

Plan de negocios para la producción y comercialización de fruta trozada empacada al vacío y congelada. Cosecheros. Medellín – Antioquia

Proyecto de grado para optar al título de Administradores de Empresas agropecuarias

Daniel García Valencia
Andrés Lopera Tobón

Asesor
Luis Fernando Restrepo Calle
Economista
Especialista en Gerencia de Proyectos

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias
Administración de Empresas Agropecuarias
Caldas-Antioquia
2015

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 24 de Agosto de 2014

A mi familia con mucho amor

Andrés

A todos los míos el fruto de mis esfuerzos

Daniel

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Corporación Universitaria Lasallista por brindarnos una formación profesional integra con principios y valores

Los franquiciantes de las empresas Cosechas y panaderías de la franquicia Botero, por su valiosa colaboración en la información necesaria para el desarrollo del plan de negocios.

Al asesor Luis Fernando Restrepo por su valioso aporte en la orientación del desarrollo de la práctica empresarial

Contenido

	Pág.
Resumen Ejecutivo	13
Planteamiento del problema.....	16
Descripción del problema	16
Formulación Del Problema.....	17
Justificación	18
Objetivos.....	19
General.....	19
Específicos	19
Marco teórico	21
Estudios necesarios para formular el proyecto de creación de empresa o plan de negocios	21
Estudio del mercado.....	22
Análisis de mercado	22
Componentes del Mercado	25
El estudio técnico del proyecto	28
Estudio administrativo y legal	28
Efectos directos.....	32
Estudio económico financiero.....	33
Planteamiento metodológico.....	37
Tipo de investigación.....	37
Diseño de la investigación	37
Etapas metodológicas de la investigación.....	37
Investigación de Mercados	39
Análisis del Sector	39
Producción	41
Tendencias de consumo	43
Características operativas de la industria.....	47
Análisis del mercado.....	50
Mercado potencial.....	50
Mercado objetivo	51

Segmento del mercado	55
Análisis del Consumidor / Cliente	58
Análisis de la competencia.....	64
Estrategia de mercadeo	65
Concepto del producto o servicio	65
Mezcla de Marketing:	66
Estrategia de Producto:	66
Fortaleza y debilidades frente a la competencia:	68
Estrategia de Distribución:.....	68
Estrategia de Precios:	68
Análisis técnico - Operativo.....	70
Ficha técnica del producto o servicio.....	70
Descripción del proceso	73
Necesidades y Requerimientos:	76
Materias primas e insumos por bolsa de 2 kg de fruta.....	76
Piña:	76
Mano de obra directa en el proceso de producción.....	77
Inversiones Fijas	79
Inversiones Diferidas	80
Localización y tamaño	81
Tamaño	82
Control de calidad	83
Programa Integral de Control de Calidad.	84
Organizacional	86
Concepto del negocio.....	86
Objetivos de la empresa / proyecto	86
Objetivo general:.....	86
Objetivos específicos	87
Visión.....	87
Misión.....	87
Valores corporativos	88
Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar).....	89
Grupo emprendedor	90
Estructura organizacional.....	90

Manual de funciones	91
Gastos de administración y nómina	97
Organismos de apoyo.....	97
Constitución Empresa y Aspectos Legales:	98
Requisitos para constituir una S.A.S ley 1258 de 2008	98
Paso a paso SAS.....	99
Aspectos a tener en cuenta.....	100
Estudio financiero	102
Información inicial del proyecto	102
Presupuesto de ingresos	111
Egresos	112
Plan de amortización.....	113
Inversiones	115
Estado de Resultados	117
Flujo de Efectivo.....	118
Balance General	119
Flujo de caja.....	121
Punto de Equilibrio	122
Costo promedio Ponderado de los Recursos.....	123
Indicadores de liquidez y Actividad	124
Indicadores de Endeudamiento	126
Indicadores de Rentabilidad.....	127
Indicadores de generación de Valor.....	128
Matriz de Riesgos	129
Análisis de sensibilidad.....	130
Reducción del 10% en el precio de venta	130
Incremento en los costos variables en un 10%	131
Conclusiones y Recomendaciones	132
Referencias.....	134
Apéndices.....	136

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Consumo mensual de frutas trozadas al mes en cosechas por Kg.....	52
Cuadro 2. Panaderías consumo promedio semanal	52
Cuadro 3. Total consumo promedio de fruta mensual y anual panaderías luminosas.....	53
Cuadro 4. Consumo promedio de las cafeterías y restaurantes de la zona céntrica de Medellín	53
Cuadro 5. Consumo total estimado para las 98 tiendas Cosechas	54
Cuadro 6. Consumo promedio estimado para las 625 panaderías luminosas	55
Cuadro 7. Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 49 Cosechas.....	55
Cuadro 8. Total consumo promedio (Kg.) Mes para la (19) panaderías y reposterías ..	56
Cuadro 9. Segmento del consumo en Kg. De frutas en las cafeterías y restaurantes del centro de Medellín.....	56
Cuadro 10. Demanda total para el primer año de los tres segmentos del mercado	57
Cuadro 11 Análisis de la competencia	64
Cuadro 12. Precios promedio mayoristas a julio de 2015.....	64
Cuadro 13. Características del producto.....	65
Cuadro 14. Ficha Técnica de la Papaya	70
Cuadro 15. Ficha Técnica de la Sandía	71
Cuadro 16. Ficha Técnica de la Fresa.....	72
Cuadro 17. Ficha técnica de la Piña	73
Cuadro 18. Descripción del proceso	73
Cuadro 19. Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Piña)	76
Cuadro 20. Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Sandía).....	76
Cuadro 21 Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Papaya).....	77
Cuadro 22. Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Fresa).....	77
Cuadro 23. Mano de obra directa en el proceso de producción	77
Cuadro 24. Total bolsas de 2 kg.....	78
Cuadro 25. Total costos de producción por kg de fruta.....	78
Cuadro 26. Maquinaria y Equipo	79
Cuadro 27. Muebles y Enceres.....	79
Cuadro 28. Equipo de Cómputo.....	80
Cuadro 29. Plan de compras.....	83
Cuadro 30. Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar)	89
Cuadro 31. Grupo emprendedor.....	90
Cuadro 32. Manual de funciones Gerente	91
Cuadro 33. Manual de funciones secretaria	92
Cuadro 34. Manual de funciones operario	93
Cuadro 35. Manual de funciones Director de Producción.....	94
Cuadro 36. Manual de funciones director de Mercadeo y Ventas	95

Cuadro 37. Manual de funciones Conductor Camión	96
Cuadro 38. Manual de funciones contador	96
Cuadro 39. Gastos de Nómina	97
Cuadro 40. Información inicial del proyecto.....	102
Cuadro 41. Ingresos	111
Cuadro 42. Egresos.....	112
Cuadro 43. Plan de amortización	113
Cuadro 44. Inversiones.....	115
Cuadro 45. Estado de Resultados	117
Cuadro 46. Flujo de efectivo	118
Cuadro 47. Balance General.....	119
Cuadro 48. Flujo de caja.....	121
Cuadro 49. Punto de Equilibrio	122
Cuadro 50. Costo promedio Ponderado de los Recursos.....	123
Cuadro 51. Indicadores de liquidez y Actividad	124
Cuadro 52. Indicadores de Endeudamiento	126
Cuadro 53. Indicadores de Rentabilidad.....	127
Cuadro 54. Indicadores de generación de Valor	128
Cuadro 55. Matriz de riesgos	129
Cuadro 56. Flujo de caja del proyecto con una reducción del 10% del precio de venta	130
Cuadro 57. Flujo de caja del proyecto con Incremento en los costos variables en un 10%.....	131

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Aspectos a determinar en el estudio del mercado	24
Gráfica 2. Aspectos del estudio técnico del proyecto	29
Gráfica 3. Aspectos administrativos y legales	32
Gráfica 4. Aspectos a tratar en el estudio económico y financiero	33
Gráfica 5. Área sembrada de frutas y hortalizas 2007 – 2013* (miles de hectáreas)....	41
Gráfica 6. Producción de frutas y hortalizas 2007 – 2013* (miles de toneladas)	42
Gráfica 7. Principales hortalizas consumidas en Colombia.....	43
Gráfica 8. Principales frutas consumidas en Colombia	44
Gráfica 9. Tendencia del consumo per cápita de frutas y hortalizas	45
Gráfica 10. Proyecciones de crecimiento a 2030.	46
Gráfica 11. Etapas de la agroindustria hortofrutícola	48
Gráfica 12. Etapas del proceso productivo.....	48
Gráfica 13. Cadena hortofrutícola	49

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Características de la empresa Cosechas.....	59
Figura 2. Productos tiendas Cosechas.....	60
Figura 3. Batidos funcionales tiendas Cosechas.....	61
Figura 4. Registro fotográfico tiendas luminosas franquicias Botero.....	62
Figura 5. Logo Cosecheros	67
Figura 6. Descripción del proceso.....	75
Figura 7. Vehículo Refrigerado	80
Figura 8. Localización Cosecheros	81
Figura 9. Organigrama	90

Resumen Ejecutivo

La fortaleza de Cosecheros radica en el área de producción de frutas trozadas y empacadas al vacío, (Papaya, piña, sandía y fresa), concretamente en brindar productos confiables para el consumidor final donde se garantiza la calidad de cada producto desde el primer eslabón de la cadena productiva, las frutas, hasta el último eslabón, que será la entrega satisfactoria del bien, a un precio justo y una excelente presentación para consumidor final. La empresa estará localizada en el municipio de Itagüí en la zona industrial.

Objetivos de la empresa / proyecto

Objetivo general:

Estructurar una empresa dedicada a la producción y comercialización de fruta picada procesada y empacada al vacío para las diferentes tiendas de cosechas, panadería y restaurantes a nivel regional.

Objetivos específicos

- Generar 10 empleos directos de los cuales 4 personas encargadas del procesamiento de la fruta serán madres cabezas de hogar y el resto personal capacitado para las labores de transporte contabilidad y recepción de pedidos.
- Generar ventas equivalentes a 13.000 kilogramos mensuales de fruta picada, porcionada y empacada al vacío; entregada en empaques de 2 kg por porción de las diferentes frutas.

- Distribuir las frutas para el 50% de tiendas cosechas en la ciudad de Medellín que son las que se encuentran abiertas; así como panaderías y restaurantes de la zona céntrica.
- Realizar la distribución de la fruta en un empaque que tenga la facilidad de perdurar por mayor tiempo y no perder ninguna propiedad organoléptica, dándole a este un valor agregado por facilidad y manejo.

Grupo emprendedor

Andrés Lopera Tobón, Estudiante último semestre de Administración de Empresas Agropecuarias, con una experiencia laboral con más de 7 años en el ramo de las comidas rápidas, y hace 3 años en el negocio del comercio de frutas vendiendo batidos saludables, ubicados en el centro de Medellín, gran conocimiento del sector agropecuario en el manejo y cultivos de hortalizas y frutas como piña y papaya ubicados en la costa norte.

Daniel García Valencia, Estudiante último semestre de Administración de Empresas Agropecuarias, desempeño laboral en el área de los textiles de más de 5 años en el sector del hueco, experiencia en el sector agropecuario en el comercio de frutas y hortalizas, fundador de la empresa de textiles DG s.a.s, inversionista en las franquicias de jugos las cosechas, también crianza de caballos criollos.

Tabla 1. Potencial de mercado en cifras

	Total consumo promedio (Kg.) Mes para la muestra	Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 98 Cosechas
Piña (Kg.)	1.092	107.016
Fresa (Kg.)	664	65.072

Papaya (Kg.)	450	44.100
Sandía (Kg.)	678	66.444
	Total consumo promedio (Kg.) Mes para la muestra (19)	Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 625 panaderías y reposterías
Piña (Kg.)	1.824	1.140.000
Fresa (Kg.)	1.140	712.500
Papaya (Kg.)	1.140	712.500
Sandía (Kg.)	1.824	1.140.000

Tabla 2. Proyección de la demanda

	Total mensual Kg.	Total bolsas de 2 kg mes	Total anual Kg.	Total bolsas de 2 kg año
Piña (Kg.)	12.914	6.457	154.968	77.484
Fresa (Kg.)	7.935	3.968	95.220	47.610
Papaya (Kg.)	5.886	2.943	70.632	35.316
Sandía (Kg.)	9.100	4.550	109.200	54.600

Tabla 3. Inversiones

Concepto	Valor total
Muebles y enseres	\$3.870.000
Maquinaria y equipo	\$55.000.000
Vehículo	\$60.000.000
Equipos de cómputo	\$5.250.000
Inversiones diferidas	\$38.960.000
Capital de trabajo (2 meses)	\$55.611.271

El proyecto Cosecheros genera una Tasa Interna de Retorno del 36% efectiva anual, y el VPN de los flujos de caja proyectados da como resultado un valor positivo en pesos de: \$ 157.972.056, lo que indica que este proyecto es rentable y supera las expectativas de generación de ganancias, representadas por la Tasa de Rendimiento esperada de la Inversión del 20% efectiva anual. Por lo tanto es recomendable invertir en el proyecto.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

En la actualidad los emprendedores que desarrollan el presente plan de negocios y creación de la empresa Cosecheros son propietarios de algunas franquicias de las tiendas de jugos y batidos cosechas, las cuales demandan una cantidad importante de frutas para la elaboración de sus productos, teniendo que comprar y procesar ellos mismos la fruta como materia prima, e incrementando el tiempo de producción y abastecimiento que finalmente se ve reflejado en un incremento en los costos de producción.

Se hace necesario para la empresa, disminuir a los clientes el tiempo producción de los insumos para sus procesos, que como resultado minimiza el tiempo de atención al cliente, así mismo disponer de un producto congelado y empacado al vacío que permita conservar las características y propiedades de la fruta y no altere el sabor final de los batidos y jugos, u otras preparaciones.

Como la nueva empresa tiene una oportunidad que está representada en disponer de un nicho de mercado cautivo, *clientes que serán las 200 tiendas de Cosechas proyectadas*, ubicadas en la ciudad de Medellín, así como un número importante de panaderías de la franquicia Botero, se hace necesario determinar la factibilidad económica y financiera para la creación de a nueva empresa Cosecheros, que abastecerá de materias primas los negocios mencionados.

Formulación Del Problema

¿De qué manera demostrar la factibilidad económica y financiera para el establecimiento de una empresa procesadora y comercializadora de frutas en el municipio de Medellín, que permita tener criterios claros y confiables para la toma de decisiones de inversión?

Justificación

La formulación y evaluación de un plan de negocios de inversión para el establecimiento de una procesadora y comercializadora de frutas en el municipio de Medellín, se realiza porque se considera que es una oportunidad de negocio que necesita ser formulada con los criterios que permitan tener una visión clara y actualizada del comportamiento del mercado, de los requisitos técnicos, administrativos y legales, que generan los datos necesarios para su evaluación económica y financiera, la cual permite comparar la rentabilidad del proyecto con los costos de oportunidad de los inversionistas.

Además este proyecto se desarrollara como un ejercicio académico necesario para optar el título de Administradores de Empresas Agropecuarias, el cual tiene como objetivo formar un profesional con la capacidad de formular, evaluar y controlar la ejecución de proyectos de inversión pública y privada, mediante herramientas de validez universal que le permitirán lograr ventajas competitivas en un sector económico propio o cercano al de su desempeño profesional, conjugando funcionalmente conocimientos y habilidades básicas para lograr la adecuada toma de decisiones sobre el perfecto balance de las variables involucradas, con el fin último de lograr la optimización del objetivo de rentabilidad frente al uso de los recursos disponibles. Dados los objetivos del pregrado, se considera que este proyecto es la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Objetivos

General

Diseñar un Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de frutos procesados, debidamente picados, desinfectados, congelados y empacados al vacío, en la ciudad de Medellín y optar por el título de Administradores de Empresas Agropecuarias.

Específicos

- Realizar un análisis de la situación del mercado, para formular estrategias basadas en la investigación de mercados, con el propósito de las ventas de frutos procesados.
- Diseñar un Plan de Mercadeo, teniendo en cuenta la oferta y la demanda pulpas, concentrados y frutos procesados, como también las características del consumidor o cliente.
- Determinar los aspectos técnicos necesarios para la creación de la nueva empresa, así como su capacidad instalada y su localización.
- Establecer la respectiva estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Definir los aspectos y bases legales para la creación de una empresa de frutos procesados.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la empresa basados en la elaboración de presupuestos y análisis de los mismos.
- Establecer un cronograma operativo para la implementación y puesta en marcha de la nueva empresa.
- Realizar un análisis de riesgo y sensibilidad de la inversión para la creación de la nueva empresa.

Marco teórico

A continuación se presenta la fundamentación teórica necesaria para la elaboración de un plan de negocios, y para tal fin se tuvo en cuenta el documento titulado “Cómo armar un plan de negocios”, de la universidad EAFIT, de Danila Terragno y María Laura Lecuona (2010), como también, el libro de la alcaldía de Medellín. Formulación de proyectos. Medellín: Secretaria de Desarrollo Comunitario, 1997, y finalmente una síntesis gráfica de los diferentes estudios necesarios para formular y evaluar un plan de negocios, presentado por el profesor Luis Fernando Restrepo C. (2009), docente de la Corporación Universitaria Lasallista.

Estudios necesarios para formular el proyecto de creación de empresa o plan de negocios

La realización del proyecto debe cumplir los diferentes estudios pertinentes a los lineamientos de la teoría de formulación y evaluación de proyectos, con fines de desarrollar un plan de negocios, y para tener una visión completa y clara sobre los mismos, a continuación se hace una síntesis de los estudios necesarios para que sea posible la creación de la empresa productora y comercializadora de carne de cerdo.

Estudio del mercado

Es un factor crítico en el estudio del proyecto, el cual deberá determinar la demanda real y proyectada de la prestación del servicio, la determinación de la oferta, los precios y los canales de comercialización.

Los tres aspectos importantes a estudiar son: (Véase la Gráfica 1).

Análisis de mercado

La importancia del estudio del mercado estriba en que permite visualizar la futura demanda de los bienes y servicios a producir, el área de influencia del mercado, información sobre la competencia, los precios de los bienes, los canales de distribución y otros aspectos, para basado en ellos configurar, con un alto grado de aproximación, el tamaño del proyecto, definir el precio de los bienes a producir, la política de comercialización, así como todas aquellas actividades que ayuden al éxito del proyecto.

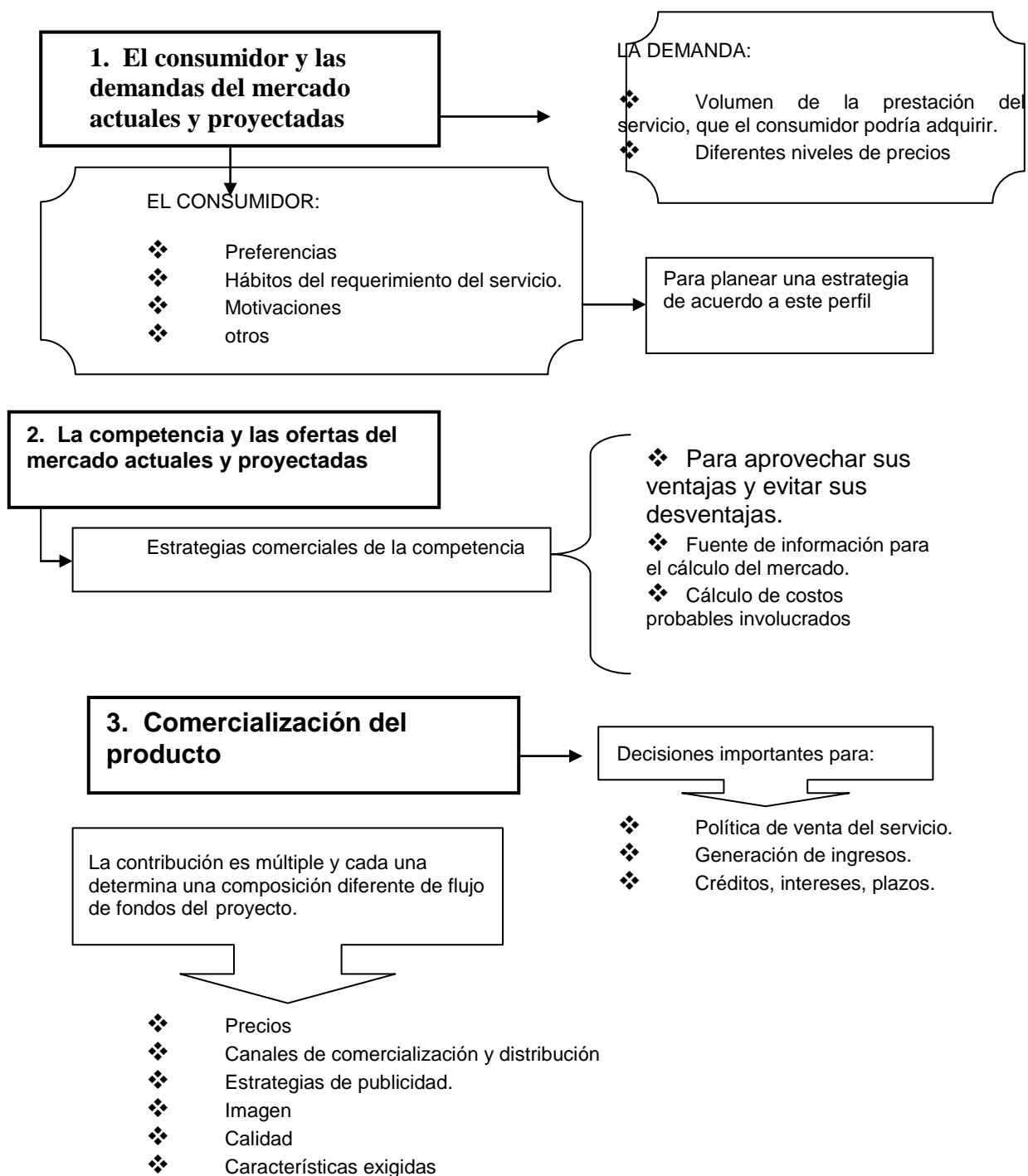
Un estudio de mercado se centra en analizar la oferta y la demanda de un bien o servicio dentro de un mercado con el fin de determinar la penetración que éste puede tener en el mercado real. De esta forma se podrán conocer tanto las oportunidades como los riesgos.

Los estudios de mercado preparan a la empresa para poder conocer lo que éstas se encontrarán en el mercado. Lanzarse a éste sin conocerlo previamente incrementa las posibilidades de fracasar por falta de estructura, preparación o al conjunto de pautas que afectan al éxito de una nueva empresa.

Finalmente y de manera breve se puede afirmar que un estudio de mercado es un método o una serie de técnicas que permiten descubrir, visualizar y analizar el

potencial comercial que tendrá un negocio o producto. Un estudio de mercado realizado con efectividad puede revelar aspectos importantes que se deben considerar en los planes de negocios y que a simple vista algunas veces no se alcanzan a considerar.

Gráfica 1. Aspectos a determinar en el estudio del mercado



Fuente: Elaboración propia, basados en: Restrepo Calle, Luis Fernando. Principios Básicos Para La Formulación Y Evaluación De Proyectos. Institución Universitaria Salazar Y Herrera. Facultad De Administración .Medellín .2009

Todo lo anterior tiene gran incidencia en la viabilidad del proyecto señalado, de tal forma que en la evaluación del mismo, se debe poner especial atención al estudio del mercado.

En este sentido, un mal dimensionamiento del mercado puede llevar a establecer un tamaño inadecuado de la capacidad de la planta, es decir, si la capacidad es inferior a la requerida, sería insuficiente para atender la demanda y ello incidirá en la rentabilidad del proyecto; o, por el contrario, si la capacidad instalada es mayor que la debida, traería como consecuencia una gran inversión y capacidad ociosa, e incidirá negativamente en el costo, haciendo peligrar la viabilidad del proyecto.

Por otra parte, deberán enumerarse los productos que serán elaborados con la ejecución del proyecto, indicando usos y características del bien a producir, determinando asimismo el país o región en que se consumirán, capacidad de mercado, proyecciones del mismo. Las cifras e índices correspondientes deberán estar debidamente basados en estadísticas oficiales obtenidas por medio de investigaciones muestrales, censos o investigaciones secundarias, o estudios especiales para el caso, que reúnan las condiciones técnicas requeridas. (Miranda, 2007)

Componentes del Mercado

Los componentes de cualquier tipo de mercado son: (Miranda, 2007)

El producto: La investigación del producto debe considerarse en estrecha relación con la investigación de la demanda. Se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

El uso actual del producto, bien o servicio, y otros campos de usos alternativos.

La forma de empaque o presentación: sobre todo en mercados altamente competitivos, una buena presentación puede conllevar a mayores ingresos al aumentar las ventas o la calidad del servicio brindado.

Los requerimientos o normas sanitarias y de calidad que debe cumplir; son definitivos en casos de adaptación del bien a cambios en el mercado o introducción de un producto nuevo.

La Demanda

Es indudable que el elemento más importante y más complejo de un mercado es determinar la demanda, esta a su vez está integrada por:

- Las necesidades sentidas
- El poder adquisitivo
- Las posibilidades de compra
- El tiempo de consumo
- Las condiciones ambientales del consumo.

La demanda, es la capacidad de adquirir un bien o servicio de acuerdo a la disponibilidad a pagar que tiene el consumidor. Se debe focalizar el estudio, en cuanto a la demanda potencial.

La oferta

La investigación del mercado en cuanto a la oferta, se refiere al análisis de la competencia, focalizar cual es la demanda insatisfecha. Para evitar de esta forma la competencia con las empresas establecidas en el mercado actual.

Es conveniente tener presente:

- La oferta total existente.
- La estructura del mercado. (Ubicación de la competencia)
- Programa de producción y/o ampliación de la oferta

El precio

En un mercado de competencia perfecta, tanto el productor como el consumidor ganan al establecido el precio por el mercado del bien o servicio. Los dos son beneficiados por los conceptos económicos: Excedente del productor y excedente del consumidor.

Sin embargo, los mercados imperfectos así como, las políticas económicas de un país afectan parcialmente el precio de un bien.

Monopolio: Prevalece el precio del oferente.

Monopsonio: Prevalece el precio del demandante.

Políticas: Precio afectado por (Impuestos, Subsidios, precio fijo)

Canales de distribución

Existe una variedad de canales de distribución, su selección distribución va a depender:

- Del tipo de producto, bien o servicio que comercializara.
- De la ubicación final del consumidor o usuario del servicio.
- De la situación financiera de la empresa.

Es preciso además, conocer el tipo y naturaleza del producto, distinguir los bienes de consumo final, intermedio y de capital, los que a su vez pueden dividirse en varios subgrupos, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

El estudio técnico del proyecto

Tiene por objeto proveer la información para cuantificar el monto y los costos de operación pertinentes a esta área, así como los requerimientos técnicos y tecnológicos para la puesta en marcha de la empresa. Uno de los resultados de este estudio es definir la función de producción que optimice los recursos disponibles en la producción del servicio. (Véase la Gráfica 2).

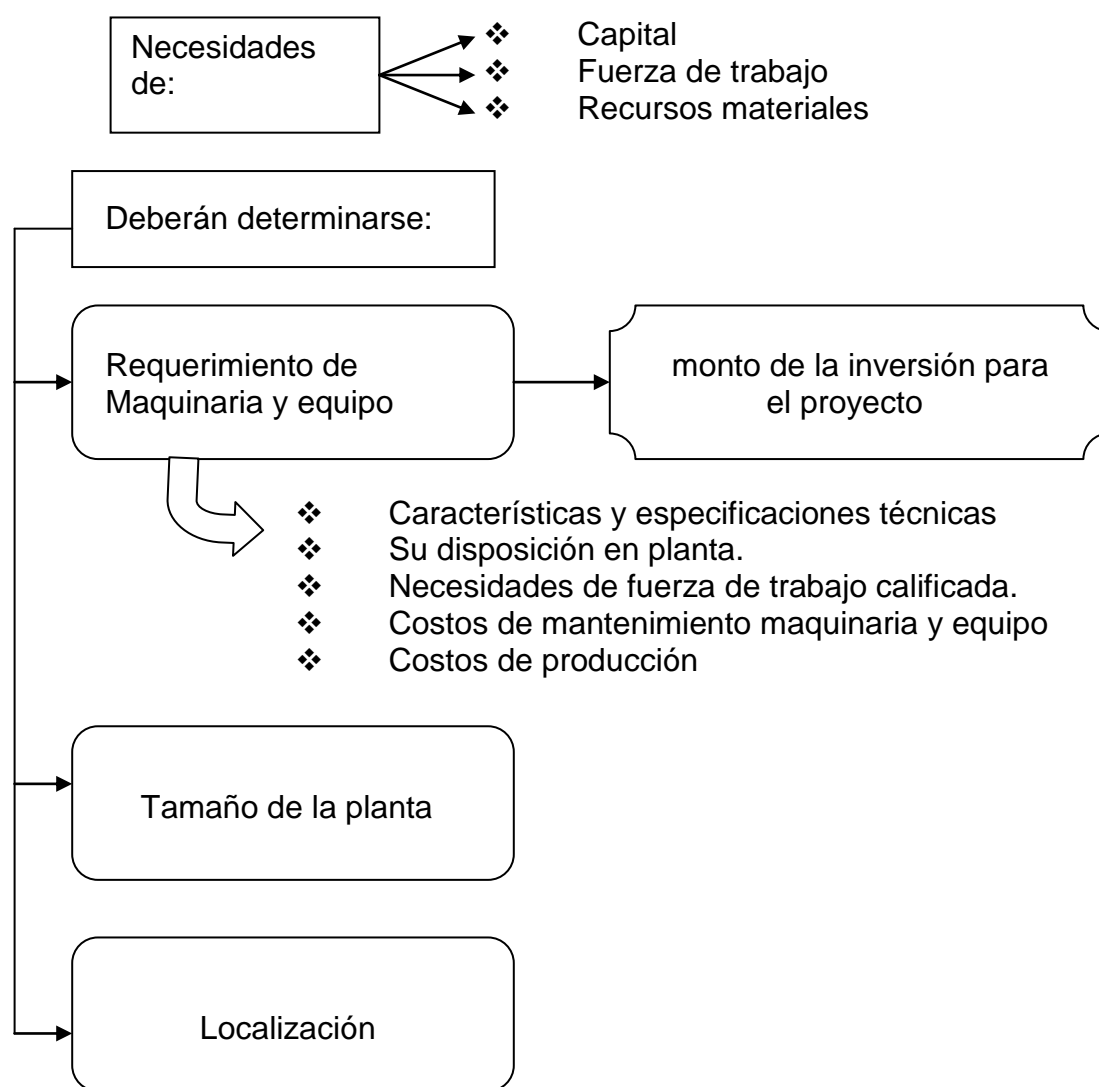
En esta parte del Estudio de Factibilidad se estudia el Tamaño del Proyecto, su Localización, el Proceso Productivo, inversiones, el análisis de los Costos y el Análisis Administrativo. La información anterior se utiliza para demostrar la viabilidad técnica de un proyecto y muestra y justifica la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto.

Estudio administrativo y legal

Se refiere a ¿cómo vamos a hacer las cosas? Es decir, cómo vamos a administrar los recursos con que se cuenta.

El Objetivo del estudio es Presentar los criterios analíticos que permitan enfrentar en mejor forma el análisis de los aspectos organizacionales, aspectos legales, administrativos, fiscales y ecológicos, así como sus consecuencias económicas en los resultados de la evaluación. (Véase la Gráfica 3)

Gráfica 2. Aspectos del estudio técnico del proyecto



Elementos que integran el estudio administrativo:

Antecedentes. Se presenta una breve reseña de los orígenes de la empresa y un esquema tentativo de la organización que se considera necesaria para el adecuado funcionamiento administrativo del proyecto. Se plasman los objetivos de la empresa, así como sus principales accionistas.

Organización de la empresa. Se debe de presentar un organigrama de la institución, donde se muestre su estructura, dirección y control de funciones para el correcto funcionamiento de la entidad.

Los puestos creados deberán de contar con sus respectivos perfiles y análisis de puestos, para así evitar confusiones en las tareas asignadas a cada individuo, así como detallar la responsabilidad de cada uno de los puestos.

Aspecto legal. Se tienen que investigar todas las leyes que tengan injerencia directa o indirecta en la diaria operación de la empresa, ya sea la Ley del Trabajo, La Ley del Impuesto Sobre La Renta y demás leyes que pudieran afectar su operación.

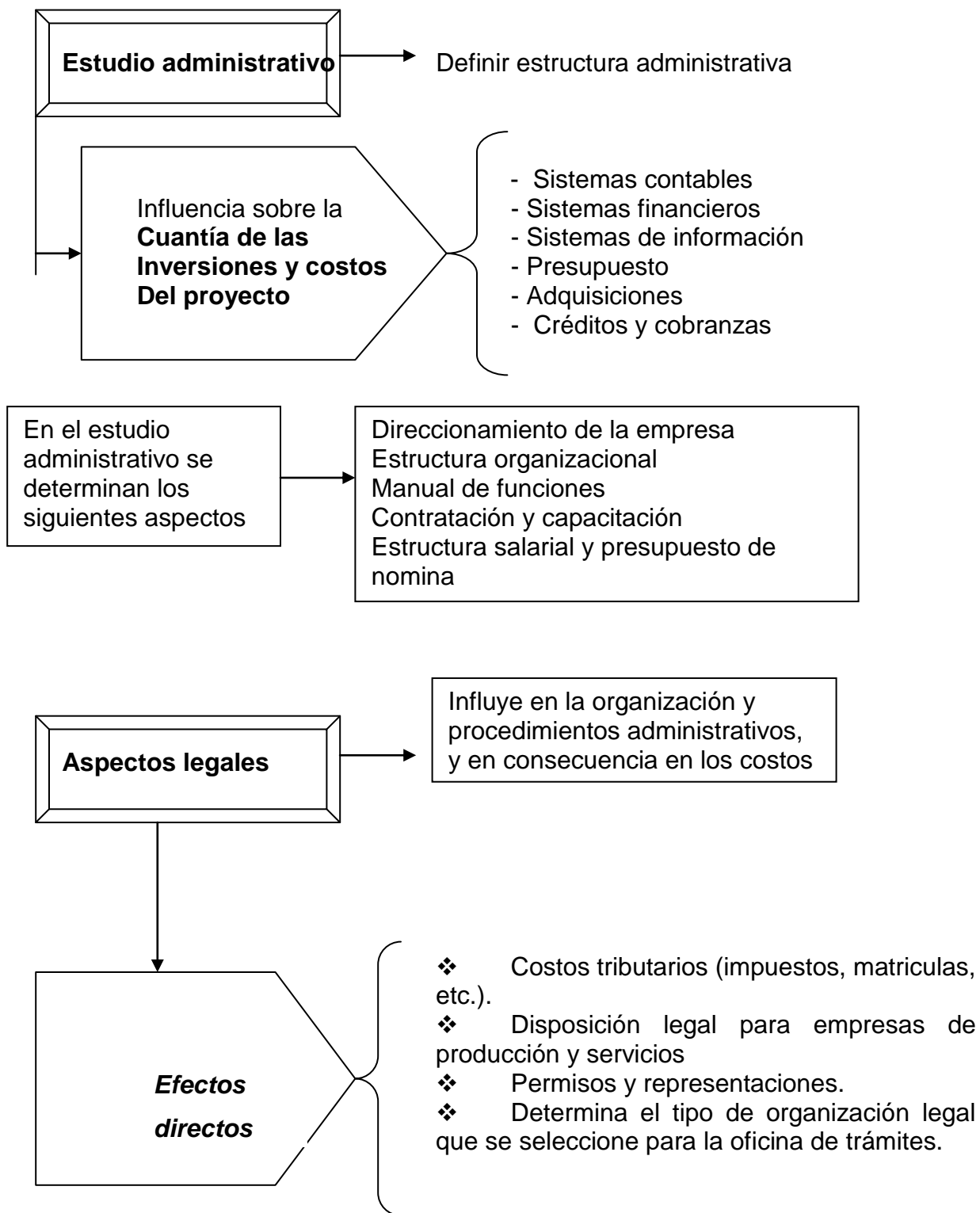
Aspecto ecológico.- Reglamentos en cuanto a la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y en materia de impacto ambiental.

Marco legal. Dentro de cualquier actividad en la que se quiera participar existen ciertas normas que se deben de seguir para poder operar, las que son obligatorias y equitativas. Entre las principales se encuentran, las siguientes;

- Mercado: • Legislación sanitaria, • Contratos con proveedores y clientes, • Transporte del producto.

- Localización: •Títulos de los bienes raíces,• Contaminación ambiental,• Apoyos fiscales, • Trámites diversos.
- Estudio técnico: • Transferencia de tecnología, • Marcas y patentes, • Aranceles y permisos.
- Administración y organización: • Contratación de personal, • Prestaciones a los trabajadores, • Seguridad industrial. (Hernández, 2007)

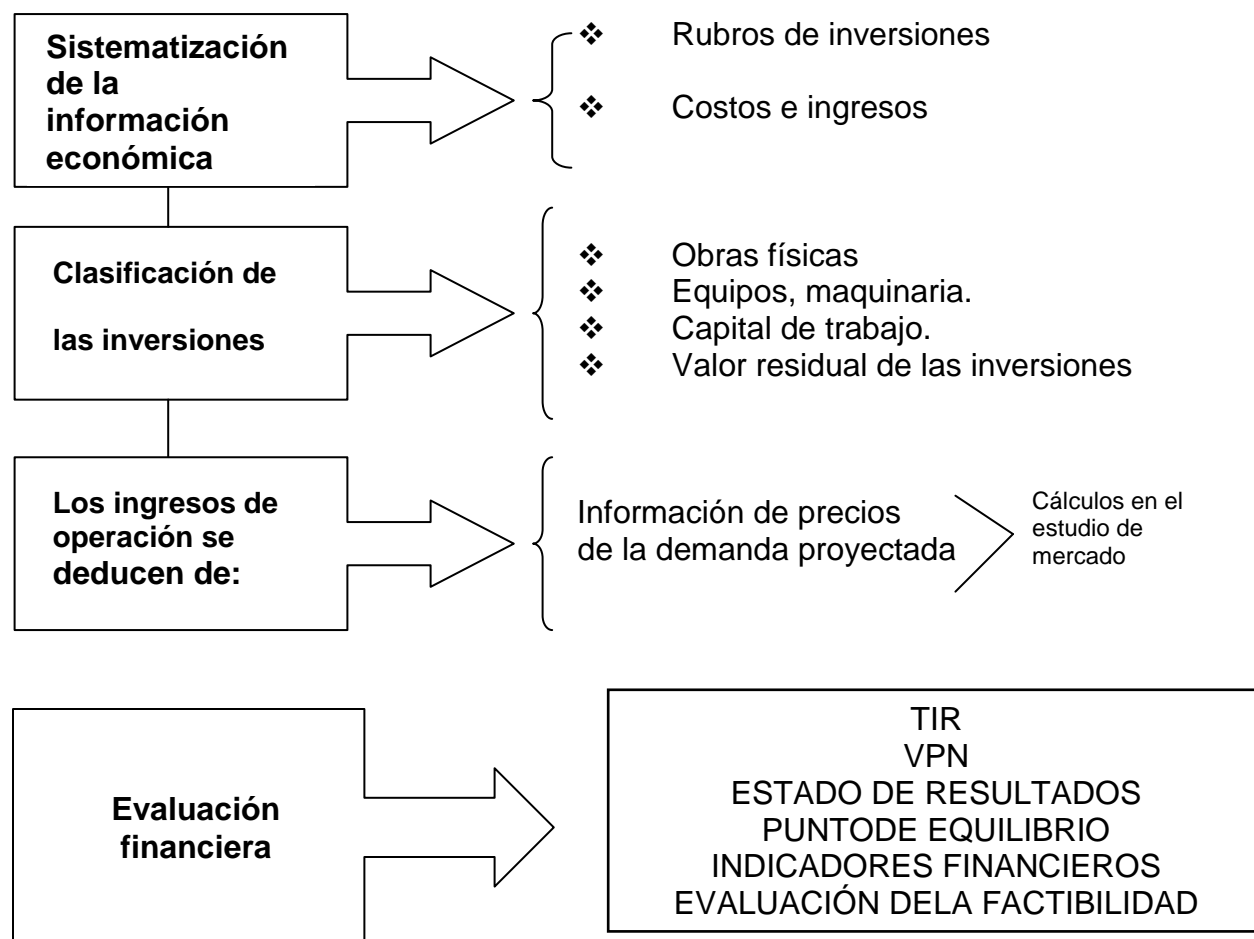
Gráfica 3. Aspectos administrativos y legales



Estudio económico financiero

El objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario de las etapas anteriores, por medio de cuadros analíticos y antecedentes adicionales a la evaluación para analizar la rentabilidad. (Véase la Gráfica 5).

Gráfica 4. Aspectos a tratar en el estudio económico y financiero



El objetivo de éste estudio, es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera. Las bases del estudio económico son los

costos totales y de la inversión inicial cuyo origen son los estudios de mercado y el de ingeniería, ya que costos e inversión inicial, dependen de la producción planteada y la tecnología seleccionada; posteriormente se desarrolla el cálculo de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial, el cálculo de Capital de Trabajo.

Se calcula el punto de equilibrio que es la cantidad mínima económicamente que se producirá; considerando una tasa de rendimiento mínima aceptable de acuerdo al costo de oportunidad se descuentan los flujos netos de efectivo, en donde, los flujos provienen del estado de resultados proyectados del horizonte de tiempo seleccionado. Sí acaso se plantea algún financiamiento externo, es necesario seleccionar un plan del mismo y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en la forma de pagar el capital, tal es el caso de tablas de amortización.

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación del mismo incluyendo funciones de producción, administración, financiamiento y ventas. (Baca, 1997)

Los costos son el desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente o en futuro sea tangible o en forma virtual y dentro de los cuales existen varios tipos de costos, dentro de los cuales están:

Costos de producción, están formados por los siguientes elementos: materias primas, mano de obra directa, mano de obra indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costos de mantenimiento, y finalmente cargos por depreciación y amortización.

Costos de Administración, son los costos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa, incluye direcciones o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería, así como los correspondiente de depreciación y amortización que en su actuar estos produzcan.

Costos de Venta, son los generados en el área de ventas, lo que incluye ventas, el de hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, actividades de investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, el estudio de estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa y el estudio de tendencia de las ventas entre otros.

Costos financieros, son aquellos generados por créditos documentados para la ejecución del proyecto, parte del mismo o su operación y cuyos los intereses que se deben de pagar en relación con capitales obtenidos del citado crédito, actualmente la ley permite deducir del diferencial entre el costo financiero y la inflación sucedida en el mismo periodo. (Baca, 1997)

Ya que se tiene el sistema de costos, los presupuestos, son los planes formales escritos en términos monetarios, con lo cual se determinan la trayectoria futura del proyecto en aspectos como ventas, costos de producción, los gastos de administración y ventas, así como de costos financieros.

Los tipos de presupuestos para la elaboración de un estudio financiero son de cuatro tipos, dentro los cuales destacan: de inversión, los cuales por su naturaleza

pueden ser fija, diferida, circulante o capital de trabajo; de ingresos de operación esto es de producto(s), principal (es), subproductos y otros; de egresos de operación que incluyen de costos de producción, de gastos de administración, de gastos de venta y de gastos financieros; de impuestos y PTU.

Como se puede observar, en el estudio económico, lo de mayor trabajo son los presupuestos.

La valoración de la inversión inicial, comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, esto es, a excepción del capital de trabajo.

Con todo lo anterior, en esta parte de la evaluación, recae la decisión prácticamente final de invertir o no hacerlo, ya que se analiza sí ha de ser buen negocio o no, por lo tanto esta etapa se basan en técnicas fundamentales de evaluación, que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, tales técnicas son: tasa interna de rentabilidad, el valor presente neto, rendimiento contable medio, periodo de recuperación descontado e índice de recuperación.

El objetivo del análisis financiero tiene como finalidad aportar una estrategia que permita al proyecto allegarse de los recursos necesarios para su implantación y contar con la suficiente liquidez y solvencia, para desarrollar ininterrumpidamente operaciones productivas y comerciales. El análisis financiero aporta la información necesaria para estimar la rentabilidad de los recursos que se utilizarán, susceptibles de compararse con las de otras alternativas de inversión.

Planteamiento metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación será de carácter descriptivo, puesto que su propósito es determinar aquellos rasgos de cada uno de los diferentes estudios para formular y evaluar un plan de negocios, para el establecimiento de una empresa productora y comercializadora de frutas, en donde se analizará la conveniencia o no de asignar unos recursos que garanticen unos rendimientos y productividad que permitan incursionar en el mercado de frutas trozadas y empacadas al vacío.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, de acuerdo a Bernal (2004), debido a que la obtención de datos se realizara una sola vez en cada unidad de análisis, en donde se utilizarán dos instrumentos de recolección de información, con aplicación única en cada sujeto de investigación, como son la encuesta y la observación directa.

Etapas metodológicas de la investigación.

Primera etapa. En esta etapa inicial se realizará una revisión de las fuentes primarias y secundarias de la siguiente forma: para la revisión de fuentes secundarias se acudirán a libros, investigaciones, revistas, periódicos y todo aquel material impreso

que esté relacionado con el tema. Así mismo se revisarán las diferentes alternativas existentes de información sobre el tema que se encuentran en Internet.

Para la revisión de fuentes primarias que son las personas y los hechos, se realizó una entrevista a los administradores de 5 tiendas la cosecha y los propietarios de 19 panaderías luminosas con el objetivo conocer la intención de compra y sus características de consumo.

Otro instrumento de recolección de información de esta etapa es la observación directa, (trabajo de campo) para la evaluación de la Microlocalización del establecimiento de la empresa, así como las estrategias de comercialización de la competencia.

Segunda etapa. En esta etapa se aplicarán las técnicas de recolección de la información como son la entrevista y la observación directa, basados en un cuestionario y un derrotero o itinerario para el trabajo de campo.

Tercera etapa. En esta etapa se analiza e interpreta la información recolectada en la entrevista, concretando los elementos básicos para el desarrollo de los objetivos específicos, que involucra cada uno de los estudios planteados inicialmente, así como la síntesis de la observación directa.

Cuarta etapa. Presentación de resultados del trabajo de campo y de la entrevista, presentación de los diferentes estudios concluidos para el proyecto, resaltando su viabilidad económica, para poder tener criterios claros de inversión.

Investigación de Mercados

Análisis del Sector

En la actualidad la cadena hortofrutícola en Colombia comprende desde la producción de bienes agropecuarios como frutas frescas, vegetales y granos, hasta la transformación industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas, encurtidos, conservas y congelados.

Colombia es un país tropical con variedad de ecosistemas en donde se siembran más de 95 tipos de frutales y alrededor de 42 especies de hortalizas, entre los que se encuentran especies nativas, así como otras traídas de zonas ecuatoriales de otros continentes.

Las características organolépticas, principalmente de color, sabor, aroma, mayor contenido de sólidos solubles y grados Brix, hace que las frutas y hortalizas colombianas, comparadas con otros países del subtrópico, sean de mejor calidad.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Colombia, concentrando el 10,5%, es el tercer país latinoamericano con mayor número de hectáreas cultivadas con frutales. En este campo también es el quinto productor de la región con una participación del 7,2%. (7,5 millones de toneladas)

Durante la última década, las exportaciones colombianas de frutales se duplicaron, alcanzando los US\$ 800 millones y más de 1.800 toneladas.

Cuenta con más de 100.000 hectáreas que producen cerca de 1,7 millones de toneladas de hortalizas, lo que posiciona al país como el séptimo productor en Latinoamérica en este segmento.

Colombia es el tercer país de Latinoamérica con la mayor tasa de precipitación anual (2.612 mm/año). (FAO, 2015)

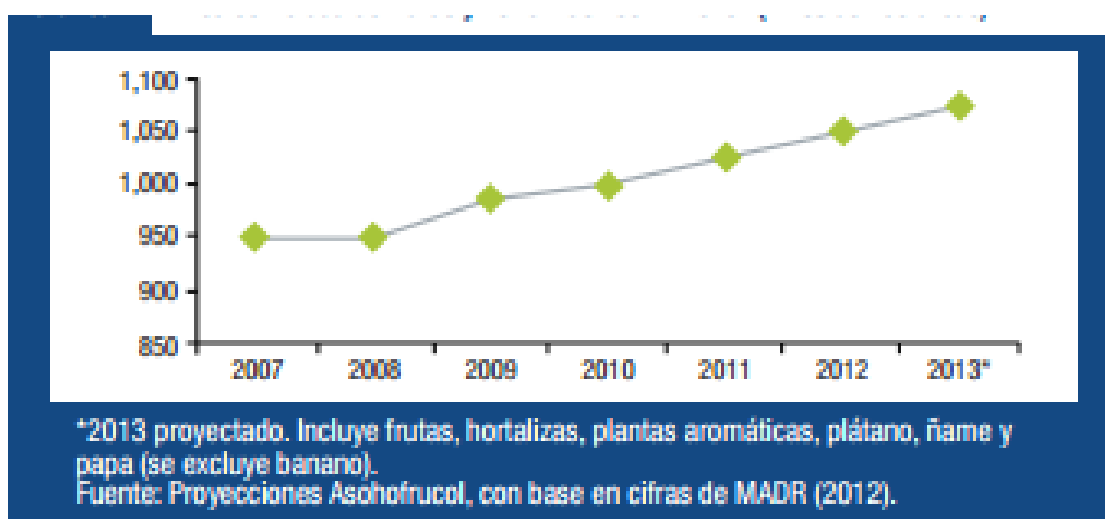
El Gobierno Nacional consideró que el sector hortofrutícola debe ser un sector de alto dinamismo, que contribuya de forma definitiva a insertar al país en la economía global, incrementando las exportaciones, generando empleo, aumentando su competitividad partiendo de un análisis en todas las etapas del proceso productivo y por ende con todos sus actores, para lo cual se hace necesario contar con un enfoque de cadena con todos sus eslabones.

Por lo anterior, el sector hortofrutícola, a través de su gremio más representativo, ASOHOFRUCOL, fue seleccionado para formar parte del Programa de Transformación Productiva, el cual tiene como objetivo central contribuir a la transformación de sectores de la economía nacional en sectores de talla mundial. (Bancoldex, 2012)

Contexto nacional Con base en cifras del DANE, y según los Balances de Oferta –Utilización de Productos– (BOU), la producción del sector agropecuario, silvicultura y pesca en 2011 sumó 52.733 millones de pesos, de los cuales, las frutas y hortalizas participaron en 12 % del total, con 6.167 millones de pesos. Cabe mencionar que las líneas productivas en el renglón hortofrutícola no cubren la totalidad de la diversidad nacional. Área sembrada de frutas y hortalizas Entre 2008 y 2013, la superficie hortofrutícola cultivada creció a una tasa del 2,5 % anual, pasando de 952 mil

a 1.083.310 hectáreas. El incremento se sustenta principalmente en cultivos como el plátano, papa, cítricos, ñame y mango, debido a que, según la Encuesta de Decisión de Siembras y Productividad (EDSI), se evidenció una mejora en las prácticas de los cultivos, en el acceso a los factores productivos y una leve reducción en los costos de producción. En este mismo sentido, el acceso al crédito y a instrumentos como el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), han fomentado el incremento de áreas.

Gráfica 5. Área sembrada de frutas y hortalizas 2007 – 2013* (miles de hectáreas).



Producción

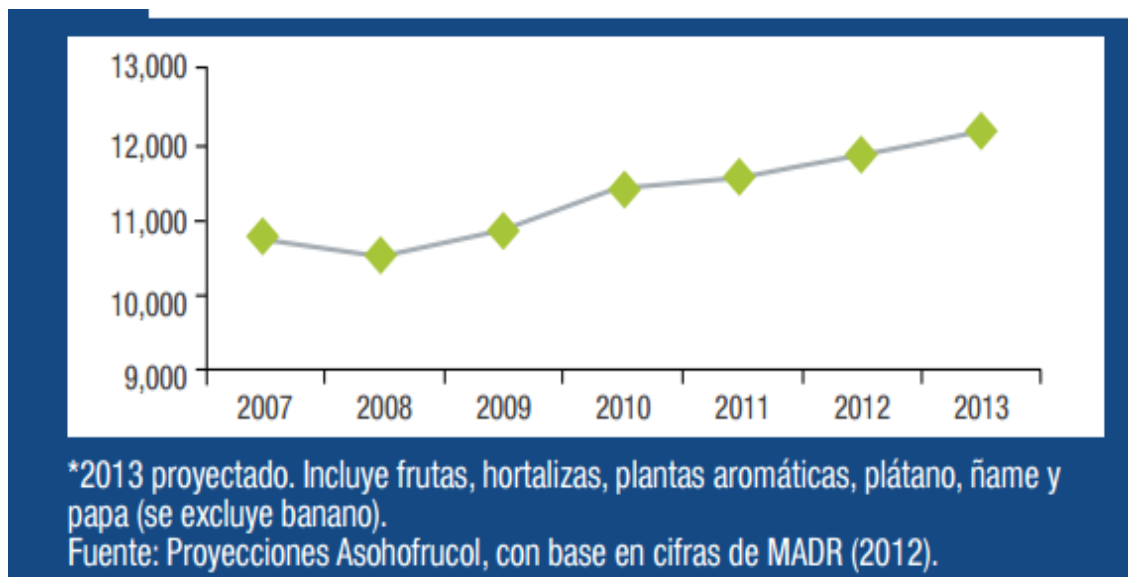
En el caso de la producción de frutas y hortalizas, la tendencia es semejante a la del área sembrada, dado que desde 2008 la producción ascendió de 10,5 millones de toneladas, hasta 12,2 millones de toneladas en 2013, creciendo a una tasa del 2,9 % anual. De esta forma, las líneas productivas de mayor dinamismo son plátano, papa, tomate, cítricos y piña, las cuales cuentan con una participación de aproximadamente 68 % del total hortofrutícola, y un incremento similar a la tendencia evidenciada.

Así pues, la tendencia al alza en la producción entre 2012 y 2013, al igual que el crecimiento de las áreas sembradas, se vio estimulada por el acceso al crédito, especialmente desembolsado por el Banco Agrario.

Adicionalmente, el convenio de ASOHOFRUCOL con dicha entidad, obtuvo un balance positivo, dado que facilitó el acceso a servicios financieros para agricultores sin experiencia crediticia.

Cabe mencionar que en 2011 se presentó un leve decrecimiento, explicado por la ola invernal y cambios climáticos que incidieron negativamente en el crecimiento sostenido.

Gráfica 6. Producción de frutas y hortalizas 2007 – 2013* (miles de toneladas)



La producción de frutales y hortalizas participó con un 46,2 % en el total del sector agrícola de 2013, lo cual ubica al subsector como uno de los más relevantes en

el desarrollo del agro en Colombia, siendo superado únicamente por la Caña Panelera y de Azúcar.

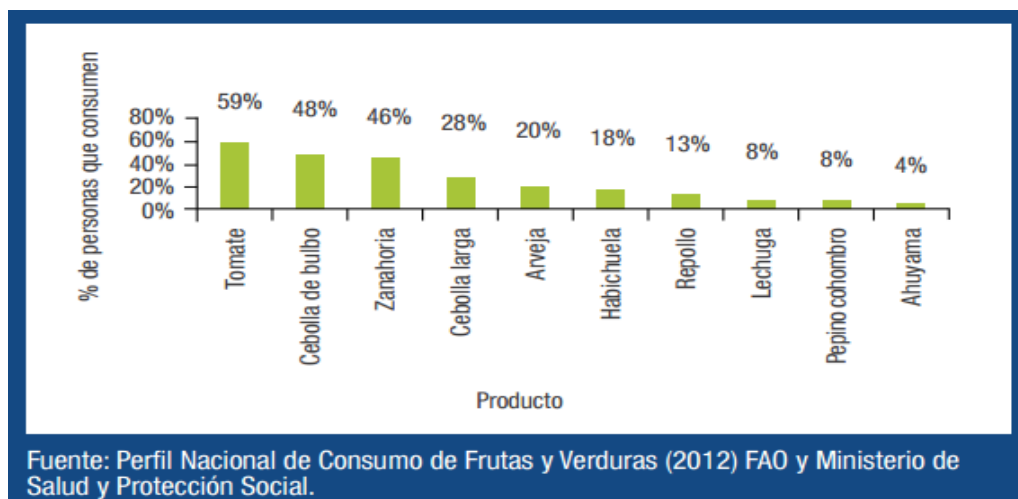
Por otro lado, en 2013 los departamentos con mayor participación en la producción frutícola fueron Santander, Valle del Cauca y Antioquia, mientras que la producción hortícola se centró en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Antioquia.

Es importante resaltar que en términos de volumen de producción, la tasa de crecimiento del sector hortofrutícola (2,9 %) ha sido bastante superior frente a la producción agrícola nacional (1,3 %); mientras que el área sembrada presenta la misma característica, dado que la extensión de tierras destinadas para cultivos hortofrutícolas ha crecido a una tasa de 2,5 %, en contraste con el total agrícola, que ha presentado una tasa del 1 %

Tendencias de consumo

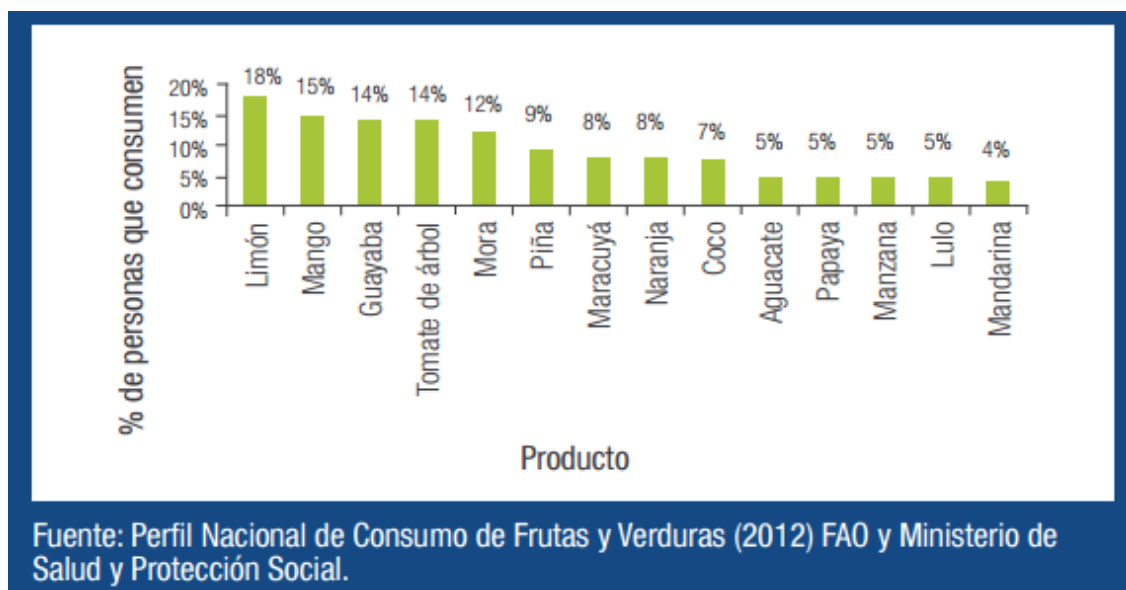
Con base en el Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras, elaborado por la FAO y Ministerio de Salud y Protección Social, se concluyó que los departamentos con mayores índices de consumo diario de hortalizas son Norte de Santander, Santander, Bogotá, Huila y Meta. Asimismo, los productos que más registran consumo son tomate, cebolla de bulbo, zanahoria y cebolla larga, tal como se evidencia a continuación.

Gráfica 7. Principales hortalizas consumidas en Colombia.



En contraste, los departamentos donde más se consumen productos frutícolas son San Andrés, Sucre, Bolívar, Quindío y Risaralda. Y en cuanto a las frutas con mayor participación en el consumo nacional se destacan limón, mango, guayaba y tomate de árbol (excluyendo banano).

Gráfica 8. Principales frutas consumidas en Colombia



El consumo aparente de frutas y hortalizas ha reflejado una tendencia levemente creciente a una tasa de 2,2 % a lo largo del periodo analizado, tal como refleja la siguiente tabla.

En promedio, el consumo se situó en los 120 kilogramos por habitante en 2013, lo que equivale a 329 gramos diarios, cifra que se encuentra por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), correspondiente a 400 gramos de ingesta diaria, que contribuyen a preservar una buena salud.

Gráfica 9. Tendencia del consumo per cápita de frutas y hortalizas

Año	Producción (miles ton)	Importaciones (miles ton)	Exportaciones (miles ton)	Consumo aparente (miles ton)	Población (millones habitantes)	Consumo Per cápita (kilogramos)
2008	4.635	281	71	4.845	44,4	109
2009	4.730	300	64	4.966	44,9	111
2010	4.753	345	59	5.040	45,5	111
2011	4.869	415	51	5.233	46,0	114
2012	5.294	438	153	5.579	46,6	120
2013*	5.450	349	129	5.671	47,1	120

*2013 proyectado. Las cifras no incluyen ni plátano ni papa, dado que la recomendación de la OMS abarca únicamente frutas y verduras.
Fuente: Proyecciones Asohfrucol, con base en cifras de MADR, DIAN y DANE (2013)

Proyecciones Las perspectivas de crecimiento del sector son bastante alentadoras, considerando las tendencias positivas en la producción, debido a la creciente demanda de productos hortofrutícolas a nivel internacional, como resultado de la mejora en los hábitos de consumo saludables. De igual forma, el auge en los

últimos años de la firma y entrada en vigencia de acuerdos comerciales con otros países han logrado una reducción arancelaria sustancial de los productos hortofrutícolas, que sin duda generarán un dinamismo interesante para el sector, reflejado en nuevas y mejores oportunidades. En este contexto ASOHOFrucOL, con recursos del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, ha identificado alternativas de mejora y fomento para los productores mediante planes, programas y proyectos como el Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola y los Planes de Negocios desarrollados conjuntamente con el Programa de Transformación Productiva (PTP). De esta forma, junto con el PTP, se priorizaron siete líneas sobre las cuales se van a direccionar actividades en pro del incremento de las exportaciones de aguacate Hass, mango, fresa, piña, papaya, cebolla de bulbo y ají. Las proyecciones cuantitativas a 2030 son las siguientes:

Gráfica 10. Proyecciones de crecimiento a 2030.

Producto	Producción (Miles ton)	Área sembrada (Miles de has)	Empleo (Miles de vacantes)	Exportaciones (Miles de ton)
Aguacate	405	31	12	99
Mango	417	26	22	133
Fresa	102	2	20	30
Piña	973	22	22	282
Papaya	252	6	18	60
Cebolla de bulbo	523	19	13	20
Ají	38	4	26	13

Fuente: Elaboración Unidad Técnica de Proyectos, con base en Planes de Negocios elaborados por LKS S. Coop, firma consultora contratada por el Programa de Transformación Productiva y Asohofrucol.

En total, se prevé aumentar 110 mil hectáreas en estos siete productos, las cuales generarán alrededor de 133 mil nuevos empleos directos y, en ese mismo sentido, crecerán las exportaciones tanto en fresco como procesado en aproximadamente 637 mil toneladas.(Asohofrucol, 2013)

Características operativas de la industria

Las etapas de la agroindustria hortofrutícola son:

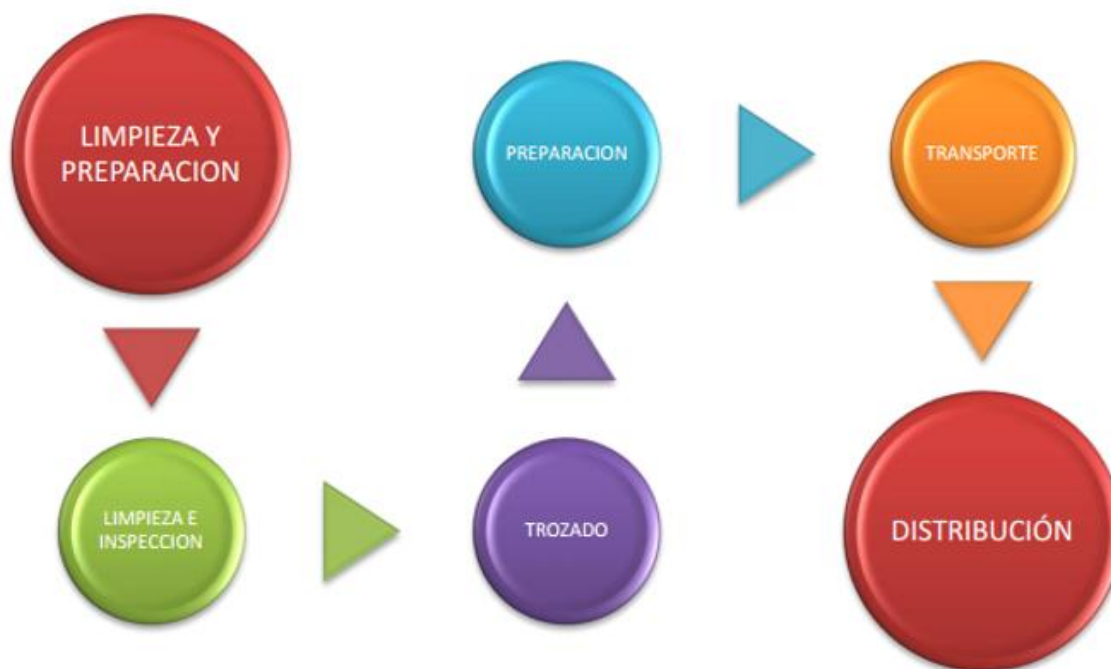
Gráfica 11. Etapas de la agroindustria hortofrutícola



Fuente: Asohofrucol, 2013

Los eslabones que conforman esta cadena son catorce y el detalle del proceso productivo depende del tipo de producto que se vaya a elaborar. El interés del proceso productivo es transformar las materias primas en productos como jugos, mermeladas, concentrado de frutas, frutas al jugo, vegetales enlatados, compotas, frutas, vegetales deshidratados y congelados. Esta cadena se caracteriza por la gran heterogeneidad que se presenta tanto en los procesos como en el producto final. Las principales etapas de este proceso son las siguientes:

Gráfica 12. Etapas del proceso productivo



Fuente: Asohofrucol, 2013

La cadena productiva hortofrutícola se encuentra en la siguiente forma:

Gráfica 13. Cadena hortofrutícola



Fuente: Asohofrucol, 2013

Productor: El primer actor de la cadena corresponde al cultivador, responsable de adelantar los procesos de producción en distintas etapas o actividades principales. Según el tipo de cultivo y la zona, presenta algunas características distintas respecto a las prácticas o técnicas utilizadas.

Intermediario: El intermediario, actúa como acopiador, quien puede ser un productor se caracteriza a estos actores como proveedores de los principales productos hortícolas. El abastecimiento o compra de los productos se hace principalmente en la propia finca o en puerta de finca de los cultivadores algunos incluyen la compra en plaza de mercado o centro de acopio. El segundo lugar de adquisición es la plaza de mercado y se encuentra en municipios donde hay gran oferta de cultivadores de los productos. La compra en bodega propia implica una alta especialización del intermediario o comerciante que se convierte en sitio de

negociación, principalmente en municipios donde existe oferta de cultivadores y no hay especialización en centros de acopio, que es el tercer punto de adquisición.

Industrial y exportador: La cadena hortícola entre los agentes principales, antes de llegar al consumidor final, integra dos actores que presentan relaciones con los productores, los intermediarios y los mayoristas, independientemente con uno de ellos, o con varios. Estos son los procesadores o industriales de hortalizas y plantas aromáticas de uso culinario, y los exportadores; en algunos casos, los industriales pueden ser directamente exportadores, y también se identifican, industriales y exportadores que son productores. (Suarez y Tobón, 2011)

Análisis del mercado.

Mercado potencial

Es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que se desea ofrecer, debido a que no tienen las características exigidas en el proceso productivo, porque consumen otro producto, le compran a la competencia, ya sea uno similar o un sustituto (puré o pulpas de frutas) o sencillamente no consumen por temor a un nuevo proveedor desconocido. El grupo de clientes potenciales más representativos para cosecheros están ubicados en el municipio de Medellín, y se tienen definidos los siguientes:

- Tiendas de jugos y batidos
- Panaderías y reposterías

- Cafeterías y restaurantes
- Fruterías
- Restaurantes de Hoteles y hospitales

Mercado objetivo

Denominado también mercado meta, es el mercado al cual se dirigen la totalidad de los esfuerzos y acciones de marketing, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en clientes reales del producto.

El mercado objetivo definido para la nueva empresa Cosecheros está representada por tres grupos de clientes principalmente: tiendas de jugos y batidos Cosechas, panaderías del nuevo formato de vitrinas luminosas y cafeterías y restaurantes de la zona céntrica del municipio de Medellín.

De acuerdo a la información suministrada a los dueños de las franquicias de tiendas Cosechas se tiene proyectadas para Medellín y los municipios aledaños un total de 200 puntos de venta, de los cuales ya existen en funcionamiento 98.

Para las panaderías del nuevo formato de vitrinas luminosas el tamaño actual de este grupo, según cámara de comercio de Medellín a diciembre de 2014, es de aproximadamente 625 establecimientos registrados en el municipio de Medellín. (Cámara de comercio de Medellín, 2014) de un total de 1836 en toda el área metropolitana del valle de Aburra. (Adepan, 2014)

Para las cafeterías y restaurantes de la zona céntrica del municipio de Medellín que son consumidores de frutas trozadas se tiene estimado según registro de Fenalco un aproximado de 620 establecimientos dedicados a esta actividad. (Fenalco, 2015).

Según registros de los dueños de las 5 franquicias de cosechas (actuales emprendedores del proyecto) el consumo mensual de papaya, piña, sandía y fresa para sus negocios está representado de la siguiente manera:

Cuadro 1. Consumo mensual de frutas trozadas al mes en cosechas por Kg.

	La playa	Miami	Niquia	Caldas	Carabobo	Total (Kg.) Mes
Piña (Kg.)	368	190	190	134	210	1092
Fresa (Kg.)	288	96	70	96	114	664
Papaya (Kg.)	168	48	70	110	54	450
Sandía (Kg.)	192	74	180	100	132	678
Total (Kg.)	1016	408	510	440	510	

De acuerdo a información existente sobre el consumo semanal de fruta de las siguientes 19 panaderías se obtiene el promedio semanal total de la papaya, piña, fresa y sandía que en la actualidad es demandada por este tipo de establecimientos:

Cuadro 2. Panaderías consumo promedio semanal

Panaderías que en la actualidad demandan fruta	
Museo pan	
Panches pan	
Botero Girardota	Piña 24 kg semana
Buñuelos Botero	Sandía 15 kg semana
Todo pan	Papaya 15 kg semana
Tu pan	Fresa 24 kg semana
La Sorpresa	Consumo promedio de cada panadería semana
Brosty Brosty	
La naranja	
Luma pan	
Santo pan	
Carbón y sabor	
Deli Sazón	Piña 24 kg semana X 19 = 456
Carbón y Sazón	Sandía 15 kg semana X 19 = 285
Salva pan	Papaya 15 kg semana X 19 = 285
Pan de cada día	Fresa 24 kg semana X 19 = 456
Pan diario	Consumo promedio total semana

Pan de campo	
Pan panez	

Cuadro 3. Total consumo promedio de fruta mensual y anual panaderías luminosas

Consumo Frutas	Semanal Kg.	Mensual Kg.	Anual Kg.
Piña (Kg.)	456	1.824	21.888
Sandía (Kg.)	285	1.140	13.680
Papaya (Kg.)	285	1.140	13.680
Fresa (Kg.)	456	1.824	21.888

Para las cafeterías y restaurantes de la zona céntrica de Medellín, se tiene estimado, de acuerdo a la información disponible suministrada por algunos proveedores de frutas del sector de la central Mayorista, los cuales tienen registros de 56 establecimientos a los cuales le venden la fruta, un promedio de ventas representado de la siguiente forma:

Cuadro 4. Consumo promedio de las cafeterías y restaurantes de la zona céntrica de Medellín

Consumo Frutas	Semanal Kg.	Mensual Kg.	Anual Kg.
Piña (Kg.)	4.850	19.400	232.800
Sandía (Kg.)	3.600	14.400	172.800
Papaya (Kg.)	4.200	16.800	201.600
Fresa (Kg.)	7.900	31.600	379.200

Los consumos anteriores son los consumos reales actuales de los establecimientos comerciales en mención, representando un porcentaje del consumo estimado total.

Teniendo como base el consumo mensual actual de los 5 negocios de cosechas y bajo el supuesto de que el consumo promedio del resto de cosechas (93) es el mismo, se tiene la siguiente proyección de la demanda o consumo total estimado para este tipo de establecimientos.

Cuadro 5. Consumo total estimado para las 98 tiendas Cosechas

	Total consumo promedio (Kg.) Mes para la muestra	Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 98 Cosechas
Piña (Kg.)	1.092	107.016
Fresa (Kg.)	664	65.072
Papaya (Kg.)	450	44.100
Sandia (Kg.)	678	66.444

Así mismo, teniendo como base el consumo total semanal promedio de fruta para las 19 panaderías luminosas, y bajo el supuesto de que el consumo promedio del resto de los 625 establecimientos es el mismo, se tiene la siguiente proyección de la demanda o consumo total estimado para este tipo de negocios:

Cuadro 6. Consumo promedio estimado para las 625 panaderías luminosas

	Total consumo promedio (Kg.) Mes para la muestra (19)	Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 625 panaderías y reposterías
Piña (Kg.)	1.824	1.140.000
Fresa (Kg.)	1.140	712.500
Papaya (Kg.)	1.140	712.500
Sandía (Kg.)	1.824	1.140.000

Segmento del mercado

El segmento del mercado al cual van dirigidos los productos de cosecheros están representados en los siguientes tres grupos:

Para el primer año se pretende abastecer al 50% de las 98 tienda cosechas con un volumen de demanda de fruta al mes de:

Cuadro 7. Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 49 Cosechas

	Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 49 Cosechas
Piña (Kg.)	10.702
Fresa (Kg.)	6.507
Papaya (Kg.)	4.410
Sandía (Kg.)	6.644

Para las panaderías luminosas se tiene estimado abastecer las 19 con las cuales se tienen relaciones equivalentes al 3 % del total, con una demanda estimada de:

Cuadro 8. Total consumo promedio (Kg.) Mes para la (19) panaderías y reposterías

	Total consumo promedio (Kg.) Mes para la (19) panaderías y reposterías
Piña (Kg.)	1.824
Fresa (Kg.)	1.140
Papaya (Kg.)	1.140
Sandía (Kg.)	1.824

De la misma manera se espera abastecer el 2% de la demanda de frutas en las cafeterías y restaurantes del sector del centro equivalente a las siguientes cantidades.

Cuadro 9. Segmento del consumo en Kg. De frutas en las cafeterías y restaurantes del centro de Medellín

Frutas	Segmento del consumo en Kg. De frutas en las cafeterías y restaurantes del centro de Medellín
Piña (Kg.)	388
Sandía (Kg.)	288
Papaya (Kg.)	336
Fresa (Kg.)	632

Por lo tanto el total demandado por los tres segmentos del mercado es el siguiente:

Cuadro 10. Demanda total para el primer año de los tres segmentos del mercado

	Total consumo estimado (kg.) Mes, para las 49 Cosechas	Total consumo promedio (Kg.) Mes para la (19) panaderías y reposterías	Segmento del consumo en Kg. Mes de frutas en las cafeterías y restaurantes del centro de Medellín	Total mensual Kg.	Total anual Kg.
Piña (Kg.)	10.702	1.824	388	12.914	154.968
Fresa (Kg.)	6.507	1.140	288	7.935	95.220
Papaya (Kg.)	4.410	1.140	336	5.886	70.632
Sandía (Kg.)	6.644	1.824	632	9.100	109.200
	Total mensual Kg.	Total bolsas de 2 kg mes	Total anual Kg.	Total bolsas de 2 kg año	
Piña (Kg.)	12.914	6.457	154.968	77.484	
Fresa (Kg.)	7.935	3.968	95.220	47.610	
Papaya (Kg.)	5.886	2.943	70.632	35.316	
Sandía (Kg.)	9.100	4.550	109.200	54.600	

Análisis del Consumidor / Cliente

La franquicia, un negocio en el cual el dueño de uno le da a otro el derecho de explotar su marca o producto, está en auge en Colombia.

El director de Colfranquicias, Luis Felipe Jaramillo, afirmó que el sistema ha crecido de manera importante en los últimos años, al pasar de 110 a finales de 2002 a cerca de 400 en la actualidad. (Colfranquicias 2015). Los contratos incluyen desde una licencia de uso de marca hasta métodos y medios de producción y venta ('know how').

Las franquicias las están usando tanto grandes como pequeñas y medianas empresas porque permiten una rápida expansión y representan una inversión inferior a la que toca hacer abriendo directamente operaciones.

Los dueños de estas franquicias, son personas dedicadas a diferentes labores, la mayoría empresarios con los cuales se tienen en la actualidad relaciones comerciales en el campo de los alimentos y bebidas.

Cosechas "Expertos en bebidas" se creó en Costa Rica en el año 2008 para ofrecer a sus clientes bebidas naturales a base de frutas y hortalizas. Fórmulas perfectamente creadas que buscan, no solo deleitar el paladar, sino contribuir a conservar y mejorar la salud de los consumidores.

Por su alto valor nutricional, sus insumos de primera calidad y su sabor inconfundible, Cosechas se ubica hoy como la mejor opción en bebidas saludables en Panamá, México y Colombia, con proyectos de iniciar operaciones en más países del continente Americano.

Actualmente en Colombia existen más de 180 tiendas, en más de 15 departamentos, siendo Antioquia el que tiene 98 de ellas. (Cosechaexpress, 2015)

Figura 1. Características de la empresa Cosechas



Batidos
saludables.

100%
Saludable



Fuente: Cosechaexpress, 2015

Figura 2. Productos tiendas Cosechas

 AGUACATE	 APIO	 KIWI	 LIMÓN
 PROTEÍNA DE SOYA	 UVAS VERDES	 BRÓCOLI	 ESPINACA
 GUANÁBANA	 PEPINO	 PEREJIL	 TÉ VERDE
 BLUEBERRIES	 MORA	 REPOLLO	 ARÁNDANOS
 FRESA	 MANZANA	 PIMENTÓN	 REMOLACHA
 SANDÍA	 TOMATE	 UVAS ROJAS	 VINAGRE DE MANZANA
 PAPAYA	 ZANAHORIA	 BANANO	 GERMEN DE TRIGO
 MANGO	 MARACUYÁ	 JENGIBRE	 MELOCOTÓN
 NARANJA	 PIÑA	 CAFÉ	 CANELA
 ESENCIA DE VAINILLA	 LINAZA	 MIEL DE ABEJAS	 AZÚCAR
 CREMA DE COCO	 ENDULZANTE	 HELADO	 LECHE
 YOGURTH NATURAL			

Fuente: Cosechaexpress, 2015

Figura 3. Batidos funcionales tiendas Cosechas

BATIDOS FUNCIONALES

cosechas
tiendas de frutas y verduras

PURA ENERGÍA



Proporciona energía.
Vitamina C, B1 y B2.
Esfuerzo, hierro y calcio.
Fibra.

Auxilia con los síntomas
del asma y la artritis.
Bueno para la presión
arterial.

cosechas
tiendas de frutas y verduras

PROTEINICO



Aumenta la masa muscular acompañada
de actividad física.

cosechas
tiendas de frutas y verduras

ANTIOXIDANTE



Reduce el colesterol de la sangre.
Reduce el nivel de la glucosa y la diabetes.
Tiene ventajas contra el cáncer y el envejecimiento.
Alivia dolores de cabeza.

cosechas
tiendas de frutas y verduras

CONTROL DE PESO



Es diurético y quemador de grasa.

cosechas
tiendas de frutas y verduras

MENOS COLESTEROL



Reduce el colesterol.
Fortifica la visión.
Ayuda a bajar de peso.

cosechas
tiendas de frutas y verduras

CARDIO FRUTAS



Nutre la piel.
Fortalece al corazón y los huesos.
Mejora la memoria.
Protege contra el Alzheimer.

cosechas
tiendas de frutas y verduras

PERIODO



Ayuda a prevenir los dolores premenstruales y durante
el periodo menstrual.

cosechas
tiendas de frutas y verduras

COLON - GASTRITIS



Ayuda a desinflamar el colon.
Alivia el ardor que produce la gastritis.

Fuente: Cosechaexpress, 2015

Así mismo la cadena de panaderías y reposterías de franquicias Botero, de propiedad de comerciantes que en la actualidad demandan fruta picada para la elaboración de los productos de panadería con los cuales ya se llegó a un acuerdo de abastecimiento pues son socios inversionista de los emprendedores que formulan el actual plan de negocios.




Figura 4. Registro fotográfico tiendas luminosas franquicias Botero





Análisis de la competencia

Cuadro 11 Análisis de la competencia

Análisis de los competidores					
Nombre de la Empresa	Localización (Dirección)	Tipo de producto o servicio	Presentación	Precio \$ unitario Bolsa de 2 kg	Políticas de pago
	Bogotá D.C Página web	Piña	Bolsa de 2kg	7.800	Contado y a crédito
		papaya,	Bolsa de 5 kg	6.000	
		sandía,		5.300	
		fresa		8.000	
	CI 11 A# 43 B-110 , Brr. Manila Medellín, Colombia Teléfonos(s): (57) (4) 5807213 (57) (4) 4481950	Piña	Bolsa de 2kg	8.300	Contado
		papaya,	De 1 kg y de 5 kg	5.900	
		sandía,		6.200	
		fresa		8.500	
	CI 10 41-51 Colombia, Medellín Tel: (57) (4) 2662945 www.lajugosa.com	Piña	Bolsa de 2kg	7.500	Contado
		papaya,	Y 10 kg	6.300	
		sandía,		6.500	
		fresa		8.100	
DISTRIBUIDORA DE FRUTAS RODRIGUEZ GONZÁLEZ	Cr62 54-150 Sector 20 Ap 1703 Medellín, Colombia Tel: (57) (4) 5139483	Piña	Bolsa de 2kg	7.200	Contado
		papaya,		6.000	
		sandía,		5.900	
		fresa		8.500	
DISTRIBUIDORA DE FRUTAS JUFRAJAVA	CI 83 47-64 Int 6 Itagüí Medellín, Colombia Tel: (57) (4) 2856781	Piña	Bolsa de 2kg y	7.700	Contado
		papaya,	10 kg	6.000	
		sandía,		6.300	
		fresa		8.000	

Cuadro 12. Precios promedio mayoristas a julio de 2015



Fresa	Kilo	4000
Piña Oro Miel	Kilo	1300
Piña Manzana	Kilo	750
Papaya Maradol	Kilo	1700
Papaya Hawaiana	Kilo	1600
Sandía	Kilo	750



Fuente: Central mayorista de Antioquia 2015

Estrategia de mercadeo

Concepto del producto o servicio

Cuadro 13. Características del producto

NOMBRE	FRESA (<i>Fragaria vesca</i> L.)
PROPIEDADES 	Diurética, antirreumática, gran cantidad de vitamina C, disminuya el colesterol, alta fuente de magnesio, baja en calorías, ácido salicílico.
USOS	<p>Se destacan por su intenso sabor y sus excelentes propiedades nutritivas. De hecho, las fresas poseen más cantidad de vitamina C que muchos cítricos. Constituyen el complemento ideal para acabar con un broche de oro una succulenta comida, ya sean solas, con nata, con leche o en postres más elaborados. Además, tienen un importante valor industrial, ya que las fresas y su aroma se utilizan para elaborar otros muchos productos como batidos, helados, mermeladas, yogures, gelatinas.</p> <p>Se pueden comer fresas de mil maneras, todas ellas igual de deliciosas. Si no se quiere engordar lo mejor es comerlas solas, en zumos o granizados, o bien bañadas en zumo de naranja. Si los kilos no preocupan, se pueden consumir en tartas, cremas, confituras, helados, incluso en forma de jaleas, que son exquisitas como guarnición para la caza y algunos asados.</p>
PRESENTACION	Empaque de 2 kg, debidamente lavada, pelada, pesada y empacada al vacío.
MECANISMO	Fruta picada manualmente, pasada en báscula, y empaca al vacío.
NOMBRE	PAPAYA (<i>Carica Papaya</i> .)
PROPIEDADES 	Alto contenido de carotenos y betacarotenos, fibra, antidiurética, digestiva, vitamina C, antioxidantes,
USOS	El fruto de la papaya, tiene diferentes usos, tanto como fruta fresca, en jugos, en batidos, en helados, como parte de las ensaladas, dulces diversos de elaboración casera o envasados por la industria, tanto semi verdes como maduros.
EMPAQUE	Empaque de 2 kg, debidamente lavada, pelada, pesada y empacada al vacío.
MECANISMO	Fruta picada manualmente, pasada en báscula, y empaca al vacío.
NOMBRE	PIÑA (<i>Ananas Comosus</i>)
PROPIEDADES	La piña tiene propiedades digestivas, adelgazantes y

	anticancerígenas; contiene hidratos de carbono, tiene vitamina C, B1, B6 y E, también minerales como el magnesio, yodo, cobre y manganeso, ácido fólico y ácido oxálico, que hace que esta fruta ascienda en el top de las frutas más saludables. Digestiva, adelgazante, anticelulitis, antiinflamatoria,
USOS	Tiene un sabor refrescante, un poco ácido y en algunas ocasiones puede ser muy dulce, por lo que es mayormente utilizada en jugos, ensaladas de frutas y para preparar recetas al horno.
EMPAQUE	Empaque de 2 kg, debidamente lavada, pelada, pesada y empacada al vacío.
MECANISMO	Fruta picada manualmente, pasada en báscula, y empaca al vacío.
NOMBRE	SANDIA (Citrullus Vulgaris)
PROPIEDADES 	Rica en vitamina A, carotenos, antioxidantes, disminuye el colesterol, ayuda en la cicatrización de heridas, vitamina B, diurética.
USOS	La sandía es multifacética, ya que puede ser utilizada en jugos, ensaladas de frutas y en algunos postres. Este sabor se usa en la producción de caramelos, chicles y otros dulces, ya que es un sabor con mucha carisma en el mercado. Para poder curar la gripe se debe tomar jugo de sandía sin agua, con un par de cucharadas de miel, pues ayudará a bajar la temperatura producida por la fiebre. Para poder prevenir la aparición de células cancerosas, se debe consumir regularmente sandía, preferible en ayunas.
EMPAQUE	Empaque de 2 kg, debidamente lavada, pelada, pesada y empacada al vacío.
MECANISMO	Fruta picada manualmente, pasada en báscula, y empaca al vacío.

Mezcla de Marketing:

Estrategia de Producto:

Marca: Cosecheros

Eslogan: Frescura, calidad y Confianza

Empaque: Bolsa plástica de 2 kg

Presentación: bolsa 2 kg. Empacada al vacío y congelada

Embalaje: Canastillas plásticas para 12 bosas de 2 kg para un total de 24 kg

Figura 5. Logo Cosecheros



Fortaleza y debilidades frente a la competencia:***Fortalezas***

Frescura y calidad de la fruta trozada

Empacada al vacío

Rápida entrega a domicilio

Empaque de 2 kg. O en la presentación que el cliente requiera

Conservación de la red de frío desde la trozada de la fruta

Precio favorable

Debilidades

Una empresa nueva sin posicionamiento en el mercado

Marcas con años de experiencia y clientes cautivos

Empresas con crédito y descuentos por pronto pago

Empresas que compran grandes volúmenes de frutas directamente de los productores

Empresas con distribución a nivel nacional

Estrategia de Distribución:

La distribución de las frutas por parte de cosecheros será directamente al cliente o comprador, no tendrá intermediarios. Sale de la planta de proceso en un vehículo refrigerado haciendo las diferentes rutas de entrega para cada cliente.

Estrategia de Precios:

Análisis competitivo de precios, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario,

preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios.

Análisis técnico - Operativo

Ficha técnica del producto o servicio

Cuadro 14. Ficha Técnica de la Papaya

Nombre	Papaya
Presentación	Bolsas de 2 kg.
Empaque:	Bolsa plástica de 2 kg, empacada al vacío
Nombre científico	Carica papaya
Características organolépticas	<p>Forma: es una baya ovoide-oblonga, piriforme o casi cilíndrica, grande, carosa, jugosa y ranurada longitudinalmente en su parte superior.</p> <p>Tamaño y peso: de 10-25 centímetros de largo y 7-15 o más de diámetro, su peso ronda los 500-1000 gramos, llegando algunos ejemplares a pesar más de 5 Kilogramos. En África, existen variedades enanas de unos 300-400 gramos de peso.</p> <p>Color: presenta una piel fina y de color verde amarillento, amarillo o anaranjado cuando madura. Algunas variedades siguen siendo verdes cuando ya están maduras, aunque por lo general la piel amarillea con la maduración. La pulpa es roja anaranjada o rojiza, con un tono más o menos intenso. La papaya de pulpa roja es más sabrosa.</p> <p>Sabor: su aroma recuerda al melón, y el dulzor de su pulpa, al de la pera, el melón o la fresa. Su interior está lleno de semillas negras o grises de sabor picante.</p>
Información nutricional de la papaya	
100 gramos de papaya aportan:	
Calorías	43 kcal
Proteínas	0,5 g
Hidratos de carbono	10,82 g
Grasas totales	0,25 g
Colesterol	0 mg
Vitaminas	Minerales

Vitamina B1	0,02 mg	Calcio	20 mg
Vitamina B2	0,02 mg	Magnesio	21 mg
Vitamina B3	0,3 mg	Fósforo	10 mg
Vitamina C	60 mg	Potasio	182 mg
Vitamina E	0,3 mg	Sodio	8 mg

Fuente: Asocolfrutas 2015

Cuadro 15. Ficha Técnica de la Sandía

Nombre	Sandía		
Presentación	Bolsas de 2 kg.		
Empaque:	Bolsa plástica de 2 kg, empacada al vacío		
Sandía (Citrullus lanatus)			
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS			
Color: externamente verde oscuro o rayada con vetas verde claras y oscuras, características del tipo, y pulpa de color homogéneo rosado intenso a rojo intenso.			
Apariencia: frutos esféricos de gran tamaño, con una piel gruesa de superficie lisa, carne muy jugosa y crujiente.			
Aroma: fresco y aromático, característico de la variedad.			
Sabor: dulce y jugoso, con valores °Brix entre 9-13 en frutos maduros.			
VALOR NUTRICIONAL (aproximado por cada 100 g de porción comestible)			
Proteínas:	0.50 g	Calcio:	7.00 mg
Lípidos:	0.20 g	Hierro:	0.50 mg
Glúcidos:	6.40 g	Riboflavina:	0.05 mg
Valor energético:	30.00 Kcal	Niacina:	0.20 mg
		Vitamina A:	590.00 U.I.
		Tiamina:	0.03 mg
		Vitamina C:	7.00 mg
		Fibra alimentaria:	0.22 g

Fuente: Asocolfrutas 2015

Cuadro 16. Ficha Técnica de la Fresa

Nombre	Fresa																						
Presentación	Bolsas de 2 kg.																						
Empaque:	Bolsa plástica de 2 kg, empacada al vacío																						
Nombre científico	Fragaria vesca L																						
Características organolépticas	frutos carnosos, jugosos y dulces, con un punto de acidez dependiendo de la variedad, su forma de corazón y su color rojo intenso, que puede ser más rosado o anaranjado también dependiendo de la variedad																						
Propiedades nutricionales																							
(100g) de fresas contiene aproximadamente 34,5 calorías y es una excelente fuente de vitamina C y vitamina P o bioflavonoides.																							
Composición Bromatológica de la fresa por cada 100g comestible:																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Composición por cada 100g comestible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calorías</td> <td>34,5</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Hidratos de carbono (g)</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Fibra (g)</td> <td>2,2</td> </tr> <tr> <td>Potasio (mg)</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>Magnesio (mg)</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Calcio (mg)</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Vitamina C (mg)</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Folatos (mg)</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>Vitamina E (mg)</td> <td>0,2</td> </tr> </tbody> </table>		Composición por cada 100g comestible		Calorías	34,5	Agua	85%	Hidratos de carbono (g)	7	Fibra (g)	2,2	Potasio (mg)	150	Magnesio (mg)	13	Calcio (mg)	30	Vitamina C (mg)	60	Folatos (mg)	62	Vitamina E (mg)	0,2
Composición por cada 100g comestible																							
Calorías	34,5																						
Agua	85%																						
Hidratos de carbono (g)	7																						
Fibra (g)	2,2																						
Potasio (mg)	150																						
Magnesio (mg)	13																						
Calcio (mg)	30																						
Vitamina C (mg)	60																						
Folatos (mg)	62																						
Vitamina E (mg)	0,2																						
																							

Fuente: Asocolfrutas 2015

Cuadro 17. Ficha técnica de la Piña

Nombre	Piña
Presentación	Bolsas de 2 kg.
Empaque:	Bolsa plástica de 2 kg, empacada al vacío
Nombre científico	Ananas sativus
Características organolépticas	<p>Forma: son infrutescencias de forma ovalada y gruesa.</p> <p>Tamaño y peso: la piña tropical mide unos 30 centímetros y tiene un diámetro de 15. Su peso ronda los dos kilos. La piña baby pesa entre 300 y 700 gramos.</p> <p>Color: en ambas la pulpa de color amarillo o blanco se encuentra rodeada de brácteas que forman la piel del fruto; en el extremo superior las brácteas se transforman en una llamativa corona de hojas verdes.</p> <p>Sabor: la pulpa es muy aromática y de sabor dulce. Las piñas pequeñas suelen tener un sabor más delicado que las grandes. La piña baby tiene las propiedades gustativas de la piña tropical, corregidas y aumentadas.</p>

Energía
Proteína
Hidratos de carbono
Azúcares totales
de los cuales:
Grasa total
Grasa saturada
Fibra
Sodio
Calcio
Hierro
Magnesio
Ácido fólico
Vitamina B3 (niacina)
Vitamina C
Vitamina E

Fuente:
Dieta
s.net.
2015

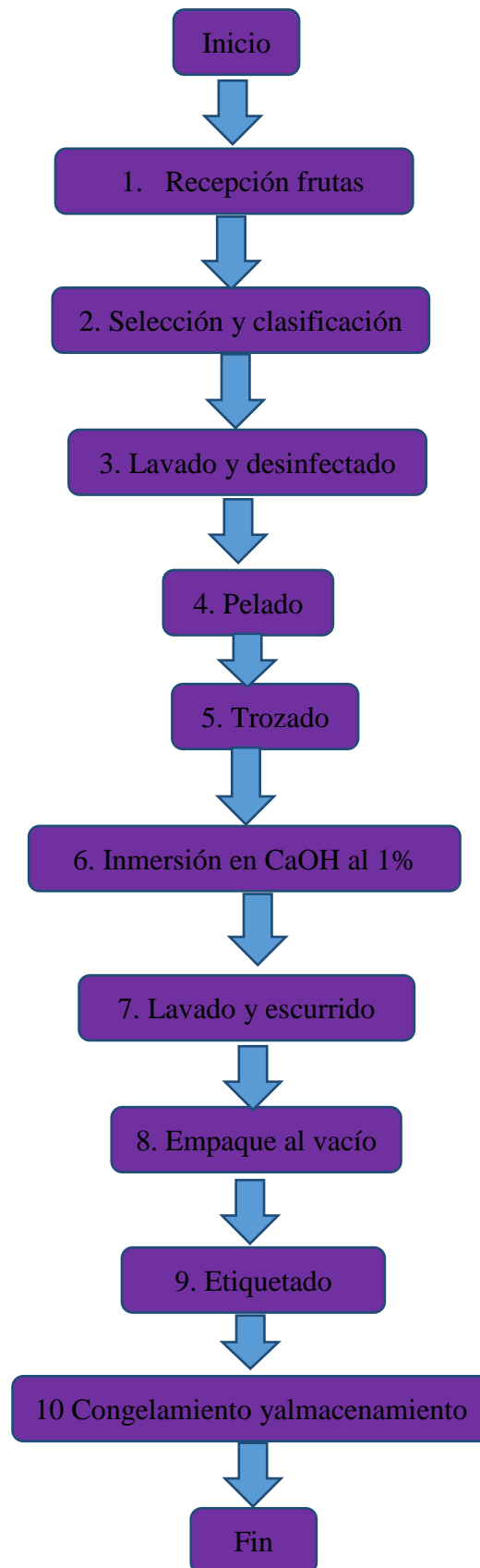
Descripción del proceso

El proceso de producción no tiene ninguna complejidad y se inicia desde que llegan las frutas a la planta proveniente de los proveedores mayoristas de frutas.

Cuadro 18. Descripción del proceso

	Proceso	Tiempo de duración por cada 100 kg de fruta	Actividades
1	Recepción frutas	10 minutos	Operación de recibo de la fruta en la cual se pesa y se analiza la calidad para obtener los rendimientos finales
2	Selección y clasificación	10 minutos	Se elimina todo elemento que no presente condiciones aceptables para los propósitos a los cuales serán destinados, se eliminan unidades partidas, rotas, maquilladas, podridas, quemadas por frío y deformadas. Se selecciona por: Peso, Tamaño, Forma, Color, Madurez.

3	Lavado y desinfectado	30 minutos	Lavado de la fruta con agua abundante y sumergida en hipoclorito de sodio
4	Pelado	2 horas	Remoción de la corteza o cubierta externa de la fruta se efectúa por diferentes métodos: manual y mecánico
5	Trozado y separación de semillas	2 horas	Actividad encaminada a trozar la fruta teniendo cuidado con la sandía y la papaya para la separación de las semillas. Los trozos de fruta en un tamaño promedio de 3x3 cm.
6	Inmersión en CaOH al 1%	10 minutos	Inmersión en Hidróxido de calcio al 1%: Imparte firmeza y mejora la textura de las frutas, ya que mantiene la integridad y estabilidad de la fruta. Se emplea en una relación de 2:1, agua: fruta al 1% de la solución.
7	Lavado y escurrido	30 minutos	Se lavan los trozos de fruta y se escurren en una malla o cedazo
8	Empaque al vacío	1 hora	Uno de los sistemas más exitosos para la conservación de alimentos, ha sido el empaçado al vacío porque al retirar el aire del contenedor, se obtiene una vida útil más larga al poder conservar las características organolépticas ya que al eliminar el oxígeno no existe crecimiento de gérmenes aeróbicos, psicrófilos, y mesófilos que son los que originan la rancidez, la decoloración, y la descomposición de los alimentos.
9	Etiquetado	15 minutos	Se coloca una etiqueta adhesiva en cada bolsa
10	Congelamiento	20 minutos	Se empaça en canastillas de 12 bolsas de 2 kg y de a la cava se llevan a la cava de congelamiento

Figura 6. Descripción del proceso

Necesidades y Requerimientos:

Materias primas e insumos por bolsa de 2 kg de fruta

Piña:

En promedio, el porcentaje de rendimiento de piña lista para procesar con respecto a piña entera, es de un 55% a un 65%. (Murillo 2015)

Para el caso de la piña se trabaja con un desperdicio del 45%

Cuadro 19. Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Piña)

Nombre	Cantidad	Precio	Valor total
Piña entera	2,9 kg.	1.250 kg	\$ 3.625
Bolsa de 2 kg. Termoencogible	1 unidad	240 unidad	\$ 240
Hidróxido de calcio al 1%:	0,002 ml	50.000 litro	\$ 100
hipoclorito de sodio	0,002 ml	3.000 litro	\$ 6
Valor Total			\$ 4.317

En el caso de la Sandía se trabaja con un desperdicio del 25%

Cuadro 20. Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Sandía)

Nombre	Cantidad	Precio	Valor total
sandía	2,5 kg	650 kg	\$ 1.625
Bolsa de 2 kg. Termoencogible	1 unidad	240 unidad	\$ 240
Hidróxido de calcio al 1%:	0,002 ml	50.000 litro	\$ 100
hipoclorito de sodio	0,002 ml	3.000 litro	\$ 6
Valor Total			\$ 1.971

En el caso de la Papaya se trabaja con un desperdicio del 30%

Cuadro 21 Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Papaya)

Nombre	Cantidad	Precio	Valor total
Papaya	2,60 kg	1000 kg	\$ 2.600
Bolsa de 2 kg. Termoencogible	1 unidad	240 unidad	\$ 240
Hidróxido de calcio al 1%:	0,002 ml	50.000 litro	\$ 100
hipoclorito de sodio	0,002 ml	3.000 litro	\$ 6
Valor Total			\$ 2.946

En el caso de la fresa se trabaja con un desperdicio del 2%

Cuadro 22. Materias primas e insumos (Bolsa 2 kg. Fresa)

Nombre	Cantidad	Precio	Valor total
Fresa	2,04 kg	3.000 kg	\$ 6.120
Bolsa de 2 kg. Termoencogible	1 unidad	240 unidad	\$ 240
Hidróxido de calcio al 1%:	0,002 ml	50.000 litro	\$ 100
hipoclorito de sodio	0,002 ml	3.000 litro	\$ 6
Valor Total			\$ 6.466

Mano de obra directa en el proceso de producción

Cuadro 23. Mano de obra directa en el proceso de producción

Cantidad	Cargo	Salario mes \$	Prestaciones	Total mes \$	Total año \$
			\$ 52%		
3	Operarios (1 s.m.l.v)	2.155.050	1.120.626	3.275.676	39.308.112
1	Director de producción	1.500.000	780.000	2.280.000	27.360.000
Total salario mano de obra directa				5.555.676	

Se divide la nómina de los operarios y del director de producción al mes por el número de bolsas de dos kilos de fruta procesadas al mes

Cuadro 24. Total bolsas de 2 kg

	Total mensual Kg.	Total bolsas de 2 kg
Piña (Kg.)	12.914	6.457
Fresa (Kg.)	7.935	3.968
Papaya (Kg.)	5.886	2.943
Sandía (Kg.)	9.100	4.550
total kg procesados mes	35.835	17.918

17.918 Bolsas de 2 kg de frutas trozadas

5.555.676 \$ / 17.918 Bolsas de 2 kg de frutas trozadas = 310 \$

Los gastos indirectos de fabricación por unidad de 2 kg. es de 60\$. Los gastos de transporte que corresponden a gastos de ventas es de 100\$ por unidad, los cuales serán incluidos en los estados financieros

Cuadro 25. Total costos de producción por kg de fruta

Frutas	Materias primas e insumos \$	Mano de obra \$	GIF	Costos totales de producción
Piña (Kg.)	4.317	310	60	4.687
Sandía (Kg.)	1.971	310	60	2.341
Papaya (Kg.)	2.946	310	60	3.316
Fresa (Kg.)	6.466	310	60	6.836

Inversiones Fijas

Cuadro 26. Maquinaria y Equipo

1 Empacadora vacío Oster Original Inoxidable Semiindustrial	\$1.700.000
5 mesas en acero inoxidable 140*75*90	\$1.500.000
3 juegos cuchillos acero inoxidable	\$ 300.000
4 guantes acero	\$ 200.000
1 cava congelación 20 toneladas	\$ 35.000.000
5 estanterías de 4 entrepaños	\$ 320.000
2 lámparas alógenas	\$ 160.000
1 extractor aire caliente	\$ 200.000
1 juego de limas para cuchillos	\$ 100.000
1 Bascula - Balanza Plataforma De Piso KI0 300-kilos	\$ 650.000
4 baldes 5 litros	\$ 60.000
5 Canecas De 55 Galones Tipo Americana Plástico	\$ 260.000
50 canastillas plásticas	\$ 600.000
1 caja herramientas varias	\$ 450.000
1 máquina para pelar fruta	\$ 15.000.000
Total	55.000.000

Cuadro 27. Muebles y Enceres

3 escritorios	\$ 600.000
2 ventiladores	\$ 200.000
1 archivador	\$ 200.000
1 mesa centro	\$ 100.000
6 sillas plásticas	\$ 120.000
3 sillas escritorio	\$ 210.000
1 microondas	\$ 150.000
1 fax	\$ 350.000
1 gabinete cocineta	\$ 160.000
1 gabinete baño	\$ 140.000
1 vajilla vaso refresco y tinto	\$ 80.000
2 teléfonos fijos	\$ 80.000
3 celulares	\$ 300.000
1 locker 6 puestos	\$ 120.000
kit aseo	\$ 140.000
kit papelería	\$ 120.000
5 reguladores energía	\$ 800.000
Total	3.870.000

Vehículo: \$60.000.000

Figura 7. Vehículo Refrigerado



Cuadro 28. Equipo de Cómputo

3 pc portátil	4.500.000
1 impresora multifuncional	450.000
1 disco duro 1 Tera	170.000
5 memorias USB 16 gigas	125.000
Total	5.245.000

Inversiones Diferidas

Adecuaciones locativas

Construcción 2 pozos de lavado

Enchapado baldosín blanco a 160 de altura, zona de producción 160 mts²

Adecuaciones redes eléctricas

Adecuaciones redes de comunicaciones

Adecuaciones ventilación e iluminación

Construcción de muros divisorios

Adecuación cava de congelamiento

Valor total \$15.000.000

Adecuaciones locativas	12.000.000
Gastos Legales	1.560.000
Registro Invima 4 Productos	20.000.000
Software contable	2.500.000
Software office	300.000
Póliza de seguros	2.000.000
Capacitación manipulación alimentos	600.000
Total	38.960.000

Localización y tamaño

La planta de proceso de cosecheros se encontrara localizada en el municipio de Itagüí sector industrial, Calle 59 con carrera 48 sector, bodega propiedad de uno de los inversionistas, siendo una ubicación estratégica por la cercanía a los proveedores de fruta de la central mayorista y a los clientes definidos.

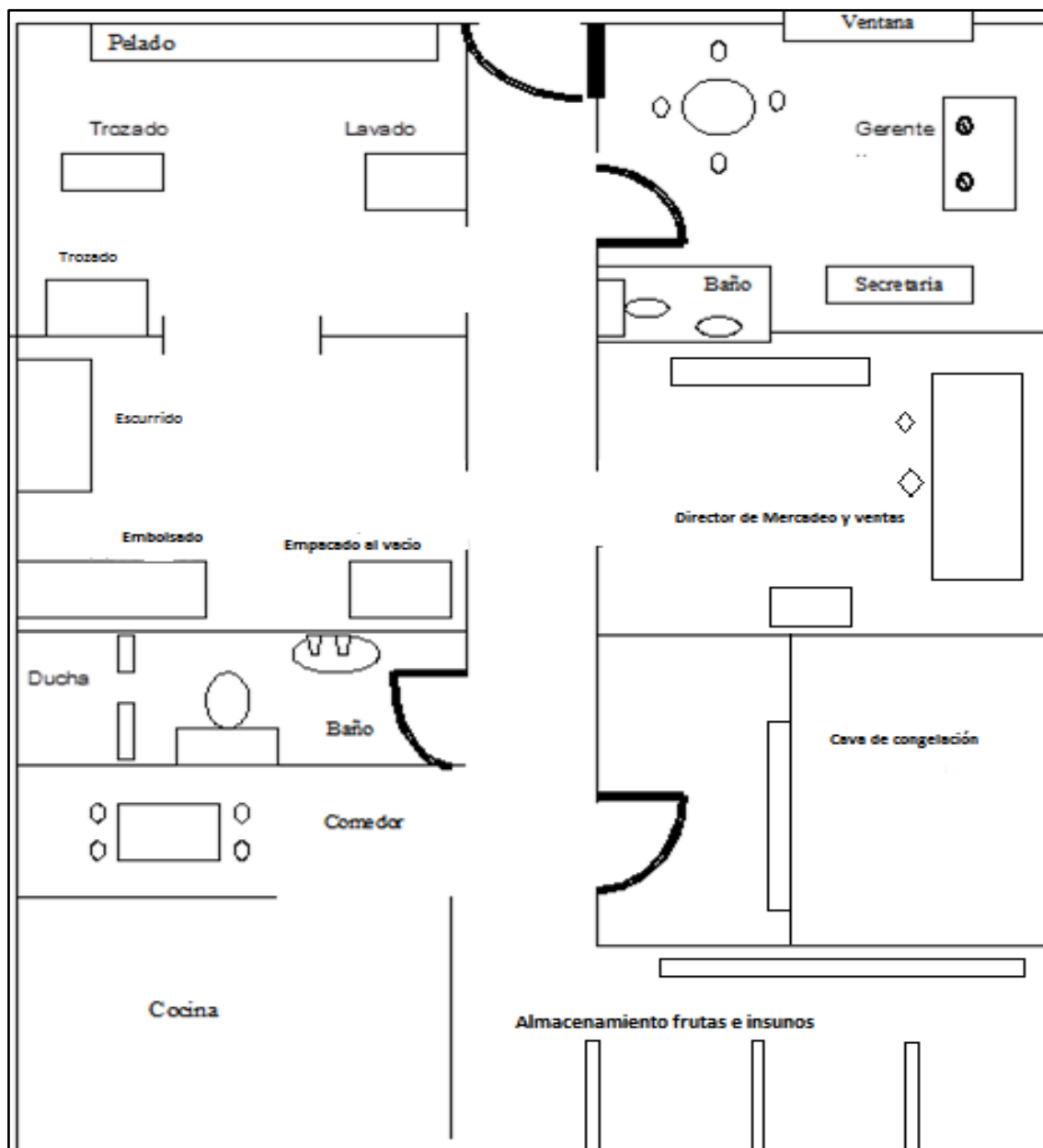
Figura 8. Localización Cosecheros



Tamaño

- La planta de procesamiento tiene un área de 224 mts²
- Capacidad diseñada: el diseño tiene la capacidad de procesamiento de 25.000 kg de fruta al mes
- Capacidad instalada: 20.000 kg de fruta al mes
- Capacidad utilizada: 13.000 kg de fruta al mes

Distribución interna planta de procesamiento de frutas



Plan de compras

Los proveedores de fruta están localizados en la central mayorista de Antioquia, y están abasteciendo los negocios de cosechas pertenecientes a los emprendedores desde hace un año y medio, siendo los más representativos Fruver Castilla y Fruver Plaza, los cuales permiten el pago de los pedidos con un plazo de 15 días. Las compras se realizan semanalmente y son entregadas a domicilio en la puerta de la planta de procesamiento

Cuadro 29. Plan de compras

Compras	Kg de fruta por Bolsa de 2 Kg	Valor Kg.\$	Bolsas de 2 Kg. Mes	Valor total compras mes
Frutas				\$
Piña (Kg.)	2,9	1.250,0	6.457,0	23.406.625
Sandía (Kg.)	2,5	650,0	3.968,0	6.448.000
Papaya (Kg.)	2,6	1.000,0	2.943,0	7.651.800
Fresa (Kg.)	2,0	3.000,0	4.550,0	27.846.000

Control de calidad

Una vez obtenidas las frutas trozadas y empacas hay necesidad de evaluar la calidad del producto final. La calidad resultante será la que se haya logrado mantener después de haber procesado la fruta que llegó a la fábrica en determinadas condiciones.

Si los procesos fueron adecuadamente aplicados, manteniendo la higiene en cada operación, la fruta resultante poseerá niveles de contaminación mínimos y satisfactorios.

Si la fruta reunía las condiciones de madurez y sanidad necesarias, fisicoquímica y sensorialmente la fruta poseerá las características de calidad muy

similares a las recién obtenidas de la fruta fresca a nivel casero, que es el patrón empleado por el consumidor para comparar la fruta trozada obtenida en una fábrica.

El control de calidad debe entenderse como una actividad programada o un sistema completo, con especificaciones escritas y estándares que incluyan revisión de materias primas y otros ingredientes, inspección de puntos críticos de control de proceso, y finalmente revisión del sistema completo inspeccionando el producto final.

Programa Integral de Control de Calidad.

El programa integral de control de calidad incluirá las siguientes operaciones:
Inspección de entrada de insumos para prevenir que materias primas o envases defectuosos lleguen al área de procesamiento.

Control del proceso.

Inspección del producto final.

Vigilancia del producto durante su almacenamiento y distribución. Esta es un área que normalmente se descuida y que puede anular todo el trabajo anterior de control de calidad.

Es importante señalar que para obtener un producto de buena calidad se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- Instrucciones de elaboración para cada producto:
- Equipo de procesamiento específico.
- Temperaturas y tiempos de procesamiento.
- Materiales de empaquetado
- Límites de peso o volúmenes para el empaquetado

- Etiquetado de productos.
- Especificaciones para cada ingrediente y producto final que incluyan mediciones de características químicas:
- Normas de muestreo y análisis para asegurar que los estándares se satisfagan.
- La planta de producción será inspeccionada a intervalos regulares para:
- Asegurar las buenas prácticas de elaboración y de sanidad.
- Dar cumplimiento a las normas de la industria.
- Garantizar seguridad.
- Mantener el control ambiental.
- Promover la conservación de energía.
- Se presenta el Control de Calidad que será implementado y aplicado en los procesos productivos de elaboración de la fruta trozada y congelada.

Organizacional y Legal

Organizacional

Concepto del negocio

Mediante esta propuesta se pretende dar respuesta a la necesidad de un nuevo mercado de consumidores por adquirir productos nutritivos y saludables, que beneficien la esencia del ser humano y la sostenibilidad del planeta.

La fortaleza de este negocio radica en el área de producción de frutas trozadas y empacadas al vacío, concretamente en brindar productos confiables para el consumidor final donde se garantiza la calidad de cada producto desde el primer eslabón de la cadena productiva, las frutas, hasta el último eslabón, que será la entrega satisfactoria del bien, a un precio justo y una excelente presentación para consumidor final.

Cosecheros será una empresa del sector agroindustrial dedicada a la transformación de frutas (Papaya, sandía, piña y fresa), para el abastecimiento de fruta trozada utilizada en jugos, batidos y productos de panadería, cumpliendo con los requerimientos solicitados por los clientes como calidad, empaque y congelamiento para cumplir con las necesidades actuales de este tipo de negocios.

Objetivos de la empresa / proyecto

Objetivo general:

Estructurar una empresa dedicada a la producción y comercialización de fruta picada procesada y empacada al vacío para las diferentes tiendas de cosechas, panadería y restaurantes a nivel regional.

Objetivos específicos

- Generar 10 empleos directos de los cuales 4 personas encargadas del procesamiento de la fruta serán madres cabezas de hogar y el resto personal capacitado para las labores de transporte contabilidad y recepción de pedidos.
- Generar ventas equivalentes a 13.000 kilogramos mensuales de fruta picada, porcionada y empacada al vacío; entregada en empaques de 2 kg por porción de las diferentes frutas.
- Distribuir las frutas para el 50% de tiendas cosechas en la ciudad de Medellín que son las que se encuentran abiertas; así como panaderías y restaurantes de la zona céntrica.
- Realizar la distribución de la fruta en un empaque que tenga la facilidad de perdurar por mayor tiempo y no perder ninguna propiedad organoléptica, dándole a este un valor agregado por facilidad y manejo.

Visión

Para el año 2018 Cosecheros será la empresa líder en procesamiento, empaque y producción de insumos frutales para el punto de venta de la franquicia Cosechas a nivel nacional mediante la aplicación de técnicas especializadas en corte, empaque y refrigeración para las diferentes frutas utilizadas en los batidos Cosechas.

Misión

Cosecheros es una empresa dedicada a la comercialización de frutas procesadas, debidamente pelada ,picada, pesada y empacada al vacío para la producción de los batidos Cosechas y las tiendas dedicadas a la venta de productos

frutales, conservando las propiedades de la fruta, facilitando a nuestros clientes sus procesos de producción con el fin de optimizar sus productos y crear reconocimiento de marca para las diferentes franquicias, todo esto bajo políticas de calidad, honestidad y respeto hacia nuestros clientes, proporcionándoles una atención oportuna, directa y especializada con la responsabilidad social empresarial .

Valores corporativos

- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Buena presentación personal
- Amabilidad

Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar)

Cuadro 30. Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar)

Análisis interno	
Explotar	Corregir
<p>Experiencia en el negocio de jugos y batidos con las tiendas cosechas</p> <p>Equipo interdisciplinario en las áreas de producción y comercialización de fruta trozada</p> <p>Condiciones de mercado y comercialización favorables</p> <p>Definición concreta de los esquemas operativos, comerciales y administrativos.</p> <p>Acceso a Información de mercado y suficiente por medio de propietarios de franquicias y proveedores de fruta, así como asesores de extensa experiencia.</p> <p>Trayectoria dentro del sector de productos alimenticios por tradición familiar</p>	<p>Fluctuación de los precios de materias primas e incumplimiento de proveedores</p> <p>Falta de recursos y cara financiación para la implementación del proyecto</p> <p>Poca experiencia en el manejo de la red de frio</p>
Análisis Externo	
Mantener	Afrontar
<p>Interés de consumo de las personas por productos saludables, nutritivos y exóticos.</p> <p>La magnitud del porcentaje del mercado objetivo, es accesible y para nada descabellado.</p> <p>Aunque existe la creencia de que estos productos son relativamente benéficos, sanos y nutritivos, la comercialización de éstos de forma industrial y a gran escala es por completo novedosa.</p> <p>La realización de alianzas estrategias con empresas especializadas de la zona disminuirá los montos a invertir y se compartirán los riesgos en el proyecto con respecto a maquinaria y procesos de transformación.</p>	<p>Escases de la fruta de acuerdo a cambios climáticos o periodos de producción</p> <p>Fluctuación de precios y calidades de la fruta</p> <p>Modos de pago a proveedores de frutas</p> <p>Orden público en las zonas de producción de las frutas</p>

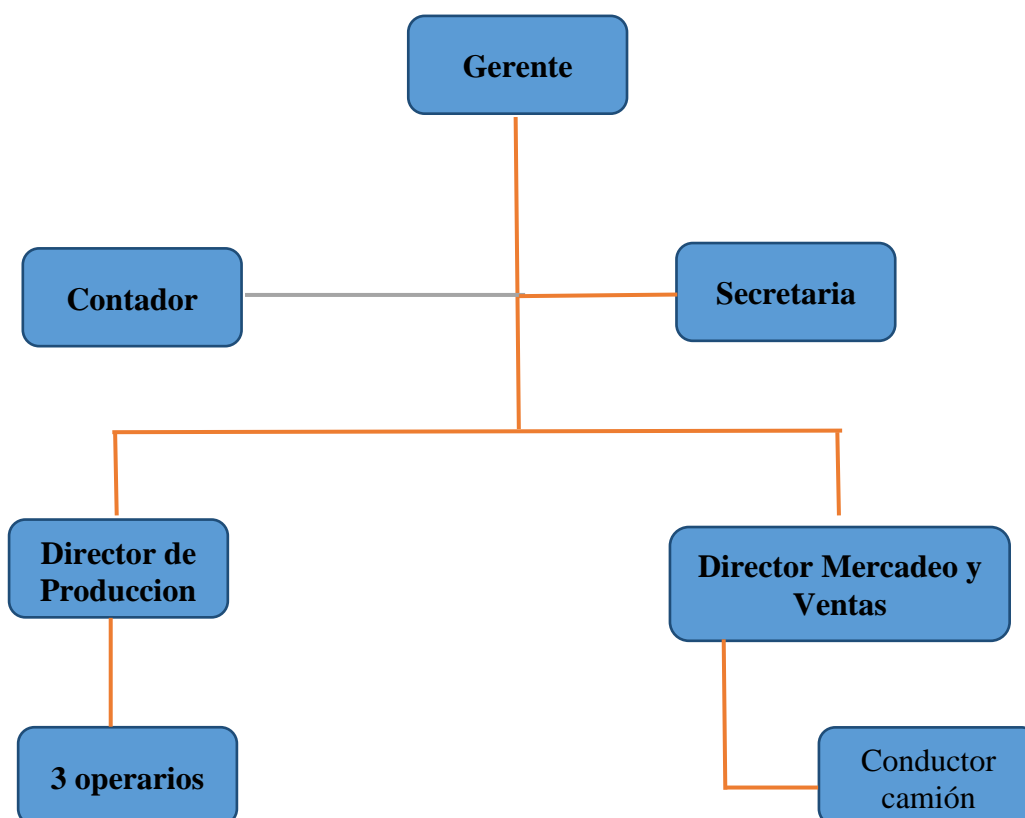
Grupo emprendedor

Cuadro 31. Grupo emprendedor

<p>Andrés Lopera Tobón, Estudiante último semestre de Administración de Empresas Agropecuarias, con una experiencia laboral con más de 7 años en el ramo de las comidas rápidas, y hace 3 años en el negocio del comercio de frutas vendiendo batidos saludables, ubicados en el centro de Medellín, gran conocimiento del sector agropecuario en el manejo y cultivos de hortalizas y frutas como piña y papaya ubicados en la costa norte.</p>	<p>Daniel García Valencia, Estudiante último semestre de Administración de Empresas Agropecuarias, desempeño laboral en el área de los textiles de más de 5 años en el sector del hueco, experiencia en el sector agropecuario en el comercio de frutas y hortalizas, fundador de la empresa de textiles DG s.a.s, inversionista en las franquicias de jugos las cosechas, también crianza de caballos criollos.</p>
---	---

Estructura organizacional

Figura 9. Organigrama



Manual de funciones

Cuadro 32. Manual de funciones Gerente

Descripción del cargo de Gerente	
Denominación del Cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Junta de Socios
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa; la ejecución de las funciones administrativas y técnicas; la realización de programas y el cumplimiento de las normas legales de la Empresa.</p> <p>Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo.</p> <p>Evaluar de manera constante los costos de los producido y ofertado al medio, apoyándose en análisis de sensibilidad. Elaborar plan de mercadeo para los vendedores. Controlar la administración de mercadeo.</p> <p>Autorizar y ordenar los respectivos pagos.</p> <p>Presentar informes a la Junta de Socios de planes a realizar mensualmente.</p> <p>Elaborar presupuestos de ventas mensuales. Presentar políticas de incentivo para los vendedores.</p> <p>Realizar el cierre de negocios que presenten los vendedores.</p> <p>Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal de ventas.</p>	
Requisitos de Educación:	Ingeniero de Producción Industrial, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal; carnet certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud.

Cuadro 33. Manual de funciones secretaria

Descripción del cargo de Secretaria	
Denominación del Cargo:	Secretaria.
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.</p> <p>Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes.</p> <p>Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo.</p> <p>Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.</p> <p>Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio.</p> <p>Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos.</p> <p>Verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.</p> <p>Archivar diariamente la documentación contable.</p> <p>Llevar manualmente el libro de bancos, retención de la fuente y libro de personal.</p> <p>Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor.</p> <p>Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno.</p> <p>Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.</p>	
Requisitos de Educación:	Título de Secretaria Ejecutiva egresada del SENA, Nivel de inglés intermedio.
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal

Cuadro 34. Manual de funciones operario

Descripción del cargo de Operario	
Denominación del Cargo:	Operario.
Jefe Inmediato:	Director de producción.
Número de Personas en el Cargo:	Cinco (5).
FUNCIONES	
<p>Cumplir con el horario asignado.</p> <p>Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).</p> <p>Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.</p> <p>Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.</p> <p>Responder por los implementos de trabajo asignados.</p> <p>Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo.</p> <p>Velar por el orden y aseo del lugar.</p> <p>Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción.</p> <p>Dentro de las funciones a realizar se encuentran: Recepción de materias primas, pesajes, bodegajes, transportes (materias primas, insumos y productos terminados), manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes, revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.</p>	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)
Requisitos de Experiencia:	Un (1) año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Carné certificador de manipulador de alimentos expedido por la Secretaria de Salud, excelente capacidad de trabajo en equipo.

Cuadro 35. Manual de funciones Director de Producción

Descripción del cargo de Director de producción	
Denominación del Cargo:	Director de producción
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Identificar, preparar, diseñar, orientar y controlar procedimientos acordes con las metas propuestas por la compañía.</p> <p>Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.</p> <p>Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.</p> <p>Supervisar todo el proceso de producción de frutas y reporta al administrador cualquier problema o necesidad que surja.</p> <p>Supervisar a diario la calidad del producto que este saliendo al momento.</p> <p>Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.</p> <p>Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.</p> <p>Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto.</p> <p>Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.</p> <p>Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.</p>	
Requisitos de Educación:	Título de Tecnólogo en mercadeo y ventas
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal

Cuadro 36. Manual de funciones director de Mercadeo y Ventas

Descripción del cargo de Director de Mercadeo y Ventas	
Denominación del Cargo:	Director de Mercadeo y Ventas
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Rendir informe periódicamente al jefe inmediato Captar la atención, y despertar el interés del cliente. Lograr los objetivos propuestos por la empresa. Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes. Colaborar a los compañeros de trabajo. Cumplir con las políticas y normas de la empresa. Cumplir con los compromisos contraídos con los clientes. Mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado. Desempeñar adecuadamente sus funciones. Promover las ventas en toda la región. Tener un control de las necesidades del consumidor. Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado. Distribuir el producto en el momento necesario. Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto. Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos. Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos. Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado. Supervisar las rutas de ventas en toda la región. Realizar estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto y las necesidades de los consumidores Promover el producto en el mercado con constantes campañas publicitarias. Crear el slogan, logotipo y topo tipo de promociones para inducir al consumidor a comprar nuestros productos</p>	
Requisitos de Educación:	Profesional en mercadeo
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal

Cuadro 37. Manual de funciones Conductor Camión

Descripción del cargo de conductor camión	
Denominación del Cargo:	Conductor
Jefe Inmediato:	Director mercadeo y ventas
Número de Personas en el Cargo:	Uno (2)
FUNCIONES	
<p>Cumplir con el horario asignado.</p> <p>Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Director de mercadeo y ventas).</p> <p>Realizar las transportaciones necesarias, ya sean de personal, materias primas, producto terminado, etc.</p> <p>Velar por el aseo y buen estado del vehículo</p> <p>Reportar cualquier avería, daño o inconveniente con los vehículos de transporte</p>	
Requisitos de Educación:	Bachiller
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares y destrezas y habilidades en el manejo de vehículos de tres toneladas y motocarro
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal

Cuadro 38. Manual de funciones contador

Descripción del cargo de contador	
Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Gerente
Número de Personas en el Cargo:	Uno (1)
FUNCIONES	
<p>Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.</p> <p>Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal.</p> <p>Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, etc.</p> <p>Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa.</p> <p>Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.</p> <p>Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa.</p> <p>Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa.</p>	

Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa.	
Requisitos de Educación:	Contador público con tarjeta profesional
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal

Gastos de administración y nómina

Cuadro 39. Gastos de Nómina

Cantidad	Cargo	Salario mes \$	Prestaciones	Total mes \$	Total año \$
			\$ 52%		
1	Gerente	2.700.000	1.404.000	4.104.000	49.248.000
1	Secretaria auxiliar contable	900.000	468.000	1.368.000	16.416.000
1	Contador	300.000	0	0	0
1	Director de producción	1.500.000	780.000	2.280.000	27.360.000
1	Director mercadeo y ventas	1.500.000	780.000	2.280.000	27.360.000
3	Operarios (1 s.m.l.v)	2.155.050	1.120.626	3.275.676	39.308.112
1	Conductor	1.000.000	520.000	1.520.000	18.240.000
1	Servicios generales	718.350	373.542	1.091.892	13.102.704

Organismos de apoyo

- Corporación Universitaria Lasallista
- Fondo Emprender
- Microempresas de Antioquia
- CREAME
- Ruta N
- Banca Privada

Constitución Empresa y Aspectos Legales:

Figura jurídica: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

Requisitos para constituir una S.A.S ley 1258 de 2008

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.

El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes.

Cuando las personas nombradas, no hayan firmado el documento privado de constitución, deben anexarse las aceptaciones de los cargos por escrito, de todas y cada una de ellas, con indicación de número de identificación y fotocopia del mismo.

Paso a paso SAS

Paso 1. Registro

Para hacer uso del servicio por primera vez, usted deberá registrarse como usuario. El sistema enviará un correo electrónico de confirmación de datos y las instrucciones para habilitar el usuario y clave indicados en el registro.

Paso 2. Diligenciar los formularios

Ingresa con su usuario y clave al servicio virtual. Antes de proceder a la constitución de la sociedad recuerde que debe diligenciar el formulario previo del RUT en la página web de la DIAN. Ingresa a cada uno de los módulos ubicados en la parte izquierda de su pantalla y diligencie los formularios según corresponda.

Paso 3. Realizar el pago

Realice el pago por Internet o si lo prefiere imprima la preliquidación y acérquese a las taquillas de la Cámara de Comercio.

Paso 4. Firma digital de los documentos

Para culminar el proceso los accionistas, los representantes legales, y si es del caso, los miembros de junta directiva y el revisor fiscal nombrados, deberán firmar digitalmente los documentos que correspondan.

Certicámara validará su identidad como suscriptor y le enviará a la cuenta de correo ingresada al momento de diligenciar la información de la sociedad, las instrucciones para la descarga del certificado digital y su clave personal. Luego de recibir este instructivo y proceder a la respectiva instalación del certificado digital, ingrese nuevamente al aplicativo y proceda a firmar los documentos correspondientes.

Paso 5. Inscripción del documento de constitución

Una vez el documento de constitución y la Carátula Única Empresarial hayan sido firmados digitalmente, iniciará el proceso de inscripción en la Cámara de Comercio.

En un plazo no mayor a 24 horas, si el proceso de registro ha terminado exitosamente, el representante legal de la sociedad recibirá un correo de confirmación que incluye el certificado electrónico de existencia y representación legal.

Aspectos a tener en cuenta

El proceso de constitución de la sociedad SAS de manera virtual tiene plena validez jurídica.

Una vez concluido el trámite virtual, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia realizará el registro de la constitución en un término de 24 horas.

La firma digital tiene una validez de 15 días a partir de la descarga de la misma.

No será posible efectuar la constitución de manera virtual de la SAS, cuando el accionista, designado como representante legal, miembro de la junta directiva o revisor fiscal sea persona jurídica, menor de edad o actúe a través de apoderado, en cuyo caso deberá proceder con la elaboración del documento privado de constitución por medios físicos.

Si pretende aportar en la constitución de la sociedad, establecimientos de comercio o inmuebles, el proceso de constitución deberá efectuar el trámite por los medios tradicionales, es decir de manera física.

Si la sociedad va a tener Junta Directiva deberá tener 3 miembros y si tiene suplentes serán en igual número.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia asumirá el costo de expedición las firmas digitales para cada sociedad constituida.

Antes de utilizar el servicio, es necesario que usted lea cuidadosamente y acepte los términos legales y condiciones de uso.(Cámara de comercio Medellín, 2015)

En el apéndice A se presenta un ejemplo de la minuta con los respectivos estatutos para la creación y legalización de una empresa S.A.S

Estudio financiero

Información inicial del proyecto

Cuadro 40. Información inicial del proyecto

1. INFORMACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2015	2016	2017	2018	2019
IPC PROYECTADO	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
TASA CAMBIO PROYECTADA					
TASA DE INTERÉS CRÉDITO PROYECTADA					
PIB PROYECTADO	3,00%	5,00%	8,00%	12,00%	15,00%
OTROS INDICADORES					

1. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

NÚMERO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	4
---------------------------------	---

- 1 fresa
- 2 sandia
- 3 piña
- 4 papaya

2. INFORMACIÓN PLAN DE MERCADEO

INGRESOS OPERATIVOS (Producto o servicio)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2015	2016	2017	2018	2019
FACTOR CRECIMIENTO UNIDADES		3,00%	5,00%	8,00%	12,00%	15,00%
FACTOR INCREMENTO PRECIOS		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
fresa	Cantidades	47.610	49.991	53.990	60.469	69.539
	Precio unitario	7.800	8.034	8.275	8.523	8.779
		371.358.000	401.623.677	446.766.178	515.389.463	610.478.819
sandia	Cantidades	54.600	57.330	61.916	69.346	79.748
	Precio unitario	4.900	5.047	5.198	5.354	5.515
		267.540.000	289.344.510	321.866.833	371.305.578	439.811.458
piña	Cantidades	77.484	81.358	87.867	98.411	113.173
	Precio unitario	7.000	7.210	7.426	7.649	7.879
		542.388.000	586.592.622	652.525.633	752.753.570	891.636.604
papaya	Cantidades	33.316	34.982	37.780	42.314	48.661
	Precio unitario	5.700	5.871	6.047	6.229	6.415
		189.901.200	205.378.148	228.462.652	263.554.515	312.180.323
	Cantidades		0	0	0	0
	Precio unitario		0	0	0	0
		0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS		1.371.187.200	1.482.938.957	1.649.621.296	1.903.003.127	2.254.107.203

ESTRATEGIAS DE MERCADEO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2015	2016	2017	2018	2019

Publicidad y promoción	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632
-------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

TOTAL COSTOS ESTRATEGIAS	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632
---------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

3. INFORMACIÓN PLAN OPERATIVO

COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2015	2016	2017	2018	2019

FACTOR INCREMENTO COSTO VBLE	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

fresa	Cantidades	47.610	49.991	53.990	60.469	69.539
	Costo unitario	6.836	7.041	7.252	7.470	7.694
		325.461.960	351.987.110	391.550.461	451.692.612	535.029.899

sandia	Cantidades	54.600	57.330	61.916	69.346	79.748
	Costo unitario	2.341	2.411	2.484	2.558	2.635
		127.818.600	138.235.816	153.773.522	177.393.135	210.122.168

piña	Cantidades	77.484	81.358	87.867	98.411	113.173
	Costo unitario	4.687	4.828	4.972	5.122	5.275
		363.167.508	392.765.660	436.912.520	504.022.283	597.014.394

papaya	Cantidades	33.316	34.982	37.780	42.314	48.661
	Costo unitario	3.316	3.415	3.518	3.623	3.732
		110.475.856	119.479.638	132.909.150	153.323.995	181.612.272

	Cantidades	0	0	0	0	0
	Costo unitario		0	0	0	0
		0	0	0	0	0

TOTAL COSTOS VARIABLES	926.923.924	1.002.468.224	1.115.145.652	1.286.432.024	1.523.778.733
-------------------------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Costos de Ventas (Fletes transporte)	Cantidades	213.010	223.661	241.553	270.540	311.121
	Costo unitario	100	105,0	113,4	127,0	146,1
TOTAL COSTOS Y GASTOS EN VENTAS		21.301.000	23.484.353	27.392.149	34.360.711	45.442.041

FACTOR INCREMENTO COSTOS FIJOS	Valor mes	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
---------------------------------------	------------------	-------	-------	-------	-------	-------

ARRIENDO	4.000.000	48.000.000	49.440.000	50.923.200	52.450.896	54.024.423
SERVICIOS PUBLICOS	1.500.000	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
MONITOREO ALARMA	100.000	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
VIGILANCIA	300.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
MANTENIMIENTO EQUIPOS	150.000	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
SOSTENIMIENTO VEHICULO	1.450.000	17.400.000	17.922.000	18.459.660	19.013.450	19.583.853
Impuesto y seguros vehiculo	350.000	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0

TOTAL COSTOS FIJOS		94.200.000	97.026.000	99.936.780	102.934.883	106.022.930
---------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------

GASTOS OPERATIVOS		21301000	23484352,5	27392148,76	34360711,4	45442040,83
FACTOR INCREMENTO GASTOS OPER.	Valor mes	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
PAPELERIA	200.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
ASEO Y CAFETERIA	180.000	2.160.000	2.224.800	2.291.544	2.360.290	2.431.099
telefonía celular	300.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
gastos de representacion	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
GASTOS VIAJES	300.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
		0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS		17.760.000	18.292.800	18.841.584	19.406.832	19.989.036
Gasto por depreciación		18.806.850	18.806.850	16.446.600	16.446.600	16.446.600
Gasto por amortización		8.652.000	7.792.000	7.792.000	7.792.000	7.792.000
Gasto por impuestos		16.335.809	18.355.588	19.951.718	22.338.918	25.868.693
Gasto por publicidad		30.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632
Gasto por salarios		194.634.816	200.473.860	206.488.076	212.682.719	219.063.200
Gastos en ventas		21.301.000	23.484.353	27.392.149	34.360.711	45.442.041
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		266.926.475	302.655.451	312.825.627	329.418.684	351.484.202

VEHICULOS

vehiculo 3 toneladas	60.000.000
Activo 2	0
Activo 3	0
Activo 4	0
Activo 5	0

60.000.000

Vida útil años 5

Vr. Salvamento 6.000.000

Dep. Anual 10.800.000

EQUIPO DE COMPUTO

3 pc portatil	4.500.000
1 impresora multifuncional	450.000
1 disco duro 1 tera	170.000
5 memorias USB 16 gigas	125.000

5.245.000

Vida útil años 2

Vr. Salvamento 524.500

Dep. Anual 2.360.250

INVERSIONES DIFERIDAS

Adecuaciones locativas	12.000.000
Gastos Legales	1.560.000
registro invima 4 productos	20.000.000
software contable	2.500.000
software office	300.000
poliza de seguros	2.000.000
capacitacion manipulacion alimentos	600.000
	0

38.960.000

años vida proyecto 5

Amortizacion 7.792.000

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	21300999	21301000	23484352,5	27392148,76	34360711,4	45442040,83
Total activos fijos invertidos	163.075.000					
TOTAL INVERSIÓN	163.075.000	0	0	0	0	0
TOTAL DEPRECIACIÓN		18.806.850	18.806.850	16.446.600	16.446.600	16.446.600
TOTAL AMORTIZACIÓN		8.652.000	7.792.000	7.792.000	7.792.000	7.792.000
OTROS EGRESOS		21301000	23484352,5	27392148,76	34360711,4	45442040,83
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	1,00%		13.884.440	15.016.022	16.703.823	19.269.530
IMPUESTO TRANSACCION FINANCIERA	0,40%	4.155.536	4.471.148	4.935.696	5.635.095	6.599.163

4. PLAN ADMINISTRATIVO

SALARIOS		2015	2016	2017	2018	2019
FACTOR INCREMENTO SALARIOS	Valor mes	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Gerente	4.104.000	49.248.000	50.725.440	52.247.203	53.814.619	55.429.058
secretaria	1.368.000	16.416.000	16.908.480	17.415.734	17.938.206	18.476.353
contador	300.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Director de producción	2.280.000	27.360.000	28.180.800	29.026.224	29.897.011	30.793.921
Director de mercadeo y ventas	2.280.000	27.360.000	28.180.800	29.026.224	29.897.011	30.793.921
(3) Operarios	3.275.676	39.308.112	40.487.355	41.701.976	42.953.035	44.241.626
Conductor	1.520.000	18.240.000	18.787.200	19.350.816	19.931.340	20.529.281
servicios generales	1.091.892	13.102.704	13.495.785	13.900.659	14.317.678	14.747.209
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAL NOMINA		194.634.816	200.473.860	206.488.076	212.682.719	219.063.200

5. OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA

CAPITAL DE TRABAJO	2015	2016	2017	2018	2019
--------------------	------	------	------	------	------

Meses de capital de trabajo al inicio	2	55.611.271
---------------------------------------	---	------------

Días de existencia de inventarios	15	57.132.800
-----------------------------------	----	------------

TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	112.744.071
--------------------------	-------------

TOTAL INVERSIÓN	275.819.071
-----------------	-------------

FINANCIACIÓN

Recursos propios	100.000.000
------------------	-------------

TMRR	20,00%
------	--------

CPP Proveedor

Crédito con terceros	175.819.071
----------------------	-------------

Vr. Cuota mes	4.581.595
---------------	-----------

CPP Otro pasivo

Plazo del crédito en meses	60
----------------------------	----

Tasa de interés proyectada crédito	21,00%	1,601%
------------------------------------	--------	--------

Tasa de interés esperada inversión	0,00%
------------------------------------	-------

Tasa de impuestos	33,00%
-------------------	--------

Días de cartera	8
-----------------	---

Días de inventarios	15
---------------------	----

Días de proveedores	15
---------------------	----

Saldo mínimo en caja	5.000.000
----------------------	-----------

Cuentas por cobrar	30.470.827	32.954.199	36.658.251	42.288.958	50.091.271
Inventario mercancías	38.621.830	41.769.509	46.464.402	53.601.334	63.490.781
Proveedores	38.621.830	41.769.509	46.464.402	53.601.334	63.490.781

Ventas de contado	1.340.716.373	1.449.984.758	1.612.963.045	1.860.714.168	2.204.015.932
Compras de contado	888.302.094	960.698.714	1.068.681.250	1.232.830.690	1.460.287.952

Presupuesto de ingresos

Cuadro 41. Ingresos

COSECHEROS					
INGRESOS					
	2015	2016	2017	2018	2019
fresa	371.358.000	401.623.677	446.766.178	515.389.463	610.478.819
sandía	267.540.000	289.344.510	321.866.833	371.305.578	439.811.458
piña	542.388.000	586.592.622	652.525.633	752.753.570	891.636.604
papaya	189.901.200	205.378.148	228.462.652	263.554.515	312.180.323
	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	1.371.187.200	1.482.938.957	1.649.621.296	1.903.003.127	2.254.107.203
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	1.371.187.200	1.482.938.957	1.649.621.296	1.903.003.127	2.254.107.203

Análisis vertical año 1	
fresa	27%
sandía	20%
piña	40%
papaya	14%
	0%

Distribución porcentual de los ingresos respecto al total

Análisis horizontal ingresos	
2015	
2016	8%
2017	11%
2018	15%
2019	18%

Crecimiento anual

Egresos

Cuadro 42. Egresos

COSECHEROS					
EGRESOS					
	2015	2016	2017	2018	2019
Costos variables	926.923.924	1.002.468.224	1.115.145.652	1.286.432.024	1.523.778.733
Costos fijos	94.200.000	97.026.000	99.936.780	102.934.883	106.022.930
ARRIENDO	48.000.000	49.440.000	50.923.200	52.450.896	54.024.423
SERVICIOS PUBLICOS	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
MONITOREO ALARMA	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
VIGILANCIA	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
SOSTENIMIENTO VEHICULO	17.400.000	17.922.000	18.459.660	19.013.450	19.583.853
Impuesto y seguros vehiculo	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS	1.021.123.924	1.099.494.224	1.215.082.432	1.389.366.908	1.629.801.663
Gastos operativos	292.490.475	302.482.883	312.638.995	329.211.074	351.244.704
PAPELERIA	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
ASEO Y CAFETERIA	2.160.000	2.224.800	2.291.544	2.360.290	2.431.099
telefonía celular	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
gastos de representacion	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
GASTOS VIAJES	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Gasto por depreciación	18.806.850	18.806.850	16.446.600	16.446.600	16.446.600
Gasto por amortización	8.652.000	7.792.000	7.792.000	7.792.000	7.792.000
Gasto por impuestos	16.335.809	18.183.020	19.765.086	22.131.308	25.629.194
Gasto por publicidad	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632
Gasto por salarios	194.634.816	200.473.860	206.488.076	212.682.719	219.063.200
Gasto Distribucion y transporte	21.301.000	23.484.353	27.392.149	34.360.711	45.442.041
Gastos financieros	31.812.281	26.947.241	21.060.542	13.937.637	5.318.921
TOTAL GASTOS	324.302.756	329.430.124	333.699.537	343.148.711	356.563.625
TOTAL EGRESOS	1.345.426.680	1.428.924.347	1.548.781.969	1.732.515.619	1.986.365.288

Análisis vertical año 1	
Costos variables	69%
Costos fijos	7%
Gastos administrativos	22%
Gastos financieros	2%

Distribución del total egresos en cada concepto

Análisis horizontal egresos	
2015	
2016	6%
2017	8%
2018	12%
2019	15%

Crecimiento anual

Plan de amortización

Cuadro 43. Plan de amortización

COSECHEROS	
PLAN DE AMORTIZACIÓN	

VALOR PRESTAMO	175.819.071
PLAZO	60
TASA	1,601%
CUOTA MES	4.581.595

CUOTA	INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO
1	175.819.071	2.815.192	1.766.403	174.052.668
2	174.052.668	2.786.908	1.794.687	172.257.981
3	172.257.981	2.758.172	1.823.423	170.434.558
4	170.434.558	2.728.976	1.852.619	168.581.939
5	168.581.939	2.699.312	1.882.283	166.699.656
6	166.699.656	2.669.173	1.912.422	164.787.234
7	164.787.234	2.638.551	1.943.043	162.844.190
8	162.844.190	2.607.440	1.974.155	160.870.035
9	160.870.035	2.575.830	2.005.765	158.864.270
10	158.864.270	2.543.714	2.037.881	156.826.389
11	156.826.389	2.511.083	2.070.511	154.755.877
12	154.755.877	2.477.931	2.103.664	152.652.213
año 1		31.812.281	23.166.858	
13	152.652.213	2.444.247	2.137.348	150.514.865
14	150.514.865	2.410.024	2.171.571	148.343.295
15	148.343.295	2.375.253	2.206.342	146.136.953
16	146.136.953	2.339.926	2.241.669	143.895.284
17	143.895.284	2.304.032	2.277.563	141.617.721
18	141.617.721	2.267.564	2.314.031	139.303.690
19	139.303.690	2.230.512	2.351.083	136.952.608
20	136.952.608	2.192.867	2.388.728	134.563.880
21	134.563.880	2.154.619	2.426.976	132.136.904
22	132.136.904	2.115.759	2.465.836	129.671.068
23	129.671.068	2.076.276	2.505.319	127.165.749
24	127.165.749	2.036.161	2.545.434	124.620.315

Año 2		26.947.241	28.031.898	
25	124.620.315	1.995.404	2.586.191	122.034.124
26	122.034.124	1.953.994	2.627.601	119.406.524
27	119.406.524	1.911.921	2.669.673	116.736.850
28	116.736.850	1.869.175	2.712.420	114.024.430
29	114.024.430	1.825.744	2.755.851	111.268.580
30	111.268.580	1.781.618	2.799.977	108.468.603
31	108.468.603	1.736.785	2.844.810	105.623.793
32	105.623.793	1.691.234	2.890.361	102.733.432
33	102.733.432	1.644.954	2.936.641	99.796.791
34	99.796.791	1.597.933	2.983.662	96.813.129
35	96.813.129	1.550.159	3.031.436	93.781.694
36	93.781.694	1.501.620	3.079.975	90.701.719
Año 3		21.060.542	33.918.596	
37	90.701.719	1.452.304	3.129.291	87.572.428
38	87.572.428	1.402.198	3.179.397	84.393.031
39	84.393.031	1.351.290	3.230.305	81.162.726
40	81.162.726	1.299.567	3.282.028	77.880.698
41	77.880.698	1.247.015	3.334.579	74.546.119
42	74.546.119	1.193.623	3.387.972	71.158.147
43	71.158.147	1.139.375	3.442.220	67.715.926
44	67.715.926	1.084.258	3.497.336	64.218.590
45	64.218.590	1.028.260	3.553.335	60.665.255
46	60.665.255	971.364	3.610.231	57.055.024
47	57.055.024	913.557	3.668.037	53.386.987
48	53.386.987	854.825	3.726.770	49.660.217
Año 4		13.937.637	41.041.502	
49	49.660.217	795.153	3.786.442	45.873.775
50	45.873.775	734.525	3.847.070	42.026.705
51	42.026.705	672.926	3.908.669	38.118.036
52	38.118.036	610.341	3.971.254	34.146.782
53	34.146.782	546.754	4.034.841	30.111.941
54	30.111.941	482.148	4.099.446	26.012.495
55	26.012.495	416.509	4.165.086	21.847.408
56	21.847.408	349.818	4.231.777	17.615.631
57	17.615.631	282.059	4.299.536	13.316.096
58	13.316.096	213.216	4.368.379	8.947.716
59	8.947.716	143.270	4.438.325	4.509.391
60	4.509.391	72.204	4.509.391	0
Año 5		5.318.921	49.660.217	

Inversiones

Cuadro 44. Inversiones

COSECHEROS			
INVERSIÓN ACTIVOS			
	Valor total del activo	Años de vida útil	Depreciación y amortización
MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA			
		5	696.600
3 escritorios	\$ 600.000		
2 ventiladores	\$ 200.000		
1 archivador	\$ 200.000		
1 mesa centro	\$ 100.000		
6 sillas plasticas	\$ 120.000		
3 sillas escritorio	\$ 210.000		
1 microondas	\$ 150.000		
1 fax	\$ 350.000		
1 gabinete cocineta	\$ 160.000		
1 gabinete baño	\$ 140.000		
1 vajilla vaso refresco y tinto	\$ 80.000		
2 telefonos fijos	\$ 80.000		
3 celulares	\$ 300.000		
1 locker 6 puestos	\$ 120.000		
kit aseo	\$ 140.000		
kit papeleria	\$ 120.000		
5 reguladores energia	\$ 800.000		
SUBTOTAL	3.870.000		696.600
MAQUINARIA Y EQUIPO			
		10	4.950.000
1 Empacadora Vacio Oster Original Inoxidable Semiindustrial	\$ 1.700.000		
5 mesas en acero inoxidable 140*75*90	\$1.500.000		
3 juegos cuchillos acero inoxidable	\$ 300.000		
4 guantes acero	\$ 200.000		
1 cava congelacion 20 toneladas	\$ 35.000.000		
5 estanterias de 4 entrepaños	\$ 320.000		
2 lamparas alogenas	\$ 160.000		
1 extractor aire caliente	\$ 200.000		
1 juego de limas para cuchillos	\$ 100.000		
1 Bascula - Balanza Plataforma De Piso KI0 300-kilos	\$ 650.000		
4 valdes 5 litros	\$ 60.000		
5 Canecas De 55 Galones Tipo Americana Plastico	\$ 260.000		
50 canastillas plasticas	\$ 600.000		
1 caja herramientas varias	\$ 450.000		
1 maquina para pelar fruta	\$ 15.000.000,00		
SUBTOTAL	55.000.000		4.950.000

VEHICULOS			
vehiculo 3 toneladas	60.000.000	5	10.800.000
Activo 2	0		
Activo 3	0		
Activo 4	0		
Activo 5	0		
SUBTOTAL	60.000.000		10.800.000

EQUIPO DE COMPUTO			
3 pc portatil	4.500.000	2	2.360.250
1 impresora multifuncional	450.000		
1 disco duro 1 tera	170.000		
5 memorias USB 16 gigas	125.000		
SUBTOTAL	5.245.000		2.360.250

INVERSIONES DIFERIDAS			
Adecuaciones locativas	12.000.000	5	7.792.000
Gastos Legales	1.560.000		
registro inima 4 productos	20.000.000		
software contable	2.500.000		
software office	300.000		
poliza de seguros	2.000.000		
capacitacion manipulacion alimentos	600.000		
SUBTOTAL	38.960.000		7.792.000
TOTALES	163.075.000		26.598.850

INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de trabajo	55.611.271
Inventarios	57.132.800
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	275.819.071

Estado de Resultados

Cuadro 45. Estado de Resultados

COSECHEROS					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.371.187.200	1.482.938.957	1.649.621.296	1.903.003.127	2.254.107.203
Costos	1.021.123.924	1.099.494.224	1.215.082.432	1.389.366.908	1.629.801.663
Utilidad Bruta	350.063.276	383.444.733	434.538.863	513.636.219	624.305.541
Gastos operativos	292.490.475	302.482.883	312.638.995	329.211.074	351.244.704
Utilidad antes impuestos e intereses	57.572.801	80.961.850	121.899.869	184.425.144	273.060.837
Gastos financieros	31.812.281	26.947.241	21.060.542	13.937.637	5.318.921
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	25.760.520	54.014.609	100.839.327	170.487.508	267.741.916
Impuestos	0	0	8.319.244	28.130.439	66.266.124
Utilidad neta	25.760.520	54.014.609	92.520.082	142.357.069	201.475.791

Flujo de Efectivo

Cuadro 46. Flujo de efectivo

COSECHEROS						
FLUJO DE EFECTIVO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SALDO INICIAL	0	55.611.271	112.325.757	162.423.946	249.879.224	389.613.878
FUENTES DE EFECTIVO:						
Ventas de contado		1.340.716.373	1.449.984.758	1.612.963.045	1.860.714.168	2.204.015.932
Recuperación de cartera			30.470.827	32.954.199	36.658.251	42.288.958
Adquisición de préstamos	175.819.071					
Aportes de capital	100.000.000					
Rendimientos financieros			0	0	0	0
Venta de activos fijos						
TOTAL FUENTES	275.819.071	1.340.716.373	1.480.455.584	1.645.917.244	1.897.372.419	2.246.304.891
USOS DE EFECTIVO						
Costos operativos		963.991.124	1.060.872.394	1.173.312.923	1.342.902.506	1.576.200.328
Gastos operativos		292.490.475	302.482.883	312.638.995	329.211.074	351.244.704
Pago de proveedores			38.621.830	41.769.509	46.464.402	53.601.334
Inversión en activos fijos e inventarios	220.207.800					
Servicio de la deuda		23.166.858	28.031.898	33.918.596	41.041.502	49.660.217
Intereses		31.812.281	26.947.241	21.060.542	13.937.637	5.318.921
Impuestos			0	0	8.319.244	28.130.439
Dividendos						
Depreciación y amortización (-)		-27.458.850	-26.598.850	-24.238.600	-24.238.600	-24.238.600
TOTAL USOS	220.207.800	1.284.001.888	1.430.357.395	1.558.461.965	1.757.637.765	2.039.917.344
EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTIVO	55.611.271	56.714.486	50.098.189	87.455.278	139.734.654	206.387.547
SALDO FINAL DE EFECTIVO	55.611.271	112.325.757	162.423.946	249.879.224	389.613.878	596.001.425

Balance General

Cuadro 47. Balance General

COSECHEROS						
BALANCE GENERAL						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos corrientes						
Disponible	55.611.271	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Inversiones temporales		107.325.757	157.423.946	244.879.224	384.613.878	591.001.425
Deudores (cuentas por cobrar)		30.470.827	32.954.199	36.658.251	42.288.958	50.091.271
Inventarios	57.132.800	38.621.830	41.769.509	46.464.402	53.601.334	63.490.781
Otros activos						
Total activo corriente	112.744.071	181.418.413	237.147.654	333.001.877	485.504.171	709.583.477
Activos de largo plazo						
Muebles y enseres	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000	3.870.000
Maquinaria y equipo	55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000
Vehículos	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	5.245.000	5.245.000	5.245.000	5.245.000	5.245.000	5.245.000
Depreciación acumulada	0	(18.806.850)	(37.613.700)	(54.060.300)	(70.506.900)	(86.953.500)
inversiones Diferidas	38.960.000	38.960.000	38.960.000	38.960.000	38.960.000	38.960.000
Amortización acumulada	0	(8.652.000)	(16.444.000)	(24.236.000)	(32.028.000)	(39.820.000)
Total activos no corrientes	163.075.000	135.616.150	109.017.300	84.778.700	60.540.100	36.301.500
Total activos	275.819.071	317.034.563	346.164.954	417.780.577	546.044.271	745.884.977

Pasivos corrientes

Proveedores	0	38.621.830	41.769.509	46.464.402	53.601.334	63.490.781
Impuesto por pagar		0	0	8.319.244	28.130.439	66.266.124
Obligaciones financieras corrientes	23.166.858	28.031.898	33.918.596	41.041.502	49.660.217	0
Total pasivos corrientes	23.166.858	66.653.728	75.688.106	95.825.148	131.391.990	129.756.905

Pasivos no corrientes

Obligaciones financieras no corrientes	152.652.213	124.620.315	90.701.719	49.660.217	0	0
Total pasivos no corrientes	152.652.213	124.620.315	90.701.719	49.660.217	0	0

Total pasivos	175.819.071	191.274.043	166.389.825	145.485.365	131.391.990	129.756.905
----------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Patrimonio

Capital	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal	0	0	2.576.052	7.977.513	17.229.521	31.465.228
Utilidades retenidas	0	0	23.184.468	71.797.617	155.065.691	283.187.053
Utilidad del periodo	0	25.760.520	54.014.609	92.520.082	142.357.069	201.475.791

Total patrimonio	100.000.000	125.760.520	179.775.130	272.295.212	414.652.281	616.128.072
-------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Total pasivo y patrimonio	275.819.071	317.034.563	346.164.954	417.780.577	546.044.271	745.884.977
----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Flujo de caja

Cuadro 48. Flujo de caja

COSECHEROS					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.371.187.200	1.482.938.957	1.649.621.296	1.903.003.127	2.254.107.203
Costos	1.021.123.924	1.099.494.224	1.215.082.432	1.389.366.908	1.629.801.663
Gastos operativos	292.490.475	302.482.883	312.638.995	329.211.074	351.244.704
Utilidad operativa	57.572.801	80.961.850	121.899.869	184.425.144	273.060.837
Impuesto de renta operativo	18.999.024	26.717.410	40.226.957	60.860.298	90.110.076
Beneficio fiscal financiero	-18.999.024	-26.717.410	-31.907.712	-32.729.859	-23.843.952
Utilidad operativa despues de impuestos	57.572.801	80.961.850	113.580.624	156.294.706	206.794.713
Depreciación y amortización	27.458.850	26.598.850	24.238.600	24.238.600	24.238.600
Flujo de caja bruto operativo	85.031.651	107.560.700	137.819.224	180.533.306	231.033.313
TIR DEL PROYECTO	36%				
VPN DEL PROYECTO	157.972.056				
Servicio de la deuda	23.166.858	28.031.898	33.918.596	41.041.502	49.660.217
Gastos financieros	31.812.281	26.947.241	21.060.542	13.937.637	5.318.921
Flujo de caja libre del inversionista	30.052.512	52.581.561	82.840.086	125.554.167	176.054.174
TIR DEL INVERSIONISTA	58%				
VPN	140.799.707				

Punto de Equilibrio

Cuadro 49. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
COSTOS FIJOS:	2015	PRECIO DE VENTA	2015
Costos fijos	94.200.000	Precio de venta promedio	6.437
Gastos operativos	292.490.475	PRECIO DE VENTA UNITARIO	6.437
Gastos financieros	31.812.281	PUNTO DE EQUILIBRIO	2015
Impuestos	0	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	200.659
TOTAL COSTOS FIJOS	418.502.756	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	16.722
COSTOS VARIABLES	2015	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	1.291.679.175
Costo variable promedio	4.352	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	107.639.931
TOTAL COSTOS VARIABLES	4.352		

Costo promedio Ponderado de los Recursos

Cuadro 50. Costo promedio Ponderado de los Recursos

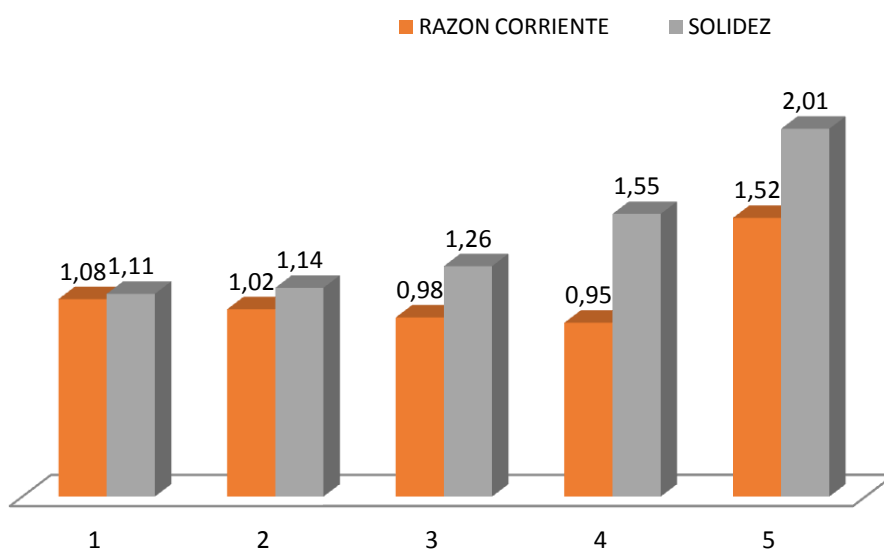
COSECHEROS						
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS (WACC)						
	2015	2016	2017	2018	2019	CP
Proveedores	38.621.830	41.769.509	46.464.402	53.601.334	63.490.781	Tasa 0%
Impuesto por pagar	0	0	8.319.244	28.130.439	66.266.124	Tasa 0%
Obligaciones financieras corrientes	28.031.898	33.918.596	41.041.502	49.660.217	0	Tasa 21%
Obligaciones financieras no corrientes	124.620.315	90.701.719	49.660.217	0	0	Tasa 21%
Patrimonio	125.760.520	179.775.130	272.295.212	414.652.281	616.128.072	Tasa 20%
Total pasivo y patrimonio	317.034.563	346.164.954	417.780.577	546.044.271	745.884.977	
	Participación	Participación				
Proveedores	12,18%	12,07%	11,12%	9,82%	8,51%	
Impuesto por pagar	0,00%	0,00%	1,99%	5,15%	8,88%	
Obligaciones financieras corrientes	8,84%	9,80%	9,82%	9,09%	0,00%	
Obligaciones financieras no corrientes	39,31%	26,20%	11,89%	0,00%	0,00%	
Patrimonio	39,67%	51,93%	65,18%	75,94%	82,60%	
Costo promedio ponderado	18,05%	17,95%	17,59%	17,10%	16,52%	17,44%

Indicadores de liquidez y Actividad

Cuadro 51. Indicadores de liquidez y Actividad

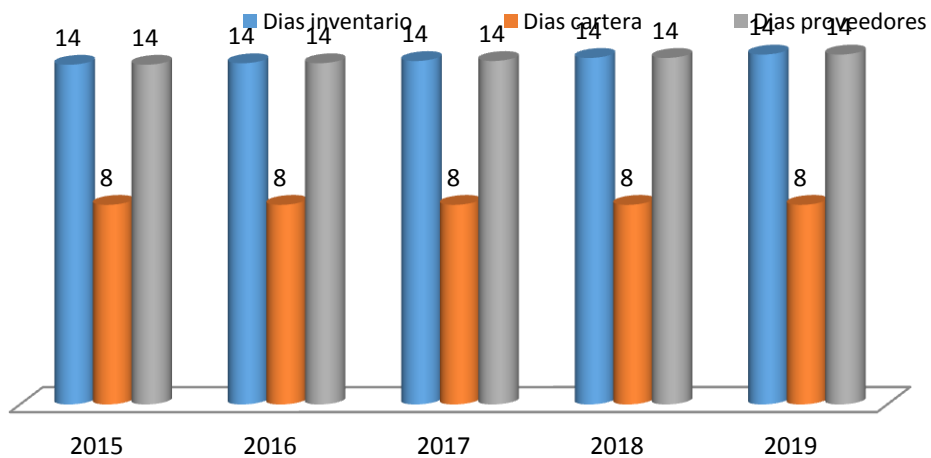
COSECHEROS						
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD						
LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2015	2016	2017	2018	2019
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	2,72	3,13	3,48	3,70	5,47
PRUEBA ACIDA <i>Aplica para empresas con inventarios</i>	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	2,14	2,58	2,99	3,29	4,98
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	1,66	2,08	2,87	4,16	5,75
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	114.764.685	161.459.548	237.176.729	354.112.181	579.826.572

LIQUIDEZ



ACTIVIDAD	FORMULA DE CALCULO	2015	2016	2017	2018	2019
ROTACION DE INVENTARIO EN DÍAS	$\frac{\text{DIAS}}{\text{ROTACION INVENTARIO}}$	14	14	14	14	14
ROTACIÓN DE CARTERA EN DIAS	$\frac{\text{DIAS}}{\% \text{ DE ROTACIÓN DE CARTERA}}$	8	8	8	8	8
ROTACION PROVEEDORES	$\frac{\text{DIAS}}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR}}$	14	14	14	14	14
CICLO DE CAJA NETO	$\frac{\text{DIAS INVENTARIO} + \text{DIAS CARTERA}}{\text{- DIAS PROVEEDORES}}$	8	8	8	8	8

CICLO DE CAJA



Indicadores de Endeudamiento

Cuadro 52. Indicadores de Endeudamiento

COSECHEROS						
INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2015	2016	2017	2018	2019
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	60,33%	48,07%	34,82%	24,06%	17,40%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL (o Activo Total)}}$	34,85%	45,49%	65,87%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO A PASIVOS	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	0,66	1,08	1,87	3,16	4,75

ENDEUDAMIENTO

■ Deuda total ■ Deuda corto plazo

Año	Deuda total (%)	Deuda corto plazo (%)
2015	90%	35%
2016	88%	46%
2017	79%	64%
2018	65%	100%
2019	50%	100%

Indicadores de Rentabilidad

Cuadro 53. Indicadores de Rentabilidad

COSECHEROS						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2015	2016	2017	2018	2019
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	26%	26%	26%	27%	28%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	4%	5%	7%	10%	12%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	2%	4%	6%	7%	9%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	20%	30%	34%	34%	33%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	9%	17%	27%	34%	37%

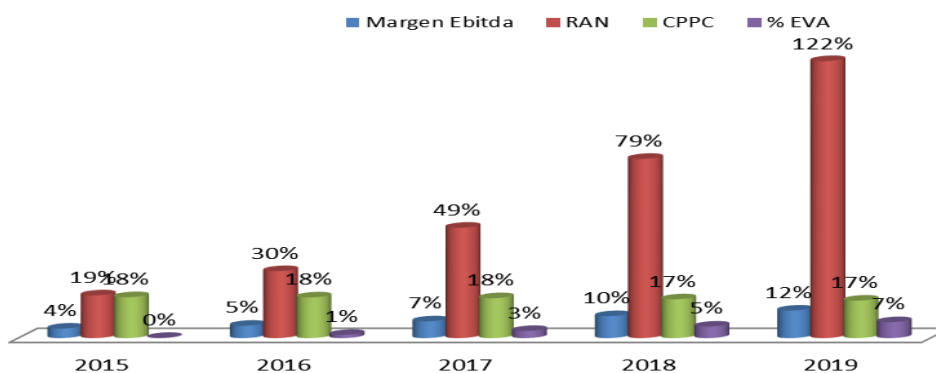
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
	2015	2016	2017	2018	2019
■ Margen operativo	4%	5%	7%	10%	12%
■ Margen neto	2%	4%	6%	7%	9%
■ Rend. Patrimonio	20%	30%	34%	34%	33%
■ Rend. Activo total	9%	17%	27%	34%	37%

Indicadores de generación de Valor

Cuadro 54. Indicadores de generación de Valor

COSECHEROS						
INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR						
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2015	2016	2017	2018	2019
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	30.470.827	32.954.199	36.658.251	42.288.958	50.091.271
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	2,22%	2,22%	2,22%	2,22%	2,22%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	28,12%	44,06%	72,60%	117,90%	182,18%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	20,48%	30,05%	37,03%	41,12%	43,46%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	4,20%	5,46%	7,39%	9,69%	12,11%
PALANCA DE CRECIMIENTO	$\frac{\text{MARGEN EBITDA}}{\text{PKT}}$	1,89	2,46	3,33	4,36	5,45
COSTO PROMEDIO PONDERADO		18,05%	17,95%	17,59%	17,10%	16,52%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	18,84%	29,52%	48,64%	78,99%	122,06%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	1.633.955	21.268.935	52.131.509	96.819.395	158.188.910
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	1.633.955	21.268.935	52.131.509	96.819.395	158.188.910
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	0,12%	1,43%	3,16%	5,09%	7,02%

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR



Matriz de Riesgos

Cuadro 55. Matriz de riesgos

COSECHEROS						
MATRIZ DE RIESGOS						
FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA	GRADO DE PELIGROSIDAD	CONTROL NECESARIO	PRIORIDAD
Posibilidad de ocurrencia alta, media	Definir cual es el riesgo	Mercadeo, operativo, administrativo, legal, social o financiero	Qué se genera como factor negativo con la existencia del riesgo	Alta o baja	Actividades para prevenir el riesgo	Orden de importancia para controlar los riesgos identificados
Media	NUEVOS COMPETIDORES	Financiera	*Disminucion en las ventas y rentabilidad *Pérdida de Clientes	Media	*Adicionar productos y servicios. *Proponer otra estrategia de Mercadeo	1
Alto	ESTAR SUJETOS A LA DISPONIBILIDAD DEL INVENTARIO DE NUESTRO PROVEEDOR	Operativo	*Pérdida de Credibilidad *Pérdida de Clientes *Pérdida de posicionamiento en el mercado	Alto	*Tener stock de inventario *Tener otro proveedor *Hacer el pedido con anticipación	6
Alto	RECIBIR EL PRODUCTO EN MAL ESTADO	Financiero y operativo	*Retroceso en el proceso de entrega (Factor tiempo) *Pérdida de dinero *Pérdida de credibilidad	Alto	*exigir que nos envíen el producto en un empaque resistente a los golpes *Hacer un acuerdo de garantía con nuestro proveedor para no perjudicarnos en caso de	2
Medio	RECUPERACION DE CARTERA	Financiero	*Pérdida de liquidez	Medio	*Hacer control sobre rotación de cartera y conciliación *Hacer la provisión	4
Alta	TASA DE CAMBIO	Financiero	*Puede ser positiva o negativa en la importación dependiendo de la fluctuación del mercado.	Alta	*Es ajeno a nosotros esta depende de la TRM del día en que se haga la negociación	5
Medio	PERDIDA DE COMPRADORES O CLIENTES	Mercadeo	*Disminución en ventas e ingresos Pérdida de utilidades	Medio	*Promocionar el producto constantemente y ofrecer nuevos servicios *Incentivar a los clientes *Sacar promociones	3

Análisis de sensibilidad

Reducción del 10% en el precio de venta

Si suponemos una reducción del 10% en el precio de ventas, originado por la entrada de nuevos competidores al mercado, los resultados del flujo de caja serían los siguientes:

Cuadro 56. Flujo de caja del proyecto con una reducción del 10% del precio de venta

COSECHEROS					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.234.068.480	1.334.645.061	1.484.659.166	1.712.702.814	2.028.696.483
Costos	1.021.123.924	1.099.494.224	1.215.082.432	1.389.366.908	1.629.801.663
Gastos operativos	292.490.475	301.111.696	311.156.056	327.561.453	349.341.701
Utilidad operativa	-79.545.919	-65.960.859	-41.579.322	-4.225.547	49.553.120
Impuesto de renta operativo	-26.250.153	-21.767.083	-13.721.176	-1.394.430	16.352.530
Beneficio fiscal financiero	26.250.153	21.767.083	13.721.176	1.394.430	-5.361.788
Utilidad operativa despues de impuestos	-79.545.919	-65.960.859	-41.579.322	-4.225.547	38.562.378
Depreciación y amortización	27.458.850	26.598.850	24.238.600	24.238.600	24.238.600
Flujo de caja bruto operativo	-52.087.069	-39.362.009	-17.340.722	20.013.053	62.800.978
TIR DEL PROYECTO	-31%				
VPN DEL PROYECTO	- 317.410.467				
Servicio de la deuda	22.414.046	27.120.995	32.816.404	39.707.849	48.046.497
Gastos financieros	30.778.534	26.071.584	20.376.175	13.484.730	5.146.082
Flujo de caja libre del inversionista	-105.279.648	-92.554.588	-70.533.301	-33.179.526	9.608.399
TIR DEL INVERSIONISTA	#¡NUM!				
VPN	- 304.964.471				

Incremento en los costos variables en un 10%

Si se incrementan los costos variables, como resultado de la escases de frutas o el clima severo, se puede suponer un incremento del 10%, para lo cual el flujo de caja presentaría el siguiente comportamiento:

Cuadro 57. Flujo de caja del proyecto con Incremento en los costos variables en un 10%

COSECHEROS					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.371.187.200	1.482.938.957	1.649.621.296	1.903.003.127	2.254.107.203
Costos	1.113.866.472	1.199.795.289	1.326.657.338	1.518.079.719	1.782.261.987
Gastos operativos	292.490.475	302.884.087	313.085.294	329.725.926	351.854.545
Utilidad operativa	-35.169.747	-19.740.420	9.878.664	55.197.482	119.990.671
Impuesto de renta operativo	-11.606.017	-6.514.339	3.259.959	18.215.169	39.596.921
Beneficio fiscal financiero	11.606.017	6.514.339	-3.259.959	-11.407.295	-11.215.663
Utilidad operativa despues de impuestos	-35.169.747	-19.740.420	9.878.664	48.389.608	91.609.413
Depreciación y amortización	27.458.850	26.598.850	24.238.600	24.238.600	24.238.600
Flujo de caja bruto operativo	-7.710.897	6.858.430	34.117.264	72.628.208	115.848.013
TIR DEL PROYECTO	-5%				
VPN DEL PROYECTO	- 144.864.160				
Servicio de la deuda	23.166.858	28.031.898	33.918.596	41.041.502	49.660.217
Gastos financieros	31.812.281	26.947.241	21.060.542	13.937.637	5.318.921
Flujo de caja libre del inversionista	-62.690.036	-48.120.708	-20.861.875	17.649.069	60.868.875
TIR DEL INVERSIONISTA	-25%				
VPN	- 164.758.545				

Conclusiones y Recomendaciones

El proyecto Cosecheros genera una Tasa Interna de Retorno del 36% efectiva anual, y el VPN de los flujos de caja proyectados da como resultado un valor positivo en pesos de: \$ 157.972.056, lo que indica que este proyecto es rentable y supera las expectativas de generación de ganancias, representadas por la Tasa de Rendimiento esperada de la Inversión del 20% efectiva anual. Por lo tanto es recomendable invertir en el proyecto.

El proyecto como alternativa económica de inversión es atractivo puesto que genera rendimientos que superen la tasa de rendimiento esperada, y desde lo social traería beneficios como: la creación de empleo, lo que a la vez repercutirá en el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores del entorno cercano y de los inversionistas del proyecto, así mismo hay unos beneficios sociales, los cuales están orientados a brindar una nueva alternativa de consumo de frutas trozadas y empacadas al vacío.

Al momento de implementación del proyecto se recomienda que se escojan las personas adecuadas en las diferentes áreas que se requieren, así como cumplir con el nivel de venta estimada y para garantizar su permanencia en el mercado.

Se requiere de una suma importante de capital de trabajo para el primer mes y el segundo, puesto que se dispone con el 36,25% de los recursos, por lo tanto se debe buscar la financiación del resto de la inversión a través de entidades como :el Municipio de Medellín o SENA, FNG (Fondo Nacional de Garantías), Microempresas de Antioquia, el fondo Emprender, entre otras.

Es importante dar a conocer las bondades del producto de Cosecheros desde las estrategias publicitarias y su presencia en la oferta de frutas trozadas empacadas al vacío, en el mercado de jugos, batidos y comidas preparadas, así mismo se recomienda establecer contactos institucionales como hoteles, clínicas y hospitales, y restaurantes comunitarios.

Como la compra del vehículo requiere alta inversión se optó por cargar a los costos en ventas un valor de 100\$ por bolsa de fruta transportada, generando unos ingresos que permiten recuperar la inversión de este activo en los 3 años siguientes.

Referencias

Fao. (2014). *Estadísticas del sector agropecuario en Colombia*. Recuperado de:
<http://www.fao.org/statistics/es/>

Adepan. (2014). *Panaderías, las número uno en las Mipymes*: Recuperado de:
<http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-las-numero-uno-las-mipymes>

Revista Agropecuaria del Sur. (2015). *Evolución y crecimiento del sector hortofrutícola*.
Recuperado de: <http://www.revistagropeuariadelsur.com/?p=102>

Proexport. (2012). *Oportunidades de comercio e inversión en el sector Hortofrutícola*.
Recuperado de:
http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_202_Dr%20Alberto%20Lora.pdf

Universidad Nacional de Colombia. (2014). *Generalidades sobre la obtención y conservación de las pulpas*. Recuperado de:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TXXqZs2M8wUJ:www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p4.htm+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Parra González, Román. (2014). *Empresa industrial procesadora y comercializadora de frutas*. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos37/procesadora-frutas/procesadora-frutas4.shtml>
Enviado por

Procolombia. (2015). *Inversión en el sector Hortofrutícola en Colombia*. Recuperado de:
<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofruticola.html>

Bancoldex. (2012). *Términos de referencia para la selección de un consultor para la elaboración y acompañamiento del plan de negocios para el sector hortofrutícola en Colombia*. Recuperado de: http://www.bancoldex.com/documentos/2012_08_30_TDR_Hortofruticola.pdf

Asohofrucol. (2013). *Balance y proyecciones del sector hortofrutícola. Balance económico del sector durante el 2013*. Recuperado de: <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista33.pdf>

Suárez Holguín, Ernesto y Tobón Martínez, Luz Clemencia. (2011). *Plan de negocio alimentos congelados verde muy verde S.A.S*. Institución universitaria CEIPA Medellín. Disponible en internet en: http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/alimentos_congelados_verde_muy_verde.pdf

Cosechasexpress. (2015). *Características y portafolio de productos*. Recuperado de: <http://www.cosechasexpress.com/nosotros>

Dietas. Net. (2015). *Calorías en fresa y fresón, frutas frescas*. Recuperado de: <http://www.dietas.net/tablas-y-calculadoras/tabla-de-composicion-nutricional-de-los-alimentos/frutas/frutas-frescas/fresa-y-freson.html#>

Murillo G, Olga Marta. (2015). *Ficha Técnica de industrialización de Piña (Ananas Comosus L.)*. Dirección de Mercadeo y Agroindustria. Área Desarrollo de Producto Licda. Recuperado de: http://www.cnp.go.cr/biblioteca/fichas/pina_FTP.pdf

Cámara de comercio de Medellín. (2015). *Trámites y constitución de una empresa s.a.s*. Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Tramites-Virtuales/Constitucion-virtual-de-SAS/Paso-a-paso.aspx>

Apéndices

Apéndice A. Modelo de Constitución

SOCIEDAD DE XX
 “XXXX” S.A.S.

ACTO CONSTITUTIVO

XXXXXXXXXXXXXXXXXX y XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, de nacionalidad COLOMBIANA, identificados como aparece al pie de las firmas, domiciliados en el Municipio de XXXXXXXXXXXXXXX, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada (SOCIEDAD DE XX“XXXX” S.A.S.)

para realizar cualquier actividad civil comercial lícita en la prestación de servicios, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de (\$4.000.000), dividido en (1 cuota) de acciones ordinarias de valor nominal de (\$2.000.000) cada una, que han sido liberadas en su (totalidad o en el porcentaje correspondiente), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la asociación por acciones simplificadas que por el presente acto se crea.

Anexo: Lista de Socios y firmas.

Estatutos

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de (\$4.000.000), dividido en (2) acciones ordinarias de valor nominal de (\$2.000.000) cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de (\$4.000.000), dividido en (2) acciones ordinarias de valor nominal de (\$2.000.000) cada una.

Nombres y Apellidos	No. de acciones	Valor de los Aportes
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1	\$2.000.000
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1	\$2.000.000

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.- El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, el día xxxxxx de xxxxxxxxxxxx del presente año, antes del Registro de este documento, y una cuota de \$ xxxxxxxx.000 en los cinco primeros días de cada mes, para gastos administrativos.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase de títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un

número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 18º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su

consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23°. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24°. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25°. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- (i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- (ii) La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.

- (iii) La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- (iv) La modificación de la cláusula compromisoria;
- (v) La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- (vi) La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26°. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27°. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28º. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 30°. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31°. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32°. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33°. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34°. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general

de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35°. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36°. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de cámara de comercio de Xxxxxxxx. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Cámara de comercio de Xxxxxxxx. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Cámara de comercio de Xxxxxxxx, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37°. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo V

Disolución y Liquidación

Artículo 38°. Disolución.- La sociedad se disolverá:

1° Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración.

2° Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto Social.

3° Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.

4° Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.

5° Por orden de autoridad competente, y

6º Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39º. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6º del artículo anterior.

Artículo 40º. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad

1. 1. Representación legal.- Los accionistas constituyentes de la sociedad han

designado en este acto constitutivo, a XXXXXXXXXXXX , identificado con el documento de identidad No. XXXXXXXXXXXX de Xxxxxxxx, como representante legal de xx "xxxxxxx" S.A.S, por el término de 1 año.

XXXXXXXXXXXXXXXXX, participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de (SOLUCIONES EMPRESARIALES E INFORMÁTICAS INTEGRALES "SEIFI") S.A.S.

Superintendencia de Sociedades

La Ley 1258 de 2008 dispuso la transformación de las Sociedades Unipersonales y no de las Empresas Unipersonales a las que hace referencia el artículo 71 de la Ley 222 de 1995.

Me refiero a sus comunicaciones radicadas en esta entidad con los números 2011-01-375444 y 2011-01-375446, por las cuales realiza la siguiente consulta:

“Teniendo en cuenta la ley 1014, se pueden constituir sociedades anónimas, por documento privado, cumpliendo los requisitos establecidos en el decreto 4436 (SIC), en la creación de empresas unipersonales y pluripersonales.

Pero teniendo en cuenta la ley 1258, las empresas unipersonales debían cambiarse a sociedades por acciones simplificadas S.A.S., luego las empresas pluripersonales también debían hacer el cambio a este tipo societario?. Las empresas que se crearon bajo esta modalidad que nos son unipersonales son pluripersonales?

Luego las empresas que se constituyeron bajo esta ley, deben tener la denominación al final de pluripersonales?”.

En torno al eje central que nos ocupa, y en aras de precisar su escrito, debemos tener en cuenta lo consagrado en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, “De fomento a la cultura del emprendimiento” y el artículo 46 de la Ley 1258 de 2008; veamos lo que a la letra disponen dichas normas legales:

“ARTÍCULO 22 .Constitución nuevas empresas. Las nuevas sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de esta ley, cualquiera que fuere su especie o tipo, que de conformidad a lo establecido en el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se constituirán con observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo VIII de la ley 222 de 1995. Las reformas estatutarias que se realicen en estas sociedades se sujetaran a las mismas formalidades previstas en la Ley 222 de 1995 para las empresas unipersonales.

Parágrafo. En todo caso, cuando se trate de Sociedades en Comandita se observará el requisito de pluralidad previsto en el artículo 323 del Código de Comercio”.

“ARTÍCULO 46. VIGENCIAS Y DEROGATORIAS. La presente ley rige a partir del momento de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Son perjuicio de las ventajas y beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico, una vez entre en vigencia la presente ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. Las sociedades unipersonales constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas”.(Los resaltados son nuestros).

Visto lo anterior, tenemos como el citado artículo 46 de manera perentoria estableció que las sociedades unipersonales debían transformarse de manera obligatoria en otro

tipo societario, pero no dispuso lo mismo sobre las Empresas Unipersonales, a las que hace referencia el artículo 71 de la Ley 222 mencionada.

Ahora bien, si se trata de sociedades unipersonales creadas bajo el amparo de la ley 1014 de 2006, si no se transformaron dentro del término fijado en la ley, están en liquidación y no pueden desarrollar su objeto social, queda para ellas reactivarse a la luz de la Ley 1429 de 2010, la cual contempla la posibilidad de adaptar una forma legal vigente. Esto es, si la sociedad era unipersonal y quiere adoptar un tipo societario distinto a la sociedad por acciones simplificada, debe integrar el número mínimo de socios o accionistas según el tipo de sociedad que quiera adoptar.

ASPECTOS TRIBUTARIOS

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas – IVA serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.

A diferencia de los aspectos tributarios señalados en el párrafo anterior, en las S.A.S. se aplica favorablemente el artículo 794 ibídem, el cual dispone de la responsabilidad solidaria de los socios por los impuestos de la sociedad, señalando a los miembros de la sociedad que les aplica (socios, copartícipes, asociados, cooperados, comuneros y consorciados), por consiguiente excluye a los accionistas de las sociedades de capital, entre las cuales encontramos las S.A.S.; adicionalmente, el artículo 1 de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 expresa:

Constitución. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Como se puede observar, los accionistas de la sociedad por acciones simplificada solo responderán hasta el monto de sus aportes y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Por tanto, se excluyen de responsabilidad no solo en lo tributario y laboral, sino que toda obligación de tipo comercial, administrativo, disciplinario, entre otras; no obstante, cuando se utilice la sociedad en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados, en concordancia con el artículo 42 de la Ley en mención.

Por lo anterior se concluye que las obligaciones tributarias de cualquier tipo de sociedad, aplica plenamente para las sociedades por acciones simplificadas – S.A.S., el aspecto diferenciador es la solidaridad en las obligaciones tributarias, al calificarse a los accionistas como no responsables de las obligaciones impositivas.

MEDIANTE QUE DOCUMENTO SE CONSTITUYE

Las sociedades por acciones simplificadas [SAS], se podrán constituir mediante documento privado o público, dependiendo de la naturaleza de los aportes realizados por los accionistas.

Según el artículo 5 de la ley 1258 de 2008, las sociedades por acciones simplificadas se podrán constituir mediante documento privado, es decir, no se requiere de escritura pública, lo cual es un gran alivio tanto por el costo como por la tramitación que conlleva elevar un documento a escritura pública.

Sin embargo, el párrafo segundo del artículo en referencia, contempla que cuando los activos aportados a la sociedad requieran para su transferencia de escritura pública, la sociedad deberá constituirse de igual manera, lo que entendemos como la obligación de constituirse también mediante escritura pública:

PARÁGRAFO 2o. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Así, si en la constitución de una sociedad por acciones simplificada se aporta un terreno o una edificación, bienes que se enajenan mediante escritura pública, la sociedad, en nuestra opinión, tendrá que constituirse mediante escritura pública.

Aún así, el proceso de constitución de una sociedad por acciones simplificada es mucho más ágil que cualquier otra, por lo que sin duda alguna será una de las figuras societarias que más se utilizarán en el futuro.

REGIMEN FISCAL DE LAS SAS

Uno de los aspectos más controvertidos que trajo la reforma tributaria recientemente decretada mediante la ley 1340 de 2010, fue la modificación al régimen fiscal de las S.A.S, y en particular, el tratamiento del impuesto al patrimonio.

Como se indicó anteriormente, la norma ordenó la sumatoria de los patrimonios tanto del constituyente de la S.A.S como de la S.A.S constituida. La disposición en ninguna parte distinguió si la S.A.S era de un solo accionista o de varios, lo cual nos lleva a manifestar que dicho mandato opera tanto para la de único accionista como de varios.

Sobre este aspecto debemos hacer una distinción que a nuestro juicio es fundamental para abordar el problema. La norma al ordenar la sumatoria de patrimonios, establece que el hecho generador del tributo, dentro del cual se encuentra la materia imponible, lo integren los dos patrimonios. Crea una ficción, pues radica en cabeza de cada uno el patrimonio del otro, lo cual a todas luces según se manifestó, contradice los conceptos

del derecho de sociedades y contables. Por su parte, la base gravable será entonces el patrimonio individual de cada uno de ellos, lo que conduce a la aplicación de la tarifa.

Y viene una pregunta. Qué responsabilidad le cabe a los socios de la S.A.S creada frente al impuesto al patrimonio? La respuesta nos la da el mismo artículo 296 – 1 del estatuto tributario, cuando en su inciso final dispone lo siguiente:

"Las personas naturales o jurídicas que las constituyeron responderán solidariamente por el impuesto al patrimonio, actualización e interés de las S.A.S. a prorrata de sus aportes."

Esta disposición aplica en todos los casos en que se presente un fraccionamiento al patrimonio.

¿Cuál es el tratamiento fiscal aplicable a las sociedades anónimas simplificadas SAS?

Respecto al tratamiento fiscal que les aplica a las sociedades anónimas simplificadas SAS, creadas por la Ley 1258 de 2008, este es el mismo establecido para cualquier clase de sociedad en materia del impuesto de renta, ventas e impuesto de industria y comercio, en la medida que tienen la naturaleza de una sociedad comercial, sin interesar las actividades previstas en su objeto social. En relación con el impuesto de renta, la sociedad es contribuyente y, por tanto, debe seguir las reglas generales previstas para determinar la renta gravable del respectivo ejercicio fiscal y, por su parte, en aplicación de la eliminación de la doble tributación, distribuirá como dividendo no gravado en cabeza de los accionistas la utilidad sobre la cual hubiere pagado el impuesto de renta la sociedad. En materia de responsabilidad del impuesto sobre las ventas, deberá tenerse en cuenta si realiza la venta de bienes o la importación o prestación de servicios, para determinar así el cumplimiento de las obligaciones a que se sujetan los responsables del gravamen.

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

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

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

Fuente:

[http://www.notariasextadecali.com/index.php?option=com_content&view=article&id=189
&Itemid=162](http://www.notariasextadecali.com/index.php?option=com_content&view=article&id=189&Itemid=162)