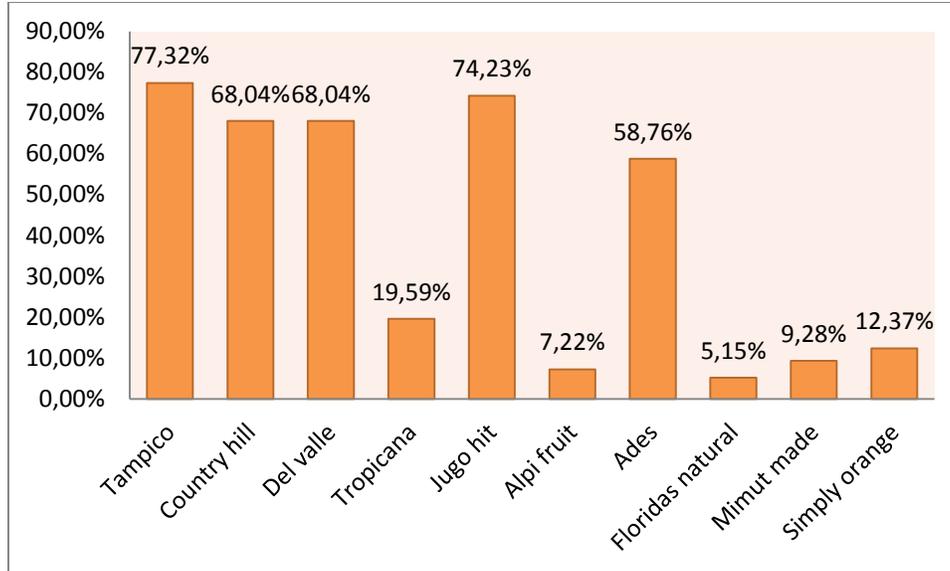


Figura 7. *Qué marcas de jugos de naranja conoce?*

Frecuencia de consumo:

7. Qué tan frecuente toma jugo de naranja natural sin conservantes ni colorantes?

La frecuencia de consumo de jugo de naranja del mercado objetivo tuvo los puntajes que se muestran en la gráfica. Siendo 1 vez/semana la frecuencia con mayor puntuación (46,39%). Cabe destacar que el 7,22% de la población de estudio nunca consume jugo de naranja natural.

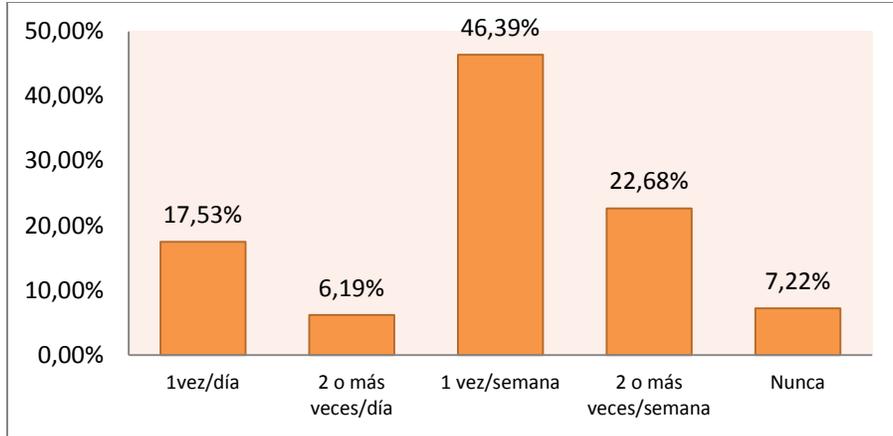


Figura 8. *Qué tan frecuente toma jugo de naranja natural sin conservantes ni colorantes?*

Lugar de compra y/o consumo:

8. Dónde compra con mayor frecuencia el jugo de naranja natural y fresco?

El mercado objetivo muestra una mayor inclinación por los jugos naturales que se preparan en casa, la cual fue la opción más seleccionada al preguntar en dónde se toma el jugo de naranja fresco con mayor frecuencia con un puntaje de 26,31%. También se destacó la opción de comprarlo en los supermercados que tuvo un puntaje del 20,35% y la opción otras con un puntaje del 18,44%. Esta opción, de pregunta abierta tuvo como respuesta la plaza de mercado, los parques y los negocios informales. En la siguiente gráfica se muestran los resultados de esta pregunta.

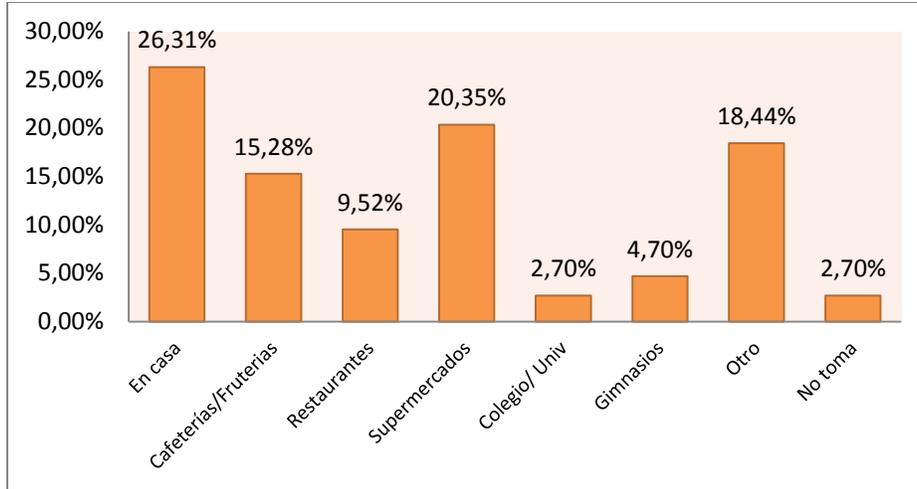


Figura 9. *Dónde compra con mayor frecuencia el jugo de naranja natural y fresco?*

Preferencias del consumidor:

10. Cuando consume jugo de naranja usted elige:

Al preguntar por las preferencias del consumidor, se puede observar que la mayoría de la población objetivo se toma el jugo de naranja sin endulzantes, pero existe un 15,46% de la población objetivo que lo prefiere con endulzante, puntaje que indica que se debe tener ambas opciones en el menú de ‘‘El Naranja’’.

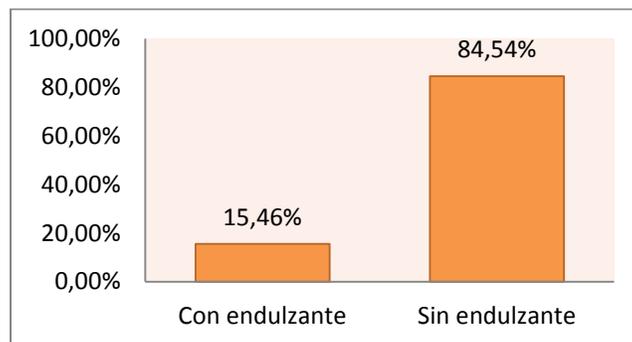


Figura 10. *Cuando consume jugo de naranja usted elige:*

Aceptación del producto:

11. Compraría un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, producido y servido en su mismo punto de venta para consumo inmediato?

Este producto es aceptado por el mercado objetivo, ya que el 45,36% lo compraría siempre y el 46,39% lo compraría en ocasiones. Tan sólo el 8,25%, no lo compraría nunca. En la gráfica, se describen los resultados obtenidos:

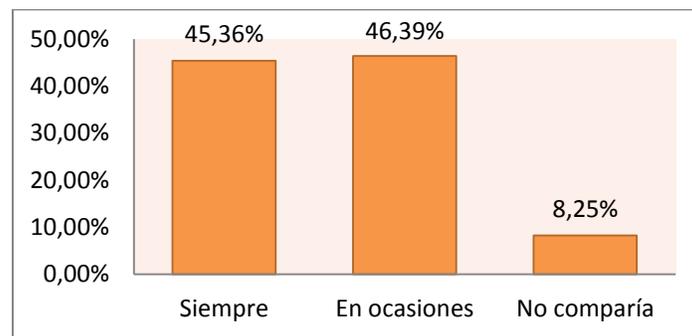


Figura 11. *Compraría un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, producido y servido en su mismo punto de venta para consumo inmediato?*

Decisión de compra:

11. Qué atributos de un jugo de naranja considera importantes a la hora de comprar?

A partir de esta pregunta, la encuesta sólo fue respondida por quienes tienen intenciones de comprar el producto. Por lo tanto, los análisis estadísticos se realizaron tomando como el 100% de la población a 89 de los 97 encuestados.

La decisión de compra, se estudió teniendo en cuenta 4 factores: atributos, tamaño, tipo de envase y precio.

En el caso de los atributos, lo más importante para la población objetivo a la hora de comprar jugo de naranja es que el jugo se prepare únicamente con el zumo de la naranja (57,30%). Que sea un jugo fresco y para consumir de inmediato es la segunda característica más importante (15,73%). De ahí le siguen atributos como que no contenga endulzante (13,48%), que sea granizado (7,82%) y que se pueda llevar a la casa u oficina (5,62%). Que el jugo contenga endulzante, no es un atributo importante a la hora de seleccionar el jugo, pues ninguno de los encuestados lo tiene en cuenta para tomar su decisión.

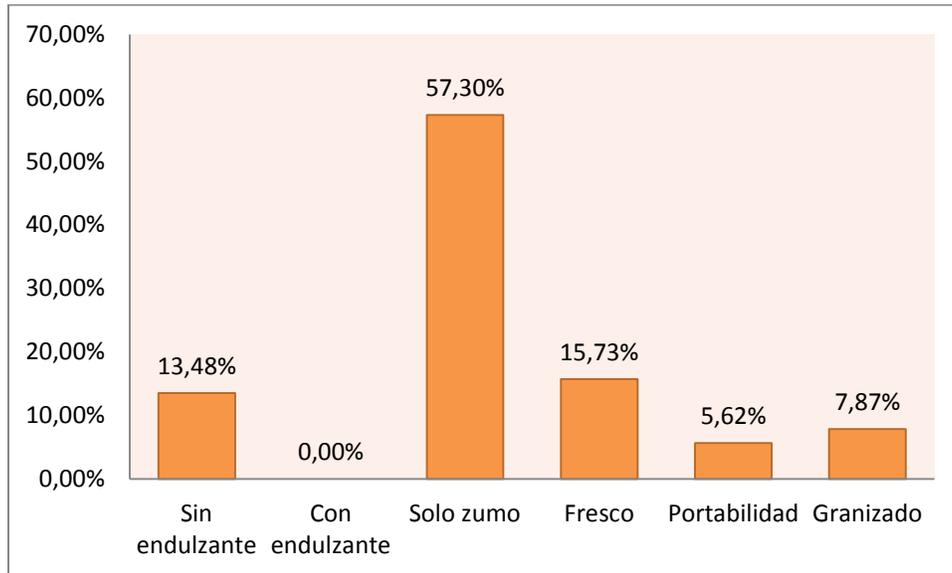


Figura 12. *Qué atributos de un jugo de naranja considera importantes a la hora de comprar?*

12. Qué tamaño prefiere cuando va a consumir jugo de naranja natural y fresco

Según la oferta de la competencia, los tamaños más comunes son el de 12 Oz y el de 16 Oz, motivo por el cual El Naranja, sólo ofrecerá dichos tamaños. En la encuesta realizada, se preguntó por estos únicos tamaños a fin de evaluar, qué tanta demanda tiene el de 12 Oz y el de 16 Oz y los resultados obtenidos indicaron que el tamaño ideal para el mercado objetivo es el mediano o vaso de 12 Oz, el cual obtuvo un puntaje de 61,86%. El tamaño grande o de 16 Oz. tuvo un puntaje del 38,14%, tal y como lo muestra la gráfica de los resultados.

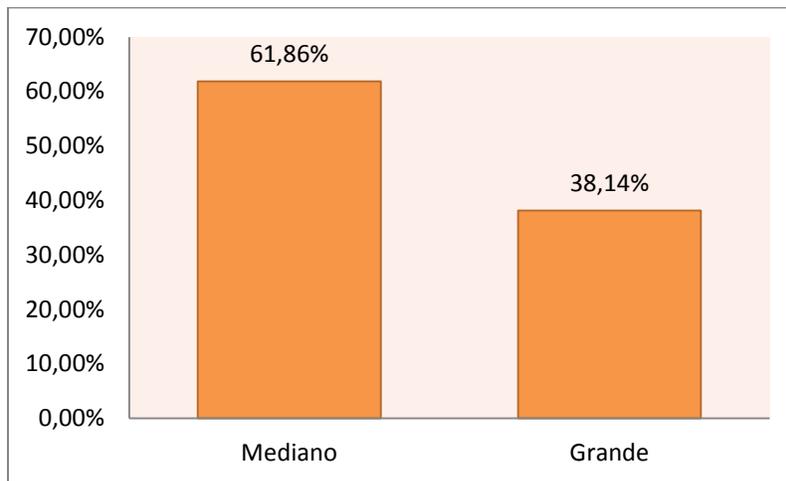


Figura 13. *Qué tamaño prefiere cuando va a consumir jugo de naranja natural y fresco*

14. Qué tipo de envase prefiere cuando consume jugo de naranja natural y fresco?

El tipo de envase es otro de los atributos importantes para el mercado objetivo, el 48,31% prefieren envases de vidrio, el 29,21% de plástico, el 2,25% y el 20,22% expresa que no es un atributo importante a la hora de decidir su compra. Los resultados son mostrados en la siguiente gráfica:

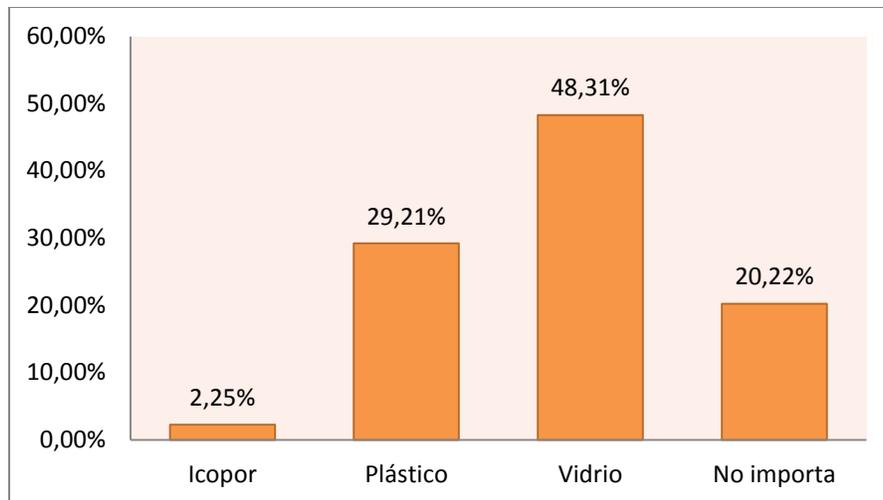


Figura 14. *Qué tipo de envase prefiere cuando consume jugo de naranja natural y fresco?*

Precio:

14. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, para consumo inmediato, servido en un vaso de 12 Oz?

El rango de precio más aceptado por los consumidores es de \$2.500 - \$3.500, el cual obtuvo un puntaje de 40,82%. Los resultados frente a este cuestionamiento, en la siguiente gráfica:

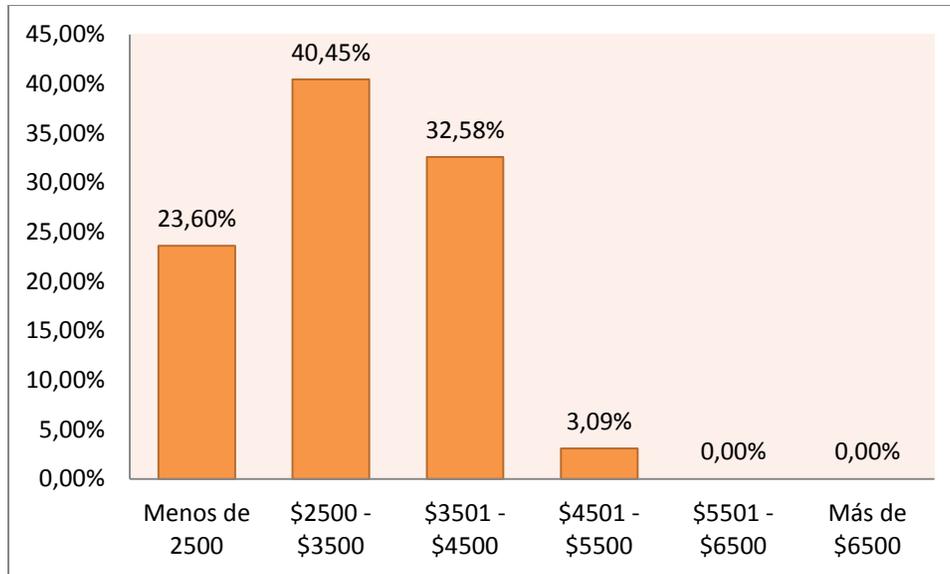


Figura 15. *Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo de naranja sin conservantes ni colorantes, para consumo inmediato, servido en un vaso de 12 Oz?*

6.1 Conclusiones investigación de mercados

- El mercado objetivo, tiene en su mayoría (61,86%), ingresos superiores a 3 SMMLV, lo que indica que la mayoría dispone de dinero para gastar en entretenimiento, ocio, tiempo con la familia y comidas fuera de su hogar.
- Una cantidad significativa del mercado objetivo (30,93%) asiste a centros comerciales, lo cual es un buen indicio para tomar la decisión de ubicar el establecimiento en un centro comercial.
- En cuanto a las preferencias se ha identificado que casi el 100% (98,97%) del mercado objetivo prefiere consumir jugos de naranja naturales, el lugar de compra más frecuentado es el supermercado (20,35%) seguido de las cafeterías y fruterías (15,28%). Sin embargo, el 18,44% tienen otros lugares preferidos para comprar jugo de naranja diferente a los preguntados, dentro de los cuales se destaca las plazas de mercado y los

negocios informales o ‘‘callejeros’’. Además, la gran mayoría de la población (84,54%) prefiere el jugo sin endulzar, así como se prefiere que sea preparado únicamente con el zumo (57,30%). El tamaño más aceptado es el de 12 Oz. (61,86% de la población lo prefiere) y el de 16 Oz tiene una aceptación del 38,14%, cifra que no se puede despreciar. El envase de vidrio también es el más preferido por los consumidores (48,31%), frente al plástico que tiene una aceptación del 29,21%.

- A pesar que el 98,97% de la población prefiere el jugo de naranja natural y fresco el 13,40% lo consume artificial cuando está en su casa, pues no dispone de mucho tiempo para preparar.
- Las marcas más conocidas de jugo de naranja envasado son Tampico, Country hill, Del Valle, Jugo Hit y Ades.
- El 46,39% del mercado objetivo consume jugo de naranja una vez a la semana, mientras que el 7,22% nunca lo consume.
- Aunque existen múltiples opciones para comprar jugo de naranja natural en el mercado, el consumidor sigue prefiriendo el que se prepara en su casa (26,31%).
- El producto que ofrecerá tendrá una excelente aceptación por el mercado, pues el 45,36% lo compraría siempre y el 46,39% en algunas ocasiones.
- El precio debe oscilar entre \$2.500 y \$4.500, ya que son los rangos más aceptados por el consumidor para pagar un jugo de dichas características (73,03%)

Según los resultados de la investigación, las características que debe tener el producto ofrecido por El Naranja son las siguientes:

- El jugo será completamente natural se preparará únicamente con el zumo de las naranjas, motivo por el cual se requiere una máquina exprimidora potente y una naranja fresca, jugosa y dulce como la de variedad valencia.
- No llevará endulzante y si el cliente lo requiere, puede endulzar a su gusto con papeletas de endulzar que el establecimiento ofrecerá como parte de su servicio al cliente.
- Se tendrán dos tamaños para ofrecerle al cliente: 12 Oz y 16 Oz. Aunque el de 12 Oz, sea el más preferido, se atenderá la demanda de quienes prefieren de 16 Oz, pues su puntaje fue del 38,14%, lo que indica que es una gran demanda y debe ser considerada.
- La presentación de vidrio es la mejor para el mercado, sin embargo, las autoras del proyecto consideran que se ofrecerá únicamente el producto en vaso plástico con tapa plástica y pitillo, para que el cliente se lo pueda llevar inmediatamente lo compre, pues el establecimiento no tendrá lugar para que las personas se sienten a tomar el jugo.
- Sus precios oscilarán entre los \$2.500 y \$4.500, pero la decisión se tomará una vez se realice el análisis de precio y se incluya la oferta de la competencia.

6.2 Estimación de la demanda

Al realizar el respectivo análisis del mercado potencial en el capítulo 5 ‘‘Investigación de mercados’’ en el apartado 5.4.2. ‘‘Estimación del mercado potencial’’ del presente proyecto, clasificado por la población del Área Metropolitana de Bucaramanga de los estratos 3, 4 y 5 entre los 15 y 64 años se obtuvo que el tamaño de este mercado es de 498.561 consumidores. Basados en este cálculo y en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en la

investigación de mercados se ha cuantificado la demanda de jugo de naranja natural y fresco de los centros comerciales del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Según la información obtenida de la investigación de mercados el 91,75% del mercado objetivo compraría el producto. Es decir, hay 457.430 consumidores potenciales en el Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB.

Del total del mercado potencial, el 15,28% compra el jugo de naranja en las cafeterías y fruterías, el 9,52% en restaurantes, el 20,35% en supermercados, el 4,70% en gimnasios y el 18,44% en otros lugares, es decir que el 68,29% del mercado potencial compra jugo de naranja en establecimientos. Para esta investigación de mercados, se tendrá en cuenta aquellos consumidores potenciales que en la actualidad, acostumbran a consumir jugo de naranja natural en los establecimientos. Es decir que de los 457.430 consumidores potenciales, existen 312.379 consumidores que actualmente consumen el jugo en establecimientos.

Adicionalmente se tendrá en cuenta que el negocio estará ubicado dentro de un centro comercial, ya que al medir donde prefiere pasar el tiempo libre el mercado objetivo, se encontró que el 30,93% asiste a centros comerciales. Entonces se asumirá que de los 312.379 consumidores potenciales que actualmente compran jugo en establecimientos, el 30,93% lo realiza en los centros comerciales del Área Metropolitana de Bucaramanga, es decir, 96.619 personas, pueden comprar el jugo de naranja en un punto ubicado en algún centro comercial del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Según el estudio realizado por FENALCO en 2012 ‘‘Percepción de la gente acerca de los centros comerciales’’, sobre el tiempo que pasan los colombianos en un centro comercial, se conoce que el 23% de las personas va a comer o tomar un café, es decir que de las 96.619 personas del mercado potencial que asiste a los centros comerciales, 22.222 asisten para comer o tomar alguna bebida.

Este mismo estudio revela que el 30% de las personas asiste una vez a la semana, el 25% una vez cada 15 días, el 15% entre 2 y 3 veces por semana, el 13% 1 vez al mes y el 5% entre 4 y más veces por semana. Según esta información, 85.110 personas compran un jugo de naranja en un mes en los centros comerciales del Área Metropolitana de Bucaramanga. En la tabla 9 se muestran los cálculos realizados.

Tabla 9. *Estimación de la demanda*

MERCADO POTENCIAL	498.561	Demanda
Comprarían el producto	91,75%	457.430
Compran en establecimientos	68,29%	312.379
Asisten a centros comerciales	30,93%	96.619
Van a comer o tomar café	23%	22.222

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 10. *Frecuencia de asistencia a centros comerciales del AMB*

Demanda base de cálculo				
	22.222			
Frecuencia	Porcentaje	Consumidores	Cálculo por mes	Frecuencia mensual
1 vez a la semana	30%	6667	6667 * 4	26.666
1 vez cada 15 días	25%	5556	5556 * 2	11.111
Entre 2 y 3 veces por	15%	3333	3333* 8	26.666

semana				
1 vez al mes	13%	2889	2889 * 1	2.889
Entre 4 o más veces a la semana	5%	1111	1111 * 16	17.778
TOTAL MENSUAL				85.110

Fuente: Autoras del proyecto

- *Metas de ventas*

Las metas de venta que se proponen las autoras del proyecto se realizan considerando dos factores: las ventas que tienen sus competidores, mencionadas en el capítulo 5. ‘‘Investigación de mercados’’ en el apartado 5.3.2. ‘‘Análisis de la participación de la competencia’’ y la demanda que se ha calculado para el mercado potencial.

En la investigación de mercados del presente proyecto, se encontró que existen 85.110 personas que compran jugo de naranja en los centros comerciales del Área Metropolitana de Bucaramanga en un mes. Adicionalmente, las cafeterías y fruterías de la región más grandes y ubicadas en lugares que tienen afluencia similar a la de los centros comerciales, según la información que recolectaron las autoras al realizar el sondeo entre sus competidores, venden entre 10.000 y 12.000 unidades de jugo de naranja mensuales.

Considerando que los centros comerciales tienen múltiples opciones que ofrecen jugo de naranja a sus clientes, entre los cuales se encuentran fruterías, restaurantes y cafeterías, El

Naranjo, se propone como meta en el primer año a capturar el 7 % de la demanda total estimada, es decir, en el primer año alcanzará ventas de 71.493 jugos de naranjas naturales y frescos.

7. Estudio Técnico

7.1 Sistemas de gestión para aseguramiento de la inocuidad del producto.

Para asegurar la inocuidad del producto, El Naranjo se acogerá a las normas de higiene establecidas en el Decreto 3075 de 1997, modificado por la Resolución 2674 de 2013, tal y como lo exigen la Secretaría de Salud de Santander y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima. Sobre estos criterios se establecerá la metodología pertinente para construir el plan de Buenas Prácticas de Manufactura – BPM.

7.2 Justificación

En Colombia, todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, deben cumplir con las normas de higiene establecidas en el Decreto 3075 de 1997, el cual fue modificado por la Resolución 2674 de 2013.

Estos requisitos sanitarios, deben ser cumplidos por las personas naturales y/o jurídicas dedicadas a una o varias de las siguientes actividades: fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

El Naranja, es una empresa que se dedicará a la preparación de jugo de naranja natural y fresco para consumo inmediato en el punto de venta, motivo por el cual debe acogerse a dicha normatividad. Adicionalmente, debe tener un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, para garantizar el cumplimiento de la norma, la inocuidad y la calidad del producto vendido.

La resolución 2674 de 2013, influye sobre todo el estudio técnico que se realizará a la empresa. Factores como las condiciones de higiene, las normas aplicadas al personal que manipula los alimentos y la prevención de riesgos sanitarios, inciden directamente en decisiones como la localización, selección de proveedores, personal, mobiliario, maquinaria y utensilios. Por lo tanto, se estudiarán los respectivos requerimientos y junto a los resultados de la investigación de mercados se procederá a realizar el estudio técnico.

7.3 Proceso de implementación de las buenas prácticas de manufactura

Aplicar las buenas prácticas de manufactura, permite que la empresa cumpla con los requerimientos legales y comerciales de orden nacional, así como de asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos que se procesan.

Las buenas prácticas de manufactura deben conocerse, aprenderse y aplicarse por todas las personas involucradas en la manipulación de los alimentos, al mismo tiempo deben reflejarse en la presentación personal del manipulador, en la limpieza de los implementos, equipos e instalaciones en general, almacenamiento y venta para así garantizar que los productos elaborados en los establecimientos lleguen sanos y seguros a los consumidores y/o clientes.

Para El Naranjo, es un compromiso indispensable con el proceso, clientes y consumidores, el aseguramiento de la inocuidad y calidad del producto. Por lo tanto, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos referentes a las BPM, para tomar las medidas respectivas, respecto a la localización y características de las instalaciones físicas, así como las normas que debe cumplir el personal que manipule los alimentos:

7.3.1 Aspectos de implementación

7.3.1.1 Compromiso gerencial o de la junta directiva

La gerencia o junta directiva debe establecer las políticas y los objetivos de calidad sanitaria, verificar el proceso de implementación todas las veces que sea necesario, para así realizar los ajustes y las mejoras pertinentes. Suministrar todos los recursos necesarios para el proceso de implementación de BPM, tales como recursos humanos, económicos y de infraestructura.

A continuación, se describen todos los compromisos que desde la gerencia se deben asumir:

7.3.1.2 Políticas de calidad sanitaria

- Deben Involucrar a toda la empresa.
- Corresponden a la misión, visión y filosofía de la empresa.
- Se revisan y modifican constantemente
- Son comunicadas a todo el personal administrativo y operativo.

- Cumplimiento a todos los requisitos sanitarios correspondientes
- Asegurar la implementación de las BPM y su mejora continua

7.3.1.3 Planificación

La gerencia debe identificar el cómo, por qué, cuándo y dónde de las BPM de la empresa. Para así alinear el proceso con los objetivos de calidad trazados, los cuales deben ser medibles y coherentes.

7.3.1.4 Seguridad y satisfacción del consumidor

La base de la calidad sanitaria debe basarse en la inocuidad de los alimentos, productos y seguridad del consumidor, por ello la gerencia debe evaluar el nivel de cumplimiento y la satisfacción.

7.3.1.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

Es obligatorio, según la resolución 2674 de 2013, tener una persona técnica y/o profesional que lidere los procesos de implementación, control y documentación de las BPM. Así mismo, deberá informar a la gerencia todo lo pertinente al desempeño y los requerimientos del proceso.

7.3.1.6 Auditorías

La gerencia debe capacitar el equipo auditor interno y contratar o solicitar auditorías externas por parte de entidades financieras y privadas.

7.3.1.7 Sensibilización del personal

Se debe buscar sensibilizar a todo el personal informando la importancia del trabajo común para la obtención de los resultados. El personal debe ser consciente que las BPM involucran un cambio de cultura organizacional, lo cual incluye: innovación y aceptación de riesgos, atención a los procesos, orientación a los resultados y energía para el desarrollo de actividades.

En un proceso de implementación de BPM se involucran todas las áreas de la empresa, motivo por el cual es un compromiso de todos los integrantes de la empresa participar en el proceso y cambiar la cultura organizacional.

7.3.1.8 Educación y entrenamiento del equipo

Para tener un personal competente en calidad sanitaria, la educación y buen entrenamiento se hacen indispensables. Es necesario que cada integrante de la organización tenga consciencia de sus responsabilidades y compromisos. Además, el personal nuevo que ingrese a la empresa, debe recibir la educación adecuada de la responsabilidad que se le asigne. La educación y el entrenamiento deben ser continuos y periódicamente debe evaluarse su efectividad.

7.3.1.9 Diagnóstico del perfil sanitario

El diagnóstico se realiza para determinar el estado actual del establecimiento. Es una herramienta para evaluar las exigencias y sugerencias estipuladas en el Resolución 2674 de 2013 y así conocer el estado actual de las instalaciones físicas, procedimientos, personal y producto.

El diagnóstico se compone de:

- Numeral: Se especifica se es capítulo, subtítulo o ítem del decreto.
- Aspecto: En esta columna se encuentra la síntesis de cada uno de los ítems que se encuentran en la Resolución.
- Comentario: Si hay un incumplimiento de ítem se debe realizar una descripción que especifique porque hay incumplimiento.
- Puntaje: Al evaluar cada ítem, se coloca 0 si no cumple, 1 si cumple parcialmente y 2 si cumple completamente. NA no aplica. NO; no observado.

7.3.2 Plan de Buenas Prácticas de Manufactura – BPM

El plan de buenas prácticas de manufactura debe establecer las estrategias a partir del diagnóstico el cual se llevará al cumplimiento total de los aspectos evaluados en el perfil sanitario. Al realizar un plan de BPM se tendrá en cuenta quien, porque, cuando y mejoras a realizar, para mejorar el nivel de cumplimiento del perfil sanitario.

El formato a realizar debe incluir:

- **Aspecto:** Será el capítulo y numeral de la Resolución 2674 que se incumple, en cuanto a: Edificación e instalaciones, condiciones de las áreas de preparación, equipos y utensilios, personal manipulador, requisitos higiénicos de elaboración, aseguramiento y control de calidad, saneamiento, almacenamiento y comercialización.
- **Descripción:** Contempla todas las razones por las cuales existe incumplimiento en los aspectos establecidos en el perfil sanitario.
- **Observaciones:** En caso que la actividad no se realice, se determinará la razón y las nuevas estrategias para dar cumplimiento.

7.3.3 Ejecución Del plan de BPM

El plan se considera en ejecución una vez se implementan los cambios en cuestión de edificación e instalaciones, condiciones del área de preparación, equipos y utensilios, personal manipulador, requisitos higiénicos de elaboración, aseguramiento y control de la calidad, saneamiento, almacenamiento y comercialización. Todo esto dependiendo de lo establecido por el perfil sanitario y lo gestionado en el plan de BPM.

La ejecución del plan abarca todo el proceso de implementación y cambio, solo habrá terminado cuando el perfil sanitario sea en un nivel de cumplimiento mayor del 95%.

Es necesario medir el proceso de implementación de BPM ejerciendo un control de plan de BPM por medio de un sistema de indicadores de gestión de BPM. Un indicador se define como

un número que sirve para informar continuamente el funcionamiento o el comportamiento de una actividad de una empresa.

El Naranja, tendrá los siguientes indicadores:

- a. El perfil sanitario, basado en la Resolución 2674.
- b. El índice de perfil sanitario, en el cual se tiene en cuenta el porcentaje de cumplimiento.
- c. El índice de calidad microbiológica, que mide las muestras tomadas en un mes que son aceptables.
- d. El total de puntos obtenidos en la evaluación de limpieza y desinfección diaria.
- e. Todos los factores o atributos que sean de su objetivo para lograr la inocuidad del producto, por ello se debe determinar cuáles son los de mayor incidencia en el proceso, el producto y la satisfacción del cliente y consecuentemente proceder a medirlos.

7.3.4 Verificación y seguimiento

Consiste en realizar aquellas actividades de inspección constante que se implementan y se establecen con el fin de comprobar que las BPM estén cumpliendo con el objetivo trazado por la empresa que mantienen su eficiencia respecto a la inocuidad del producto.

Los aspectos que cumplen la verificación son: El compromiso gerencial y de personal con las BPM, las BPM en la empresa según la Resolución 2674 de 2013 y el sistema de documentación de las BPM.

Para realizar la verificación se utilizan los siguientes métodos:

- a. Análisis de registro: Son los formatos que se van a analizar en los registros. Se debe tener especial atención a las fechas en las que se hace cambio de personal, horas extras, festivos y momentos críticos que pudieron haber incidido en la calidad del diligenciamiento.
- b. Observación e inspección: Indica si el procedimiento se cumple según lo establecido comparando la realidad con la base documentada.
- c. Entrevista: Se utilizan para evaluar al personal, también se puede utilizar exámenes escritos o test.

7.3.5 Auditorías y mejoramiento

Las auditorías son un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que serán evaluadas objetivamente, con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de la calidad sanitaria.

Las auditorías hacen parte del proceso de mejoramiento continuo y pueden ser internas o externas:

- a. Auditorías internas: Consisten en la validación de las BPM de la empresa, mejorando y eliminando problemas encontrados. Evalúan el grado de adecuación entre los objetivos que se pretenden, las disposiciones adoptadas y los resultados obtenidos.

- b. Auditorías externas: Su finalidad es reconocer la actitud para alcanzar la calidad sanitaria esperada. Su principal objetivo es certificar a la empresa con la llamada auditoría de certificación.

A partir del reporte enviado por la auditoría, la empresa inicia un proceso de implementación de las acciones correctivas para desplazar los hallazgos y no conformidades detectadas por el auditor. Para realizar las auditorías se deben tener formatos de apoyo prediseñados, como el perfil sanitario y formatos prediseñados de auditoría para programas prerrequisito.

7.3.6 Metodología a utilizar

Para elaborar el manual de buenas prácticas de manufactura – BPM, se utilizará la siguiente metodología:

- a. Diagnóstico inicial: Se realizará la evaluación del estado sanitario de las instalaciones físicas que se utilizarán para iniciar el negocio de venta de jugo de naranja natural El Naranja, acorde a las BPM y la Resolución 2674 de 2013.
- b. Tipo de diseño: Se identificarán los puntos más críticos del negocio en cuanto a saneamiento e higiene para identificar los problemas que pueden presentarse a futuro y así determinar alternativas de prevención. Así mismo se realizará la documentación necesaria para ejecutar y evaluar todo el proceso de implementación.

- c. Ejecución del programa: Para llevar el control es necesario realizar el seguimiento permanente a través de formatos y planillas, con el fin de trabajar en la mejora continua desde que se inicie el negocio.
- d. Personal: Se realizará capacitación en seguridad de los alimentos para todo el personal, con el fin de crear procedimientos específicos. Estas capacitaciones incluirán:
- e. Valoración médica
- f. Hábitos higiénicos como: Esmerada limpieza, lavado de manos, uñas, uso de guantes, batas anti fluido y tapabocas, afecciones de la piel, calzado, prohibido comer, beber y hacer cumplir las reglas a los visitantes.
- g. Plan de capacitación: Continuo y permanente, responsabilidad de la empresa, verificación a cargo de la autoridad competente (Secretaria de salud), uso de avisos y entrenamiento.
- h. Aseguramiento y control de la calidad: Se realizará como parte de la implementación del plan de buenas prácticas de manufactura los siguientes programas:
 - i. Programa de limpieza y desinfección.
 - j. Programa de control de plagas.
 - k. Programa de residuos sólidos.
 - l. Programa de control de proveedores y materias primas.
 - m. Programa de muestreo.

7.4 Factores para la localización de la empresa.

7.4.1 Definición de la localización del proyecto

La empresa ‘‘El Naranjo’’ dedicada a la preparación y venta de jugo de naranja natural y fresco se localizará en un centro comercial de la ciudad de Bucaramanga. El cuál sea frecuentemente visitado por personas de estrato 3, 4 y 5.

7.4.2 Análisis de los factores escogidos para la localización de la empresa

Para tomar la decisión de localización se tuvo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada en la investigación de mercados realizada en el presente proyecto, los resultados de la investigación realizada por FENALCO en el 2012 ‘‘Percepción de la gente acerca de los centros comerciales y los precios de arriendo vs. La afluencia de personas en los principales centros comerciales del Área Metropolitana de Bucaramanga. Aquellos factores se exponen a continuación:

- a. La encuesta realizada por las autoras del proyecto, la cual fue aplicada al mercado objetivo de ‘‘El Naranjo’’, muestra que el 30,93% de dicho mercado asiste a centros comerciales en su tiempo libre, este factor es muy importante, pues es un resultado significativo, no sólo por el alto porcentaje de asistencia, sino porque es una actividad que estimula el consumo y la compra de comidas y bebidas.
- b. La investigación que se realizó por FENALCO revela que la frecuencia con la que las personas asisten a los centros comerciales en Colombia viene aumentando, por ejemplo,

- en el año 2009 el 22% de la población asistía al centro comercial una vez por semana y en el año 2012 aumentó al 30% y el porcentaje de personas que nunca asisten a un centro comercial disminuyó, en 2009 el 11% de la población nunca visitaba un centro comercial y para el 2012 la cifra disminuyó al 3%.
- c. FENALCO en su investigación, también muestra que la segunda actividad que realizan las personas en un centro comercial es comer o tomar café, teniendo ésta un porcentaje del 23%. La primera actividad que se realiza en un centro comercial es realizar compras y corresponde a un porcentaje del 26%.
- d. El 15% de las personas, según la investigación de FENALCO, prefiere estar en un centro comercial por las múltiples opciones que la plazoleta de comidas presenta.
- e. Para tomar la decisión de cuál centro comercial es el indicado para tener el establecimiento El Naranjo, se analizó el precio de arriendo vs. La afluencia de visitantes en los centros comerciales La Florida, El Cacique y Parque Caracolí, ubicados en el Área Metropolitana de Bucaramanga. La información recolectada por las autoras corresponde a la siguiente:

Centro Comercial	Arriendo / Mes (Incluye administración)	Visitas Lunes a Viernes	Visitas Fin de semana	Total visitas semanales
La Florida	\$ 2.500.000	4500	7000	11500
El Cacique	\$ 3.500.000	8000	15000	23000
Parque Caracolí	\$ 3.200.000	6500	10000	16500

Las autoras consideran que el factor más importante para ubicar el local, es la afluencia o número de personas que visitan el centro comercial, ya que hay mayor oportunidad de

vender y de generar mejores flujos de caja. El Cacique es el centro comercial más visitado, seguido por Parque Caracolí. Sin embargo la diferencia es de 6.500 visitas a la semana y el arriendo sólo se diferencia en \$300.000. A consideración de las autoras la diferencia del arriendo, no justifica perder esas 6.500 visitas semanales, por lo tanto el establecimiento El Naranja se ubicará en el centro comercial El Cacique.

7.5 Análisis y descripción del proceso.

7.5.1 Definición del producto

Las pulpas y jugos se caracterizan por poseer una variada gama de compuestos nutricionales que les confieren un atractivo especial a los consumidores. Están compuestas de agua en un 70 a 95%, pero su mayor atractivo desde el punto de vista nutricional es su aporte a la dieta de principalmente vitaminas, minerales, enzimas y carbohidratos como la fibra.

Específicamente, el jugo de naranja es una bebida cítrica que se prepara a base de naranjas naturales y frescas. Se obtiene de exprimir el interior de la naranja, sin diluir, concentrar o dejar fermentar. Generalmente se exprime con una herramienta denominada exprimidor, aunque en la actualidad existen máquinas más sofisticadas que pueden exprimir hasta 38 naranjas por minuto. También se consideran jugos los productos obtenidos a partir de jugos concentrados o clarificados, congelados o deshidratados, a los cuales se les ha agregado solamente agua, en cantidad tal que restituya la eliminada en el proceso.

Las naranjas tienen excelentes propiedades para la salud, tal y como lo afirman diversos investigadores:

Tomar jugo de naranja todos los días puede tener importantes beneficios para la salud del corazón. Un estudio reciente publicado en la revista American Journal of Clinical Nutrition encontró que consumir dos tazas de jugo de naranja todos los días durante un mes reduce significativamente la presión arterial diastólica en hombres que tienen sobrepeso. Las mejoras también se reflejaron en otros indicadores de la salud cardiovascular, en particular un mejor funcionamiento de la capa interna de los vasos sanguíneos. "El principal resultado de este estudio es que el jugo de naranja y su contenido de hesperidio parecen promover una disminución en la presión arterial, especialmente la presión arterial diastólica. Esto probablemente es el resultado de un mejor flujo sanguíneo inducido por un mejor funcionamiento de los vasos sanguíneos. A nivel anatómico, estos efectos beneficiosos sobre la circulación de la sangre pueden ser debido a un efecto positivo de jugo de naranja y su contenido de hesperidios en la dilatación de los vasos sanguíneos y los vasos de resistencia."(Morand, 2010)

7.5.2 Descripción del proceso de producción

Selección de la máquina exprimidora

La producción del jugo de naranja de la empresa El Naranja se realizará utilizando la fruta en su estado maduro para obtener un zumo más dulce y líquido. Para extraer el zumo de la naranja se requiere de una maquina exprimidora, que se encuentre acorde a la demanda que tendrá el establecimiento El Naranja de 40.853 unid/año o 3404 unid/mes. Por tal motivo, se han analizado 3 máquinas exprimidoras de marca Zumex, con el fin de seleccionar la mejor para el presente proyecto. Zumex fue seleccionada por las autoras debido a que es la empresa líder desde hace 25 años en innovación de marcas exprimidoras de frutas y verduras, lo cual da garantía de su buen funcionamiento y precios competitivos en el mercado.

Para realizar la selección de la máquina más adecuada se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

- Capacidad de producción: Debe ser acorde a la demanda estimada para El Naranja(5.958 unid/mes)
- Capacidad de alimentación de naranjas: Debe tener una alimentación alta (Más de 10 naranjas), para que el operario repita el menor número de veces esta tarea en el día.
- Capacidad de almacenamiento de zumo preparado: Debe procurar tener una buena capacidad de almacenamiento (más de 100 lbs), para tener un excelente tiempo de producción y servicio al cliente.

- Dimensiones de la máquina. Debe ser una máquina que se pueda adaptar a un espacio de 2 m. por 2 m., donde también estará el operario, la cajera y el mobiliario respectivo.
- Precio: El presupuesto de las autoras del proyecto, para la compra de la máquina es de máximo \$15.000.000.

Entre las opciones a evaluar se encuentran las referencias:

a) **Essential Pro**



Figura16. *Essential Pro*

b) Versatile Pro



Figura 17. *Versatile Pro*

c) Vending



Figura 18. *Vending*

A continuación las características de cada una de las máquinas:

	Essential PRO	Versatile PRO	Vending
Capacidad de producción (Naranjas/Min)	17	27	110 - 120
Capacidad de alimentación	8 Naranjas	22 Lbs	110 lbs
Capacidad de almacenamiento	99 Lbs	119 Lbs	250 lbs
Dimensiones	18"x19"x29"	18"x21"x33"	72" x 37"
Precio	\$ 10.400.000	\$ 13.000.000	\$ 25.000.000

Según los parámetros requeridos y las características de cada una de las máquinas, la mejor opción para El Naranja es la referencia VERSATILE PRO de la marca ZUMEX, la cual tiene una capacidad de exprimir 27 naranjas en un minuto y su recipiente tiene una capacidad de almacenamiento de 119lbs.

Proceso de producción

Básicamente, el proceso consiste en realizar todo el proceso de limpieza y desinfección, para garantizar la higiene de la máquina, las instalaciones, la materia prima (naranjas) y los insumos, al comenzar el día. Posteriormente se alimentará la máquina con las naranjas hasta tener su recipiente lleno hasta 119lbs. A medida que el día transcurra y se sirva jugo a los clientes que lo compren el recipiente de almacenamiento comenzará a vaciarse, para evitar que el cliente tenga que esperar nuevamente la preparación del jugo, el recipiente se volverá a alimentar con naranjas una vez alcance la mitad de su capacidad (59,5 lbs).

El jugo se servirá una vez el cliente se acerque a la caja del establecimiento y realice su pedido. El pedido, se considerará la orden de producción, la cual será entregada a la persona encargada de la manipulación de la máquina. Esta persona, servirá el jugo de naranja según lo desee el cliente y se lo entregará inmediatamente, con lo cual finalizará el proceso de producción, venta y despacho.

Los pasos del proceso de producción de jugo de naranja son:

1. Recibir: Recibo de materia prima en el establecimiento. Esto incluye frutas, endulzantes y otros ingredientes.
2. Lavar: Lavado de naranjas.
3. Almacenar: La fruta se almacenará en recipientes cerrados que eviten su contaminación a una temperatura ambiente.
4. Colocar: Colocación de las naranjas en la máquina para alimentar el recipiente de almacenamiento de zumo.
5. Exprimir: La máquina exprime las naranjas hasta completar 22 lbs. Capacidad = 27 naranjas/min.
6. Orden de producción: El cliente realizará su pedido en caja, el cual se considera la orden de producción.
7. Servir: Servir el jugo de naranja en vaso o garrafa, según lo requiera el cliente.
8. Entregar: Se entrega el pedido al consumidor final.

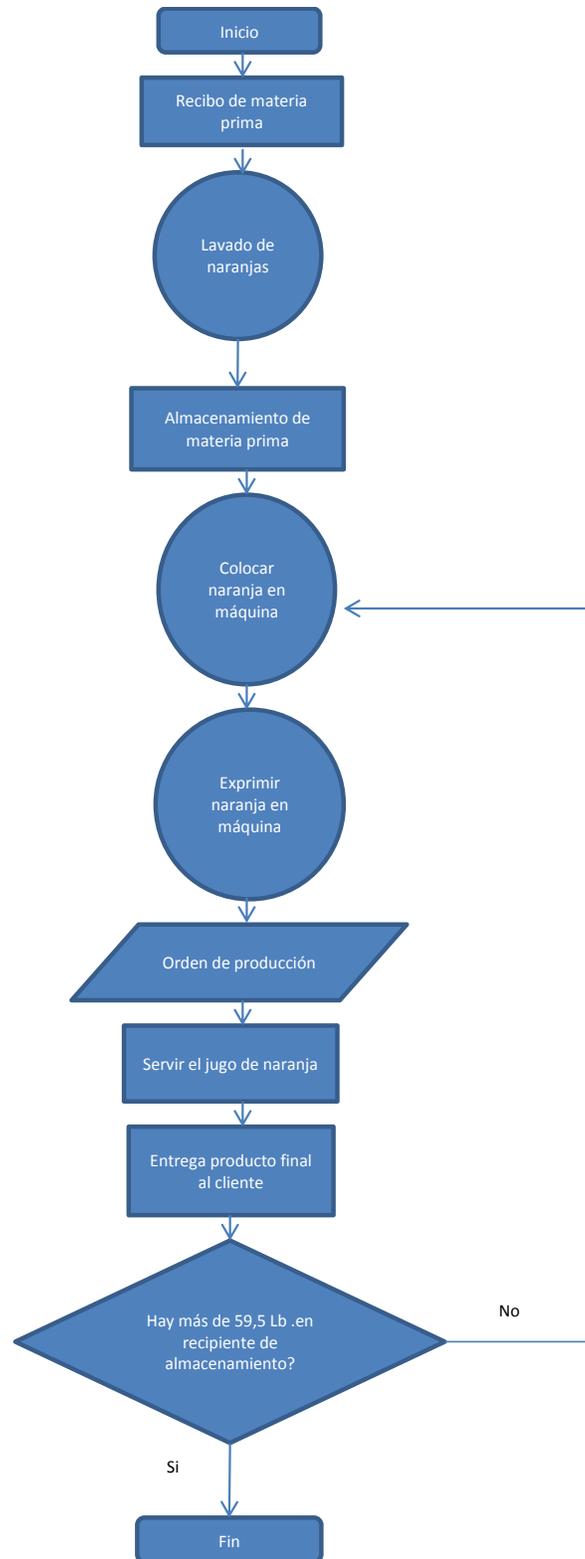


Figura 19. Diagrama de procesos

7.5.3 Análisis de la capacidad instalada

7.5.3.1 Capacidad teórica de la planta

Para analizar la capacidad instalada de la empresa ‘‘El Naranja’’ se ha dividido el proceso en 3 centros de trabajo. El primer centro de trabajo corresponde al proceso de recibo, lavado y almacenamiento de las naranjas. El segundo centro de trabajo es el proceso de colocar las naranjas en la máquina VERSATILE PRO de marca ZUMEX, para que la máquina proceda a exprimir la naranja y almacenar el zumo en su recipiente. El centro de trabajo tres corresponde a servir el jugo en el vaso para entregárselo al cliente inmediatamente se haya servido. Los 3 procesos serán realizados por un mismo operario, ya que gracias a la capacidad de la máquina (27 naranjas/minuto) los procesos son cortos y fáciles de realizar.

En la tabla 11 se encuentra el tiempo que se demora en realizarse una onza de jugo de naranja:

Tabla 11. *Tiempos utilizados en cada centro de trabajo*

Proceso	Centro de Trabajo	Tiempo por Onzas (seg/Oz)
Recibir materia prima		
Lavar de naranjas	CT 1	2,49
Almacenar naranjas		
Colocar naranjas		
Exprimir naranjas	CT 2	0,55
Almacenar zumo		
Tiempo de llenado de vaso por Oz.	CT 3	0,33
TIEMPO TOTAL		3,38

Fuente: Autoras del proyecto

Por otro lado, se considera que la jornada laboral será de 8 horas diarias de lunes a domingo, es decir que en un mes se trabajan 30 días. La capacidad teórica total de la planta es entonces:

- Capacidad Teórica = $8\text{h/día} \times 30\text{días/mes}$
- Capacidad Teórica = 240 h/mes

Según la estimación realizada en la tabla anterior y bajo las consideraciones realizadas anteriormente, para hacer un jugo de naranja que contiene aproximadamente 3 naranjas, el tiempo estimado será calculado así:

$$\text{Capacidad Teórica} = \text{CT1} + \text{CT2} + \text{CT3}$$

$$\text{Capacidad Teórica} = 2,49 + 0,55 + 0,33$$

$$\text{Capacidad Teórica} = 3,38 \text{ Segundos por onza.}$$

Estas cifras indican que en 1 hora se realizarán 1065onzas de jugo de naranja. Si se multiplica esta cantidad por las horas trabajadas durante el mes (240 horas) se obtiene que la capacidad teórica instalada es de 255.600onzas de jugo de naranja al mes.

7.5.3.2 Capacidad disponible de la planta

Con el fin de hallar la capacidad disponible de la empresa se usará el factor de utilización, para así encontrar el tiempo que realmente se utiliza el recurso. También se tiene en cuenta el

factor de eficiencia para tener la relación de la producción real de un proceso con respecto a un estándar.

Factor de utilización (μ): Representa las horas productivas con relación del número de horas reales.

$$\mu = \frac{\text{NHP}}{\text{NHR}} = \frac{7,7}{8} = 0,962$$

Donde,

$$\text{NHP} = (8\text{h} - 0,3) = 7,7 \text{ horas al día.}$$

El 0,3 representa el tiempo en un día dedicado a descansos e imprevistos.

Factor de eficiencia (ε): Representa el número de horas eficientes sobre las horas productivas.

$$\varepsilon = \frac{\text{NHE}}{\text{NHP}} = \frac{7,581}{7,7} = 0,9846$$

Donde, las horas eficientes son halladas teniendo en cuenta las diferencias de conocimientos, habilidades y rapidez de los movimientos.

Calculados estos factores se produce a estimar la capacidad disponible multiplicando la capacidad teórica por el factor de utilización y el factor de eficiencia. Con lo cual se tendría que la capacidad disponible de la planta instalada es de paquetes mensuales.

$$CD = CT * \mu * \varepsilon$$

$$CD = 255.600 * 0,962 * 0,9846$$

$$CD = 242.100 \text{ Oz/mes}$$

$$CD = 2.905.200 \text{ Oz/año}$$

7.5.3.3 Capacidad utilizada

La capacidad utilizada será la fracción de la capacidad instalada, necesaria para la producción que satisface la demanda que se estimó en la investigación de mercados del presente proyecto. La demanda estimada fue de 71.493 unid/año.

Según la encuesta aplicada en la investigación de mercados el 61,86% del mercado potencial toma el jugo de naranja en vaso de 12 Oz. y el 38,14% en vaso de 16 Oz., entonces tenemos que:

$$71.493 \text{ unid/año} * 61,86\% = 44.225,56 \text{ unid/año de 12 Oz}$$

$$44.225,56 \text{ unid/año} * 12 \text{ Oz/unid} = 530.707 \text{ Oz/año}$$

Es decir que se producirán 530.707 onzas anuales en presentación de 12 Oz.

En el caso de 16 Oz, se calcula así:

$$71.493 \text{ unid/año} * 38,14\% = 27.267.43.581 \text{ unid/año de 16 Oz}$$

$$27.267,43 \text{ unid/año} * 16 \text{ Oz/unid} = 436.279 \text{ Oz/año.}$$

Es decir que se producirán 436.279onzas anuales en presentación de 16 Oz.

En total se producirá anualmente, durante el primer año de operación, 966.986 Oz/año, lo que indica que **la capacidad utilizada en el primer año es del 33,28 %**.

7.6 Marco Legal

7.6.1 Constitución

Los futuros socios de la empresa ‘‘El Naranja’’, han determinado constituirse legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificada, debido a las ventajas explicadas a continuación.

7.6.1.1 Sociedad por acciones simplificadas

El ministerio de comercio, industria y turismo dispone de una guía básica de sociedad por acciones simplificadas, en la que sus autores Hart y Díaz-Granados (2011), explican la definición de una S.A.S., las ventajas que éstas tienen y los pasos que se deben seguir para su creación, a continuación se citan los autores:

La sociedad por acciones simplificadas es un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas y que cuenta con múltiples ventajas que facilitan el desarrollo empresarial tal y como lo dispone la ley 1258 del 05-12-2008. Algunas de estas ventajas son:

- Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
- El proceso de funcionamiento y reformas es más fácil, ya que se puede crear por documento privado.
- La responsabilidad de los socios se limita hasta el monto de sus aportes, sin necesidad de requerir la estructura de sociedad anónima.
- Es posible crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo, acciones de pago. De esta forma se puede acceder más fácilmente a crédito a través de los socios.
- Es un buen vehículo de negocios que facilita la inversión extranjera.
- No se requiere establecer una duración determinada para la S.A.S.
- El objeto social puede ser indeterminado, se entiende por esto que la S.A.S tiene capacidad para hacer una determinada transacción económica.
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.
- Se permiten los acuerdos de los accionistas sobre cualquier asunto lícito.

- Por regla general no se exige revisor fiscal, a menos que sus activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior excedan cinco mil salarios mínimos legales vigentes.
- Se establecen disposiciones que facilitan la operación y administración de la S.A.S.

7.6.1.1.1 Pasos a seguir para realizar la constitución como Sociedad por Acciones

Simplificada.

Primero: Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la S.A.S, que como mínimo debe contener la siguiente información: Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; Razón social seguida de las letras ‘‘S.A.S.’’; Domicilio principal de la sociedad y sus sucursales; 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 esta deberá pagarse.

Segundo: Autenticar las firmas de quienes suscriben el documento de constitución antes que éste sea inscrito en el Registro Mercantil.

Tercero: El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca como su domicilio principal y diligenciar los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT.(Hart y Díaz-Granados, 2011)

7.7 Contratación

Durante el primer año la empresa ‘‘El Naranjo’’ generará 2 empleos directos y 1 empleo indirecto, para desarrollar su operación eficientemente de acuerdo a las ventas estimadas.

Los cargos a desempeñar son los siguientes:

- Cajero (Directo)
- Operario (Directo)
- Contador (Indirecto)

7.7.1 Definición de contrato

Es un acto por el cual el trabajador se obliga con el empleador a realizar o no realizar unas funciones previamente acordadas, los elementos que ahí se encuentran (capacidad de las partes para contratar, consentimiento, causa lícita, objeto lícito), deben estar dentro de los elementos esenciales que la ley colombiana determinan en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, que dice:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo

el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.

c. Salario como retribución del servicio.

Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen”.

Según el artículo 45 del código sustantivo de trabajo, “La duración de un contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por un tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio”.

En el caso de los empleados directos, se realizará la contratación por medio de **contrato laboral a término fijo (1 año)**. Este tipo de contrato obliga a la empresa a pagar el salario del trabajador más un porcentaje de las prestaciones sociales, las cuales corresponden a los siguientes montos, si se paga 1 SMMLV:

Tabla 12. *Salario mano de obra directa*

COMPLETO		
SALARIO		\$ 616,000.00
AUX. TTE	11.69%	\$ 72,000.00
SALUD	8.50%	\$ 52,360.00
PENSIÓN	12%	\$ 73,920.00
RIESGOS	0.52%	\$ 3,215.52
PARAFISCALES	9%	\$ 55,400.00
PRIMA	8.33%	\$ 57,310.40
CESANTIAS	8.33%	\$ 57,310.40
INTERESES	1%	\$ 573.10
VACACIONES	4.17%	\$ 25,687.20
DOTACIÓN	5.00%	\$ 30,800.00
TOTAL	69%	\$ 1,044,616.00

Fuente: Autoras del proyecto.

En el caso del contador, que no será un empleado directo de la empresa se realizará un contrato por prestación de servicios, con una duración de **1 año**. A diferencia del contrato laboral, en un contrato por prestación de servicios se obliga a la persona a hacer algo, pero no se puede exigir el cumplimiento de horarios, ni existe una subordinación permanente. En este tipo de contrato, el empleador no debe pagar aportes de parafiscales y teniendo en cuenta que la labor del contador no requiere de un trabajo de tiempo completo para su cumplimiento, no se justifica dicho pago.

7.8 Tributación

Las empresas constituidas como S.A.S. tienen las mismas obligaciones tributarias de una sociedad anónima, por lo tanto, debe cumplir con el impuesto de renta, ventas e impuesto de

industria y comercio, en la medida que tienen la naturaleza de una sociedad comercial, sin interesar las actividades previstas en su objeto social.

En relación con el impuesto de renta, la sociedad es contribuyente y, por tanto, debe seguir las reglas generales previstas para determinar la renta gravable del respectivo ejercicio fiscal y, por su parte, en aplicación de la eliminación de la doble tributación, distribuirá como dividendo no gravado en cabeza de los accionistas la utilidad sobre la cual hubiere pagado el impuesto de renta la sociedad.

En materia de responsabilidad del impuesto sobre las ventas, deberá tenerse en cuenta si realiza la venta de bienes o la importación o prestación de servicios, para determinar así el cumplimiento de las obligaciones a que se sujetan los responsables del gravamen.

En lo que tiene que ver con el impuesto de industria y comercio, será contribuyente si realiza actividades industriales, comerciales o de servicios, sujetas al impuesto en el municipio donde realice dicha actividad, siendo base de liquidación los ingresos obtenidos en el ejercicio de dicha actividad.

Respecto a la responsabilidad del o los accionistas, el inciso 2 del artículo 1° de la Ley 1258 de 2008, establece una regla especial en virtud de la cual no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

De esta forma, se consagra la exoneración de la responsabilidad de los accionistas y establece como excepción la responsabilidad por actos defraudatorios en que se hubiere participado, utilizando la sociedad anónima simplificada, según lo previsto en el artículo 42(Portafolio, 2012).

7.9 Subsidios

7.9.1 Beneficio de la Ley 1429 de 2010

‘‘El Naranjo’’ es una microempresa, considerando que no tiene más de 10 empleados. Por lo tanto, al constituirse se acogerá a la ley 1429 de 2010, creada para motivar la formalización y generación de empleo en Colombia.

Esta ley, le traerá beneficios tributarios a la empresa, tales como:

- No habrá costo por la matrícula mercantil del comerciante, ni impuesto de renta y habrá descuentos en aportes a seguridad social, para pequeñas empresas ya existentes (y no necesariamente nuevas) que vienen operando informalmente.
- Los jóvenes menores de 28 años técnicos, tecnólogos o profesionales tendrán incentivos en crédito y microcrédito para la creación de empresas.
- No se aplicará impuesto de renta ni de ganancia ocasional a los apoyos entregados por el Estado como capital semilla y para fortalecer las empresas.

- Cualquier empresa puede descontar del impuesto de renta el valor de los parafiscales si contrata personas nuevas para el mercado laboral con sueldo mensual menor a 803.400 pesos, es decir, menor a 1.5 salarios mínimos.
- Cualquier empresa puede descontar el valor de los parafiscales del impuesto de renta si contrata jóvenes menores de 28 años, mujeres mayores de 40 años, personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad.
- Se eliminó el trámite de ir al Ministerio de Protección Social, para acordar préstamos, anticipos, deducciones o compensaciones de salario.
- Se eliminó el trámite de ir al Ministerio de Protección Social para poder pagar en dinero la mitad de las vacaciones y para utilizar las cesantías en mejorar la vivienda o adquirir una nueva.
- Se puede crear el Comité Paritario de Salud Ocupacional, COPASO, y no es obligación inscribirlo ante el Ministerio de la Protección Social.
- Se eliminó el trámite de ir personalmente a la Superintendencia de Industria y Comercio para adelantar gestiones como el registro de signos distintivos y nuevas creaciones.
- Se eliminó el trámite de ir personalmente a las Cámaras de Comercio, a los juzgados y a las notarías para efectos de registrar actas, extractos o copias de las empresas.
- Si usted tiene subsidios derivados del SISBEN (como Familias en Acción, ICBF), los conservará hasta por un año aún si consigue un contrato de trabajo estable o formal.
- Si usted tiene el régimen subsidiado en salud, lo conservará hasta por dos años si consigue un contrato de trabajo estable o formal.(Cámara de Comercio de Cartagena, 2011)

7.9.2. Subsidios para el financiamiento del capital semilla

Para los emprendedores, generalmente, es muy difícil conseguir el capital semilla para emprender su negocio, debido a que los bancos, financieras y/o cooperativas no hacen préstamos a personas que no tienen experiencia crediticia, la cual no se puede demostrar cuando la empresa apenas comienza a funcionar.

Para aliviar este fenómeno, impulsar el emprendimiento y fortalecer la industria y generación de empleo en el país entidades del gobierno y entidades privadas ejecutan programas de apoyo al emprendimiento por el cual se otorga capital semilla a emprendimientos innovadores, de alto impacto y que generen desarrollo y empleo para los colombianos.

Algunos de los programas más importantes se mencionan a continuación:

- **FONDO EMPRENDER:** El fondo emprender es un programa creado por La Presidencia de la República de Colombia, FONADE y el SENA, para otorgar capital semilla a empresas en etapa temprana. Esta es la convocatoria más importante que existe para emprendedores, debido a que es la única que otorga recursos a empresas que aún no se han constituido ante cámara de comercio o que tienen menos de un año de haberse constituido. Los recursos otorgados, dependen de los empleos que se generan con el negocio y el máximo capital semilla al que se puede aspirar obtener es de 180 SMMLV, los cuales pueden ser condonados si se cumplen las metas de empleo, ventas y producción a las que se comprometió el emprendedor al presentar su propuesta.
- **INNPULSA COLOMBIA:** Es una institución del Gobierno Nacional, creada para impulsar el crecimiento empresarial extraordinario. Esta institución apoya

empresarios de etapas tempranas y empresas con trayectoria en el mercado. Los recursos otorgados varían según la convocatoria y pueden oscilar entre los cien millones a mil millones de pesos. Esta convocatoria exige más trayectoria a las empresas y validación comercial para otorgar recursos.

- **CONCURSOS ENTIDADES PRIVADAS:** Existen varios concursos para apoyar a los emprendedores colombianos, que han sido creados por empresas privadas, entre estos se destacan:
 - Destapa futuro de BavariaSubmiller
 - Ventures de la Revista Dinero, Ecopetrol, Pacific Rubiales, entre otros.
 - BidChallenge del Banco Interamericano de Desarrollo
 - Programa más ideas más empresas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

8. Análisis Administrativo

8.1 Estructura Organizacional

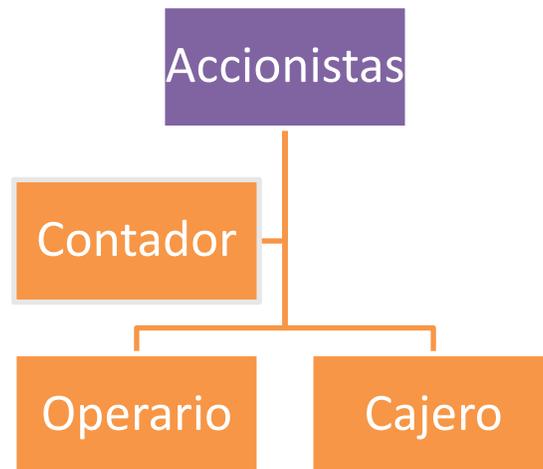


Figura 20. *Organigrama*

La estructura organizacional de ‘‘El Naranja’’ se compone de una junta de accionistas, quienes lideran la empresa y se encargan de toda la organización administrativa y estratégica de la empresa, de un contador que trabajará por prestación de servicios y de dos empleados directos, lo cuales son un operario y un cajero.

8.2. Análisis estratégico

8.2.1. *Objeto social de la empresa*

La sociedad tendrá como objeto principal la preparación, envasado, venta, distribución y comercialización de jugo de naranja natural y fresco para consumir en su punto de venta. Podrá

establecer redes de negocios a nivel departamental, local, nacional e internacional. Podrá contratar, subcontratar diferentes servicios de empaque, distribución y comercialización. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

8.2.2. Misión

“El Naranja”. es una empresa reconocida por elaborar bebidas naturales de óptima calidad, por su mejoramiento continuo y por su excelente servicio al cliente. Se preocupa por generar impacto positivo en la sociedad protegiendo la salud de quienes consumen sus productos. Brinda oportunidades reales de crecimiento a sus asociados. Además su equipo humano se compone de personas altamente competitivas, creativas y comprometidas con la calidad de cada uno de los procesos que componen la cadena de valor de la empresa.

8.2.3. Visión

En el año 2016 “El Naranja” será una organización líder en la región en la elaboración de bebidas naturales de óptima calidad, innovadoras y que superen las expectativas de los clientes. En el año 2018 será líder en todo el país y logrará un crecimiento sostenido y el retorno esperado sobre la inversión.

8.3. Políticas de funcionamiento

Con el ánimo de satisfacer las expectativas de los clientes, se han creado las siguientes políticas dentro de la organización para garantizar el buen funcionamiento de la misma:

8.3.1. Selección, contratación y manejo de personal.

- **Selección de los candidatos:** La selección del personal estará a cargo de los accionistas de la empresa, quienes publicarán las solicitudes de empleo en medios impresos en la región, para luego recibir las hojas de vida y hacer una entrevista personal a cada uno de los aspirantes, con el fin de escoger la persona que se acerque más al perfil requerido para el cargo a ocupar.
- **Contratación:** La contratación se realizará a cada uno de los aspirantes seleccionados por el representante legal. En este sentido, se firmará un contrato entre las dos partes donde se estipule el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará para la empresa, entre otros aspectos. Y se procederá a vincular a los empleados que sean directos en los sistemas de salud, riesgos profesionales y pensión.
- **Capacitación:** Antes de comenzar las labores se realizará una inducción a cada uno de los empleados, para que conozcan todas las operaciones y políticas de la organización. Adicionalmente, el operario tendrá una capacitación sobre el manejo, cuidado y

mantenimiento de la máquina exprimidora, para evitar pérdidas de materia prima, insumos y tiempo en el área de producción.

8.3.2. *Proceso de orden de compra.*

- **Elaboración de pedidos:** El cliente realizará sus pedidos en la caja del establecimiento o por teléfono. La cajera deberá entregar las solicitudes de producto que realiza cada cliente de forma inmediata al operario para que éste pueda despachar la orden a conformidad del cliente.
- **Forma de pago:** ‘‘El Naranja’’ sólo tendrá una opción de pago para los clientes: de contado, pues se trata de un establecimiento que vende productos para consumo inmediato en su punto de venta y es la modalidad manejada por todos los negocios que tienen esta naturaleza.

8.3.2.1. *Políticas de compras.*

- **Proveedores:** El proceso de selección de los proveedores es de gran importancia, pues la calidad del producto ofrecido también depende de la calidad de los insumos y materia prima que tenga el proveedor. Para hacer esta selección se han determinado los siguientes parámetros:
 - Estar constituidos legalmente y cumplir con toda la normativa vigente.
 - Ofrecer insumos y materias primas de alta calidad.
 - Tener trayectoria de más de 4 años en el mercado.

- Estar dispuestos a proporcionar asesoramiento en la compra.
- Tener disposición para realizar la cotización y enviar respectiva prueba del producto,
- Permitir las devoluciones de los insumos y materias primas que tengan imperfectos o se encuentren dañadas.

La empresa tendrá un directorio de proveedores el cual será evaluado cada seis meses, con el fin de evaluar la calidad de los productos entregados y cumplimiento en los tiempos de entrega. Quienes no hayan tenido un buen historial se cambiarán para dar la oportunidad a proveedores que se desempeñen mejor y se adapten a los requerimientos de la empresa.

8.4. Políticas de calidad.

Todos los días que el establecimiento se abra, se realizará cuidadosamente el programa de limpieza y desinfección estipulado en el programa de Buenas Prácticas de Manufactura, dejando la documentación y registros necesarios para asegurar la calidad e inocuidad del producto.

8.4.1. Inventarios

El inventario rotará en 3 días para la materia prima o naranjas y 8 días para los insumos. En promedio la rotación será de 5,5 días.19,02.

8.5. Estrategias de publicidad y promoción.

8.5.1. Tipo de relaciones con los clientes

Existen 3 formas de comunicarse con los clientes: Relación comercial, relación informativa y la relación emocional, las cuales serán utilizadas por ‘‘El Naranja’’ para fortalecer sus ventas y fidelizar a sus clientes.

La relación 100% comercial, es aquella en la que se realizan las actividades directamente por los empleados de la empresa.

La relación informativa, corresponde a las actividades de impulso y promoción realizadas directamente en el establecimiento y punto de venta.

La relación emocional corresponde al trabajo de construcción de marca y fidelización de clientes que se hace por medio de las redes sociales y la web.

Todas las estrategias publicitarias están enfocadas a posicionar la marca ‘‘El Naranja’’ como un producto de alta calidad y a crear fidelidad en el consumidor. La intención es hacer conciencia de los beneficios que genera el consumo del jugo de naranja natural y fresco. También se da prioridad a escuchar la voz de los clientes para retroalimentar el ejercicio, fortalecer la marca y mejorar las relaciones.

A continuación se explica las actividades a realizar para aplicar la relación con los clientes en los 3 niveles mencionados:

- *Campañas publicitarias de comunicación directa y sensibilización*

Incluyen las muestras comerciales gratuitas que se darán a los clientes en el centro comercial, para activar el consumo y la marca.

- *Publicidad pop*

Habladores y centros de mesas, vinilos adhesivos en distintos puntos del centro comercial, volantes y pendones.

- *Mercadotecnia en internet*

Facebook, twitter, instagram y blog. A través de ellos se invita a llevar un estilo de vida saludable que se complementa con el jugo de naranja natural y fresco, tal y como lo ofrece ‘‘El Naranja’’

- *Publicidad en medios impresos*

Se aprovechará el ‘‘Free Press’’ que se puede obtener de los periódicos y revistas locales sobre la historia de las emprendedoras y los beneficios del producto.

- *Servicio al cliente*

Los empleados de ‘‘El Naranja’’ se capacitarán en servicio al cliente para que atiendan con amabilidad a los compradores que visitan el establecimiento. Se escuchará las sugerencias del cliente, se retroalimenta el ejercicio y se mantiene las buenas relaciones.

- *Construcción de marca*

En las campañas de publicidad no sólo se invita a los consumidores a llevar una vida más sana y saludable, sino que se les indica cual es la mejor forma para realizarlo. Por eso, diariamente se entregaran, a través de las redes sociales, tips de salud, dietas, gastronomía, belleza y moda a los consumidores.

Adicionalmente, el mobiliario comprado por las autoras del proyecto tiene una exclusiva forma de naranja, la cual es altamente atractiva a los ojos del consumidor y le da una identidad al establecimiento, para que los clientes identifiquen con mayor facilidad la marca. A continuación se muestra una fotografía de dicho mobiliario:



9. Análisis Financiero

Este análisis financiero, se realiza con el fin de estudiar a fondo las inversiones a realizar, los costos de producción y los gastos de administración y ventas, para así realizar los estados financieros proyectos y calcular indicadores como la TIR, VPN, WACC y VNA, que ayudarán a las autoras del proyecto a tomar la decisión sobre la inversión a realizar y mostrará si es mejor hacer la inversión con capital de los socios o adquiriendo una deuda del 50% de la inversión total requerida.

9.1. Inversión inicial requerida

9.1.1. Inversión fija

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en activos, para que el negocio pueda funcionar. En el caso del presente proyecto se realizará una inversión inicial de \$ 42.000.000, la cual se reparte entre los rubros: Maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y gastos de puesta en marcha (Tabla 13):

Tabla 13. *Inversión inicial requerida*

INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	
Concepto	Valor
Maquinaria y equipo	\$ 13.000.000
Muebles y enseres	\$ 25.950.000
Equipo de oficina	\$ 750.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 2.300.000
Total	\$ 42.000.000

Fuente: Autoras del proyecto.

En la tabla a continuación se describe cada una de las inversiones mencionadas en la tabla 13:

Tabla 14. *Descripción de las inversiones realizadas.*

DESCRIPCION DE LAS INVERSIONES	
Concepto	Valor
Maquinaria y equipo	
Máquina Versátil Pro	\$ 13.000.000
Total	\$ 13.000.000
Muebles y enseres	
Mobiliario en forma de naranja	\$ 17.000.000
Mobiliario para almacenamiento	\$ 7.500.000
Utensilios de cocina	\$ 1.150.000
Canecas	\$ 300.000
Total	\$ 25.950.000
Equipo de oficina	
Caja registradora Casio PCR T 500	\$ 600.000
Teléfono	\$ 150.000
Total	\$ 750.000
Gastos de puesta en marcha	
Publicidad	\$ 1.800.000
Gastos por constitución	\$ 500.000
Total	\$ 2.300.000

Fuente: Autoras del proyecto

9.2. Capital de trabajo

Como capital de trabajo se considera el activo corriente de la empresa para iniciar sus operaciones durante el primer mes. Este corresponde a la compra de materia prima, e insumos requeridos como lo son las naranjas, los vasos y tapas plásticas, los pitillos y la mano de obra directa requerida.

En total el capital de trabajo es de \$1.665.355. y teniendo en cuenta que la política de inventario estableció una rotación promedio de 5,5, días, tendrá un incremento en los primeros 5 años de operación, según se muestra en la tabla 15:

Tabla 15. *Capital de trabajo.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPITAL DE TRABAJO						
Inversión en Deudores		0	0	0	0	0
Inventario MP rotacion (Días de compra)		5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Inversión en Inventarios		\$ 1.665.355	\$ 1.818.234	\$ 1.985.148	\$ 2.167.385	\$ 2.366.351
Inversión en Proveedores jugo 12 onz		0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		\$ 1.665.355	\$ 1.818.234	\$ 1.985.148	\$ 2.167.385	\$ 2.366.351
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL			\$ 152.880	\$ 166.914	\$ 182.237	\$ 198.966

Fuente: Autoras del proyecto

9.3. Análisis de los costos de producción:

9.3.1. Costos directos.

Los costos directos, también nombrados como variables son aquellos que fluctúan directamente proporcional a los volúmenes de producción, de modo que si la producción aumenta, también aumentarán dichos costos. Para la empresa ‘‘El Naranja’’ se ha considerado como costos directos la materia prima, los insumos y la mano de obra directa.

- Materia prima: La materia prima para el jugo de naranja son las naranjas tipo valencia y para calcular cuánto se requiere y cuánto vale para cada presentación se realizaron los siguientes cálculos:

1 bulto de 50 kg = \$35.000

Rendimiento bulto = 708 Oz = $\$35.000/708 = 49.43 \text{ \$/ Oz.}$

Valor materia prima vaso de 12 Oz. = $\$ 49,43 \times 12 \text{ Oz} = \$ 593.22 \text{ c/u}$

Valor materia prima vaso de 16 Oz = $\$49.43 \times 16 \text{ Oz} = \$ 790.83 \text{ c/u}$

- Insumos: Como insumos se consideran los pitillos, los vasos plásticos con tapa de seguridad. Sus precios fueron cotizados por el proveedor Makro y corresponden a los siguientes valores:

Pitillos: \$ 20 c/u

Vaso plástico con tapa de seguridad 12 Oz = \$421.9

Vaso plástico con tapa de seguridad 16 Oz = \$506.3

- Fletes de mercancía: Es el transporte del bulto de naranjas desde Centroabastos hasta el establecimiento ‘‘El Naranja’’, el cual tiene un valor de \$20.000 c/bulto y los cálculos unitarios son los siguientes:

$\$20.000 / 708 \text{ Oz} = 28.2 \text{ \$/Oz}$

Flete vaso de 12 Oz = \$338.98

Flete vaso de 16 Oz = \$451.84

Según los cálculos anteriores el costo de materia prima e insumos unitarios para un vaso de 12 Oz es de \$1.374 y de 16 Oz de 1.769. En la tabla 16 se resumen los costos y cálculos anteriores:

Tabla 16. *Costos de materia prima e insumos unitarios*

COSTOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS UNITARIOS		
Concepto	12 Onzas	16 Onzas
Naranjas	\$ 593	\$ 791
Pitillos	\$ 20	\$ 20
Vasos + tapas	\$ 422	\$ 506
Flete	\$ 339	\$ 452
Total por unidad	\$ 1.374	\$ 1.769

Fuente: Autoras del proyecto.

- Mano de obra directa: El operario que estará a cargo de lavar las naranjas, almacenarlas, alimentar la máquina exprimidora y servir el jugo al cliente, tiene la capacidad de realizar 46.047 Oz/mes. Por lo tanto, el costo de mano de obra directa unitaria, se calcula dividiendo su sueldo/mes entre la capacidad de Oz / mes que puede preparar y este valor / mes de producir una onza se aplica a la presentación de 12 Oz y 16 Oz. Según esta información el sueldo mensual del operario (\$1.044.616) dividido su capacidad mensual (46.047 Oz/mes), revela que cada onza que el operario produce tiene un costo de \$ 23 y ese valor multiplicado por 12 Oz y 16 Oz respectivamente, arroja que el costo de mano de obra unitario para cada presentación es de \$272 y \$363 respectivamente. En la tabla 17, se muestra lo que devenga un operario al mes con todas las prestaciones de ley que se le debe pagar y en la tabla 18 se muestran los cálculos realizados:

Tabla 17. *Salario de mano de obra*

COMPLETO		
SALARIO		\$ 616,000.00
AUX. TTE	11.69%	\$ 72,000.00
SALUD	8.50%	\$ 52,360.00
PENSIÓN	12%	\$ 73,920.00
RIESGOS	0.52%	\$ 3,215.52
PARAFISCALES	9%	\$ 55,400.00
PRIMA	8.33%	\$ 57,310.40
CESANTIAS	8.33%	\$ 57,310.40
INTERESES	1%	\$ 573.10
VACACIONES	4.17%	\$ 25,687.20
DOTACIÓN	5.00%	\$ 30,800.00
TOTAL	69%	\$ 1,044,616.00

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 18. *Mano de obra directa unitaria*

MANO DE OBRA DIRECTA UNITARIA	
Capacidad planta en un mes (Onzas)	242.100
Capacidad del operario en un mes (Onzas)	46.047
Sueldo operario en un mes	\$ 1.044.616
Costo por cada onza producida	\$ 23
Costo por unidad de 12 Oz	\$ 272
Costo por unidad de 16 Oz	\$ 363

Fuente: Autoras del proyecto.

9.3.2. Otros costos de fabricación

Son los costos por mantenimiento de la máquina, los servicios de luz y agua, el teléfono y los costos indirectos de fabricación (CIF) correspondientes a los materiales de limpieza y desinfección y los laboratorios. Estas erogaciones se han calculado anuales y se describen en la tabla 18:

Tabla 19. *Otros costos de fabricación.*

OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN		
Concepto	Valor mes	Valor año
Mantenimiento		\$ 350.000
Servicios	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Teléfono	\$ 50.000	\$ 600.000
CIF (Materiales de desinfección + laboratorios)	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Total		\$ 5.150.000

Fuente: Autoras del proyecto.

9.4. Gastos de venta

Los gastos de venta se consideran aquellas erogaciones de dinero que se realizan para incentivar la venta y el consumo. Para ‘‘El Naranja’’ Este gasto será considerado como el presupuesto destinado a la publicidad, el cual las autoras determinan debe ser el 2% del total de las ventas anuales realizadas (Tabla 20):

Tabla 20. *Gastos de venta*

GASTOS DE VENTA		
Concepto	Valor mes	Valor año
Publicidad	2% ventas/ mes	2% ventas/año

Fuente: Autoras del proyecto

9.5. Gastos de Administración

Los gastos de administración, son aquellos gastos fijos que tiene que realizar la empresa en un período contable. Para el presente proyecto se considerarán como gastos de administración, el sueldo del operario, los honorarios del contador, el arriendo y la papelería, los cuales se describen mensual y anual en la tabla 21:

Tabla 21. *Gastos de administración*

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
Concepto	Valor mes	Valor año
Cajero	\$ 1.044.616	\$ 12.535.392
Contador	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Arriendo	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Total	\$ 4.794.616	\$ 57.535.392

Fuente: Autoras del proyecto

9.6. Análisis de precio de venta

El precio al consumidor se determinó según las siguientes consideraciones: El análisis de costos del presente proyecto, indicó que el costo de producir una unidad de 16 Oz. es \$ 2.030,89 y de 12 Oz. es \$ 1.636. El beneficio que las autoras desean tener oscila entre el 45% y 55%, es decir el precio debe estar entre \$3.692 a \$4.531 para la presentación de 16 Oz. y entre \$ 2.974 a \$ 3.633 para la presentación de 12 Oz:

Cálculo para 16 Oz:

$$\frac{\$ 2.030,89 * 0,45}{0,55} = \$ 1.661,63$$

$$2.030,889 + 1.661,63 = \$ \mathbf{3.692}$$

$$\frac{\$ 2.030,89 * 0,55}{0,45} = \$ 2.482,19$$

$$\$ 2.482,19 + \$ 2.030,89 = \$ \mathbf{4.531}$$

Cálculo para 12 Oz:

$$\frac{\$ 1.636 * 0,45}{0,55} = \$ 1.338,54$$

$$\$1.338,54 + \$1.636 = \$ \mathbf{2.974}$$

$$\frac{\$ 1.636 * 0,55}{0,45} = \$ 1.999,55$$

$$\$ 1.999,55 + \$ 1.636 = \$ \mathbf{3.635}$$

Antes de decidir el precio, también se realizará un análisis de precio techo y precio piso, según los precios ofrecidos por los competidores.

El precio techo y el precio piso del jugo de naranja natural y fresco ofrecido por ‘‘El Naranja’’ sería el precio de su competidor más cercano, en este caso serían los restaurantes, cafeterías, fruterías y negocios de venta informal del Área Metropolitana de Bucaramanga. Según el sondeo realizado a dichos competidores por las autoras, los precios piso y techo serían los presentados en la tabla 22:

Tabla 22. *Análisis de precio ‘‘Piso – Techo’’*

	16 Oz	Competidor
Precio techo	\$ 6.500	Hamburguesas El Garaje
Precio Piso	\$ 2.000	Cafetería Central UIS
	12 Oz	Competidor
Precio techo	\$ 5.500	Hamburguesas El Garaje
Precio Piso	\$ 1.500	Negocio informal del centro

Fuente: Autoras del proyecto

La estrategia para entrar al mercado, será competir con un jugo de alta calidad a un precio competitivo, por lo tanto se hallará el precio promedio para cada presentación, según el análisis de techo y piso y se establecerá un precio menor al promedio.

En el caso de la presentación de 16 Oz. el precio promedio $((\$ 6.500 + \$2000)/2)$ es \$ 4.250, mientras que la presentación de 12 Oz. tiene un precio promedio de \$ 3.500 $((\$5.500 + \$1.500)/2)$.

Además, se debe tener en cuenta que al preguntar sobre el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un producto de esas características en la encuesta realizada en el presente análisis de factibilidad, se obtuvo que el nivel de precio más aceptado es entre \$2.500 a \$4.500 pesos.

Según las consideraciones anteriores, las autoras del proyecto determinan que el precio indicado para la presentación de 16 Oz es de \$ 4.100 por unidad y de la presentación de 12 Oz es de \$3.200 por unidad.

9.7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel donde los ingresos igualan los costos y gastos fijos totales y para calcularlo se debe relacionar los costos fijos totales con el margen de contribución unitario, como se describe en la siguiente ecuación:

$$\text{Punto de equilibrio (Unidades)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO}}$$

En el caso de ‘‘El Naranja’’ se debe calcular el punto de equilibrio, teniendo en cuenta que la empresa tiene 2 presentaciones diferentes de producto, por lo cual existe una mezcla de productos y su cálculo debe realizarse por el método de **Margen de Contribución Ponderado**.

Este método consiste en calcular la participación de cada presentación de producto y aplicar el porcentaje obtenido al margen de contribución de cada una de ellas, para obtener la participación individual de cada una de ellas en el ponderado total. La suma de esas participaciones individuales es el Margen de Contribución Ponderado.

De la investigación de mercados del presente proyecto se obtuvo que la participación de cada presentación de producto es del 61,86% para 12 Oz y del 38,14% para el de 16 Oz. Con base en esa información y el método mencionado se obtiene que el punto de equilibrio es de 36.621 unidades, de las cuales 22.654 son de presentación de 12 Oz y 13.967 son de 16 Oz.

En las tablas 23 a la 25, se muestran los cálculos realizados:

Tabla. 23. *Margen de contribución*

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
Productos	Unidades vendidas año 1	Precio unitario	Costo Unitario	Margen de contribución	
12 Oz	44.225	\$ 3.200	\$ 1.646	\$ 1.554	
16 Oz	27.267	\$ 4.100	\$ 2.132	\$ 1.968	

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 24. *Ponderación*

PONDERACIÓN		
Productos	% Participación	Ponderación
12 Oz	61,86%	\$ 961,10
16 Oz	38,14%	\$ 750,62
Ponderación total		\$ 1.711,72

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 25. *Calculo del punto de equilibrio*

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos fijos	\$ 62.685.392
Ponderación	\$ 1.711,72
Punto de equilibrio	36.621,30
Punto de equilibrio 12 Oz	22.653,94
Punto de equilibrio 16 Oz	13.967,36

Fuente: Autoras del proyecto

9.8. Estados financieros proyectados

Las proyecciones financieras del presente proyecto serán realizadas a 5 años y considerando el análisis de los escenarios con deuda y sin deuda. Según la investigación de mercados y la cuantificación de la demanda del jugo de naranja fresco y natural en los centros comerciales del Área Metropolitana de Bucaramanga las autoras del proyecto se proponen capturar en el primer año de operación el 7 % de la demanda estimada.

Los estados financieros a evaluar serán el Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Caja.

- *Variables a considerar:*

Al realizar el análisis financiero con sus respectivas proyecciones se tuvo en cuenta variables como la inflación y el crecimiento del PIB en Colombia. La inflación promedio en Colombia, según el Banco de la República, se estima en un 3%, por lo tanto los precios y costos año tras año fueron aumentados según esta cifra.

El crecimiento del PIB, se utilizó para proyectar el crecimiento de las ventas en los 5 años de evaluación del presente proyecto, el cual es considerado en un promedio del 6 % por el Banco de la República.

- *Proyección de Estados financieros*

A continuación se muestran los estados financieros proyectados a 5 años para los escenarios con deuda y sin deuda:

- *Proyección Estado de Resultados (PyG):*

El Estado de Resultados es el que muestra la utilidad obtenida por la empresa en el período que se esté estudiando.

Tabla 26. *Estado de Resultados sin deuda*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	\$ 253.316.935	\$ 276.571.430	\$ 301.960.687	\$ 329.680.678	\$ 359.945.364
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 130.941.629	\$ 142.962.071	\$ 156.085.989	\$ 170.414.683	\$ 186.058.751
Depreciación	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Agotamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos	\$ 5.150.000	\$ 5.304.500	\$ 5.463.635	\$ 5.627.544	\$ 5.796.370
Utilidad Bruta	\$ 113.025.306	\$ 124.104.859	\$ 136.211.063	\$ 149.438.451	\$ 163.890.243
Gasto de Ventas	\$ 5.066.339	\$ 5.531.429	\$ 6.039.214	\$ 6.593.614	\$ 7.198.907
Gastos de Administración	\$ 57.535.392	\$ 59.261.454	\$ 61.039.297	\$ 62.870.476	\$ 64.756.591
UAII	\$ 50.423.575	\$ 59.311.976	\$ 69.132.552	\$ 79.974.361	\$ 91.934.745
Otros ingresos					
Intereses					
Otros ingresos y egresos					
UAI	\$ 50.423.575	\$ 59.311.976	\$ 69.132.552	\$ 79.974.361	\$ 91.934.745
Impuestos (33%)	\$ 16.639.780	\$ 19.572.952	\$ 22.813.742	\$ 26.391.539	\$ 30.338.466
Utilidad Neta Final	\$ 33.783.795	\$ 39.739.024	\$ 46.318.810	\$ 53.582.822	\$ 61.596.279
EBITDA	\$ 54.623.575	\$ 63.511.976	\$ 73.332.552	\$ 84.174.361	\$ 96.134.745
% EBITDA Vs. Ventas	21,56%	22,96%	24,29%	25,53%	26,71%

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 27. *Estado de Resultados con deuda.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	\$ 253.316.935	\$ 276.571.430	\$ 301.960.687	\$ 329.680.678	\$ 359.945.364
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 130.941.629	\$ 142.962.071	\$ 156.085.989	\$ 170.414.683	\$ 186.058.751
Depreciación	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Agotamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos	\$ 5.150.000	\$ 5.304.500	\$ 5.463.635	\$ 5.627.544	\$ 5.796.370
Utilidad Bruta	\$ 113.025.306	\$ 124.104.859	\$ 136.211.063	\$ 149.438.451	\$ 163.890.243
Margen de contribución	45%	45%	45%	45%	46%
Gasto de Ventas	\$ 5.066.339	\$ 5.531.429	\$ 6.039.214	\$ 6.593.614	\$ 7.198.907
Gastos de Administración	\$ 57.535.392	\$ 59.261.454	\$ 61.039.297	\$ 62.870.476	\$ 64.756.591
UAI	\$ 50.423.575	\$ 59.311.976	\$ 69.132.552	\$ 79.974.361	\$ 91.934.745
Margen de operación	20%	21%	23%	24%	26%
Otros ingresos					
Intereses	\$ 3.990.000	\$ 3.443.170	\$ 2.792.442	\$ 2.018.076	\$ 1.096.580
Otros ingresos y egresos	\$ (3.990.000)	\$ (3.443.170)	\$ (2.792.442)	\$ (2.018.076)	\$ (1.096.580)
UAI	\$ 46.433.575	\$ 55.868.806	\$ 66.340.110	\$ 77.956.285	\$ 90.838.165
Impuestos (33%)	\$ 15.323.080	\$ 18.436.706	\$ 21.892.236	\$ 25.725.574	\$ 29.976.595
Utilidad Neta Final	\$ 31.110.495	\$ 37.432.100	\$ 44.447.874	\$ 52.230.711	\$ 60.861.571
Margen Neto	12%	14%	15%	16%	17%
EBITDA	\$ 54.623.575	\$ 63.511.976	\$ 73.332.552	\$ 84.174.361	\$ 96.134.745
% EBITDA Vs. Ventas	21,56%	22,96%	24,29%	25,53%	26,71%

Fuente: Autoras del proyecto

- *Proyección flujo de caja libre:*

El flujo de caja es el que determina que la empresa es un buen negocio, cuando permite reponer el capital de trabajo, repartir utilidades de acuerdo a las expectativas de los socios y atender el servicio a la deuda.

Tabla 28. *Flujo de caja libre sin deuda.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
EBITDA		\$ 54.623.575	\$ 63.511.976	\$ 73.332.552	\$ 84.174.361	\$ 96.134.745
(-)Imuestos		\$ 15.323.080	\$ 18.436.706	\$ 21.892.236	\$ 25.725.574	\$ 29.976.595
(-)CAPEX	\$ 42.000.000					
(-)Capital de trabajo	\$ 1.665.355	\$ 152.880	\$ 166.914	\$ 182.237	\$ 198.966	-
(+)prestamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0
(-)Abono capital						
Neto Flujo de libre	\$ (43.665.355)	\$ 37.830.916	\$ 43.772.110	\$ 50.336.573	\$ 57.583.856	\$ 65.796.279

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 29. *Flujo de caja libre con deuda.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
EBITDA		\$ 54.623.575	\$ 63.511.976	\$ 73.332.552	\$ 84.174.361	\$ 96.134.745
(-)Imuestos		\$ 15.323.080	\$ 18.436.706	\$ 21.892.236	\$ 25.725.574	\$ 29.976.595
(-)CAPEX	\$ 42.000.000					
(-)Capital de trabajo	\$ 1.665.355	\$ 152.880	\$ 166.914	\$ 182.237	\$ 198.966	-
(+)prestamos	\$ 21.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0
(-)Abono capital		\$ 2.878.053	\$ 3.424.884	\$ 4.075.612	\$ 4.849.978	\$ 5.771.474
Neto Flujo de libre	\$ (22.665.355)	\$ 36.269.562	\$ 41.483.473	\$ 47.182.467	\$ 53.399.843	\$ 60.386.677

Fuente: Autoras del proyecto.

9.9. Evaluación financiera

En la evaluación financiera es la herramienta que muestra los criterios de decisión que tiene el inversionista. En este apartado se estudiarán indicadores como: WACC, VPN, VNA y TIR, para cada uno de los escenarios considerados, sin deuda y con deuda.

El WACC es el costo medio ponderado de capital, el VPN es el valor presente neto y el VNA es el valor neto presente y la TIR la tasa interna de retorno.

La Tasa interna de retorno (TIR): Se determina en base al flujo de caja proyectado el cual permite analizar el comportamiento general de los ingresos y egresos, a partir de este se puede realizar la evaluación económica. Para este proyecto la TIR será del 172% en el escenario con deuda, siendo esta la rentabilidad que tienen los fondos mientras duran invertidos, en base a este análisis se puede concluir que e la creación de esta empresa es un proyecto rentable.

El Valor presente Neto (VPN): Del análisis financiero con deuda se concluye un VPN de \$132.283.091 con esto se evidencia que la inversión se recupera y se generan unas utilidades.

El WACC o K2: El WACC generado para el análisis con deuda de este proyecto es 14,88%, el cual representa el rendimiento de los inversionistas.

A continuación se muestran los indicadores que se calcularon para cada uno de los escenarios.

- *Indicadores análisis sin deuda*

En la tabla 30, se muestran los indicadores obtenidos de la evaluación financiera del proyecto en el escenario sin deuda.

Tabla 30. *Indicadores análisis sin deuda*

Criterios de Decisión	
RF	5,80%
RM	18%
BL	0,69
BU	0,69
k2	14,22%
WACC	14,22%
VNA	\$171.358.061
VPN	\$127.692.707
TIR	98%

Fuente: Autoras del proyecto

Como se puede observar la evaluación financiera de ‘‘El Naranja’’ muestra que el WACC es del 14,22%, que el VNA es del \$171.358.061 y el VPN es del \$127.692.707 y TIR del 98%.

- *Indicadores análisis con deuda*

En la tabla 31, se muestran los indicadores obtenidos de la evaluación financiera del proyecto en el escenario con deuda.

Tabla 31. *Indicadores análisis con deuda*

Criterios de Decisión	
RF	5,80%
RM	18%
BL	0,92
BU	0,69
K1	12,73%
k2	17,04%
WACC	14,88%
VNA	\$154.948.446
VPN	\$132.283.091
TIR	172%

Fuente: Autoras del proyecto

Como se puede observar la evaluación financiera con deuda de “El Naranja” muestra que el WACC es del 14,88%, que el VNA es del \$154.948.446, el VPN es del \$132.283.091 y la TIR del 172%.

Con base a la evaluación financiera del presente proyecto, se toma la decisión que se tomará deuda del 50% para la inversión inicial, ya que los indicadores muestran cifras más atractivas en este escenario, pues la TIR en el escenario sin deuda es del 98% frente a una TIR del 172% en el escenario con deuda.

9.10. Conclusiones Análisis Financiero

- La rentabilidad esperada por los inversionistas para este tipo de proyecto es estimada del 15%, teniendo en cuenta que al analizarlo con una deuda 50% da como resultado una TIR DE 172%, lo cual genera valor sobre los rendimientos esperados.
- De acuerdo a los resultados de este análisis se puede concluir que la inversión inicial es de \$42.000.000 es baja respecto a los rendimientos de los flujos anuales que renta el negocio.
- El proyecto se toma con deuda por que la rentabilidad de este es mayor a la rentabilidad esperada.
- El negocio de venta de jugo de naranja es un negocio atractivo, dadas las condiciones del mercado, y por la actividad misma del negocio en la preparación rápida de este jugo.

- El riesgo dadas las características del proyecto en cuanto el tipo del producto que satisface necesidades primarias, se mitiga el riesgo del mismo.
- Las oportunidades que se presentan en el mercado para la penetración de la empresa ‘‘EL NARANJO’’ ratifican la viabilidad comercial para la realización del proyecto.

10. Impactos Generados

10.1. Impacto económico.

La empresa ‘‘El Naranja’’ generará gran impacto económico debido a sus ventas generadas desde el primer año de operación, lo cual contribuye al crecimiento y fortalecimiento de indicadores económicos como el Producto Interno Bruto y a la disminución de la tasa de desempleo de la región.

Las ventas en el primer año de operación serán por un valor de \$97.308.800 en el escenario más probable, es decir que se venderían 30.409 unidades de jugo de naranja fresco y natural en ‘‘El Naranja’’, lo cual en términos de insumos y materia prima representa 91.227 naranjas, 30.409 pitillos y fletes por aproximadamente 7.000 Kg.

10.2. Impacto Social.

En concreto se generarán 2 empleos directos y 1 indirecto. Aportará al fortalecimiento de la cadena de suministros, por lo cual estará generando nuevas oportunidades de empleo con sus

proveedores. Debido a que los empleos generados, son cargos que no requieren formación técnica, se favorecerá a población vulnerable como lo son las madres cabeza de hogar y los jóvenes entre los 18 y 24 años.

10.3. Impacto ambiental.

El impacto ambiental de la empresa ‘‘El Naranja’’ es positivo, pues promueve la salud y el bienestar de sus consumidores. El jugo de naranja natural y fresco, tiene grandes beneficios para sus consumidores, entre los cuales se destacan su alto contenido de vitamina C y minerales como el potasio y el calcio, ayuda a combatir el colesterol alto, la debilidad y el cansancio, la retención de líquidos, es anti calambres y activa la memoria, entre otros beneficios.

‘‘El Naranja’’, será una empresa preocupada primordialmente por el medio ambiente, ya que de él obtendrá la materia prima para subsistir, de modo que el mantenimiento y cuidado de los recursos naturales será exhaustivo, e incluirá campañas ecológicas directas con el consumidor para concientizarlo de la situación actual del medio ambiente y estrategias para disminuir la contaminación desde el hogar.

11. Conclusiones y recomendaciones

- “El Naranja” entrará compitiendo agresivamente en precio y calidad al mercado, debido a que sus competidores están posicionados manejan altos volúmenes de venta.
- Según la investigación de mercados existen 22.222 personas en el Área Metropolitana de Bucaramanga que actualmente consumen jugo de naranja en los establecimientos ubicados en los centros comerciales de la región.
- El consumidor prefiere que el jugo de naranja sea 100% natural y preparado con el zumo de la naranja, por tal motivo “El Naranja” compra una máquina exprimidora de naranjas de gran capacidad y elige las naranjas tipo valencia como materia prima de su producto para dar completa satisfacción a su mercado.
- El establecimiento será ubicado en una burbuja del Centro Comercial El Cacique.
- Para dar cumplimiento a todos los aspectos legales “El Naranja” se acogerá a los estándares de higiene y salubridad establecidos por el gobierno nacional a través de un manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- “El Naranja” se constituirá como Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. ante la cámara de comercio.
- Las inversiones se realizarán en un 50% con el capital de los socios y en un 50% con préstamo, ya que las TIR es más atractiva en estas condiciones.

Bibliografía

- Cámara de Comercio de Cartagena. (26 de Mayo de 2011). *Cámara de Comercio de Cartagena*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cartagena:
<http://www.cccartagena.org.co/noticia.php?n=400>
- Hart y Díaz-Granados (2011) *Ministerio de comercio, industria y turismo*. Obtenido de Ministerio de comercio, industria y turismo:
<http://www.mincit.gov.co/emprendimiento/descargar.php?id=65236>
- Industria Alimenticia. (11 de Marzo de 2009). *Industria Alimenticia*. Obtenido de Industria Alimenticia: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83702-coca-cola-en-el-campo-de-los-jugos>
- Joseph, L. (8 de Agosto de 2013). *The Wall Street Journal*. . Obtenido de The Wall Street Journal. :
<http://lat.wsj.com/articles/SB10001424127887323977304578654702514789738>
- León, D. (15 de Noviembre de 2014). Turismo de Bucaramanga tiene que reaccionar a avalancha de inversiones. *Vanguardia Liberal*.
- Morand C (2010), et al. Hesperidin contributes to the vascular protective effects of orange juice: a randomized crossover study in healthy volunteers.*Francia.
- Perez, V. (15 de Julio de 2014). *La Republica*. Obtenido de La Republica:
http://www.larepublica.co/en-negocio-de-productos-saludables-las-bebidas-le-sacan-ventaja-los-alimentos_145286
- Portafolio. (1 de Abril de 2012). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<http://www.portafolio.co/finanzas-personales/sas-tienen-el-mismo-regimen-fiscal-que-cualquier-sociedad>
- Revista Ialimentos. (s.f.). *Revista Ialimentos*. Obtenido de Revista Ialimentos:
<http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado-preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>

