

Plan de negocios para la creación de la empresa “Naranjamiel Food & Juice”

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas
Agropecuarias**

Javier García Ruiz

**Asesor
Francisco Javier Arias Vargas**

**Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias
Administración de Empresas Agropecuarias
Caldas-Antioquia
2018**

Contenido

Resumen ejecutivo.....	10
Descripción del producto	10
Localización y ubicación de la empresa	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Potencial del mercado en cifras.....	11
Ventaja competitiva	12
Propuesta de valor.....	12
Inversiones requeridas	12
Conclusiones financieras.....	13
Definición del negocio	14
Modelo de negocio	14
Cadena de valor.....	16
Descripción de la empresa.....	17
Análisis del mercado	18
Tendencias futuras del mercado para el producto.....	18
Estructura del mercado.....	19
Comportamiento por categoría.....	20
Estructura de la cadena.....	23
Análisis del sector.....	24
Rentabilidad de la industria.....	25
Barreras de entrada	25
Ingreso potencial de nuevos competidores.....	25
Productos sustitutos.....	27
Economías de escala.....	28
Análisis del consumidor	28
Clientes potenciales o futuros consumidores del producto o servicio	28
Caracterización del consumidor potencial.....	30
Grupo objetivo.....	31
Tipos de segmentación	31

Análisis de la competencia	32
Competidores potenciales.....	32
Diferenciación	35
Estrategia de mercado.....	36
Concepto del producto o servicio	36
Presentación del producto	36
La marca	37
Mezcla de marketing.....	38
Estrategia de distribución.....	38
Estrategia de precios	40
Estrategia de promoción	41
Estrategia de ventas	42
Estrategia de comunicación	43
Estrategia de servicio.....	46
Proyección de ventas	46
Análisis técnico operativo.....	47
Ficha técnica del producto.....	47
Descripción de procesos y procedimientos	48
Diagrama de flujo de procesos.....	48
Necesidades y requerimientos	53
Materias primas e insumos	53
Tecnología del proyecto	55
Herramientas.....	55
Descripción de equipos y maquinaria	56
Localización y tamaño del proyecto.....	59
Distribución interna de la empresa	59
Análisis de costos de producción	60
Plan de compras.....	61
Análisis organizacional y legal	62
Misión	62
Visión.....	62

Valores organizacionales.....	62
Objetivos a largo, mediano y corto plazo.....	62
Análisis DOFA	63
Factores internos	63
Factores externos	64
Definición de estructura administrativa.....	65
Organigrama	65
Perfil de cargos	65
Contratación del personal.....	70
Mecanismos de control.....	73
Controles preventivos	73
Controles correctivos	74
Aspectos legales.....	74
Constitución de la empresa.....	74
Gastos de constitución.....	75
Responsabilidad social	77
Análisis financiero	78
Principales supuestos.....	78
Inversión inicial	78
Flujo de caja y Estados financieros	80
Flujo de caja.....	80
Balance General	81
Estado de resultados	82
Ingresos.....	82
Gastos	83
Nómina	84
Amortización.....	85
Proyección.....	86
Punto de equilibrio.....	87
Evaluación de proyecto	87
Otros indicadores	88

Rentabilidad.....	88
Endeudamiento	88
Indicadores de actividad	88
Análisis de sensibilidad.....	88
Impacto del proyecto	91
Impacto social.....	91
Impacto ambiental.....	91
Conclusiones.....	93
Referencias	95

Lista de tablas

Tabla 1. Inversión inicial.....	13
Tabla 2. Plan de amortización.....	13
Tabla 3. Matriz de Competidores	32
Tabla 4. Precio de los productos.....	41
Tabla 5. Costo estrategias promocionales	42
Tabla 6. Proyección de ventas	46
Tabla 7. Ficha técnica del producto.....	47
Tabla 8. Costo de muebles y equipos requeridos para la empresa	59
Tabla 9. Costos del producto	60
Tabla 10. Descripción del perfil del cargo de Gerente.....	66
Tabla 11. Descripción del perfil del cargo de Asistente Administrativo	67
Tabla 12. Descripción del perfil del cargo de Auxiliar de bodega.....	68
Tabla 13. Descripción del perfil del cargo de Vendedor institucional	69
Tabla 14. Obligaciones a cargo del empleador	72
Tabla 15. Elementos y requerimientos necesarios para el control	74
Tabla 16. Costos del registro mercantil.....	75
Tabla 17. Resumen gastos de constitución.....	76
Tabla 18. Supuestos económicos	78
Tabla 19. Inversión inicial.....	79
Tabla 20. Flujo de caja.....	80
Tabla 21. Balance general proyectado.....	81
Tabla 22. Estado de resultados.....	82
Tabla 23. Ingresos.....	82
Tabla 24. Gastos administrativos	83
Tabla 25. Gastos de ventas	84
Tabla 26. Nómina administrativa y operativa	84
Tabla 27. Amortización del préstamo	85
Tabla 28. Proyección de ventas en unidades año 1.....	86
Tabla 29. Proyección de ventas en unidades por año	86
Tabla 30. Precio y costo promedio.....	87

Tabla 31. Punto de equilibrio.....	87
Tabla 32. Evaluación financiera	87
Tabla 33. Indicadores de rentabilidad	88
Tabla 34. Indicadores de endeudamiento	88
Tabla 35. Indicadores de actividad.....	88
Tabla 36. Análisis de sensibilidad	89

Lista de figuras

Figura 1. Cadena de valor de la idea de negocio	16
Figura 2. Estructura de la cadena	23
Figura 3. Presentación productos de la empresa Postobón.....	33
Figura 4. Presentación productos de la empresa Femsá.....	34
Figura 5. Presentación productos de la empresa Cervecería del Valle.....	34
Figura 6. Presentación productos de otras marcas	35
Figura 7. Presentación del producto.....	37
Figura 8. Marca del producto	38
Figura 9. Envase del producto	38
Figura 10. Diagrama de flujo de proceso de elaboración del producto	48
Figura 11. Tipo de almacenamiento del producto	53
Figura 12. Plano de la empresa	60
Figura 13. Organigrama	65

Lista de imágenes

Imagen 1. Neveras propias para comercialización de producto.....	43
Imagen 2. Demostración en supermercados potenciales.....	44

Resumen ejecutivo

Descripción del producto

Distribución y comercialización de jugo de naranja 100% natural, sin químicos ni conservantes, a base de zumo de naranja de la variedad sweety, cultivada en el Eje cafetero con altos estándares de calidad.

El producto se comercializará en presentaciones de 250ml, 500ml y 1 litro para el consumidor final y en garrafa de 6 litros a nivel institucional.

La variedad inicial será Naranjamiel a base de zumo de naranja. Para un futuro se buscarán nuevas combinaciones, pero manteniendo la base del zumo de naranja.

Localización y ubicación de la empresa

La empresa se ubicará en la ciudad de Medellín desde donde atenderá el área metropolitana y sus alrededores. En esta ciudad ubicará el centro de operaciones en la zona centro, sector La Estrella, propiedad de uno de los socios desde donde se atenderá la distribución del producto.

Objetivo general

Evaluar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de jugo de naranja en la ciudad de Medellín.

Objetivos específicos

Identificar el micro y macro entorno en el que se creará la empresa.

Definir la infraestructura que permita ofrecer un producto con la calidad, cantidad y costo adecuado.

Determinar la estructura organizacional y legal que permita poner en marcha la empresa.

Especificar los recursos financieros y las fuentes de estos, que se requieren para iniciar la actividad comercial de la empresa.

Potencial del mercado en cifras

El mercado de las bebidas no alcohólicas, listas para consumir, está compuesto de acuerdo con sus volúmenes de ventas por: bebidas gaseosas, con un 64%; los jugos de frutas, con un 17%; el agua embotellada, con un 9%; el té, con un 3%; las bebidas energizantes 4% e isotónicas, con un 4% (El Heraldo, 2015, 3).

En Colombia el crecimiento del mercado de bebidas no alcohólicas ha sido positivo, llegando a un 9% superando otros productos de consumo en el país. En el 2015, la producción y ventas del sector de bebidas en el país creció respectivamente, 6,4 y 12,6 por ciento, según el Dane (El Tiempo, 2016, 1).

Estudios revelan que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de US\$21.000 millones en 2018 y la demanda por bebidas crecerá un 8% anual en los próximos cinco años (Ortiz, 2016, 4).

La categoría de las gaseosas es la más importante del sector con un crecimiento en volumen de ventas del 5% anual (El Heraldo, 2015, párr. 13).

Por su parte, la categoría de jugos tuvo un crecimiento del 10% en el 2016 en todo el país (Portafolio, 2017, párr. 2). De igual forma, la oferta de néctares y refrescos a base de productos naturales en los supermercados del país ha crecido cerca de 80% (Portafolio, 2017, párr. 3).

El consumo de jugos en Colombia, al comparar con el resto de países de Latinoamérica, es bajo, ya que por persona es de 9,9 litros (Portafolio, 2017, párr. 10).

Ventaja competitiva

Naranjamiel aporta todos los beneficios y propiedades de la naranja, ya que un vaso de zumo de esta fruta aporta algo más del 100% de vitamina C¹ (Pérez, s.f.) requerida diariamente y a su vez, son una gran fuente de aminoácidos, potasio, calcio, hierro y sodio. Por lo tanto, se considera que es un producto altamente nutritivo y saludable para quien lo consuma.

Además, está libre de azúcares y conservantes, compuestos perjudiciales para mantener una dieta saludable.

Propuesta de valor

Calidad en el producto, ya que es elaborado con naranjas seleccionadas de la variedad *sweety*.

Producto empacado en envase PET, que contribuye a disminuir la contaminación y el calentamiento global.

Promocionar el producto en tiendas y supermercados haciendo campañas de posicionamiento de marca a través de degustaciones y ofertas con productos complementarios.

Inversiones requeridas

Para iniciar la actividad se requiere una inversión de \$53.946.578, de la cual el 60% será aportado por el socio gestor y el 40% se financiará a través de un crédito de libre inversión a una tasa de 18,72%EA, con un plazo de 60 meses.

La evaluación técnica y financiera del proyecto tiene un mes de capital de trabajo estimado para dar inicio a la operación comercial del negocio.

¹ Teniendo en cuenta que un vaso de 250 ml. contiene 135 mg. de vitamina C.

Tabla 1. Inversión inicial

Concepto	Valor
Activos fijos	16.916.300
Activos diferidos	9.395.520
Capital de trabajo	27.634.758

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Plan de amortización

Valor préstamo	21.578.631
Plazo	60 meses
Tasa (%EA)	18,72%
Cuota mes	539.574

	Interés	Amortización
Año 1	3.501.178	2.973.710
Año 2	2.944.500	3.530.389
Año 3	2.283.611	4.191.277
Año 4	1.499.004	4.975.885
Año 5	567.518	5.907.370

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones financieras

Se puede concluir que el proyecto es viable en las condiciones presentadas dentro de este estudio. La evaluación financiera da como resultado una Tasa interna de retorno de 40,56%, un valor presente neto de \$7.301.661 y una relación costo/beneficio de 1,23, es decir, por cada peso invertido se obtiene \$0,23 de ganancia.

Definición del negocio

Naranjamiel Food & Juice es la marca bajo la cual se producirá, envasará y comercializará el producto, el cual es una bebida 100% natural, sin químicos o conservantes, a base de zumo de naranja sin ningún proceso que altere sus propiedades naturales y organolépticas. El zumo es extraído de la variedad *sweety orange*, específicamente un clon desarrollado y potencializado por la misma empresa, la cual cuenta con los equipos necesarios para ofrecer un producto de excelente calidad.

Naranjamiel Food & Juice pretende desarrollar un modelo de innovación aplicable a otras agroindustrias como alternativa para contribuir a la supervivencia de sectores agrícolas, que como el de la naranja aporta empleo a la población del campo, ya que todas sus labores son manuales, lo que genera un impacto positivo al desarrollo rural.

La lectura del mercado potencial que se hace a partir de los datos mencionados es la identificación de una gran oportunidad de ofrecer un producto por el cual existe un gran arraigo cultural, dada la importancia que históricamente ha tenido la “naranja” en la dieta de un alto porcentaje de latinos, especialmente los colombianos.

Modelo de negocio

Las actividades en las cuales se concentrará la empresa y que generarán valor serán; la promoción y distribución de las bebidas y la orientación de I+D para el posterior desarrollo de nuevos productos.

Fuentes de ingresos: comercialización de bebidas con zumo de frutas a través de diferentes canales de distribución como mayoristas, directamente el canal institucional.

Elementos del costo*Costos del producto:*

Materia prima (naranja y piña).

Hidratación y envasado.

Material de empaque (Envase en PET, tapa, etiqueta).

Mano de obra

Costos de la comercialización:

Comisión para los diferentes canales.

Operación logística (Transporte, almacenamiento).

Nivel de la inversión:

Desarrollo del producto.

Formulación y protocolo de producción.

Registro INVIMA.

Capital de trabajo.

Lanzamiento comercial.

Infraestructura.

La inversión inicial se hará con aportes del socio y se capitalizará con activos diferidos y capital de trabajo operativo. A partir del capital de trabajo operativo, el negocio deberá funcionar y crecer con su propia GIF (generación interna de fondos).

Al final del primer año se evaluará la operación a la fecha y el potencial para el futuro inmediato, con lo cual se determinará la política de crecimiento y las fuentes de financiación para el mismo.

Factores de éxito

La principal fortaleza de Naranjaniel Food & Juice es contar con una estructura de costos y gastos variable, ya que utiliza el outsourcing como socio clave para el desarrollo de diferentes actividades inmersas dentro del negocio tales como la producción y distribución del producto.

Naranjaniel utiliza una forma de innovación fundamentada en comercializar productos ya existentes en presentaciones, preparaciones y con nuevos atributos, orientados a un mercado que busca alternativas innovadoras, nutritivas y saludables.

Los productos Naranjaniel son originales y auténticos, generando identidad en el consumidor, además de su principal función, calmar la sed.

Cadena de valor

Figura 1. Cadena de valor de la idea de negocio



Fuente: Elaboración propia

Descripción de la empresa

Naranjamiel Food & Juice ha desarrollado el producto bajo los procesos requeridos y exigidos por el INVIMA, debido a que es un bien de consumo humano. Las etapas de desarrollo son:

Generación de las ideas y selección.

Identificación y análisis de la oportunidad.

Conformación del equipo de trabajo (Socios).

Pruebas y desarrollo de prototipo del producto.

Investigación y desarrollo de la marca e imagen.

Análisis y consecución de proveedores.

Estudio de Mercado.

Trámites legales (Contratos, registro sanitario, permisos espacio público, registro de marca).

Pre negociación con distribuidores.

Pruebas de respuesta de mercado.

Puesta en marcha.

Verificación y mejoras.

Análisis del mercado

Tendencias futuras del mercado para el producto

Un examen general de las tendencias del mercado de bebidas, marca un cambio de preferencias del consumidor hacia los productos no alcohólicos, naturales, saludables, con aromas y sabores innovadores, favoreciendo ampliamente el desarrollo de las bebidas a partir de frutas, tanto en el mercado de los países desarrollados como de los países en desarrollo como Colombia. Es por ello, que “el incremento en la producción de frutas en los últimos años puede atribuirse, en parte, al mayor consumo de jugos de frutas, gracias a que ha habido una mayor demanda e interés de la población por bebidas a base de pulpas de frutas, como los jugos o néctares”. (Gobernación Valle del Cauca, 2008, 5).

Estudios han demostrado que las preferencias de los consumidores de Colombia y América Latina en cuanto a bebidas preparadas se centran en cuatro atributos básicos que se han convertido en una tendencia. Buscan productos que sean saludables, con sabor agradable, que tengan un balance entre sabor y salud, y que ofrezcan conveniencia, la cual hace referencia a la disponibilidad de compra, tamaños y presentaciones. (El Herald, 2015, 8).

Los consumidores buscan retomar buenos hábitos en su alimentación, el mercado que exige estas bebidas valora más lo natural, néctares que provengan de cultivos orgánicos; jugos en sí que garanticen procesos de producción acorde a buenas prácticas medio ambientales.

“El crecimiento del mercado de bebidas no alcohólicas (9%) en Colombia es positivo, pues supera en 5 puntos porcentuales el que presentan los otros productos de consumo en el país, que es de un 4%” (El Heraldó, 2015, 4). En el 2015, “la producción y ventas del sector de bebidas en el país creció respectivamente, 6,4 y 12,6 por ciento, según el Dane (El Tiempo, 2016, 1). El informe presentado por Alimentec “revela que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de US\$21.000 millones en 2018. Y la demanda por bebidas crecerá un 8% anual en los próximos cinco años” (Morera, 2017, 5).

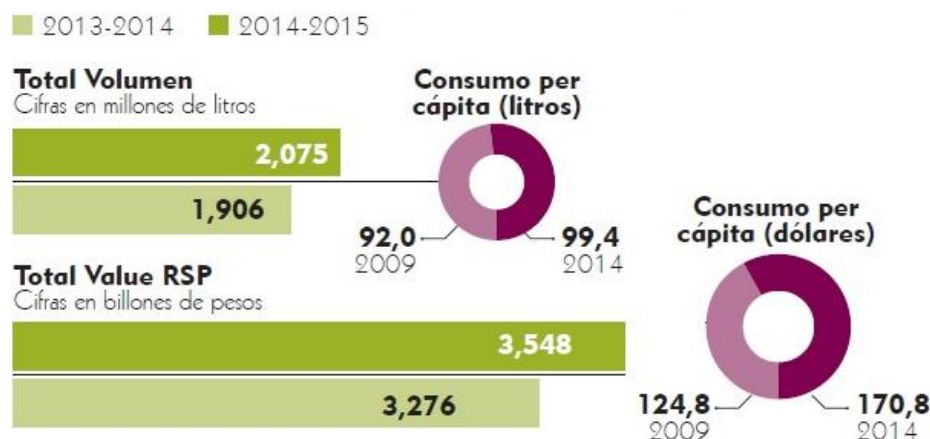
Una de las principales razones que explica el dinamismo de la producción y de las ventas de estos productos ha sido el aumento del consumo de jugos envasados industrialmente frente a los preparados en el hogar, en relación con los cambios en los hábitos alimentarios de los colombianos, que han incrementado la ingesta de alimentos fuera de casa. Dicho aumento ha estado apoyado por una agresiva estrategia publicitaria asumida por parte de los grandes conglomerados económicos que entraron a participar en el mercado durante la década del noventa.

Estructura del mercado

El mercado de las bebidas no alcohólicas, listas para consumir, está compuesto de acuerdo con sus volúmenes de ventas por: bebidas gaseosas, con un 64%; los jugos de frutas, con un 17%; el agua embotellada, con un 9%; el té, con un 3%; las bebidas energizantes 4% e isotónicas, con un 4% (El Heraldó, 2015, 3).

En el siguiente gráfico se observan las ventas de bebidas no alcohólicas en Colombia para los periodos 2013-2014 y 2014-2015.

Gráfico 1. Ventas y consumo en Colombia de bebidas no alcohólicas



Fuente: El Heraldo, 2015

Comportamiento por categoría

Gaseosas:

“La categoría de las gaseosas es la más importante del sector, con más de dos tercios de las ventas. El crecimiento que registra en volúmenes de venta es un 5% anual, cuatro puntos menos que el sector en general” (El Heraldo, 2015, 13).

El consumo de gaseosas en Colombia llega a 49,9 litros per cápita. Sin embargo, “en este producto el país está muy por detrás del consumo en otras naciones de la región, ya que algunos como Argentina, Chile o México beben de media 130, 110 y 102 litros respectivamente” (Portafolio, 2017, 7).

“La categoría que menor desempeño tiene en crecimiento es la de bebidas carbonatadas, especialmente las bebidas de cola, ya que los consumidores continúan migrando hacia alternativas más saludables” (Portafolio, 2017, 8).

Las ciudades de mayor consumo de las gaseosas se corresponden con las de mayor población. De acuerdo con Raddar, hacia Bogotá se destina el 21% del total de las ventas; Medellín se lleva el 14%; Cali el 12% y Barranquilla el 6%. Entre las ciudades pequeñas, se destaca Manizales con

un consumo del 5% y Bucaramanga con un 4%. (Revista IAlimentos, s.f., 2).

El segmento de las bebidas de malta, de acuerdo con las cifras de la firma Nielsen, tuvo un crecimiento de 2% en el año 2015 y se caracteriza por la introducción de nuevos tamaños y por las propiedades nutricionales de la bebida. (El Herald, 2015, 19).

Jugos:

“Según estudios de consumo, el crecimiento de este segmento durante el 2016 fue de 10% en todo el país, una cifra que está muy por encima de las demás categorías de alimentos” (Portafolio, 2017, 2). “Así mismo, de acuerdo con Nielsen, la oferta de néctares y refrescos a base de productos naturales en los supermercados del país ha crecido cerca de 80%” (Portafolio, 2017, 3).

En el año 2015, los puntos de venta de los jugos aumentaron entre 13.000 y 15.000 nuevos establecimientos. En la categoría de jugos hay dos segmentos que se desarrollan aceleradamente, uno es de los Premium que son bebidas 100% jugo de fruta y algunos de ellos sin azúcar. Los otros con mayor volumen de ventas son los que tienen bajo contenido de fruta y precios más económicos. (El Herald, 2015, 15).

De igual forma, en el consumo de jugos, “al comparar con el resto de países de Latinoamérica, Colombia se encuentra a mitad de tabla, con un consumo por persona de 9,9 litros” (Portafolio, 2017, 10).

Té:

En la producción de té es donde hay una mayor innovación, la categoría ha crecido en un 10% en volúmenes de ventas. Las variedades que hay en el mercado incluyen diferentes presentaciones con nuevos sabores, con gas, sin azúcar y en tamaños y empaques variados. Aquí también hay un segmento Premium. (El Heraldó, 2015, 16).

“Cabe señalar que el consumo per cápita de té en Colombia es el segundo en América Latina, después de Ecuador” (El Heraldó, 2015, 17).

“Al hablar de té frío, los colombianos beben en promedio 1,9 litros, por detrás de Costa Rica, Perú y Ecuador” (Portafolio, 2017, 10).

Bebidas isotónicas:

En cuanto a las bebidas Isotónicas (deportivas y energizantes), tienen un crecimiento de 21%, son la categoría que más aumentó en el año 2015 y ha ganado unos 12.000 establecimientos de comercio, como tiendas detallistas y sitios de consumo local. La industria en este sector cuenta con amplia oferta de tamaños, precios y empaques, que los hace más conveniente para los consumidores. (El Heraldó, 2015, 17).

Agua embotellada:

El mercado de agua embotellada es uno de los más importantes dentro del sector de bebidas y su auge en términos de formatos y sabores parece imparable. Son cada vez más los procesadores que lanzan nuevos productos con variedades específicas o aguas enriquecidas (Industria alimenticia, 2016, 13).

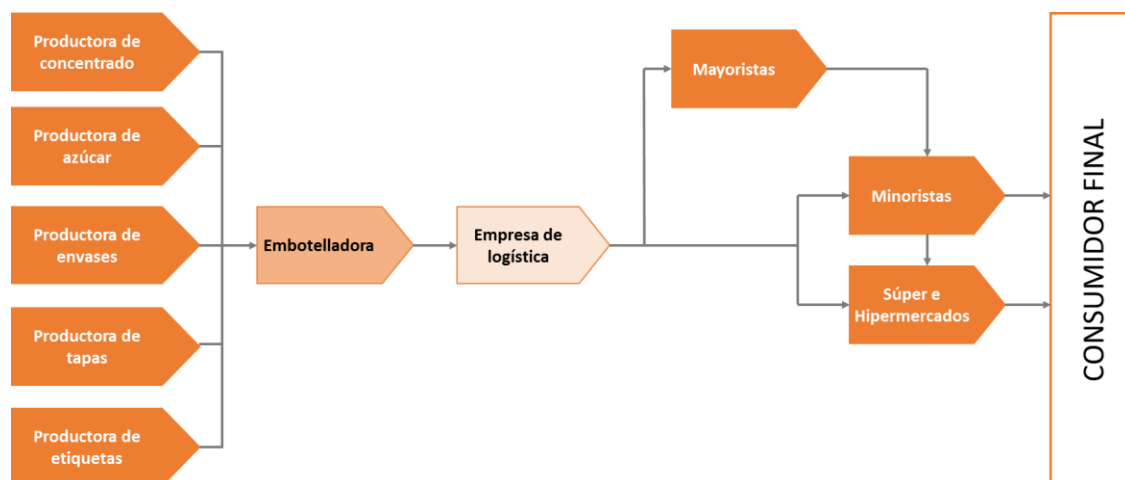
“El crecimiento de la categoría de aguas embotelladas es igual al de la industria que es del 9%” (El Heraldo, 2015, 18). En este ítem, “Colombia también se encuentra en los últimos puestos en consumo per cápita, con 18,1 litros, lo que le coloca solo por encima de algunos vecinos como Venezuela, Costa Rica y Bolivia” (Portafolio, 2017, 9).

Estructura de la cadena

En la industria de bebidas, la cadena de valor la confirman, principalmente, las empresas productoras del concentrado o zumo, los ingenios o empresas azucareras, y los productores de envases, tapas y etiquetas en el primer eslabón de la cadena. Seguidamente, se encuentran las embotelladoras y las empresas encargadas de la logística, así como los distribuidores mayoristas, los minoristas y los súper e hipermercados, quienes son los encargados de llevar el producto hasta el consumidor final. Dentro de estos eslabones, el que concentra el mayor costo de producción y obtiene el mayor margen es la embotelladora, de ahí las grandes inversiones en infraestructura, maquinaria, fidelización del cliente, diversificación de las líneas de producto, entre otras actividades.

A continuación se presenta la estructura de la cadena del sector bebidas.

Figura 2. Estructura de la cadena



Análisis del sector

En los últimos años el mercado de bebidas no alcohólicas ha presentado una dinámica muy interesante, tanto en su crecimiento como en la participación de las diferentes categorías dentro del mismo; las aguas y las bebidas no carbonatadas han liderado el crecimiento y han marcado tendencias de consumo. Esto, ha incentivado la entrada de nuevos competidores y nuevos productos como es el caso de Big Cola que en su corto tiempo ya cuenta con un 10% de participación en el mercado.

De igual forma, el sector no ha presentado variaciones considerables en los precios en los últimos tres años que indiquen escasez o excedentes de producción.

Este mercado se caracteriza por su alto nivel de concentración y por la influencia de unas pocas empresas que cuentan con una larga trayectoria y tradición. La industria está conformada principalmente por Femsa con Coca-Cola, quien tiene presencia en Colombia desde 1926, y Postobón, de la Organización Ardila Lülle, desde 1904 y a partir de 1970 es la encargada de manejar la franquicia de PepsiCo. Recientemente ingresó al sector la transnacional AjeGroup, con su marca líder BigCola, que en el 2007 sacudió todo el sector con estrategias de precio y tamaño innovador.

La elaboración de estos productos está directamente relacionada con los avances tecnológicos. La incorporación de nuevas maquinarias ha permitido el incremento de más empleos, gracias al tamaño de las fábricas y embotelladoras en donde se elaboran las diferentes bebidas. También, la innovación en los procesos de distribución y entrega, y el desarrollo de

estrategias de marketing son aspectos determinantes a la hora de competir y sobrevivir en este mercado.

Igualmente, la creación de novedosos empaques, presentaciones, las variaciones en los precios y la elaboración de productos innovadores como los energizantes, las bebidas isotónicas y el té han provocado que las empresas puedan llegar a poblaciones masivas y, de esta manera, aumentar sus ventas y productividad (Legiscomex, 2014, 3).

Rentabilidad de la industria

La industria de las bebidas presenta márgenes brutos muy atractivos; sin embargo, es una industria intensiva en publicidad, estímulos al consumidor y sistemas de distribución complejos, lo cual acarrea gastos elevados y constituye un gran reto para la apropiada gestión de las utilidades brutas.

Barreras de entrada

La actividad económica en su esencia no presenta fuertes barreras de entrada, pues este es un negocio escalable en el que se puede iniciar en un nivel muy simple de operación. Sin embargo, el sector cuenta con grupos económicos que dominan la industria, que en caso de buscar ser competencia directa de estos, se debe contar con cuantiosas inversiones, una infraestructura de distribución y mercadeo sofisticada, y productos claramente diferenciados, con el fin de ganar mercado respecto a la competencia.

Ingreso potencial de nuevos competidores

El negocio de las bebidas no alcohólicas en Colombia está concentrado principalmente en dos grandes empresas: Coca-Cola Femsa y Postobón, empresa

nacional con más de 100 años y un amplio portafolio de productos; quienes han desarrollado una infraestructura local para diversificar sus líneas de productos de acuerdo con las tendencias de consumo de los colombianos. Es por ello, que tienen desde bebidas carbonatadas – con las cuales iniciaron su negocio – hasta aguas saborizadas.

A la industria han ingresado varias empresas que le están apostando a una porción del mercado, ofreciendo productos con otro tipo de beneficios más allá de calmar la sed.

Naranjamiel ingresa como un nuevo oferente en el mercado de las bebidas no alcohólicas, por lo que se analizará esta fuerza bajo la perspectiva que esta condición ofrece.

Ante la barrera de entrada que constituyen las economías a escala, Naranjamiel acepta la desventaja en el costo frente a los grandes competidores; sin embargo, dicha desventaja la contrarrestará de dos maneras; ofreciendo el producto a través de canales alternativos, que si bien tienen una menor cobertura de consumidores – por lo tanto, menores posibilidades de vender volumen –, también son canales menos costosos que permiten una relación más directa con el cliente y vender a un mejor precio. Se priorizará sobre una buena atención al cliente a través de la focalización y no sobre el volumen de ventas.

Naranjamiel se establecerá sobre una estructura de costos totalmente flexible y variable. De esta manera, podrá minimizar el riesgo y modificar el tamaño de su operación de acuerdo a la respuesta del mercado. Se sacrificará margen de utilidad por flexibilidad y bajo riesgo.

La curva de aprendizaje y la limitación en los conocimientos tecnológicos y especializados de los competidores existentes son inherentes a toda nueva actividad. Por lo que se tratará de suavizar su efecto apoyándose en los proveedores y clientes clave, aunque esto implique menores utilidades en un principio al ofrecerles atractivos incentivos económicos por su participación en la cadena.

Para tratar de romper las preferencias de marcas y la lealtad de los clientes hacia éstas, se buscará ofrecer el producto en sitios de consumo donde el cliente se encuentre con mayor disposición a probar una nueva marca, tales como; lugares deportivos; ya que es una bebida preferida por deportistas aficionados y de alto rendimiento, también se ofrecerá en lugares donde el cliente sienta nostalgia por lo típico; esto es, lugares turísticos, eventos tradicionales (ferias equinas y demás eventos), sitios públicos con temáticas originales, entre ellas; rebeldes y típicas.

En cuanto al limitado acceso a los canales de distribución la estrategia se centrará en una atractiva negociación que permita al canal beneficiarse por la apuesta que hará al incluir a Naranjamiel dentro de su portafolio de productos.

Productos sustitutos

En el mercado de las bebidas es difícil establecer una frontera entre productos sustitutos y competidores, ya que si bien existe un gran abanico de opciones para satisfacer una misma necesidad (calmar la sed), rara vez se encuentran dentro de este grupo dos productos físicamente iguales.

Naranjamiel se enfrenta a una gran oferta de productos sustitutos. Sin embargo, la identidad y la originalidad del producto ofrecen una amplia diferenciación frente a los demás. Lo anterior no implica que Naranjamiel esté exento a la gran presión que ejerce

esta fuerza sobre la marca, por lo que se adoptará una estrategia de focalización sobre el cliente persuadiéndolo con una bebida refrescante más acorde a su identidad.

Economías de escala

En este tipo de productos las economías de escala juegan un papel fundamental, ya que los insumos utilizados en su preparación son poco diferenciados y el volumen es determinante en la posibilidad de conseguirlos a precios que permitan lograr costos competitivos.

Análisis del consumidor

Clientes potenciales o futuros consumidores del producto o servicio

Las bebidas no alcohólicas son consumidas por todo tipo de población, ya que han venido conquistando el paladar de pequeños y grandes, aumentando cada día su participación sobretodo de productos como el té embotellado y los jugos, néctares o zumos en diferentes presentaciones.

Las bebidas no alcohólicas se consumen en todas las poblaciones, siendo el estrato medio el mayor comprador con un 62% de participación, seguido por el bajo con un 29%, mientras el alto ocupa un 9% de dicha industria. Estas cifras están ligadas al crecimiento del país, ya que, según datos del DANE, el consumo per cápita de estos refrescos creció un 7% durante los últimos cinco años.

El consumidor colombiano se siente atraído por los precios especiales y las promociones, específicamente aquellas que le obsequian otro producto (pague uno lleve dos).

Las ciudades que consumen mayores cantidades de gaseosas son Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, quienes sobresalen por ser las de mayor población; aunque esta tendencia ha disminuido, ya que las personas están optando por adquirir bienes más saludables, con menos contenido de azúcar, grasas, altas adiciones de fibra, calcio, descafeinados y deslactosados (Legiscomex, 2014, 14).

Naranjamiel está diseñado para niños, jóvenes y adultos que les gusta el deporte al aire libre, que lo toman como un hobby o como un momento de esparcimiento familiar, les gusta estar en forma y siguen la tendencia de la moda. Su grupo social es amplio y marca profundamente su forma de desenvolverse en el mundo.

En el género femenino se identifica una barrera ante el consumo de bebidas envasadas por tener una percepción de ser productos con gran contenido de calorías. Para esta barrera Naranjamiel tratará de cautivar a las mujeres ofreciéndoles una bebida natural sin azúcares ni edulcorantes y sin conservantes.

A los hombres dentro de este público se pretenden cautivar ofreciéndoles una bebida auténtica que calme su sed con un delicioso sabor.

Se debe tener en cuenta que el producto que se ofrece es de primera necesidad, de manera que la demanda está garantizada. No se habla de productos nuevos que necesiten ser introducidos dentro de las necesidades de la población, puesto que estos son consumidos por todos los miembros de la familia – niños, adolescentes, adultos y adultos mayores –, es por ello, que se debe enfatizar en el mensaje de calidad y frescura, el cual debe verse reflejado en la satisfacción de cada uno de ellos.

Caracterización del consumidor potencial

Para conocer el tipo de consumidor al que debe llegar el producto, se realizó una encuesta a 897 personas seleccionadas de manera aleatoria, de las cuales el 44% fueron mujeres, y el 56% hombres. El 15% de la población encuestada está entre los 12 y 20 años, el 66% entre los 21 y 35 años, el 14% entre los 36 y 50 años y el 4% tienen más de 50 años.

Dentro de los principales resultados se encontró que el 80% de los participantes realiza algún deporte aunque sea ocasionalmente.

Con respecto a la marca Naranjamiel se halló que las dos relaciones más votadas están fuertemente correspondidas: bebida con un 36% y natural con un 34%, igualmente el nombre les resultó llamativo en un 61%. Lo anterior permite afirmar que los consumidores relacionarán el producto con la marca y lo que ésta representa.

Así mismo, teniendo en cuenta la opinión de los consumidores potenciales, el slogan que más representa la marca con el producto es indudablemente “Naturalmente dulce” haciendo referencia a la materia prima que no requiere azúcar.

Se quiso también investigar la percepción que tiene el grupo objetivo con respecto a los alimentos con los que se hará la bebida, y se halló que el 93% consume o consumió zumo de naranja en alguna ocasión, destacando las siguientes características: dulce con un 40%, ácido 60%, agradable con un 90%, refrescante 87%, y perteneciente al campo con un 68%; estos resultados son realmente los esperados, ya que son las particularidades esenciales del producto. Aunque el agradable salió como una de las características más destacadas, también se apreció que es refrescante, lo que es

positivo, ya que reafirma la percepción de que el público asocia el producto con agradable pero a la vez lo considera refrescante.

Grupo objetivo

Primario: personas entre los 12 y 35 años de edad, que les gusta el deporte al aire libre, que lo toman como un hobby o como un momento de esparcimiento familiar.

Secundario: adultos entre los 36 y los 65 años.

Tipos de segmentación

Segmentación geográfica:

Población de la ciudad de Medellín, la cual cuenta con 2.508.452 habitantes (DANE, 2017), distribuidos por estrato socioeconómico de la siguiente manera: en el estrato 1 vive el 12,62%, en el estrato 2 el 37,03%, en el 3 el 29,64%, en el 4 el 9,96%, en el estrato 5 el 6,82% y finalmente, en el estrato 6 el 3,93%. Lo anterior refleja que la mayor población se encuentra en los estratos 1, 2 y 3.

Segmentación psicográfica:

El producto puede ser adquirido por personas de cualquier estrato, ya que su precio depende de la presentación del mismo, lo que considera que puede reemplazar las bebidas que actualmente consumen, tales como gaseosas, té o jugos artificiales.

Principalmente, el producto está orientado a personas que gusten del deporte y a aquellas que lleven un estilo de vida saludable, por ser un producto natural con propiedades nutritivas.

Segmentación demográfica:

Naranjamiel es una bebida que puede ser consumida por cualquier persona, ya que brinda beneficios saludables, por lo tanto, se pueden considerar usuarios potenciales

a personas de todas las edades. Además, por ser un producto de consumo masivo a un bajo precio, las personas no requieren un ingreso muy alto para hacer parte los consumidores potenciales.

Análisis de la competencia

Competidores potenciales

Tabla 3. Matriz de Competidores

Ítem a evaluar	Naranjaniel	Postobón	Femsa	Cervecería del Valle	Otros
Ubicación geográfica	Medellín	Medellín	Bogotá	Bogotá	Nacional
Variedad de bienes que ofrecen al cliente - consumidor	Jugo de naranja natural	Gaseosas, agua embotellada, jugos, hidratantes, energizantes, té, cerveza	Gaseosas, aguas embotellada, energizante, agua saborizada, té, jugos	Pony malta, y cerveza	Hidratantes en general, agua saborizada, energizantes, té
Rango de precios	\$1.700-\$8.000	\$980 - \$2.940	\$980 - \$1.650	\$1.160-\$1.480	\$780 - \$5.000
Bienes con precio diferencial	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Manejo de inventario – Disponibilidad del servicio	Sistema PEPS	Sistema PEPS	Sistema PEPS	Sistema PEPS	Sistema de acuerdo a la marca
Tiene paquetes promocionales	No inicialmente	Pague 2 lleve 3, six pack, surtidos	Pague 2 lleve 3, six pack, surtidos	Pague 2 lleve 3, six pack, empaque por tres	Surtidos, pague 2 lleve 3, six pack
Tipo de publicidad	Volantes, activación de marca en lugares de apertura.	Afiches, patrocinios, eventos, conciertos.	Afiches, patrocinios, eventos, conciertos.	Chispas, puntos de venta exclusivos, eventos, conciertos, patrocinios.	Dependiente a la marca.
Valores agregados para el cliente - consumidor	Producto 100% natural	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno

En la tabla 3 se relacionaron las empresas líderes de la industria de bebidas, las cuales son la competencia directa de Naranjaniel por ofrecer bebidas no alcohólicas con características similares.

No obstante, debido a la apertura de la economía están entrando al mercado muchas empresas con productos importados, aunque inicialmente su distribución está enfocada a almacenes de cadena, y no a puntos de venta ubicados estratégicamente que es donde Naranjaniel buscará enfocarse inicialmente.

A continuación se muestra la presentación de los diferentes productos de la competencia.

Figura 3. Presentación productos de la empresa Postobón



Fuente: Postobón

Figura 4. Presentación productos de la empresa Femsa



Fuente: Coca-Cola Femsa

Figura 5. Presentación productos de la empresa Cervecería del Valle



Fuente: Cervecería del Valle

Figura 6. Presentación productos de otras marcas



Fuente: Elaboración propia

Diferenciación

A diferencia de otros jugos, Naranjaniel se procesa cuidando las propiedades naturales de la naranja, lo que permite obtener un producto sin endulzantes, conservantes ni colorantes artificiales, debido a que es extraído directamente de la variedad Sweety Orange, cultivada en Armenia-Quindío, los cultivos más dulces de Colombia, siendo así, la única empresa del mercado que maneja tan excelente calidad.

La variedad sweety, tiene un fruto mediano, con mediana cantidad de semillas, de color anaranjado y de un sabor muy dulce, inclusive cuando el fruto no se encuentra totalmente maduro. 10 Kg de naranja de esta calidad pueden producir aproximadamente 15 vasos de 6 onzas lo que daría para 7 días de consumo sin perder la frescura de la fruta (2 vasos promedio por día).

Estrategia de mercado

Concepto del producto o servicio

Naranjamiel es una marca colombiana que honra el placer por lo natural y el bienestar. Los productos Naranjamiel son bebidas refrescantes que pertenecen al sector de bebidas no alcohólicas de consumo masivo.

Su principal función es brindarle al cliente la experiencia de probar un producto 100% natural y netamente colombiano, con una calidad no vista en el mercado nacional hasta ahora, a un precio muy competitivo para un producto Premium. Naranjamiel aporta todos los beneficios y propiedades de la naranja, ya que una sola de estas frutas brinda el 100% de la vitamina C requerida diariamente y a su vez, son una gran fuente de aminoácidos, potasio, calcio, hierro y sodio. Una naranja reúne alrededor de 170 nutrientes con propiedades anticancerígenas, antiinflamatorias y antioxidantes, lo que la convierte en una fruta muy saludable y nutritiva.

El producto que se introducirá inicialmente al mercado es Naranjamiel, a base de zumo de naranja. Más adelante se hará la introducción de Naranpiña, un refresco a base de naranja y piña.

El producto no requiere patente, pero existe propiedad sobre la fórmula, la cual requiere tratamiento jurídico de derechos de autor para definir las condiciones de explotación de la misma.

Presentación del producto

De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que los tamaños preferidos por los consumidores para este tipo de producto son 250ml, 500ml y 1.000 ml., por lo que

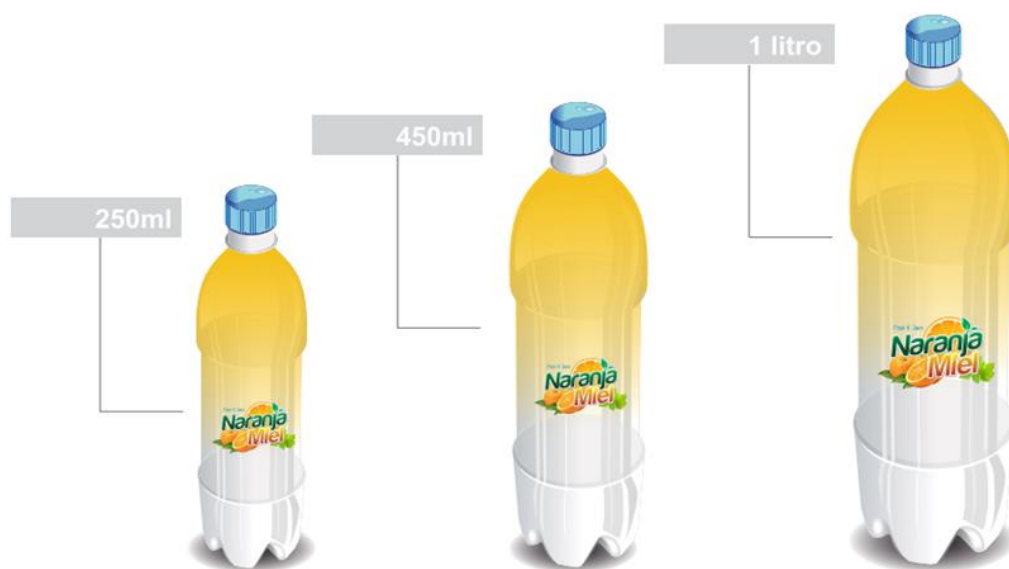
estos tamaños serán las presentaciones en las que Naranjaniel saldrá al mercado para el consumidor final.

Para clientes institucionales o de alto consumo se manejarán garrafas de 6 litros.

Para intermediarios se venderán paquetes de 12 unidades por presentación.

Es una marca nueva que se encuentra en estado de introducción en un mercado ya existente, con pocos fabricantes como oferentes con muchas marcas y productos, y altamente competido.

Figura 7. Presentación del producto



Fuente: Elaboración propia

La marca

La marca Naranjaniel viene de hacerle sentir a la persona una atmosfera de playa y sensación de calor, con el fin de persuadirlo a consumir una bebida refrescante y natural.

Para posicionar la marca Naranjamel Food & Juice y su bebidas naranjamel se comunicarán las bondades del producto conociendo cuáles son los motivadores de compra de los consumidores potenciales (lo natural, saludable).

Figura 8. Marca del producto



Fuente: Elaboración propia

El envase es un atributo fundamental para el producto, pues estará expuesto en un lineal con varios productos competidores, y debe ser llamativo para el consumidor.

Figura 9. Envase del producto



Fuente: Elaboración propia

Mezcla de marketing

Estrategia de distribución

Naranjamel comercializará sus bebidas, inicialmente en la ciudad de Medellín y su área metropolitana, utilizando principalmente un canal de distribución directa al

cliente, a través de distribuidores especializados que hay actualmente en la ciudad y que manejan un portafolio adicional, que los convierte en proveedores importantes.

Dentro de los posibles distribuidores, hay uno localizado en la ciudad de Bucaramanga, que tiene una base de 15.000 clientes activos y 28 rutas, de los cuales se proyecta fidelizar 100 con una compra diaria de 70 litros diarios por este distribuidor.

Además, se llegará directamente al cliente por medio de domicilios.

Se colocará el producto en algunos restaurantes tradicionales de la región, (restaurantes del pueblito paisa, y comidas típicas como Mondongos, Rancherito, Hato viejo), directamente desde la empresa a través del vendedor institucional. También, las casetas de los parques de los municipios cercanos (Itagüí, Sabaneta, San Antonio de Prado, Girardota, Copacabana), así como hoteles, centros de reuniones, bares y discotecas.

Se ofrecerá al gobierno y a las entidades sin ánimo de lucro o fundaciones como una alternativa saludable para complementar los desayunos de los comedores infantiles, ya que es un producto natural y sin conservantes.

Los colegios y universidades también se consideran una buena plaza para distribuir el producto, a través de las tiendas escolares y los establecimientos de comidas rápidas.

Adicionalmente, se llegará a escenarios deportivos de aficionados y eventos en que confluyan los integrantes del público objetivo (tiendas/restaurantes del estadio, casetas en ciclo vías o eventos públicos, feria de las flores, entre otros). Para ello, la empresa se apoyará en los vendedores ambulantes, quienes distribuirán el producto en las neveras portátiles. Igualmente, estos maneros estarán ubicados en lugares

estratégicos de la ciudad como el centro, parques públicos (Berrio, San Antonio, Girardota, Copacabana) y lugares de interés para visitantes y turistas.

Todos estos canales generan cercanía entre la empresa y el consumidor garantizando la integridad física del producto hasta su consumo. Adicionalmente, facilitando cualquier tipo de reclamo.

Estrategia de precios

La empresa fijará el precio de penetración buscando maximizar la oferta de valor al cliente para ganar participación en el mercado. Además, se buscará que el precio al público sea el mismo a través de cualquiera de los canales de venta; y de acuerdo al plan financiero se establecerán las políticas de descuento, tanto comerciales como financieras.

Para definir los precios se tendrá en cuenta:

Factores internos: los costos, identificar donde se obtiene el punto de equilibrio, y así saber cuál será el precio mínimo de venta, así como el volumen necesario de ventas para obtener el costo óptimo.

Factores externos: los competidores están muy posicionados y los precios no varían mucho. Aunque el producto tiene un valor diferenciador y de alta calidad, se debe tener en cuenta que la empresa compite directamente con todas las bebidas refrescantes, lo que obliga a tener un precio competitivo para que se destaque en el punto de venta y el consumidor no lo descarte por el valor.

En este tipo de productos, es poco lo que el consumidor puede intervenir en la fijación de precio, ya que es totalmente determinante el mercado como tal.

En la siguiente tabla se muestran los precios de las diferentes presentaciones del producto.

Tabla 4. Precio de los productos

Presentación	Precio de venta
Naranjaniel 250ml	1.500
Naranjaniel 500ml	2.500
Naranjaniel 1L	5.000
Naranjaniel 6L	21.500

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de promoción

La empresa contará con 10 neveras que se usarán en diferentes eventos de la ciudad y por los vendedores ambulantes, para comercializar el producto.

Además, se tendrá un mueble mostrador, el cual será usado en las entradas de tiendas y supermercados, donde se promocionará el producto y la marca.

Se participará en ferias escolares y universitarias con el fin de promocionar la marca a través de material POP, como pendones, volantes y degustaciones.

Se hará presencia en eventos deportivos públicos con un stand promocional y realizando degustaciones del producto.

En la siguiente tabla se presenta el costo de las estrategias promocionales anteriormente descritas.

Tabla 5. Costo estrategias promocionales

Ítem	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Volantes	1000	90	90.000
Alquiler espacio (Tiendas)	3	70.000	210.000
Alquiler espacio (Supermercados)	2	160.000	320.000
Degustaciones - Lts (Tiendas)	6	2.932	17.589
Degustaciones - Lts (Supermercados)	8	13.477	107.812
Exhibidor modular	1	975.000	975.000
Publicidad Carros de ventas	10	70.000	700.000
Pendones promocionales	3	120.000	360.000
TOTAL			1.195.401

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de ventas

Para vender el producto la empresa ha determinado, inicialmente, obtener la mayor cobertura a través de la fuerza de ventas de distribuidores (tiendas, supermercados, rapitiendas). Para esto, habrá una negociación con el distribuidor que le brinde beneficios por volúmenes de venta logrados al finalizar el año, como metas volantes y concursos para que se motiven a vender Naranjamiel.

En el primer año se tendrá en cuenta dentro del plan de introducción. El vendedor de la empresa hará acompañamiento continuo a los distribuidores y deberá reunirse con su Gerente Comercial semanalmente y con la fuerza de ventas mínimo dos veces en la semana para reforzar conceptos, aclarar dudas, y mostrarles el seguimiento de los concursos, para analizar sus cumplimientos.

Por otro lado, la empresa contará con un vendedor institucional contratado directamente a término indefinido, quien tendrá un salario de \$1.642.159 (incluyendo prestaciones) y comisiones por cumplimiento de metas.

Los vendedores ambulantes, serán contratados por outsourcing, empresa a la que se le cancelará \$1.300.000 por la administración de cada uno. Se pondrán unos montos mínimos de despacho y metas de cumplimiento para comprometerlos con la compañía.

Estrategia de comunicación

Debido a que la empresa apenas está iniciando su actividad comercial y la expansión se hará paulatinamente, la estrategia y tácticas estarán orientadas a activaciones de marca en lugares puntuales de la ciudad, donde se acceda fácilmente a los clientes potenciales (Tomas barriales).

Las neveras propias en la que se venderá el producto en las calles, serán unas vallas ambulantes que generarán impacto y recordación de la marca.

Imagen 1. Neveras propias para comercialización de producto



Fuente: Elaboración propia

En las tiendas y supermercados que permitan, se les alquilará la entrada, en donde se ubicará un stand con producto y el logo de la empresa, con el fin que el consumidor pueda adquirir la bebida con facilidad. Además, se le otorgará a la tienda o supermercado un plazo de una semana a 15 días para cancelar el producto vendido.

Imagen 2. Demostración en supermercados potenciales



Fuente: Elaboración propia

Otra de las estrategias es realizar un lanzamiento el primer mes de venta, cuyo lema será: “COMIENZA UN NUEVO DÍA PROBANDO ALGO SALUDABLE HOY”.

Brief:

Objetivo de mercadeo: hacer activaciones de marca en diferentes puntos de la ciudad. Destapar 500 botellas en los 4 domingos del mes de lanzamiento como degustación.

Objetivo de comunicación: dar a conocer Naranjamiel como la primera bebida 100% natural en todos los aspectos que esta palabra abarca.

Acción deseada: que el consumidor compre Naranjamiel cuando busque una bebida de naranja.

Insight (pre – conceptos, deseos del consumidor): para el “desayunito” qué bueno un jugo de naranja bien rico.

Briefing (Resumen plan de comunicaciones):

Referentes:

Primer piso: degustación en eventos deportivos públicos como ciclovía, aeróbicos, ciclo paseos, caminatas ecológicas.

Segundo piso: puesta en escena con el personaje Naranjamiel en eventos deportivos públicos.

Recompensa: darle a tu cuerpo algo nutritivo y natural.

Soporte: porque me hace sentir bien además que es delicioso

Aperturas:

Al finalizar la sesión de ejercicios.

Al medio día en un día de calor.

En unidades deportivas y zonas húmedas.

En las actividades de la feria de las flores

Naranjamiel se enfocará en hacer activaciones de marca, encaminadas en estimular el hemisferio derecho del cerebro, ya que, por ser un producto de consumo masivo, es este hemisferio el que impulsa al consumidor potencial a efectuar la compra.

Estrategia de servicio

Por las características del producto, no se necesita una gran estructura para brindar un buen servicio de post venta.

Cualquier inconveniente que presente algún consumidor con el producto podrá presentarlo al tendero, quien llevará la queja al distribuidor y éste a su vez, a la empresa. Si el inconveniente se genera en alguno de los clientes del canal institucional, éstos lo harán directamente a la empresa.

Igualmente, se tendrá una línea de servicio al cliente 018000, la cual podrá ser encontrada en las etiquetas del producto.

Proyección de ventas

Con los vendedores ambulantes se manejará un esquema de confianza donde se les hará entrega de una nevera con producto.

El producto se les dará a un precio menor para que pueda ser vendido al precio sugerido por la empresa, teniendo como meta vender diariamente el total de la capacidad de la nevera, que son 70 botellas. Con este modelo la empresa aspira a vender el 20% de la meta anual.

Tomando el índice del PIB (4,43%) como referente de crecimiento para los años proyectados, se presentan las ventas en unidades para los 5 años del estudio.

Tabla 6. Proyección de ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Naranjamiel 250ml	73.200	76.443	79.829	83.366	87.059
Naranjamiel 500ml	27.600	28.823	30.100	31.433	32.825
Naranjamiel 1L	13.200	13.785	14.395	15.033	15.699
Naranjamiel 6L	3.720	3.885	4.057	4.237	4.424
Total unidades	117.720	122.935	128.381	134.068	140.008

Fuente: Elaboración propia

Análisis técnico operativo

Ficha técnica del producto

Tabla 7. Ficha técnica del producto

	FICHA TÉCNICA PRODUCTO TERMINADO			Código:	
				Versión:	
				Página: 1 de 1	
				Fecha: 21/11/2017	
IDENTIFICACIÓN					
Nombre del producto: Jugo de naranja					
DESCRIPCIÓN FÍSICA					
Producto líquido natural, sin conservantes, obtenido de naranjas que constituyen un frutocítrica rico en vitamina C, dulce, previamente seleccionada en relación a su índice de madurez fresca y tamaño.					
COMPOSICIÓN					
Fruto: naranja variedad sweet orange maduras y medianas					
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS					
Apariencia: Característico del producto. Color: particular de la fruta. Sin contaminación percibida visualmente. Olor: característico de la fruta. Sabor: dulce y con el sabor característico de la fruta.					
CARACTERÍSTICAS FISCOQUÍMICAS					
Porcentaje máximo de sólidos solubles por lectura refractométrica a 20°C (°Brix): 13 Contenido de fruta a su °Brix Natural, expresado como porcentaje: 30 Acidez titulable mínima expresada como ácido cítrico en %: 0.2 pH máximo a 20°C: 4.0					
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS					
Requisitos	Parámetro				
	N	m	M	c	
	Recuento de microorganismos mesófilos/g o ml	5	100	300	1
	Recuento E. Coli ufc/g o ml	5	<10	-	0
cuento de mohos y levaduras ufc/g o ml	5	10	100	1	
VIDA ÚTIL PREVISTA					
Cinco (5) meses refrigerado 0°C a 4°C					
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO					
El producto debe mantenerse refrigerado de 0°C a 4°C Debe mantenerse en un lugar fresco y después de abierto consumirse en el menor tiempo posible.					
EMPAQUE					
Material: PET (Tereftalato de polietileno) Presentación: 250ml, 400ml, 1L, 6L					
ETIQUETADO					
De acuerdo a la Resolución 5109 de 2005, el rotulo del empaque primario cuenta con la siguiente información: No. De Lote, Fecha de vencimiento, Identificación del producto, Variedad, Nombre de la empresa, Peso Neto, Registro Sanitario, Ingredientes, Condiciones de almacenamiento, Dirección y Teléfonos de la empresa. Las tintas son especiales para alimentos y no generan migración al alimento al igual que el material del empaque.					

Fuente: Elaboración propia

Descripción de procesos y procedimientos

Diagrama de flujo de procesos

Figura 10. Diagrama de flujo de proceso de elaboración del producto



Fuente: Elaboración propia

Aunque la empresa solo realizará el proceso de comercialización inicialmente, ya que la producción de la bebida se tercerizará; se describe el flujo de procesos desde la recepción de materia prima hasta el almacenaje del producto terminado.

Recepción y almacenamiento de materia prima: por lo general la naranja es transportada a granel (su consistencia lo permite). Hay que evitar golpear las naranjas, ya que fácilmente se estropearían por la zona del golpe si estuviesen almacenadas algunos días. El almacenamiento de la naranja debe hacerse en un lugar fresco, de humedad media de forma que no gravite mucho peso sobre el fruto.

Tiempo: 80 minutos.

El almacenamiento no debe prolongarse más de 15 días en condiciones normales.

Transporte al área de lavado: el producto se transporta por medio de cajas de campo al área de lavado.

Tiempo: se transportan 20 cajas de 20 kilos cada 3 minutos.

Inspección: las cajas con naranjas se vacían en una banda transportadora donde se realiza una selección para eliminar aquellos frutos que no reúnan las debidas condiciones, bien sea por daño, alteración o descomposición.

Tiempo: 400 kilos de naranja en 30 minutos.

Lavado: las naranjas se someten a una ducha de agua a presión, con este lavado se trata de eliminar el polvo y demás microorganismos procedentes de la tierra o campo, para que el lavado sea mejor. Se le puede agregar al agua fungicidas, cloro o lejía comercial.

Tiempo: 400 kilos en 10 minutos.

Corte: lavados los frutos se procede a su cortado en dos mitades; para poder agotar o aprovechar mejor el zumo es conveniente cortar las naranjas por el ecuador. El corte lo realizan manualmente los trabajadores usando cuchillos o guillotinas. Las medias naranjas se vierten en bandejas de plástico o cubetas.

Tiempo: 400 kilos en 1 hora.

Transporte al área de exprimido: se transportan las bandejas o cubetas a la máquina exprimidora.

Tiempo: 3 minutos

Exprimido: debido a la poca producción de una microempresa lo más conveniente es la utilización de una exprimidora manual de zumos, que consta de una caja metálica de acero inoxidable, que está dispuesta en posición inclinada para su fácil vaciado. Dentro de la caja metálica están situadas unas piñas giratorias (normalmente cinco) de diferentes diámetros, que son donde se exprimirán las naranjas. El jugo cae en cubetas.

Tiempo: 2 horas 400 kilos.

Transporte al área de tamizado: se transporta a la máquina tamizadora, este transporte se realiza manualmente por los trabajadores.

Tiempo: 1 hora.

Tamizado: el zumo obtenido generalmente lleva pulpa y semilla por lo que es necesario tamizarlo. En esta operación el zumo se introduce por la tolva de alimentación de la máquina tamizadora donde un tornillo helicoidal lo arrastra hacia la tela metálica que es la que impide el paso de la pulpa y huesos, los que son expulsados por la parte posterior de la máquina. El zumo se deposita en tinajas o cubetas por medio de la tolva de salida de zumo de la máquina tamizadora.

Tiempo: 40 minutos.

Inspección de contenidos y control de calidad: en este punto se procede a determinar el contenido en azúcar, ácido cítrico, vitamina C, pulpa y sabor o aceites esenciales residuales.

Tiempo: 2 horas.

Transporte al área de ajuste y envasado: el transporte se realiza por los trabajadores mismos, quienes vacían el contenido de las cubetas en el tanque para mezclar el equipo para ajuste.

Tiempo: 3 minutos.

Ajuste: el ajuste consiste en regular las variaciones del azúcar y ácido contenidas en el jugo, así como para mezclar los conservadores requeridos, siendo los más usuales entre otros, benzoato de sodio, sulfito y bisulfito de sodio, así como anhídrido sulfuroso.

La mezcla de los conservadores con el jugo no es instantánea, sino que necesita cierto tiempo de agitación. Este proceso de ajuste se realiza en un tanque donde la mezcla se logra por medio de un motor agitador.

Tiempo: 1 hora.

Envasado: los zumos, convenientemente ajustados, mezclados y uniformados en el tanque del equipo para el ajuste de zumos, se envían por gravedad, por un tubo, a la válvula de llenado, la cual tiene una llave o grifo que se maneja manualmente cada vez que se cambia el envase. Antes de cerrar el envase se calienta con su contenido para sacar el oxígeno que hay en la botella y evitar la oxidación del jugo. Una vez efectuado esto se procede a tapar el envase.

Tiempo: 30 segundos cada botella.

Transporte a esterilización: se transportan los envases a la máquina autoclave.

Tiempo: 3 minutos.

Esterilización: para realizar la pasteurización se usará una autoclave que servirá para destruir los microorganismos, es recomendable hacer tratamientos de temperatura altas en corto tiempo, las normas generales sobre temperaturas y tiempos de tratamiento para envases son: de 500 grs. 10 minutos a 115° C, envases de 1 kg. 15 minutos a 115°C.

Tiempo: 30 minutos.

Transporte al área de enfriamiento: el producto se transporta al área de enfriamiento.

Tiempo: 3 minutos.

Enfriamiento: en este punto del proceso el producto es rociado con agua o sumergido en ella para alcanzar la temperatura ambiente.

Tiempo: 5 minutos.

Etiquetado y empaquetado: se coloca la etiqueta a los envases para ser empacados en cajas de cartón posteriormente.

Tiempo: 1 botella cada 40 segundos.

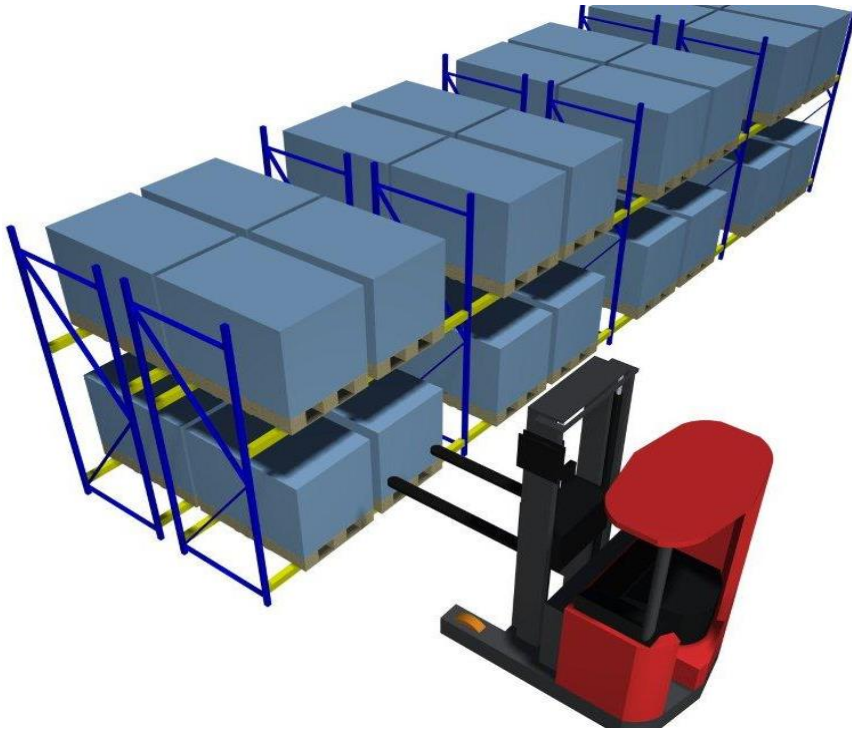
Transporte a la bodega: el transporte de las cajas se realiza por medio de “diablos” a la bodega de producto terminado.

Tiempo: 3 minutos.

Almacenamiento del producto terminado: almacenamiento del producto en la bodega quedando listo para su distribución.

El almacenamiento de materias primas se hará en las áreas destinadas para cada materia prima como se muestra en la figura.

Figura 11. Tipo de almacenamiento del producto



Fuente: Elaboración propia

Necesidades y requerimientos

Materias primas e insumos

En la etapa inicial de operación se mantendrá un nivel de inventario mínimo de todas las materias primas para 30 días, haciendo reabastecimiento semanal. Esto, con el fin de estar preparados para la incierta demanda por tratarse de un producto nuevo.

Naranja:

Es un producto estratégico, ya que es el sólido con mayor participación en la fórmula y se requiere con altos estándares de calidad para garantizar la inocuidad y el sabor normalizado del producto.

El tipo de variedad que se utilizará para la elaboración del producto es Sweet Orange, la cual tiene un fruto mediano, con mediana cantidad de semillas, de color anaranjado y de un sabor muy dulce inclusive cuando el fruto no se encuentra totalmente maduro.

Características del insumo:

Peso (g): 220,9

Semillas (No.): 13,2

Jugo (%): 47,8

Sólidos solubles (%): 10,8

Acidez (%): 0,8

Ácido ascórbico (mg/100ml): 56,7

Producción (kg/árbol/año): 288,2

Adaptación (msnm): 0-1.200

Envase:

El envase del producto está elaborado en PET, el cual es un material transparente, ligero, resistente, seguro y reciclable, con una barrera inherente que lo hace adecuado para envasar una enorme variedad de productos.

Este tipo de envase es el de mayor uso debido a que es económico, ligero, se puede volver a cerrar con facilidad, resistente a la rotura y reciclable.

El envase de Naranjamiel se producirá en Medellín. Éste, como los demás componentes es indispensable para la preparación del producto y tiene una relación uno a uno con las unidades vendidas. La empresa proveedora estima un tiempo de entrega de 9 días después de la orden.

Se mantendrá un stock de inventario de envases por dos semanas, con abastecimiento semanal, mientras se supera la curva de aprendizaje en el manejo de este tipo de insumo.

Se debe considerar su alta participación en el costo del producto para dar prioridad a la optimización de su nivel de inventario.

Etiqueta:

La etiqueta será producida en Medellín. Ésta no requiere ningún tratamiento crítico, ya que existe una variada oferta de proveedores con tiempos de respuesta entre 1 y 2 días después de la orden de compra. Sin embargo, su participación dentro del costo del producto es alta por lo cual se buscará mantener un nivel de inventario máximo de una semana.

Tecnología del proyecto

Herramientas

Como herramienta informática transaccional se utilizará un ERP que permita obtener reportes de requerimiento de materiales, explosión de insumos para las órdenes de producción, digitar documentación y guardar amplia información sobre los artículos involucrados en la operación.

Descripción de equipos y maquinaria

Para el buen funcionamiento de la empresa, se requieren los siguientes equipos:

Computador de escritorio – All in one:

Sistema Operativo: Windows 10 (64Bit) Español

Memoria Ram: 4GB DDR3L 1600 (4GBx1)

Disco Duro: 500 GB 5400 RPM SATA

Unidad: Multimedia 8X DVD+/-RW

Pantalla: 19.5 pulgadas HD (1600 x 900) Anti-Glare

Puertos: USB USB 3.0 (2) - USB 2.0 (2)

Ranuras: RJ-45 Ethernet network - 1 entrada auriculares/micrófono- 1 salida para audio.

Computador portátil:

Procesador: Intel I3-6006U

Sistema Operativo: Windows 10 Home

Memoria RAM: 4GB

Disco Duro: 2TB

Pantalla: 15.6"

Escritorio:

Material: madera aglomerada

Alto: 150 cm

Ancho: 73 cm

Fondo: 150 cm

Características: 3 frentes de gaveta en lámina col rolled calibre 24. Tapa superior en aglomerado de 25 mm, enchapado en fórmica, con canto forrado en bocel de PVC. Gaveta superior con chapa.

Silla ergonómica:

Material del asiento: Malla, espuma, metal

Material de las patas: Metal

Rotación: 360 grados

Alto: 107 a 117 centímetros

Material de la estructura: Metal

Capacidad (Resistencia/Carga máxima): 110 kilogramos máximo

Color de la estructura: Plateado

Ancho: 54 centímetros

Fondo: 63 centímetros

Silla interlocutora:

Características: Silla interlocutora para oficina y centros de visita. Diseño simple, sencillo y cómodo.

Material estructura: nylon

Altura hasta asiento: 50 cm

Material relleno: espuma

Alto: 80 cm

Ancho: 50 cm

Fondo: 40 cm

Celular:

Pantalla: 5"

Cámara Trasera: 8 MP con flash

Cámara Frontal: 2 MP con flash

Procesador: MTK QuadCore a 1.1 Ghz

Batería: 4000 mAh

Memoria Interna: 16 GB

RED: 4G

Impresora multifuncional:

Función: Imprime - Copia - Escanea – Fax

Velocidad Impresión - copia: 22ppm Negro - 18ppm Color

Resolución impresión: 4800 x 1200 dpi

Resolución escáner: 1200 ppp

Conectividad: Wifi. USB

Planta telefónica:

Configuración de 3 líneas y 8 extensiones.

Recepción automática de tres niveles con guía de voz.

Acceso directo al sistema (DISA) con mensaje.

Mensaje de voz integrado (BV)

Identificador de llamadas en SLT y APT

Ruta de SMS flexible

Resonalización y mantenimiento intuitivo

UCD (Distribución Uniforme de Llamadas) con mensaje

En la siguiente tabla se relaciona el valor de los muebles y equipos requeridos para el funcionamiento de la empresa:

Tabla 8. Costo de muebles y equipos requeridos para la empresa

Ítem	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador de escritorio	1	1.499.000	1.499.000
Computador portátil	1	1.249.000	1.249.000
Impresora multifuncional	1	399.000	399.900
Planta telefónica	1	938.900	938.900
Teléfono con identificador	1	82.900	82.900
Teléfono auxiliar	2	45.900	91.800
Escritorio	2	949.900	1.899.800
Escritorio sencillo	2	635.000	1.270.000
Silla ergonómica	2	279.900	559.800
Silla interlocutora	4	69.900	419.400
Estantería de almacenamiento	1	3.500.000	3.500.000
Carro de ventas	10	120.000	1.200.000
Celular	2	349.900	699.800

Fuente: Elaboración propia

Localización y tamaño del proyecto

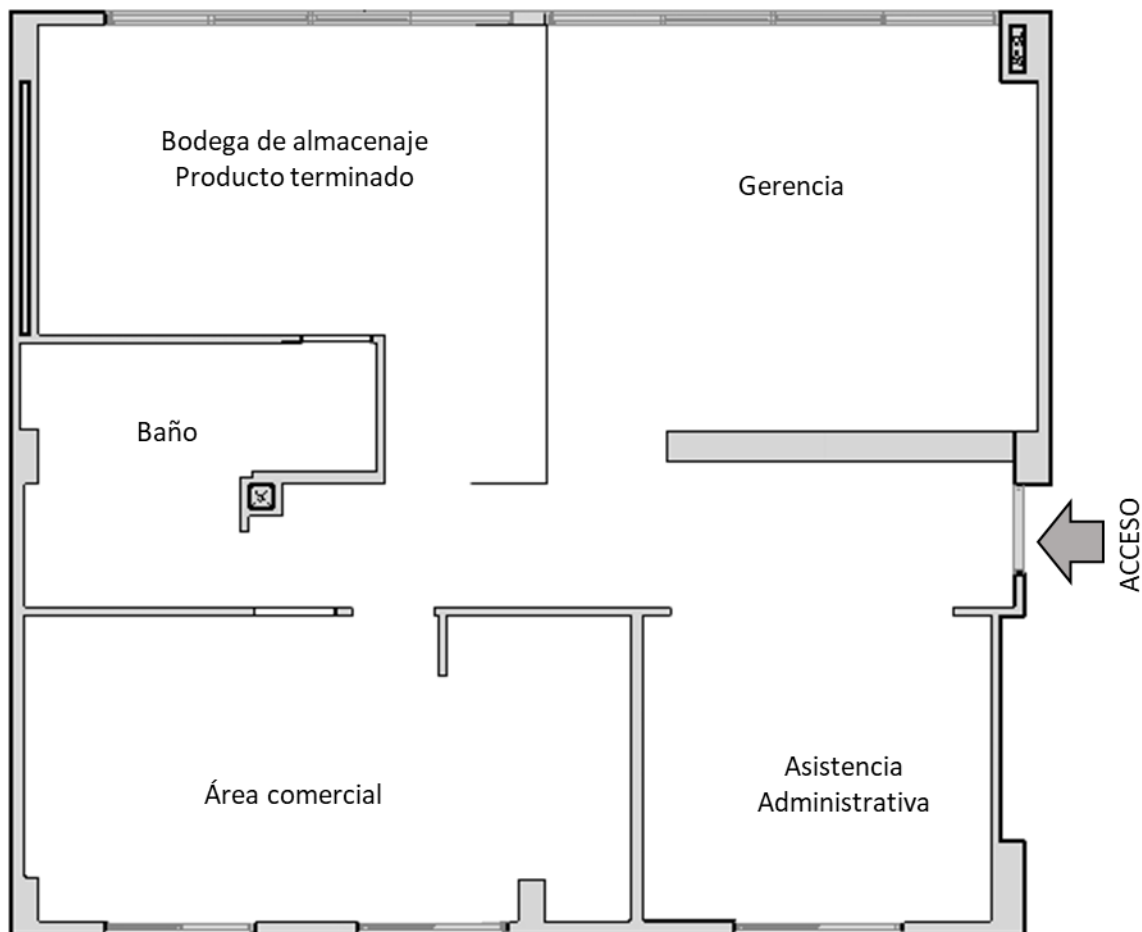
Naranjamiel atenderá desde la ciudad de Medellín donde se ubicará un pequeño centro de operaciones localizado en la zona centro, sector La Estrella, propiedad de los socios. La actividad de la empresa inicialmente será comercial, ya que el proceso de producción se tercerizará.

La simplicidad en la operación de la empresa implica una estructura concentrada en la gestión logística y comercial, orientada a procesos de abastecimiento de inventario de acuerdo a las ventas.

Distribución interna de la empresa

En la fase inicial del proyecto, Naranjamiel actuará como una empresa comercializadora; por lo que no requiere de amplias instalaciones. A continuación, se muestra la distribución de la empresa.

Figura 12. Plano de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis de costos de producción

La siguiente tabla muestra los costos del producto por cada una de sus presentaciones; donde se puede notar que la materia prima es el mayor costo, seguido por el envase y la mano de obra.

Tabla 9. Costos del producto

	Materia prima	Envase	Etiqueta	Mano de obra	CIF	Costo total
Naranjamel 250ml	523	190	20	124	88	944
Naranjamel 500ml	1.045	380	20	124	88	1.657
Naranjamel 1L	2.090	610	20	124	88	2.932
Naranjamel 6L	12.540	705	20	124	88	13.477

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los costos directos del producto se observa que el envase del producto constituye uno de los insumos más costosos, esto debido a que se busca que sea diferenciador y se destaque en el lineal o lugar de exhibición, ya que hay mucha competencia y la visibilidad es vital en esta industria.

Plan de compras

Para la materia prima se cuenta con un aliado muy importante, puesto que la calidad de la principal materia prima, la naranja, es la que hace la diferencia en el producto. Por ello, los proveedores de este insumo son fincas del eje cafetero que producen la variedad sweety con altos estándares de calidad, que garantiza un producto dulce y nutritivo.

Los demás insumos se contratarán con empresas que certifique los tiempos de entrega, la calidad y disponibilidad del material requerido, ya sea el envase o la etiqueta.

Naranjamiel Food & Juice proyecta mantener inventario de cada insumo, con el fin de cumplir con los despachos en la fecha acordada. Para esto, se realizará inventario cada 15 días de cada insumo, junto con la materia prima, y se elaborarán las órdenes de compra de aquellos que se encuentren en baja existencia.

Análisis organizacional y legal

Misión

Somos una empresa que desarrolla bebidas derivadas de la naranja 100% naturales con altos estándares de calidad, que contribuyen a generar beneficios en la salud y calidad de vida de nuestros consumidores.

Visión

En el 2023 ser una empresa líder en la región en la elaboración e innovación de jugos naturales a base del zumo de naranja con el mayor valor agregado del mercado.

Valores organizacionales

Compromiso: hacer siempre lo correcto frente a nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

Seguridad: cumplir siempre con los protocolos y procesos internos.

Honestidad: ser transparentes en todos nuestros actos, generando confianza en los clientes, proveedores y colaboradores.

Lealtad: ser discretos con las operaciones internas de la empresa.

Responsabilidad social: mantener el equilibrio entre lo económico, social y ambiental.

Objetivos a largo, mediano y corto plazo

A corto plazo:

Lanzar la marca Naranjamiel en Medellín y el área metropolitana.

Validar la aceptación de la marca en los consumidores.

Tener 3 productos en rotación en el mercado, Naranjamiel 250 ml, Naranjamiel 500 ml, Naranjamiel 1000 ml

A mediano plazo:

En el 2019, tener un top of mind del 10% de los consumidores de bebidas no alcohólicas en Medellín, como una bebida refrescante.

Posicionar la marca en el 30% de los colegios y universidades de la ciudad como una bebida nutritiva y refrescante

A largo plazo:

Tener la marca posicionada en las diferentes ciudades de Colombia donde, por tradición, se ha dado consumo de bebidas a base de jugo de naranja, como lo son Bucaramanga, Valle del Cauca y Risaralda.

Innovar con otros productos para ampliar el portafolio de bebidas naturales a base de caña de azúcar.

Análisis DOFA**Factores internos***Fortalezas:*

La innovación en el proceso y el producto.

Conocimiento de la materia prima del producto en cuanto a la producción y sus beneficios.

Fácil consecución de la materia prima.

La industrialización de un producto muy conocido al interior de los hogares.

Debilidades:

La empresa no cuenta con un gran músculo financiero para invertir en publicidad, activación de marca y distribución.

Falta de experiencia de los emprendedores.

Falta de conocimiento de la marca Naranjamiel.

Los costos de transporte y logística debido a la producción del ingrediente activo en otra ciudad.

Factores externos

Oportunidades:

Mega tendencia a las bebidas naturales y al auto cuidado.

La globalización ha contribuido a la eliminación de las barreras culturales por medio de las redes sociales.

Masificación de las ferias gastronómicas en la ciudad de Medellín.

Crecimiento positivo del mercado de bebidas no alcohólicas en los últimos años.

Tendencia a la sustitución de las bebidas carbonatadas por bebidas naturales y de bajo contenido de preservativos.

Tendencia “Back to Basics”.

Facilidad de ingreso al mercado debido a las mínimas exigencias normativas y legales.

Exportación a EEUU con beneficios arancelarios gracias al TLC.

Amenazas:

Entrada de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada.

Entrada de nuevos productos de empresas multinacionales y económicamente fuertes, debido al TLC.

La estructura de mercado de las bebidas es un oligopolio.

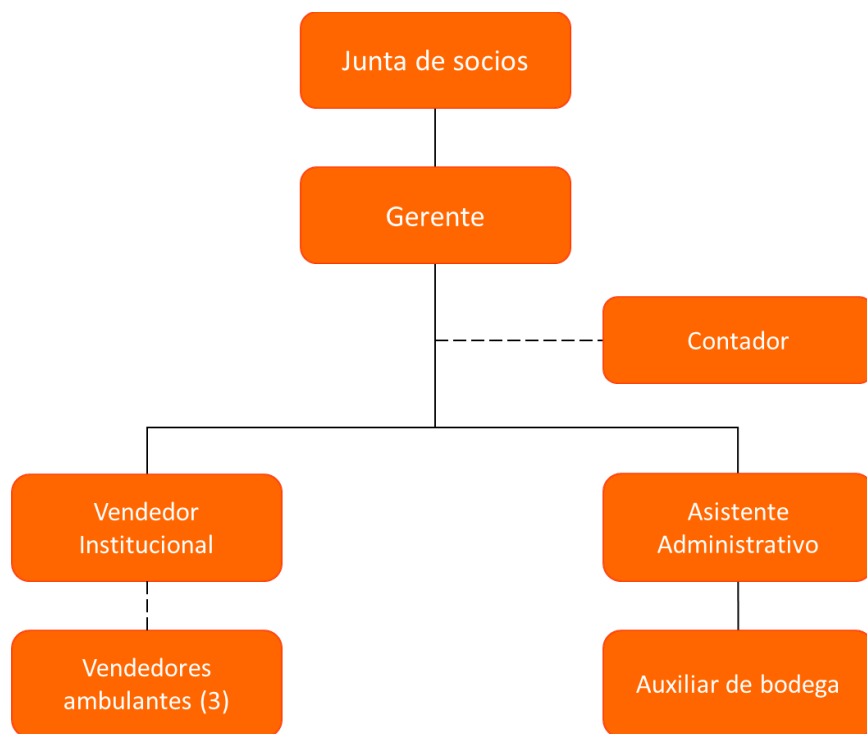
Definición de estructura administrativa

Organigrama

La empresa Naranjamiel Food & Juice cuenta con una estructura organizacional funcional, el cual se define como “un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización” (Robbins, 2005, 244).

En este caso, la dirección total de la empresa estará a cargo del Gerente, quien es el encargado de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dentro de su estructura, la empresa contará con cinco cargos directos y cuatro como freelance.

Figura 13. Organigrama




Fuente: Elaboración propia

Perfil de cargos


A continuación se describen los cargos de la empresa:

Tabla 10. Descripción del perfil del cargo de Gerente

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL TRABAJO		Código: RH-023
			Versión: 1
			Página: 1 de 1
			Fecha: 30/11/2017
CARGO	Gerente		
ÁREA	Administrativa y Financiera		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Representar, coordinar y velar por el desarrollo de la organización de modo que se garanticen los logros de objetivos establecidos por la ley y por la organización.		
EL PUESTO REPORTA A:	PERSONAL A CARGO		
	Directo	Asistente Administrativo, vendedor institucional	
	Indirecto	Contador	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Administrador de empresas o carreras afines		
EXPERIENCIA	TIEMPO:	mínimo 2 años en cargos similares	
CONOCIMIENTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura rápida 2. Sistematización 3. Contabilidad básica 4. Finanzas y banca básica 5. Actualización continua en el sector agroindustrial 6. Hablar en público 7. Capacidad de memorización 8. Conocimientos de tendencias y procesos técnicos 		
CAPACIDAD Y HABILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Trabajo en equipo 3. Capacidad de negociación 4. Comunicación 5. Trabajo bajo presión 6. Toma de decisiones 7. Solución de problemas 8. Orientación al logro 		
IDIOMAS: No requerido	EDAD: 28-40 años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto
INTERRELACIÓN	Interna	Todos los empleos, accionistas y socios.	
	Externa	Provedores, Clientes	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar las órdenes de producción. 2. Dirigir y controlar la distribución y comercialización del producto. 3. Definir sistemas que faciliten el trabajo en la empresa. 4. Pagar impuestos. 5. Pagar nómina. 6. Controlar el abastecimiento de materia prima e insumos. 7. Buscar clientes grandes potenciales para la empresa. 8. Planear, dirigir y controlar la empresa. 			
SALARIO	\$2.300.000		


Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Descripción del perfil del cargo de Asistente Administrativo

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL TRABAJO		Código: RH-024
			Versión: 1
			Página: 1 de 1
			Fecha: 30/11/2017
CARGO	Asistente Administrativo		
ÁREA	Administrativa		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Apoyar, ejecutar y controlar las actividades administrativas que garanticen el logro de objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la organización.		
EL PUESTO REPORTA A:	PERSONAL A CARGO		
	Directo	Auxiliar de bodega	
	Indirecto	N/A	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Tecnólogo en ciencias administrativas		
EXPERIENCIA	TIEMPO:	2 años en cargos similares	
CONOCIMIENTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura rápida 2. Sistematización 3. Contabilidad básica 4. Capacidad de memorización 		
CAPACIDAD Y HABILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Trabajo en equipo 4. Comunicación 5. Trabajo bajo presión 6. Solución de problemas 7. Orientación al logro 		
IDIOMAS: No requerido	EDAD: 25-35 años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto
INTERRELACIÓN	Interna	Operativos / Auxiliar de bodega, vendedor Administrativo / Gerente	
	Externa	Proveedores, Clientes	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y distribuir la correspondencia. 2. Recepción de llamadas. 3. Llevar el sistema contable. 4. Manejo de caja menor. 5. Elaborar cartas, cotizaciones, llevar agenda. 6. Control de pago a proveedores. 			
SALARIO	\$900.000		


Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Descripción del perfil del cargo de Auxiliar de bodega

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL TRABAJO		Código: RH-025
			Versión: 1
			Página: 1 de 1
			Fecha: 30/11/2017
CARGO	Auxiliar de bodega		
ÁREA	Producción		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Planificar y coordinar el abastecimiento de producto terminado para los despachos relacionados con las ventas.		
EL PUESTO REPORTA A:	PERSONAL A CARGO		
	Directo	N/A	
	Indirecto	N/A	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Técnico en auxiliar de bodega y almacenaje		
EXPERIENCIA	TIEMPO:	1 año en cargos similares	
CONOCIMIENTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura rápida 2. Sistematización 3. Contabilidad básica 4. Capacidad de memorización 		
CAPACIDAD Y HABILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Trabajo en equipo 3. Comunicación 4. Trabajo bajo presión 5. Solución de problemas 6. Orientación al logro 		
IDIOMAS: No requerido	EDAD: 25-40 años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto
INTERRELACIÓN	Interna	Operativos / vendedores	
	Externa	Administrativo / Gerente, asistente	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el control de producto terminado. 2. Controlar la distribución y comercialización del producto. 3. Controlar los despachos de producto a los clientes. 4. Gestionar las órdenes de despacho. 5. Verificar que el producto se encuentre en condiciones óptimas. 			
SALARIO	\$781.242		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Descripción del perfil del cargo de Vendedor institucional

	PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL TRABAJO		Código: RH-026
			Versión: 1
			Página: 1 de 1
			Fecha: 30/11/2017
CARGO	Vendedor institucional		
ÁREA	Comercial		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Ejecutar la labor comercial a nivel institucional, que garantice el logro de los objetivos establecidos por la empresa.		
EL PUESTO REPORTA A:	PERSONAL A CARGO		
	Directo	Vendedores ambulantes	
	Indirecto	N/A	
PERFIL DEL PUESTO			
ESCOLARIDAD	Tecnólogo en el área de ventas y mercadeo		
EXPERIENCIA	TIEMPO:	6 meses en cargos similares	
CONOCIMIENTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente 2. Sistematización 3. Hablar en público 4. Liderazgo 5. Comunicación asertiva 		
CAPACIDAD Y HABILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Trabajo en equipo 3. Capacidad de negociación 4. Comunicación 5. Trabajo bajo presión 6. Toma de decisiones 7. Solución de problemas 8. Orientación al logro 		
IDIOMAS: No requerido	EDAD: 20-35 años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Indistinto
INTERRELACIÓN	Interna	Operativos / Vendedores ambulantes Administrativo / Asistente Administrativo	
	Externa	Clientes	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer buenas relaciones entre el cliente y la empresa. 2. Cumplir con el presupuesto de ventas. 3. Realizar labor de postventa a los clientes. 4. Mantener, retener y buscar nuevos clientes. 5. Colaborar con la gerencia en la escogencia del material publicitario, estrategias y tácticas de venta. 			
SALARIO	\$800.000		

Fuente: Elaboración propia

El contador será contratado por outsourcing buscando una mejor rentabilidad para la empresa y será en encargado de:

Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.

Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.

Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.

Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.

Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.

Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.

Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.

Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes y cumplimiento de metas.

De igual forma, los vendedores ambulantes serán los encargados de hacer la venta del producto en la calle, buscando sitios en los que halla movimiento de público.

La contratación del personal freelance se realizará a través de una empresa temporal.

Contratación del personal

Debido a que la empresa está iniciando su actividad productiva, el reclutamiento será externo y se realizará a través de portales de empleo gratuitos, con el fin de no generar gastos adicionales a la empresa, a través de la bolsa de empleo del SENA y de

las cajas de compensación, y por medio de avisos clasificados en los periódicos de la ciudad.

El reclutamiento interno se utilizará cuando se requieran nuevos cargos o ascensos, evaluando primeramente el personal propio de la empresa.

Seguidamente, en el proceso de selección la empresa evaluará y seleccionará los candidatos a partir de las hojas de vida recepcionadas en el reclutamiento. Luego, se realizará una entrevista de filtro en la que se escogerán las personas que presentarán las pruebas psicotécnicas y técnicas necesarias para el proceso.

De acuerdo a los resultados de la entrevista y de las pruebas se escogerá la persona más acta para la vacante y se procederá a realizar la verificación de datos y referencias entregadas por el candidato.

Finalmente, se dará una orden escrita para la realización de los exámenes médicos de ingreso, los cuales dependerán del cargo que vaya a ocupar la persona seleccionada. Estos exámenes serán realizados por una entidad prestadora de servicios de Salud Ocupacional y Medicina Laboral.

Los candidatos seleccionados firmarán contrato a término indefinido y contarán con todas las prestaciones de ley establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 14. Obligaciones a cargo del empleador

OBLIGACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR					
Obligaciones Mensuales	Pensión* 15,5% del salario de cada trabajador del cual 11,625% está a cargo del empleador.	Salud 12% del salario de cada trabajador del cual 8% está a cargo del empleador.	Riesgos Profesionales Dependiendo de la clase del riesgo en el que esté clasificada la actividad económica de la empresa varía del 0,5% hasta el 8,7% del valor total de la nómina mensual.	Aportes a Cajas de Compensación Familiar 9% del valor total de la nómina mensual pagada en su integridad por el empleador.	Horas Extras** Las horas extras desarrolladas dentro de la jornada diurna, se pagan con un recargo del 25% sobre el valor ordinario de la hora. Si se desarrollan en la jornada nocturna el recargo será del 75%.
Obligaciones Semestrales	Prima de Servicios** 30 días de salario por año, pagaderos semestralmente.				
Obligaciones Anuales	Cesantías** 30 días de salario por año.	Intereses de Cesantías** 12% anual sobre cesantía, liquidados a 31 de diciembre de cada año.		Vacaciones 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de servicios.	
Obligaciones Aplicables a Algunos Trabajadores	Dotación** Una entrega de vestido y calzado tres veces al año.	Licencia de Maternidad**** 12 semanas de descanso remuneradas a partir de la época de parto.		Licencia de Paternidad**** 8 días hábiles de descanso remunerado a partir de la época del parto.	

* El monto de la cotización se incrementa de acuerdo al salario.

** No es aplicable a trabajadores que perciban un salario integral.

*** Aplica sólo para trabajadores que devenguen menos de dos salarios mínimos legales vigentes.

**** El pago es realizado por la EPS con los aportes mensuales realizados a esta entidad.

Fuente: El autor con base en información del Código Sustantivo del trabajo.

La inducción del personal estará a cargo del Gerente de la empresa. La duración de la capacitación será de dos días para el personal administrativo y capacitación constante para el área comercial. Dentro de los temas de inducción se expondrán los siguientes: generalidades de la empresa, misión, visión, valores organizacionales, expectativas de la empresa.

Periódicamente se realizará una evaluación de desempeño del grupo en general, lo que permitirá identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para mejorar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Mecanismos de control

Naranjaniel tendrá dentro de sus mecanismos de control una matriz de seguimiento y cumplimiento que esté mostrando en tiempo real los diferentes indicadores que se definan como importantes para el buen funcionamiento de la compañía. Se podrían medir en una primera etapa, el cumplimiento de la calidad, el tiempo de entrega, crecimiento según lo esperado, manejo de la cartera y proveedores, lo que se busca con este control es poder identificar cualitativa y cuantitativamente mes a mes o semana a semana según se defina como está el cumplimiento y poder tomar medidas de remediación o corrección.

Controles preventivos

En Naranjaniel Food & Juice se tendrán controles de calidad para un excelente producto, reglas claras de cómo se debe de manejar, envasar y conservar. Para esto, se debe hacer una difusión y capacitación de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, con esta capacitación se tendrá un conocimiento estándar y el crecimiento del recurso humano con que cuenta o trabaja la compañía.

Controles correctivos

En Naranjaniel Food & Juice se implementará un sistema de control correctivo de acuerdo a la definición del producto, por tal motivo se tomará como base del análisis el siguiente ítem:

Cantidad – Actividades en las que el volumen es importante. Cuantitativo

Tiempo – Control de fechas programadas. Cuantitativo

Costo – Indicador de eficacia administrativa. Cuantitativo

Calidad – Especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. Cualitativo

Tabla 15. Elementos y requerimientos necesarios para el control

CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	CALIDAD
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuesto	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costo estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo – maquina	Pronósticos	Coefficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inventario.	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de meritos

Fuente: Elaboración propia

Aspectos legales

Constitución de la empresa

Naranjaniel Food & Juice se registra como una sociedad por Acciones Simplificada (SAS), el cual es un modelo legal creado por la Ley 1258 de 2008 que simplifica la creación de empresas en Colombia. Este modelo brinda varios beneficios como la constitución bajo documento privado debidamente autenticado, un mínimo de

un socio y un máximo ilimitado de accionistas con una responsabilidad hasta el monto de sus aportes. Adicionalmente, gracias a lo indicado en el artículo 28 de la ley, una SAS no requiere contar con Revisor Fiscal en todos los casos, solo cuando las sociedades comerciales superen cierto nivel de activos o ingresos brutos; lo que evita un gasto adicional en el que incurren otros modelos societarios.

Gastos de constitución

Dentro de los gastos de constitución, se tienen los siguientes:

Registro mercantil: se realiza ante la Cámara de Comercio de Medellín y está compuesto por los siguientes costos:

Tabla 16. Costos del registro mercantil

Ítem	Valor
Derecho por registro de matrícula	210.000
Inscripción actos y documentos	39.000
Inscripción libros	12.800
Certificado Matrícula Mercantil	2.600
Certificados Existencia y Representación legal	5.200
Formulario para Registro Mercantil	5.200
Total	274.800

Fuente: Elaboración propia

Registro de Industria y Comercio: el cual corresponde al 0,7% del valor de la inversión. Para este caso, el valor es de \$349.339.

Registro INVIMA: es el registro sanitario que debe tramitarse ante el Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y alimentos, debido al tipo de producto que se va a comercializar. Este registro tiene un valor de \$1.822.898 para la categoría en la que se encuentra Naranjamiel.

Gastos jurídicos Registro INVIMA: para realizar el registro ante el INVIMA se deben realizar algunos trámites legales que deben contar con asesoría jurídica. Esta asesoría tiene un costo de \$985.000 por línea de producto.

Concepto de Uso del suelo: este trámite tiene un costo de \$9.600 y se realiza en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal / Subdirección de Ordenamiento Urbanístico – SOU.

Sayco y Acinpro: se debe pagar por un Certificado de no usuario musical, el cual tiene un costo de \$10.700.

Certificado de Bomberos: este certificado está compuesto por dos valores, uno que es el costo de la visita para inspección técnica por valor de \$20.000 y el otro que corresponde a la liquidación del certificado, el cual es equivalente a 2 salarios mínimos diarios para establecimientos nuevos, por \$52.083.

Higiene y sanidad: este certificado lo expide una oficina de fumigación certificada ante la Secretaría de Salud. De acuerdo con la cotización de la empresa Truly Nolen, este valor corresponde a \$105.000, teniendo en cuenta el tipo de empresa y el área de la misma.

En resumen, la tabla 17 presenta el total de los gastos de constitución de la empresa:

Tabla 17. Resumen gastos de constitución

Ítem	Valor
Cámara de Comercio (Registro Mercantil)	274.800
Registro Industria y Comercio	349.339
Registro INVIMA	1.822.898
Gastos jurídicos Registro INVIMA	985.000
Certificado Uso del suelo	9.600
Sayco y Acinpro	10.700
Bomberos	64.804
Higiene y Sanidad (Fumigación)	105.000
Total	3.629.420

Fuente: Elaboración propia

Responsabilidad social

Se buscarán proveedores que tengan procesos certificados, orientación hacia la responsabilidad social y que se preocupen por el medio ambiente. Por ejemplo, PET del Caribe, está certificado bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2000, a través de Bureau Veritas Certification. La empresa que realiza el proceso de recolección de residuos que está ubicada en Rionegro (cuyo nombre es confidencial), se preocupa altamente por ser responsable con el ambiente, manejar campañas y certificaciones de recolección de residuos, reciclaje, etc.

Por su parte, Naranjaniel procurará ofrecer una buena calidad de vida a sus empleados, con salarios justos, un ambiente de respeto y trabajo solidario.

Análisis financiero

Principales supuestos

Para proyectar los valores del análisis financiero, se tienen en cuenta parámetros económicos como la inflación y el índice de Producto interno bruto, con el fin de calcular los incrementos de los cinco años contemplados dentro del análisis del proyecto. Además, se tienen en cuenta los impuestos que la empresa debe pagar de acuerdo a su actividad.

Tabla 18. Supuestos económicos

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación (IPC)	4,62%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Producto Interno Bruto (PIB)	4,43%	4,43%	4,43%	4,43%	4,43%
ICA (tarifa x mil)	0,0040	0,0040	0,0040	0,0040	0,0040
IVA	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
Impuesto de renta	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Reserva legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial

La inversión inicial de la empresa está constituida por los activos fijos, por un valor de \$16.916.300, los activos diferidos, con un total de \$9.395.520 y el capital de trabajo por valor de \$27.634.758; para un total de \$53.946.578.

Tabla 19. Inversión inicial

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Activos fijos			
Muebles y enseres			
Escritorio	2	949.900	1.899.800
Escritorio sencillo	2	635.000	1.270.000
Silla ergonómica	2	279.900	559.800
Estantería de almacenamiento	1	3.500.000	3.500.000
Total Muebles y enseres			7.229.600
Equipos de cómputo y comunicación			
Computador de Escritorio	1	1.499.000	1.499.000
Computador portátil	1	1.249.000	1.249.000
Impresora multifuncional	1	5.300.000	5.300.000
Celular	2	349.900	699.800
Planta telefónica	1	938.900	938.900
Total Equipos de cómputo y comunicación			9.686.700
Total Activos fijos			16.916.300
Activos diferidos			
Gastos de constitución			
Cámara de Comercio (Registro Mercantil)	1	274.800	274.800
Registro Industria y Comercio	1	349.339	349.339
Registro INVIMA	1	1.822.898	1.822.898
Gastos jurídicos Registro INVIMA	1	985.000	985.000
Certificado Uso del suelo	1	9.600	9.600
Sayco y Acinpro	1	10.700	10.700
Bomberos	1	72.083	72.083
Higiene y Sanidad (Fumigación)	1	105.000	105.000
Total Gastos constitución			3.629.420
Activos no depreciables			
Teléfono auxiliar	2	45.900	91.800
Teléfono con identificador	1	82.900	82.900
Extintor 20 lbs	1	49.000	49.000
Silla interlocutora	6	69.900	419.400
Carro de ventas	10	120.000	1.200.000
Papeleras	4	12.000	48.000
Total Activos no depreciables			1.891.100
Activos intangibles			
Licencia y Software Windows XP	2	90.000	180.000
Licencia y Software Antivirus Avast!	2	45.000	90.000
Licencia y Software Office 2010	2	185.000	370.000
Sotware contable CG1 (3 usuarios)	1	1.200.000	1.200.000
Total Activos intangibles			1.840.000
Publicidad preoperativa			
Exhibidor modular	1	975.000	975.000
Publicidad Carros de ventas	10	70.000	700.000
Pendones promocionales	3	120.000	360.000
Total Publicidad preoperativa			2.035.000
Total Activos diferidos			9.395.520
Capital de trabajo			
Gastos de Administración (mes)	1	5.003.413	5.003.413
Gastos de Ventas (mes)	1	617.589	617.589
Nómina (mes)	1	7.117.758	7.117.758
Inventario (mes)	1	14.895.998	14.895.998
Total Capital de trabajo			27.634.758
Total Inversión			53.946.578

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja y Estados financieros

Flujo de caja

Tabla 20. Flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Recaudos		303.128.000	349.288.050	377.528.164	408.051.505	441.042.673
IVA Cobrado		61.708.200	66.697.339	72.089.852	77.918.353	84.218.090
Total Ingresos		364.836.200	415.985.389	449.618.016	485.969.857	525.260.763
Egresos						
Nómina		33.072.132	36.568.453	37.848.348	39.173.041	40.544.097
Gastos de administración		56.736.680	58.722.463	60.777.750	62.903.283	65.104.897
Gastos de ventas		6.433.570	6.192.995	6.409.750	6.634.092	6.866.285
Costos		203.652.413	220.117.813	237.914.448	257.149.950	277.940.652
IVA Pagado		38.693.959	41.822.384	45.203.745	48.858.491	52.808.724
IVA Total al Flujo de Caja		15.342.828	24.254.717	26.215.723	28.335.277	30.626.198
ICA		0	1.299.120	1.404.155	1.517.681	1.640.386
Impuesto de Renta		0	1.321.117	6.817.530	9.318.129	12.893.697
Total Egresos		353.931.581	390.299.062	422.591.449	453.889.943	488.424.937
Flujo de caja operacional		10.904.619	25.686.327	27.026.567	32.079.914	36.835.826
Flujo de caja financiero						
Gastos financieros Préstamo		3.501.178	2.944.500	2.283.611	1.499.004	567.518
Amortización Préstamo		2.973.710	3.530.389	4.191.277	4.975.885	5.907.370
Total Flujo de caja financiero		6.474.888	6.474.888	6.474.888	6.474.888	6.474.888
Inversión	(32.367.947)	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	(32.367.947)	4.429.730	19.211.439	20.551.679	25.605.026	30.360.938

Fuente: Elaboración propia

Balance General

Tabla 21. Balance general proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activos corrientes						
Caja Bancos	27.634.758	32.064.489	51.275.927	71.827.606	97.432.632	127.793.569
C x C	0	21.652.000	23.402.575	25.294.685	27.339.773	29.550.207
Inventario	0	0	0	0	0	0
Total Activos corrientes	27.634.758	53.716.489	74.678.502	97.122.291	124.772.405	157.343.777
Activos no corrientes						
Activos fijos						
Muebles y Enseres	7.229.600	7.229.600	7.229.600	7.229.600	7.229.600	7.229.600
Equipos de Cómputo y Comunicación	9.686.700	9.686.700	9.686.700	9.686.700	9.686.700	9.686.700
(-) Depreciación Acumulada		4.347.207	8.694.413	13.041.620	14.978.960	16.916.300
Total Activos fijos	16.916.300	12.569.093	8.221.887	3.874.680	1.937.340	0
Activos diferidos						
Diferidos	9.395.520	0	0	0	0	0
Total Activos diferidos	9.395.520	0	0	0	0	0
Total Activos no corrientes	26.311.820	12.569.093	8.221.887	3.874.680	1.937.340	0
Total Activos	53.946.578	66.285.582	82.900.389	100.996.971	126.709.745	157.343.777
Pasivos						
Pasivos corrientes						
C x P	0	0	0	0	0	0
Cesantías x Pagar	0	2.088.211	2.161.298	2.236.944	2.315.237	2.396.270
Interés a las cesantías x pagar	0	250.585	259.356	268.433	277.828	287.552
Impuesto de Renta x pagar	0	1.321.117	6.817.530	9.318.129	12.893.697	15.981.421
IVA x pagar	0	7.671.414	8.291.651	8.962.036	9.686.621	10.469.789
ICA x pagar	0	1.299.120	1.404.155	1.517.681	1.640.386	1.773.012
Total Pasivos Corrientes	0	12.630.447	18.933.990	22.303.223	26.813.769	30.908.045
Pasivos no corrientes						
Obligaciones Financieras	21.578.631	18.604.921	15.074.532	10.883.255	5.907.370	0
Total Pasivos no corrientes	21.578.631	18.604.921	15.074.532	10.883.255	5.907.370	0
Total Pasivos	21.578.631	31.235.368	34.008.523	33.186.478	32.721.140	30.908.045
Patrimonio						
Capital Social	32.367.947	32.367.947	32.367.947	32.367.947	32.367.947	32.367.947
Utilidad Acumulada	0	2.414.041	14.871.527	31.898.291	55.458.592	84.661.007
Reserva Legal Acumulada	0	268.227	1.652.392	3.544.255	6.162.066	9.406.779
Total Patrimonio	32.367.947	35.050.214	48.891.866	67.810.493	93.988.605	126.435.732
Pasivos + Patrimonio	53.946.578	66.285.582	82.900.389	100.996.971	126.709.745	157.343.777

Fuente: Elaboración propia

Estado de resultados

Tabla 22. Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	324.780.000	351.038.625	379.420.274	410.096.593	443.253.107
Costos	203.652.413	220.117.813	237.914.448	257.149.950	277.940.652
Utilidad bruta	121.127.587	130.920.813	141.505.826	152.946.643	165.312.455
Egresos					
Nómima	35.410.928	36.650.311	37.933.071	39.260.729	40.634.854
Gastos de administración	56.736.680	58.722.463	60.777.750	62.903.283	65.104.897
Gastos de ventas	6.433.570	6.192.995	6.409.750	6.634.092	6.866.285
Depreciación	4.347.207	4.347.207	4.347.207	1.937.340	1.937.340
Diferidos	9.395.520	0	0	0	0
ICA	1.299.120	1.404.155	1.517.681	1.640.386	1.773.012
Total Egresos	113.623.025	107.317.131	110.985.459	112.375.829	116.316.389
Utilidad operacional	7.504.562	23.603.682	30.520.367	40.570.813	48.996.066
Otros ingresos y egresos					
Gastos financieros Crédito	3.501.178	2.944.500	2.283.611	1.499.004	567.518
Total Otros ingresos y egresos	3.501.178	2.944.500	2.283.611	1.499.004	567.518
Utilidad neta antes de impuestos	4.003.384	20.659.182	28.236.756	39.071.809	48.428.548
Impuesto de Renta	1.321.117	6.817.530	9.318.129	12.893.697	15.981.421
Utilidad neta	2.682.267	13.841.652	18.918.626	26.178.112	32.447.127
Reserva Legal	268.227	1.384.165	1.891.863	2.617.811	3.244.713
Utilidad del ejercicio	2.414.041	12.457.487	17.026.764	23.560.301	29.202.414

Fuente: Elaboración propia

Ingresos

Tabla 23. Ingresos

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Naranjamiel 250ml	109.800.000	118.677.385	128.272.511	138.643.407	149.852.796
Naranjamiel 500ml	69.000.000	74.578.685	80.608.408	87.125.639	94.169.790
Naranjamiel 1L	66.000.000	71.336.133	77.103.695	83.337.567	90.075.451
Naranjamiel 6L	79.980.000	86.446.423	93.435.660	100.989.979	109.155.070
Total Ingresos	324.780.000	351.038.625	379.420.274	410.096.593	443.253.107

Fuente: Elaboración propia

Gastos

Tabla 24. Gastos administrativos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento	8.400.000	8.694.000	8.998.290	9.313.230	9.639.193
Servicios Públicos	1.650.000	1.707.750	1.767.521	1.829.384	1.893.413
Servicio Teléfono + Banda ancha	1.036.800	1.073.088	1.110.646	1.149.519	1.189.752
Plan celular	1.917.600	1.984.716	2.054.181	2.126.077	2.200.490
Administración Outsourcing	31.200.000	32.292.000	33.422.220	34.591.998	35.802.718
Servicio de aseo	1.680.000	1.738.800	1.799.658	1.862.646	1.927.839
Uniforme Auxiliar de bodega	232.000	240.120	248.524	257.223	266.225
Insumos de papelería					
Resma papel carta	26.992	27.937	28.914	29.926	30.974
Resma hoja membreteada	14.961	15.484	16.026	16.587	17.168
Tinta impresora (recarga)	83.696	86.625	89.657	92.795	96.043
Lapiceros	28.247	29.236	30.259	31.318	32.415
Portaminas	7.114	7.363	7.621	7.888	8.164
Repuesto Minas HB (12 unidades)	16.321	16.892	17.483	18.095	18.728
Folder colgante	12.868	13.319	13.785	14.267	14.767
Folder celuguía	7.533	7.796	8.069	8.352	8.644
AZ carta	30.863	31.943	33.061	34.218	35.416
Resaltador	10.044	10.395	10.759	11.135	11.525
Sello	26.155	27.070	28.018	28.999	30.013
Tijeras	5.440	5.631	5.828	6.032	6.243
Caja clip pequeño	15.379	15.917	16.475	17.051	17.648
Grapa standard	4.289	4.440	4.595	4.756	4.922
Ganchos para legajar	5.859	6.064	6.276	6.496	6.723
Saca ganchos	9.939	10.287	10.647	11.019	11.405
Implementos de aseo y cafetería					
Jabón en polvo	18.518	19.166	19.837	20.531	21.250
Limpión	6.277	6.497	6.724	6.960	7.203
Ambientador	24.795	25.663	26.561	27.491	28.453
Escoba	8.359	8.652	8.955	8.652	8.955
Trapeador	9.363	9.691	10.030	9.691	10.030
Recogedor	5.179	5.360	5.548	5.360	5.548
Bolsas basura	106.712	110.447	114.313	118.314	122.455
Paquete papel higiénico (x 12 und.)	49.799	51.542	53.346	55.213	57.146
Jabón líquido para manos	42.057	43.529	45.053	46.630	48.262
Honorarios					
Contador	10.043.520	10.395.043	10.758.870	11.135.430	11.525.170
Total	56.736.680	58.722.463	60.777.750	62.903.283	65.104.897

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Gastos de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volantes	90.000	93.150	96.410	99.785	103.277
Alquiler espacio (Tiendas)	1.050.000	1.086.750	1.124.786	1.164.154	1.204.899
Alquiler espacio (Supermercados)	640.000	662.400	685.584	709.579	734.415
Degustaciones - Lts (Tiendas)	87.946	91.024	94.210	97.507	100.920
Degustaciones - Lts (Supermercados)	215.625	223.171	230.982	239.067	247.434
Servicio de transporte	3.900.000	4.036.500	4.177.778	4.324.000	4.475.340
Total	5.983.570	6.192.995	6.409.750	6.634.092	6.866.285

Fuente: Elaboración propia

Nómina

Tabla 26. Nómina administrativa y operativa

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	27.600.000	28.566.000	29.565.810	30.600.613	31.671.635
Asistente administrativo	10.800.000	11.178.000	11.569.230	11.974.153	12.393.248
Vendedor institucional	9.600.000	9.936.000	10.283.760	10.643.692	11.016.221
Auxiliar de bodega	10.681.242	11.055.085	11.442.013	11.842.484	12.256.971
Total salarios	58.681.242	60.735.085	62.860.813	65.060.942	67.338.075
Prestaciones legales					
Auxilio de transporte	3.175.596	3.286.742	3.401.778	3.520.840	3.644.069
Cesantías	5.154.737	5.335.152	5.521.883	5.715.148	5.915.179
Intereses a las Cesantías	618.568	640.218	662.626	685.818	709.821
Primas	5.152.675	5.333.018	5.519.674	5.712.862	5.912.813
Vacaciones	2.447.008	2.532.653	2.621.296	2.713.041	2.807.998
Pensiones	7.041.749	7.288.210	7.543.298	7.807.313	8.080.569
Salud	2.347.250	2.429.403	2.514.433	2.602.438	2.693.523
ARL	306.668	317.402	328.511	340.008	351.909
Caja de Compensación	2.347.250	2.429.403	2.514.433	2.602.438	2.693.523
Total prestaciones legales	28.591.500	29.592.202	30.627.929	31.699.907	32.809.404
Total	87.272.742	90.327.287	93.488.742	96.760.849	100.147.479

Fuente: Elaboración propia

Amortización

Tabla 27. Amortización del préstamo

Período	Cuota	Interés	Abono a capital	Saldo a capital
0				21.413.991
1	535.457	308.416	227.042	21.186.950
2	535.457	305.146	230.312	20.956.638
3	535.457	301.829	233.629	20.723.010
4	535.457	298.464	236.993	20.486.016
5	535.457	295.050	240.407	20.245.609
6	535.457	291.588	243.869	20.001.740
7	535.457	288.076	247.382	19.754.359
8	535.457	284.513	250.944	19.503.414
9	535.457	280.899	254.559	19.248.856
10	535.457	277.232	258.225	18.990.631
11	535.457	273.513	261.944	18.728.687
12	535.457	269.740	265.717	18.462.970
13	535.457	265.913	269.544	18.193.426
14	535.457	262.031	273.426	17.920.000
15	535.457	258.093	277.364	17.642.636
16	535.457	254.099	281.359	17.361.278
17	535.457	250.046	285.411	17.075.867
18	535.457	245.936	289.522	16.786.345
19	535.457	241.766	293.691	16.492.654
20	535.457	237.536	297.921	16.194.733
21	535.457	233.245	302.212	15.892.521
22	535.457	228.893	306.565	15.585.956
23	535.457	224.477	310.980	15.274.976
24	535.457	219.998	315.459	14.959.517
25	535.457	215.455	320.002	14.639.515
26	535.457	210.846	324.611	14.314.904
27	535.457	206.171	329.286	13.985.617
28	535.457	201.428	334.029	13.651.588
29	535.457	196.617	338.840	13.312.749
30	535.457	191.737	343.720	12.969.029
31	535.457	186.787	348.670	12.620.358
32	535.457	181.765	353.692	12.266.666
33	535.457	176.671	358.786	11.907.880
34	535.457	171.504	363.954	11.543.926
35	535.457	166.262	369.195	11.174.731
36	535.457	160.944	374.513	10.800.218
37	535.457	155.550	379.907	10.420.311
38	535.457	150.079	385.378	10.034.933
39	535.457	144.528	390.929	9.644.004
40	535.457	138.898	396.559	9.247.445
41	535.457	133.187	402.271	8.845.175
42	535.457	127.393	408.064	8.437.110
43	535.457	121.516	413.941	8.023.169
44	535.457	115.554	419.903	7.603.265
45	535.457	109.506	425.951	7.177.315
46	535.457	103.371	432.086	6.745.229
47	535.457	97.148	438.309	6.306.920
48	535.457	90.836	444.622	5.862.298
49	535.457	84.432	451.025	5.411.273
50	535.457	77.936	457.521	4.953.752
51	535.457	71.347	464.111	4.489.641
52	535.457	64.662	470.795	4.018.846
53	535.457	57.882	477.576	3.541.271
54	535.457	51.003	484.454	3.056.817
55	535.457	44.026	491.431	2.565.385
56	535.457	36.948	498.509	2.066.876
57	535.457	29.768	505.689	1.561.187
58	535.457	22.485	512.972	1.048.215
59	535.457	15.097	520.360	527.855
60	535.457	7.602	527.855	0

Fuente: Elaboración propia

Proyección

Tabla 28. Proyección de ventas en unidades año 1

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Naranjaniel 250ml			3.700	5.200	6.450	6.910	7.450	7.950	8.450	8.620	9.100	9.370	73.200
Naranjaniel 500ml			950	1.250	1.600	1.950	2.500	2.950	3.600	3.980	4.270	4.550	27.600
Naranjaniel 1L			350	550	750	980	1.110	1.550	1.700	1.900	2.100	2.210	13.200
Naranjaniel 6L			140	210	260	310	370	420	460	480	520	550	3.720
Total	0	0	5.140	7.210	9.060	10.150	11.430	12.870	14.210	14.980	15.990	16.680	117.720

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Proyección de ventas en unidades por año

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Naranjaniel 250ml	73.200	76.443	79.829	83.366	87.059
Naranjaniel 500ml	27.600	28.823	30.100	31.433	32.825
Naranjaniel 1L	13.200	13.785	14.395	15.033	15.699
Naranjaniel 6L	3.720	3.885	4.057	4.237	4.424
Total	117.720	122.935	128.381	134.068	140.008

Fuente: Elaboración propia

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica la cantidad mínima de unidades de producto que debe vender la empresa Naranjaniel Food & Juice para que sus ingresos sean iguales a los egresos y no se generen pérdidas.

Para ello se ha calculado el precio promedio y el costo promedio con los que se calculará el punto de equilibrio.

Tabla 30. Precio y costo promedio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio	2.759	2.855	2.955	3.059	3.166
Costo promedio	1.730	1.791	1.853	1.918	1.985

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esto, se tiene que el punto de equilibrio para cada año es como se muestra en la tabla 31.

Tabla 31. Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio	36.221	39.131	41.127	43.516	45.726

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de proyecto

La evaluación del flujo de caja muestra que durante los cinco años la empresa sostiene flujos de caja netos positivos y las variables de evaluación son positivas, lo que hace que el proyecto sea viable a pesar de que los recursos son mixtos.

Tabla 32. Evaluación financiera

Variable		
Tasa de Oportunidad	TIO	31,64%
Período Recuperación de la inversión	PRI	5
Tasa Interna de Retorno	TIR	40,56%
Valor Presente Neto	VPN	7.301.661
Relación Beneficio Costo	R B/C	1,23

Fuente: Elaboración propia

Otros indicadores

Rentabilidad

Tabla 33. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	37,30%	37,30%	37,30%	37,30%	37,30%
Margen operacional	2,31%	6,72%	8,04%	9,89%	11,05%
Margen neto de utilidad	0,83%	3,94%	4,99%	6,38%	7,32%
Rendimiento del activo	3,64%	15,03%	16,86%	18,59%	18,56%
Rendimiento del patrimonio	6,89%	25,48%	25,11%	25,07%	23,10%

Fuente: Elaboración propia

Endeudamiento

Tabla 34. Indicadores de endeudamiento

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de endeudamiento	47,12%	41,02%	32,86%	25,82%	19,64%
Endeudamiento a corto plazo	23,51%	25,35%	22,96%	21,49%	19,64%
Patrimonio a pasivos	1,12	1,44	2,04	2,87	4,09

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de actividad

Tabla 35. Indicadores de actividad

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo Neto	41.086.042	55.744.512	74.819.068	97.958.635	126.435.732
Razón Corriente	4,25	3,94	4,35	4,65	5,09
Prueba Ácida	4,25	3,94	4,35	4,65	5,09
Solidez	2,12	2,44	3,04	3,87	5,09

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se va a simular una disminución del 10% en el margen de utilidad para cada una de las presentaciones, teniendo en cuenta que en caso de hacerse muy fuerte la competencia, se deba disminuir el precio de venta.

Tabla 36. Análisis de sensibilidad

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Recaudos		284.093.400	327.354.879	353.821.684	382.428.344	413.347.867
IVA Cobrado		57.833.299	62.509.150	67.563.046	73.025.553	78.929.705
Total Ingresos		341.926.699	389.864.029	421.384.731	455.453.897	492.277.572
Egresos						
Nómina		33.072.132	36.568.453	37.848.348	39.173.041	40.544.097
Gastos de administración		56.736.680	58.722.463	60.777.750	62.903.283	65.104.897
Gastos de ventas		6.433.570	6.192.995	6.409.750	6.634.092	6.866.285
Costos		203.652.413	220.117.813	237.914.448	257.149.950	277.940.652
IVA Pagado		38.693.959	41.822.384	45.203.745	48.858.491	52.808.724
IVA Total al Flujo de Caja		12.759.560	20.170.958	21.801.790	23.564.475	25.469.675
ICA		0	1.217.543	1.315.982	1.422.380	1.537.380
Impuesto de Renta		0	0	0	1.487.232	4.429.668
Total Egresos		351.348.314	384.812.609	411.271.813	441.192.943	474.701.378
Flujo de caja operacional		(9.421.615)	5.051.420	10.112.918	14.260.954	17.576.194
Flujo de caja financiero						
Gastos financieros Préstamo		3.501.178	2.944.500	2.283.611	1.499.004	567.518
Amortización Préstamo		2.973.710	3.530.389	4.191.277	4.975.885	5.907.370
Total Flujo de caja financiero		6.474.888	6.474.888	6.474.888	6.474.888	6.474.888
Inversión	(32.367.947)	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	(32.367.947)	(15.896.504)	(1.423.469)	3.638.029	7.786.066	11.101.306

Variable		Valor
Valor Presente Neto	VPN	-27.162.519
Tasa Interna de Retorno	TIR	-18,04%
Período Recuperación de la inversión	PRI	5
Relación Beneficio Costo	R B/C	0,16

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los valores de evaluación financiera son negativos y menores a 1, lo que indica que el proyecto dejaría de ser viable al tener que disminuir el margen, como se observa en la tabla 36.

Impacto del proyecto

Impacto social

Naranjamiel es una empresa que busca generar un impacto positivo, tanto social como económico, en las ciudades donde se desarrolle y distribuya el producto, la elaboración del producto es 100% zumo de naranja, lo que permitirá que los gremios que están en este sector se vean beneficiados por el consumo de sus productos.

La empresa está generando fuentes de empleo, lo que permite mejorar la calidad de vida y el bienestar de numerosas familias de la región, puesto que no solo genera empleos directos sino indirectos a través de la tercerización de su proceso productivo y la compra de materia prima de las fincas productoras de naranja del eje cafetero.

El producto estará al alcance de todo tipo de público incluyendo la población de menos favorecida, puesto que el precio es favorable y accesible para los diferentes estratos socioeconómicos.

Los maneros ayudarán a que el consumo se haga fácilmente en las calles de Medellín y se tendrán los diferentes expendios (tiendas, chazas) que permiten que el producto sea encontrado fácilmente por las personas que lo consumen, logrando llegar a una gran población y evitando que compren bebidas carbonatadas o con altos índices de azúcares y preservantes, que a futuro pueden ser perjudiciales para la salud.

Impacto ambiental

Naranjamiel Food & Juice es una compañía con una responsabilidad ambiental sólida, que busca desarrollar procesos industriales sostenibles, haciendo uso de materias primas no contaminantes e insumos reciclables.

Se trabajará en compañía con las empresas de recolección de plásticos para hacer un buen uso de los envases resultantes del producto luego de ser utilizado, por ejemplo, campaña de eco ladrillo.

Se exigirá a los proveedores que los productos cuenten con registros sanitarios al día, que se tengan planes de manejo integral de residuos y que estén certificados por los diferentes estamentos del estado en su labor. De esta manera, se garantizará que el producto cumpla con todos los registros exigidos por ley para una excelente calidad del producto final.

Conclusiones

A partir del estudio realizado se concluye que hay un mercado potencial para ofrecer el producto de la empresa Naranjamiel Food & Juice, el cual es un jugo a base de zumo de naranja, 100% natural sin azúcares ni conservantes, que busca adaptarse a los requerimiento del consumidor colombiano actual, quien está cambiando su visión, orientándose a tendencias más relacionadas con lo natural, saludable y que le brinde bienestar.

Para brindar un producto de excelente calidad, la empresa cuenta con los recursos físicos, humanos y financieros que le permitirán cumplir con las metas establecidas a nivel de ventas.

Como se aclaró durante el proyecto, la empresa no requerirá de inversión en maquinaria, lo que le da flexibilidad y facilidad en cuanto a recursos y proveedores, teniendo en cuenta que la tercerización se ha convertido en una tendencia mundial para las industrias.

Dentro del análisis organizacional se determinaron los cargos que requiere la empresa para cumplir con su actividad comercial, teniendo en cuenta que algunas personas estarán vinculadas a la empresa por honorarios o prestación de servicios de acuerdo a las funciones que deban realizar.

A partir del análisis legal se estableció la normatividad que rige el funcionamiento de la empresa, así como los pasos que debe seguir para ser constituida legalmente de acuerdo al modelo societario con el que funcionará.

En el análisis financiero se pudo establecer la viabilidad del proyecto, puesto que la evaluación arrojó resultados positivos para el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de

Retorno y el Costo/Beneficio, lo que permite que se pueda iniciar con la constitución de la empresa.

Naranjamiel es un proyecto atractivo, rentable y ambicioso que gracias al estudio realizado apoyado en los conceptos vistos en la institución, será implementado prontamente permitiendo llevar a cabo el plan de empresa.

Referencias

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017). *Información estadística*. En *Departamento de Estadística*. Base de datos. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- El Heraldo (2015). *Las bebidas no alcohólicas mueven \$3,5 billones al año*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/economia/las-bebidas-no-alcoholicas-mueven-35-billones-al-ano-225111>
- El Tiempo (2016). *Fenómeno del Niño aceleró facturación de gaseosas y cervezas*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16581908>
- Gobernación Valle del Cauca (2008). *Preocupante el subconsumo de frutas y hortalizas*. Recuperado de: <http://www.valledelcauca.gov.co/agricultura/publicaciones.php?id=5858>
- Industria alimenticia (2016). *Informe anual de bebidas*. Recuperado de: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/88482-informe-anual-de-bebidas>
- Legiscomex (2014). *Bebidas no alcohólicas en Colombia/Informe sectorial*. Recuperado de: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectoriales-bebidas-no-alcoholicas-descripcion-sector-rci285.pdf>
- Morera, F. (2017). *Alimentec 2016, el punto de encuentro del sector alimentos y bebidas de Latinoamérica*. Recuperado de: <http://fabiolamorera.com.co/alimentec-2016-el-punto-de-encuentro-del-sector-alimentos-y-bebidas-de-latinoamerica/>
- Ortiz, P. (2016). *Llega Alimentec 2016, pionero en alimentos y bebidas de Latinoamérica*. Recuperado de: <http://www.revistapym.com.co/noticias/llega-alimentec-2016>
- Pérez, C. (s.f.). *Cuánta vitamina C aporta un vaso de zumo de naranja*. Recuperado de: <https://www.natursan.net/cuanta-vitamina-c-aporta-un-vaso-de-zumo-de-naranja/>
- Portafolio (2017). *Los colombianos toman 32 tazas de café por cada una que beben de té*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/colombianos-toman-mas-cafe-que-te-503495>
- Portafolio (2017). *Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>
- Revista IAlimentos (s.f.). *A tomarse el mercado*. Recuperado de: <https://revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-4/a-tomarse-el-mercado/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.