

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE
PULPA DE FRESA DE LA GRANJA BOTANA DE LA UNIVERSIDAD DE
NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO.**

**YANNET RODRÍGUEZ
JENNY ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE
PULPA DE FRESA DE LA GRANJA BOTANA DE LA UNIVERSIDAD DE
NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO.**

**YANNET RODRÍGUEZ
JENNY ZAMBRANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesor:
Esp. MARIO ARCOS ROSAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA
DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor

Jurado 1

Jurado 2

San Juan de Pasto, 3 de Junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Asesor MARIO FERNANDO ARCOS, quien con dedicado esmero guio cada uno de los pasos de la elaboración de este trabajo, por su confianza y apoyo constante.

A nuestro Jurado HECTOR MUÑOZ, quien nos brindó su apoyo permanente, y nos colaboró generosamente en el desarrollo eficiente de este trabajo.

A nuestros amigos Diego y ALEX, quienes siempre nos acompañaron y nos dieron la fuerza y su amistad para lograr este fin.

Y a todas las personas de que una u otra manera nos brindaron su apoyo y nos colaboraron en la materialización de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A todos y cada uno de los profesores que me dieron clases; por sus enseñanzas, su dedicación y su tiempo, quienes a demás de enseñarme lo que se de esta carrera hicieron que mi paso por la Universidad fuera agradable.

A nuestro Asesor MARIO FERNANDO ARCOS, por ser nuestra guía, por su apoyo y comprensión, por compartir su sabiduría y por impulsarme a ser cada día mejor.

A nuestros Jurados CARLOS PAREDES y HECTOR MUÑOZ por su apoyo y colaboración para culminar nuestro trabajo.

A todos mis amigos sin excluir a ninguno pero en especial a Yaneth mi compañera de tesis amiga mil gracias por todo este tiempo compartido y por esta linda amistad, a Diego y Alex gracias por toda su colaboración, por su apoyo y dedicación, A Paty, Diana, Ayda, Roxy, Edgar, Diego, Elisa, Jairo, John, Marcos gracias por sus ánimos de fuerza y valor para seguir a delante.

Y a todas las personas que de una u otra manera nos brindaron su apoyo y nos colaboraron en la materialización de este proyecto.

DEDICATORIA

Al señor Jesucristo, en quien deposito mi confianza, quien es mi pastor y nunca me abandona, quien guía mi camino, su verdad y su presencia en mi vida son mi presente porque me hace caminar por la sendas de su amor.

A mis padres LUIS y Beatriz por su amor y su entrega, el estar presentes en todo momento siempre pensando en mí, y dándome apoyo en los momentos difíciles de la vida.

A mi hermano HENRY quien es mi apoyo incondicional en todos los instantes de mi vida, él es el ejemplo de todo lo que quiero lograr por su entrega y por su sabiduría.

A mi esposo CARLOS fiel compañero, incondicional amigo y fuente de inspiración de mis luchas que gracias a su amor tengo la fuerza para lograr mis propósitos.

A mi pequeña hija LUISA MARIA, mi razón de vivir por quien quiero lograrlo todo, quien es el amor más grande e infinito de la vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Gracias Dios por estar al lado mío en cada paso que doy.

A mis padres Con todo mi cariño y mi amor Miguel Zambrano y Piedad López las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi agradecimiento y amor.

A toda mi familia por estar siempre conmigo a mis hermanos y sobrinos, por su constante amor inexplicable para mi superación personal, porque siempre me han apoyado incondicionalmente en cada una de mis metas. A mi hermano Giovanni que aunque no esté físicamente siempre vive en mi corazón gracias hermanito por ser ese angelito que desde el cielo siempre nos ayudas.

A mi esposo Víctor, por su comprensión, paciencia y amor, por sus ánimos de fuerza y valor para seguir a delante. Por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo. Gracias amor por estar a mi lado todos estos años, espero que este sea uno de los tantos sueños que juntos alcanzamos. Te amo.

A mi adorada hija Sarita Sofía mi motor de lucha, quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar este trabajo y me motiva siempre a seguir adelante te amo hija eres mi vida.

RESUMEN

Este proyecto se elaboró con el fin de darle un mejor aprovechamiento a la producción agrícola de la fresa en la granja Botana, con el fin de darle rentabilidad a esta dependencia través del proceso agroindustrial de la fruta, con elaboración de pulpa de fresa, ya que en la actualidad la granja produce bienes agrícolas únicamente para desarrollo netamente académico, y sin ningún beneficio económico.

Gracias a las nuevas tendencias de consumo muestran que este es un producto apetecido por los consumidores y para determinar la rentabilidad del proyecto se realizó un análisis pormenorizado de los factores técnico, administrativo de mercado y sobre todo el estudio económico y financiero aplicando el modelo del plan de negocios como guía para el desarrollo de la propuesta y el cual se vuelve fundamental a la hora de tomar decisiones porque es el que determina la factibilidad de un proyecto obteniendo resultados importantes que pueden ser tenidos en cuenta por parte de la Universidad. En este trabajo se evidencia la aplicación todos los conocimientos que fueron asimilados durante la carrera de Comercio Internacional y Mercadeo, y para que sirva como base para la institución para que en lo posible pueda ser implementada esta idea de negocios por parte de la Universidad, ya que este estudio se hizo precisamente para tal fin.

ABSTRACT

This project was developed with the aim of providing a better use of the agricultural production of the strawberry in the Botana Farm, in order to give you profitability to the unit via the agro-industrial process of fruit pulp making strawberry, since at present the farm produces agricultural goods only for purely academic development, and without any economic benefit.

thanks to the new consumption trends show that this is a product desired by consumers and to determine the profitability of the project was carried out a detailed analysis of the factors technical, administrative and market especially the economic and financial study By applying the model of the business plan as a guide for the development of the proposal and to which it becomes essential to the time of making decisions because it is the that determines the feasibility of a project by getting significant results that can be taken into account by the University In this work is evidence application all the knowledge they were assimilated during the program of International Trade and Marketing, and to serve as a basis for the institution to ensure that as far as possible to be implemented this idea of business by the University, since this study was made precisely for that purpose.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION	24
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.1 TEMA	26
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	26
1.3. TÍTULO	26
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	27
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1.1. Descripción del problema.....	27
2.1.2. Formulación del problema.....	30
2.1.3. Sistematización del problema	30
2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
2.2.1 Objetivo general.	31
2.2.2 Objetivos específicos	31
2.3. JUSTIFICACIÓN	31
3. MARCO REFERENCIAL.....	34
3.1 ANTECEDENTES	34
3.2 MARCO CONTEXTUAL.....	35
3.2.1 Proceso de conservación	35
3.2.2 Proceso de elaboración de la pulpa de frutas congelada.....	36
3.2.3 Condiciones de elaboración.....	36
3.2.4 Características de los jugos y pulpa.....	36
3.2.5 Fresa.....	37
3.2.6 Análisis del sector hortofrutícola.	41
3.2.7 Análisis sector Fresa.	43
3.2.8 Análisis sector fresa Granja Botana	44
3.2.9 Reseña histórica.	44
3.3 MARCO TEÓRICO.....	46

3.3.1	El plan de negocios.....	46
3.3.2	Estrucra de un plan de negociostu	47
3.4	GLOSARIO	54
3.5	MARCO LEGAL	58
3.6	MARCO ESPACIAL	59
3.7	MARCO TEMPORAL	60
4.	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	61
4.1	TIPO DE ESTUDIO	61
4.1.1.	Método de estudio.....	61
4.1.2.	Fuentes e instrumentos de información	62
4.2	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN	63
4.2.1.	Identificación del marco muestral.....	63
4.2.3	Procesamiento de la información.	66
5.	ESTUDIO DE MERCADO	67
5.1	INVESTIGACION DE MERCADOS.....	67
5.1.1	Objetivo general	67
5.1.2	Objetivos específicos	67
5.1.3	Resultados de supermercados y autoservicios.	67
5.1.5	Conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación de mercados:	92
5.1.6	Resultados de consumidores población la ciudad de San Juan de Pasto.	94
5.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	108
5.2.1	Análisis endógeno.....	108
5.2.2	Análisis Exógeno.....	115
6.	PLAN DE MERCADEO	134
6.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	134
6.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	135
6.3	ANÁLISIS DE MERCADEO	136
6.4	ANÁLISIS DEL CLIENTE	137
6.5	RESUMEN DEL MERCADO	138

6.6	DISEÑO DE ESTRATEGIAS	140
6.7.1	Selección de la estrategia corporativa.....	141
6.7.2	Estrategia de producto	142
6.8	ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	164
6.8.1	Pulpifruta. Quala S.A.....	165
6.8.2	Canoa.....	168
6.9	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZA DE PORTER.....	175
7.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	177
7.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	177
7.1.1	Misión Corporativa.	177
7.1.2	Visión Corporativa.....	177
7.1.3	Valores Corporativos.....	177
7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	178
7.3	ORGANIGRAMA.....	179
7.4	PERFIL DEL PERSONAL A CONTRATAR.....	179
7.4.1	Área administrativa.	179
7.4.2	Área de producción.	181
7.4.3	Área de empaque.....	182
7.4.4	Área de distribución y ventas.	183
7.4.5	Área de contabilidad.....	185
7.5	OBTENCIÓN DEL REGISTRO SANITARIO INVIMA.....	185
7.6	POLÍTICA DE NÓMINA.....	186
7.7	ASPECTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA UNIDAD PRODUCTORA DE PULPA DE FRESA DE UNIVERSIDAD DE NARIÑO.	186
7.7.1	Constitución de la empresa a nivel interno.....	187
7.7.2.	Documentos exigidos para la constitución de la empresa.....	189
8.	ESTUDIO TECNICO	195
8.1	ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	195
8.1.1	Ficha técnica del producto.	195

8.2	PROCESAMIENTO DE LA PULPA DE FRUTA.....	197
8.2.1	Proceso de producción.....	199
8.2.2	Proceso de adecuación.....	200
8.2.3	Proceso de transformación	201
8.2.4	Conservación de la pulpa de fruta.....	202
8.3	MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS PARA LA PRODUCCIÓN, TRANSPORTE Y ADMINISTRACIÓN.	203
8.3.1	Para la selección de la fruta.	203
8.3.2	Para el proceso de producción.....	205
8.3.3	Para el almacenamiento.....	209
8.3.4	Equipo de transporte.	209
8.4	INFRAESTRUCTURA.	210
9.	ESTUDIO ECONOMICO.....	213
9.1	ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS	213
9.2	PLAN DE INVERSIÓN	215
9.2.1	Financiación del proyecto.....	215
9.2.2	Inversiones fijas	215
9.2.3	Inversiones diferidas	217
9.2.4	Gastos pre operativos.	217
9.3	COSTOS.....	217
9.3.1	Costos directos. Materia prima para producir un kilo de pulpa de fresa.	218
9.4	COSTOS INDIRECTOS	218
9.4.1	Costos de financiación del proyecto.....	219
9.5	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.	220
9.6	GASTOS DE VENTAS	221
10.	ESTUDIO FINANCIERO	222
11.	IMPACTO AMBIENTAL.....	247
11.1.	IMPACTO SOCIO- ECONOMICO.....	247
	CONCLUSIONES	252
	RECOMENDACIONES.....	254

BIBLIOGRAFÍA.....	255
NETGRAFÍA	256
ANEXOS.....	258

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Histórico del cultivo de fresa en la granja de Botana	29
Tabla 2. Marco muestral población de Pasto por estrato.....	64
Tabla 3. Marco muestral segmento supermercados, restaurantes y cafeterías	65
Tabla 4. Lista de fortalezas y debilidades	110
Tabla 5. Matriz PCI (Perfil De Capacidad Interna)	112
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI	114
Tabla 7. Esperanza de vida	118
Tabla 8. Tasa de mortalidad	118
Tabla 9. Lista de oportunidades y amenazas	127
Tabla 10. Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)	128
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos-MEFE.....	129
Tabla 12. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).....	131
Tabla 13: Valor del mercado de pulpa de fruta. Indicadores de competitividad de Colombia, 2003-2009.....	139
Tabla 14. Presentación del producto	141
Tabla 15. Determinación del precio de venta.....	149
Tabla 16. Perfil del cargo de impulsadora.....	151
Tabla 17. Plan de medios	155
Tabla 18. Lista de posibles clientes	162
Tabla 19. Ruta de distribucion 1	163
Tabla 20. Ruta de distribucion 2	163
Tabla 21. Portafolio PULPIFRUTA	165
Tabla 22. Precios PULPIFRUTA.....	166
Tabla 23. Precios CANOA	171
Tabla 24. Caracterización de los dos principales competidores	174
Tabla 25. Listado del personal de la empresa	178
Tabla 26. Perfil laboral del administrador.....	180

Tabla 27.	Perfil laboral de la secretaria.....	181
Tabla 28.	Perfil laboral del operario de producción.....	182
Tabla 29.	Perfil laboral del auxiliar de empaque	183
Tabla 30.	Perfil laboral vendedor externo	184
Tabla 31.	Perfil laboral auxiliar contable	185
Tabla 32.	TIEMPO EN PRODUCIR UNA UNIDAD DE PULPA DE FRESA	213
Tabla 33.	Tiempo de Producción	214
Tabla 34.	Consecución del capital	215
Tabla 35.	Maquinaria y equipo.....	215
Tabla 36.	Muebles y enseres.....	216
Tabla 37.	Equipo de comunicación y computación.....	216
Tabla 38.	Equipo de transporte.....	216
Tabla 39.	Inversión en equipos menores.....	216
Tabla 40.	Depreciación anual por áreas	217
Tabla 41.	Gastos pre operativos.....	217
Tabla 42.	Costos directos	218
Tabla 43.	Costo Indirectos	218
Tabla 44.	Descripción del pago del préstamo a obtener.....	220
Tabla 45.	Criterio de proyección	220
Tabla 46.	Gastos de Administración	221
Tabla 47.	Gastos de ventas	221
Tabla 48.	Supuestos Macroeconómicos.....	222
Tabla 49.	Precio del Producto.....	222
Tabla 50.	Unidades Vendidas del Producto.....	222
Tabla 51.	Presupuesto de Ventas.....	223
Tabla 52.	Presupuesto de Materia Prima e Insumos	223
Tabla 53.	Presupuesto de mano de Obra Directa.....	224
Tabla 54.	Cálculo del costo unitario de la mano de obra.	225
Tabla 55.	Presupuesto de otros costos de fabricación.	225
Tabla 56.	Cálculo del costo unitario de gastos de fabricación.	225

Tabla 57.	Presupuestos de sueldos a empleados.	226
Tabla 60.	Inversiones diferidas.	227
Tabla 61.	Base para la cuantificación de las inversiones de capital y su fuente de financiación.	227
Tabla 62.	Cuantificación de las Inversiones en capital de trabajo	228
Tabla 63.	Inversiones fijas	228
Tabla 64.	Otros	229
Tabla 65.	Depreciación de activos fijos y amortización de diferidos	230
Tabla 66.	Resumen de las inversiones y fuente de financiación	230
Tabla 67.	Proyecciones	231
Tabla 68.	Balance general	235
Tabla 69.	Estado de Resultados	237
Tabla 70.	Flujo de caja	238
Tabla 71.	Salidas	240
Tabla 72.	Ingresos	242
Tabla 73.	Punto de equilibrio	243
Tabla 74.	Plan operativo de mercadeo	249

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Rendimiento en pulpa de algunas frutas.....	37
Gráfico 2. Rendimiento de fresa en Colombia 1992-2009.....	38
Gráfico 3. Producción de fresa en Colombia 1992-2009.....	39
Gráfico 4. Producción de Fresa en Colombia, 1992 2009Participación del cultivo en área cosechada y Producción Permanente	39
Gráfico 5. Principales Departamentos Productores de Fresa Ordenados por Rendimiento, 2007 Rendimiento Total por Departamento	40
Gráfico 6. Comercialización de pulpa de fruta en supermercados y autoservicios de la ciudad de San Juan de Pasto	68
Gráfico 7. Razones por las cuales no se comercializa pulpa de fruta	68
Gráfico 8. Pulpas de fruta que se comercializan	69
Gráfico 9. Otras pulpas que se comercializan	70
Gráfico 10. Comportamiento de la demanda de pulpa de fruta.....	70
Gráfico 11. Cantidad de producto aproximada que adquieren los consumidores al mes.....	71
Gráfico 12. Marcas de pulpa de fruta que se comercializan.....	71
Gráfico 13. Otras marcas que se comercializan.....	72
Gráfico 14. Inconvenientes que se han tenido con las marcas comercializadas.	72
Gráfico 15. Razones por las que se comercializa una marca de pulpa de fruta..	73
Gráfico 16. Seguimiento respecto a la satisfacción del producto	74
Gráfico 17. Tipo de incentivos que se han recibido los supermercados y autoservicios por parte de los proveedores	74
Gráfico 18. Disponibilidad para comercializar una nueva marca regional de pulpa de fruta.....	75
Gráfico 19. Aspectos importantes que debería ofrecer una nueva marca de pulpa de fruta.....	75
Gráfico 20. Promociones consideradas atractivas para ofertar pulpa de fruta	76
Gráfico 21. Medios publicitarios considerados convenientes para dar a conocer una marca de pulpa de fruta	76
Gráfico 22. Consumo de pulpa de fruta en restaurantes, hoteles y cafeterías de San Juan de Pasto.....	77
Gráfico 23. Razones de porque no se consume pulpa de fruta	78
Gráfico 24. Pulpas de fruta que se utilizan en restaurantes, hoteles y cafeterías	78
Gráfico 25. Otras pulpas que se utilizan en restaurantes, hoteles y cafeterías ...	79

Gráfico 26.	Productos que se elaboran con la pulpa de fruta.....	80
Gráfico 27.	Frecuencia de compra de pulpa de fruta	80
Gráfico 28.	Cantidad de producto que generalmente se compra mensualmente	81
Gráfico 29.	Conocimiento de alguna marca de fruta	81
Gráfico 30.	Marcas de pulpa de fruta que se conocen	82
Gráfico 31.	Otras marcas de pulpa de fruta que se conocen	82
Gráfico 32.	Sitios donde se compra pulpa de fruta.....	83
Gráfico 33.	Identificación de la marca que generalmente se adquiere	84
Gráfico 34.	Inconvenientes con las marcas que se adquieren	84
Gráfico 35.	Razones por las que se escoge una marca	85
Gráfico 36.	Seguimiento respecto a la satisfacción del producto	86
Gráfico 37.	Servicios postventa que se han otorgado al comprador	86
Gráfico 38.	Disponibilidad hacia la compra de una nueva marca regional de pulpa de fruta.....	87
Gráfico 39.	Aspectos que los clientes potenciales les gustaran que les ofreciera una nueva marca de pulpa de fruta	87
Gráfico 40.	Promociones que los clientes potenciales prefieren en el caso de pulpa de fruta.....	88
Gráfico 41.	Medios publicitarios de mayor preferencia por parte de los clientes potenciales para conocer un producto nuevo	88
Gráfico 42.	Otros medios por los cuales se conoce un producto nuevo.....	89
Gráfico 43.	Consumo de pulpa de fruta, según establecimientos	90
Gráfico 44.	Medio de publicidad preferido según el tipo de negocio	91
Gráfico 45.	Disposición de compra según el establecimiento	91
Gráfico 46.	Conocimiento de la pulpa de fruta	94
Gráfico 47.	Consumo de pulpa de fruta.....	95
Gráfico 48.	Motivos de consumo de pulpa de fruta	95
Gráfico 49.	Formas de consumo de la pulpa de fruta.....	96
Gráfico 50.	Decisión de compra.	97
Gráfico 51.	Preferencia del consumo de pulpa de fruta.	97
Gráfico 52.	Cantidades compradas por frecuencia.	99
Gráfico 53.	Tipos de descuentos ofrecidos por las empresas competidoras. ...	100
Gráfico 54.	Conocimiento de marcas.	100
Gráfico 55.	Tiempo de disposición de compra	101
Gráfico 56.	Lugar de compra.....	102
Gráfico 57.	Medios publicitarios de mayor acogida.	102
Gráfico 58.	Promociones por compra.....	103
Gráfico 59.	Grado de satisfacción del cliente.	104
Gráfico 60.	Métodos para realizar seguimiento del producto.	105

Gráfico 61.	Disposición potencial de compra.	105
Gráfico 62.	Nombre tentativo del producto.	106
Gráfico 63.	Edad.	106
Gráfico 64.	Género.	107
Gráfico 65.	Conformación familiar.	107
Gráfico 66.	Nivel de ingresos familiares.	108
Gráfico 67.	Hogares según número de personas.	117
Gráfico 68.	Población por sexo	117
Gráfico 69.	Porcentaje de rendimiento según varias frutas.	196
Gráfico 70.	Porcentaje de solubilidad según varias frutas.	196
Gráfico 71.	Porcentaje de acidez según varias frutas	197
Gráfico 72.	Punto de equilibrio	245

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación granja botana-Universidad de Nariño.....	60
Figura 2. Matriz Interna - Externa	131
Figura 3. Canal y clientes	137
Figura 4. Tipo de producto	140
Figura 5. Matriz de Ansoff.....	142
Figura 6. Impresión empaque PULPIFRESA lado anterior	143
Figura 7. Impresión empaque PULPIFRESA lado posterior	144
Figura 8. Rollos en película de polietileno de alta densidad	145
Figura 9. Empaque individual “PULPIFRESA” por 160 gramos.....	145
Figura 10. Empaque individual “PULPIFRESA” por 200 gramos.....	145
Figura 11. Empaque con la etiqueta del producto parte anterior	146
Figura 12. Empaque con la etiqueta del producto parte anterior	146
Figura 13. Canastillas plásticas a utilizar	147
Figura 14. Vista exterior de la caja donde se almacenará el producto.....	147
Figura 15. Vista interior de la caja donde se almacenará el producto.....	148
Figura 16. Publicidad visual en la camioneta distribuidora	150
Figura 17. Uniforme de impulsadoras	152
Figura 18. Descripción. del stand.....	153
Figura 19. Imagen del volante.....	154
Figura 20. Objetivos del Plan Vive Digital	156
Figura 21. Crecimiento del Universo digital	156
Figura 22. Página Web PULPIFRESA.	157
Figura 23. La Administración De La Relación Con Los Clientes.....	158
Figura 24. Estructura De Conocimiento Del Cliente.....	158
Figura 25. Contacto PULPIFRESA.	159
Figura 26. Hoja De Vida Del Cliente	159
Figura 27. Proceso De Marketing Vía CRM.	160
Figura 28. Canales de distribución “PULPIFRESA”	161
Figura 29. Mapa de los sectores de San Juan de Pasto para la distribución.....	164
Figura 30. Logotipo PULPIFRUTA.....	165
Figura 31. Producto PULPIFRUTA	166
Figura 32. Canal de distribución PULPIFRUTA	167
Figura 33. Presentaciones Pulpa de Fruta CANOA	169
Figura 34. Logotipo CANOA	170

Figura 35. Producto CANOA.....	170
Figura 36. Canales de distribución CANOA.....	173
Figura 37. Las Cinco Fuerzas De Porter.....	175
Figura 38. Organigrama.....	179
Figura 39. Verificación de la disponibilidad del nombre	189
Figura 40. Diligenciamiento de formulario de registro y matricula.....	190
Figura 41. Pago del valor de registro y matricula.....	191
Figura 42. Inscripción del RUT.....	192
Figura 43. Registro de uso de suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.....	193
Figura 44. Convenciones para estructurar un Flujograma.	198
Figura 45. Flujograma elaboración de la Pulpa de fresa.....	199
Figura 46. Mesón de trabajo	203
Figura 47. Balanza electrónica.....	204
Figura 48. Tina para lavado en acero	205
Figura 49. Despulpadora de fruta.	205
Figura 50. Tanque para escaldado	206
Figura 51. Empacadora llenadora y selladora.....	207
Figura 52. Refractómetro	207
Figura 53. Peachimetro.....	208
Figura 54. Termómetro	208
Figura 55. Cuarto frio	209
Figura 56. Camioneta	210
Figura 57. Ubicación de la Granja de Botana	211
Figura 58. Plano de la unidad de administración, producción y distribución de la marca “PULPIFRESA”	212

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTA APLICADA A SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE PASTO.....	259
Anexo B. ENCUESTA A RESTAURANTES-HOTELES-CAFETERIAS DE LA CIUDAD DE PASTO	261
Anexo C. ENCUESTA A CONSUMIDORES POTENCIALES DE LA CIUDAD DE PASTO	263
Anexo D. ENTREVISTA DIRECTOR FONDO GRANJAS –UNIVERSIDAD DE NARIÑO	266
Anexo E. FOTOGRAFÍAS	268

INTRODUCCION

En el Departamento de Nariño, la agricultura y sobre todo el sector hortofrutícola representan la mayor actividad económica en el momento, convirtiéndose en uno de los principales pilares de su desarrollo, considerando que la mayor parte de la población se concentra en la parte rural, lo cual permite aprovechar su variedad de climas y sus terrenos fértiles que son aptos para diferentes cultivos.

Lo anterior plantea grandes retos y oportunidades de desarrollo para el sector agroindustrial en aspectos relacionados con el manejo poscosecha y aseguramiento de la calidad de la producción, hacer del sector agroindustrial un verdadero polo de desarrollo económico y de generación de empleo en el departamento y en el país.

En la Granja Botana que es una dependencia de la Universidad de Nariño se llevan a cabo procesos agroindustriales, encaminados a la preparación académica de los estudiantes principalmente de las áreas agrícolas, en tal proceso los estudiantes ponen todo su potencial con el fin de obtener excelentes productos, por una parte para poder aportar su conocimiento en pro del sector productivo del agro y por otro lado para que la granja obtenga algunos recursos propios para su funcionamiento.

Sin embargo se ha dejado de lado el criterio de la maximización de la producción, comercialización y de un aporte significativo a la región y a la Universidad como tal, como se plantea en este trabajo el cual propende por una propuesta que de mayor aprovechamiento principalmente a la fresa que es uno de los productos que históricamente ha sido cultivado en la granja considerando que es un producto de excelente calidad y además no es muy bien comercializado y cuya vida útil se reduce ostensiblemente cada vez mas desde que se lo cosecha por que entra en acción las condiciones ambientales.

Por ende se propone darle un manejo agroindustrial a este producto como lo es la transformación en pulpa con el fin de darle alargue y sobre todo atender un sector de la población que no ha sido atendido satisfactoriamente y busca otros beneficios en los ya existentes, en donde se mejore o se incluya otros elementos que satisfagan de mejor manera a ese mercado ya que realizada una previa investigación de mercados se determinó que es un producto apetecido por la mayoría de la población encuestada y finalmente para contribuir a que se practiquen procesos agroindustriales que den mejor aprovechamiento a los productos.

De esta manera como una propuesta se realiza este trabajo denominado **“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE PULPA DE FRESA DE LA GRANJA BOTANA DE LA UNIVERSIDAD DE**

NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO”. Como un proyecto que fortalecerá la producción interna de la Granja Botana y repercutirá como un elemento de aporte benéfico al sector hortofrutícola de Nariño, con el fin de que se adopten mejores prácticas de transformación y sobre todo de comercialización de los productos que se producen en esta importante dependencia de la Universidad , lo cual se traduce en mejores beneficios enfocados al mejoramiento de la rentabilidad de la Granja Botana la Universidad de Nariño y además del Departamento.

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Plan de Negocios

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está enmarcada dentro de la Línea denominada análisis del entorno regional.

1.3. TÍTULO

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE PULPA DE FRESA DE LA GRANJA BOTANA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO EN LA CIUDAD DE PASTO.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1. Descripción del problema. La producción de conservas de hortalizas, mermeladas y pulpa de frutas son actividades económicas que se incluyen dentro de la industria alimentaria. Esta industria es un sector industrial pequeño en Colombia, aunque relativamente dinámico. En los últimos años, la industria procesadora de frutas y hortalizas ha comenzado a desempeñar un importante papel jaloneador del sector hortofrutícola en lo económico y social, por su efecto en la integración de la producción primaria con el eslabón industrial, en la creación de puestos de trabajo, aumentando la productividad agrícola y el desarrollo tecnológico y empresarial del sector.

En Colombia, en los últimos años se han ido introduciendo en el mercado nuevos productos alimenticios de características muy diversas que son el general fruto de la innovación en la industria agroalimentaria. Estos productos atienden a las demandas actuales de mercado y pretenden ser una alternativa o un complemento los alimentos tradicionales.

A nivel específico de la tecnología de alimentos, hay que hacer referencia, en este rápido recuento de lo que ha sido el proceso de innovación en los últimos años, la aparición en nuestros mercados de productos que en los 70 apenas se vislumbraban: los congelados, los desarrollados para microondas, los productos para atender demandas de regímenes especiales -bajos en calorías, en grasas, en colesterol, en azúcar o en sal, para deportistas o para personas de la tercera edad, para mujeres adultas, para adolescentes, los de larga duración sin necesidad de refrigeración o los cereales para el desayuno, entre otros.

Todo lo anterior enfocado a atender necesidades de un consumidor urbano, con poca disponibilidad de tiempo para adquirir, preparar y consumir alimentos, con núcleos familiares cada vez más pequeños, e interesado en la apariencia física, la salud y el medio ambiente.

La Granja Botana de la Universidad de Nariño es una dependencia que tiene como objetivo la producción de bienes agrícolas y agroindustriales los cuales son desarrollados para el área investigativa y académica de la Institución, en estos procesos se evidencia la alta calidad productiva ya que aquí se aplican mecanismos de Investigación y desarrollo, mejoramiento genético, eficiencia productiva y finalmente de tratamiento, ya que los estudiantes de las diversos programas académicos agrícolas llevan a cabo investigaciones para realizar su proceso formativo y aportan todo su potencial en la obtención de buenos productos con valores agregados significativos.

“La Granja Botana realiza la producción de bienes de agricultura, silvicultura y pesca entre ellos cultivo de flores, porcinos, cuyes y conejos, ovinos, bovinos, cárnicos de las especies mencionadas, miel y frutos como mora, fresa, naranjas, curubas y tomate de árbol actividades productivas que son financiadas por la Institución pero en la actualidad lo que se produce se lo realiza en una mínima cantidad ya que son demandadas por un pequeño sector de mercado ubicado entre estudiante, profesores y administrativos de la Universidad de Nariño y un mercado reducido en la ciudad de Pasto lo cual aporta un mínimo índice de ingresos a esta dependencia”.¹ En cuanto al cultivo de la fresa la granja lo ha venido realizando desde el año 1975, pero existe registro desde el año 1992 esto realizado en tierra logrando buenos resultados gracias a los conocimientos que se aplican por parte de los profesores y estudiantes a cargo del cultivo, en donde se ponen en práctica métodos agrícolas significativos que van desde la preparación de los suelos hasta la cosecha del fruto, en el momento se están manejando dos proyectos de cultivo de la fresa en la granja Botana:

- Cultivo de 2000 plantas en tierra de la cual se espera 9 frutos por planta.
- Cultivo de 600 plantas bajo invernadero en suelo, del cual se espera 11 frutos por planta.

El proyecto de fresas bajo invernadero se propuso desde el semestre B de 2011, y lo maneja el docente de la facultad de ciencias agrícolas el Señor ORLANDO BENAVIDES, esto se planteó con el fin de lograr mejores resultados para el cultivo tales como:

- Se puede sacar más producción por metro cuadrado, porque se consiguen plantar mayor cantidad de plantas de fresa por cada m².
- Adelantar el tiempo de mayor productividad, con respecto a los cultivos hechos tradicionalmente de esta planta
- Mayor control de plagas y enfermedades.
- Manejo adecuado de regadío y nutrición para las plantas.

A continuación se muestra el histórico del cultivo de fresa en la granja Botana:

²Entrevista Realizada al Docente de Ciencias Agrícolas de la Universidad de Nariño/Cesar Albornoz. /El día 15 de mayo de 2011.

Tabla 1.Histórico del cultivo de fresa en la granja de Botana

AÑO	Área cultivada	Producción *hectárea
1992	Media hectárea	7 TON
2006	Un cuarto de hectárea	2.5 TON
2009	Un cuarto de hectárea	2.5 TON
2010	Un cuarto de hectárea	2.5 TON
2011	1.5 de hectárea En invernadero de 12*30 mts	Se espera 201.6 LIBRAS

Fuente: Esta Investigación

Es importante reconocer que estos productos llevan consigo un valor agregado por su calidad y buen sabor: pero en el momento están siendo desaprovechados en vista de que solo se utilizan para estudios académicos y para un pequeño consumo interno sino que también sean aprovechados para generar una rentabilidad para la Establecimiento a nivel macro; recursos que serían destinados para el buen funcionamiento de la institución y para realizar una inversión importante para este sector productivo y en especial al producto ya que realizando un importante proceso de inversión para la tecnificación de la producción y manejo post-cosecha (elaboración de mermeladas, jugos y pulpa de fruta) los rendimientos serán muy altos y beneficiosos para la institución.

Pero la Universidad carece de una visión enfocada hacia la rentabilidad económica por su naturaleza académica, y no se ha hecho una inversión en tecnificación para los productos de la Granja y en especial del cultivo de la fresa solo se hace inversiones de tipo experimental para llevar a cabo investigaciones estudiantiles. Este plan busca crear una conciencia en los directivos sobre la serie de beneficios que esto puede traerle a la institución, la búsqueda de un mercado para sus productos lo cual favorecería la economía regional por el aporte que se puede realizar a través de este proceso y quien más apropiada que una institución académica que brinda todas las herramientas por ser la generadora del conocimiento para poner en práctica el desarrollo de procesos con efectividad y calidad.

Por lo anterior la Granja no debe desaprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, más aun con las fortalezas que esta tiene como la calidad en todos los procesos productivos gracias a los mecanismos de investigación, innovación y la puesta en marcha de planes para el desarrollo de nuevos y mejores productos que se evidencia en los resultados que la granja ha logrado a través del tiempo en su trabajo con los estudiantes encargados de las áreas agrícolas.

Con el desarrollo de este proyecto se pretende contribuir al mejor aprovechamiento del producto en la Granja Botana para convertirla en una unidad de negocios productiva y en un gestor económico importante para la Universidad

de Nariño y la región, a razón este producto es nuevo y las oportunidades de mercado que se abren frente a este producto por el valor agregado que llevaría consigo. En esta propuesta se plantea principalmente darle un manejo post - cosecha a la fresa mediante la elaboración de pulpa de fruta, facilitándole así un mecanismo de alargue al periodo de vida del producto, ya que en las actuales condiciones el producto es muy sensible, tiene un periodo de vida muy corto por que la fruta se daña muy rápido y generalmente en la manipulación y transporte de la fruta se sufren grandes pérdidas.

Con esta propuesta se propone darle un manejo agroindustrial a la fresa proporcionándole un valor agregado significativo con fin lograr el objetivo primordial de este trabajo que es el mejor aprovechamiento del producto y de los recursos que posee la Institución.

2.1.2. Formulación del problema

¿Cuáles fueron las condiciones administrativas, técnicas, financieras, de mercado, de impacto socioeconómico y ambiental que se evaluaron en la propuesta del plan de negocios para la producción y comercialización de pulpa de fresa de la Granja Botana en la ciudad de Pasto?

2.1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál fue el perfil de mercado al que se dirigió el producto?
- ¿Cuál fue el estudio administrativo, técnico y de mercado que se realizó en el plan de negocios?
- ¿En qué costos se incurrieron para realizar el plan de negocios?
- ¿Cuál fue el plan operativo que se desarrolló para la ejecución del proyecto?
- ¿Cuál fue el impacto social y ambiental que se detectó con la posible implementación del negocio?

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Objetivo general. Diseñar un Plan de Negocios para la Comercialización de pulpa de fresa de la Granja Botana de la Universidad de Nariño en la ciudad de Pasto.

2.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado de la Granja Botana para determinar el perfil de consumo para el producto
- Realizar un estudio administrativo y técnico de la Granja Botana.
- Realizar un estudio económico y financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.
- Realizar un estudio social y ambiental para determinar el impacto del proyecto.
- Diseñar el plan operativo a desarrollarse para la ejecución del proyecto

2.3. JUSTIFICACIÓN

En todo plan de negocios el punto principal es que este se lleve a cabo y en lo posible que pueda ser implementada la idea de negocio propuesta; para nosotros el objetivo es lograr que la Institución pueda poner en marcha este proyecto ya que esto mejoraría ostensiblemente las condiciones financieras de la institución pero para ello se hace necesario realizar un estudio pormenorizado que permita demostrar la viabilidad y rentabilidad de esta idea y para ello realizamos este plan de negocios que contiene factores de estudio como técnico, organizacional, de mercadeo y fundamentalmente el financiero con el cual se demuestra la factibilidad de este proyecto.

La investigación propuesta, busca identificar las oportunidades que tiene el sector frutícola de la Granja Botana de la Universidad de Nariño a nivel regional en el aspecto de competitividad frente a los mercados internos buscar nuevas oportunidades de negocio y trabajo para el sector frutícola de la Granja y de la región. Además se pretende promover el desarrollo de la Granja de la Universidad de Nariño en el Departamento de Nariño, mediante el fomento de las capacidades empresariales, ínter organizacional e institucional como alternativa para mejorar las condiciones sociales y competitivas de la región y mejores niveles económicos para la institución para desarrollar sus procesos misionales.

“Las nuevas tendencias del consumo mundial, de los consumidores se dirigen hacia alimentos frescos, sanos e inocuos que tienen un alto contenido de vitaminas, proteínas y fibra encontrándose los productos exóticos dentro de estas nuevas preferencias y clasificados como productos novedosos, convenientes, inocuos y con altas calidades nutricionales, el sector representa una excelente oportunidad de desarrollo económico y social por su capacidad generadora de empleo. Además tiene posibilidades de encadenamientos con la industria, la producción de alimentos balanceados, servicios a la producción, transporte, comercialización y distribución. Aunque el desempeño de estos como los frutales promisorios ha sido lento, difícil y muy fluctuante, con bajos volúmenes y poca continuidad, insuficiente para posicionar el país y sobre todo nuestra región el reto está en lograr el desarrollo de una verdadera diversificación comercial del sector frutícola.”²

El procesamiento industrial de las frutas y su conservación por congelación y/o pasteurización permite disponer de ellas a lo largo del año, superando así los problemas de estacionalidad, y evitando la pérdida por sobre maduración que se presenta tanto a nivel del productor, como del consumidor final que puede comprar frutas descompuestas o perderlas por no consumirlas suficientemente pronto.

La pulpa de fruta tiene una preferencia dinámica entre los consumidores, debido a que son productos de reciente introducción al mercado, con gran potencial de demanda con facilidades de entrada a nuevos proveedores y con posibilidades atractivas en el mediano y largo plazo, en función de la inversión que se destine a la promoción y posicionamiento comercial.

Con la elaboración de la pulpa de fruta la granja se permitirá en primera instancia ampliar el mercado para la fresa y ofrecer a los consumidores un producto natural como lo es la pulpa de fruta congelada, la cual no está siendo producida actualmente en la región.

Este proyecto se justifica por el beneficio que traerá a la institución el aprovechamiento de una unidad de negocios productiva y gracias a los recursos físicos, humanos tecnológicos que posee la granja Botana y favorecerá también a la región por medio de la generación de empleos directos e indirectos, lo cual beneficia en gran medida a esta región porque permite: mejorar el nivel de vida, el nivel nutricional y optimizar el tratamiento, el manejo y los métodos de cuidado de las frutas dentro de la Granja Botana y fundamentalmente porque la granja lleva a cabo procesos agrícolas únicamente para investigación académica a favor de la comunidad universitaria, pero al realizar la producción para fines comerciales le traerá grandes beneficios no solo a la Granja, sino también a la Universidad y a la región, por lo que aportaría conocimientos valiosos y también importantes recursos económicos que serán aprovechados por la misma Universidad y quien más que ella que es la generadora de conocimientos para poner en marcha

²BENEFICIOS Y PROPIEDADES DE LA PULPA DE FRUTA (2011). Disponible en: www.google.com/frutas_tropicales/pulpa_de_fruta/beneficios_y_propiedades_de_la_pulpa_de_fruta/articulo_publicado_el_12-09_-2011. Recuperado: 11 de abril de 2012.

proyectos productivos sustentables para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región nariñense y más aún con los tratados de libre comercio que ha firmado Colombia con Estados Unidos y otros países.

Por Ultimo hay que resaltar que a través del funcionamiento de esta Unidad de Negocios se pueden estandarizar los productos agroindustriales, de acuerdo a las características, gustos, preferencias y necesidades de la región.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 ANTECEDENTES

En relación a estudios que se han realizado con la producción y comercialización de pulpa de fresa encontramos la tesis de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias económicas y Administrativas, programa de Administración de Empresas del estudiante Germán Orlando Luna en la que se plantea un plan de negocio para la creación de una Empresa Agroindustrial destinada a la transformación de fresa en pulpa en Bogotá, en la que se da a conocer la problemática de las plazas de mercado de Bogotá con los comercializadores de fresa debido al corto tiempo de vida de la fresa después de recolectarla frente a otras frutas.

La investigación desarrollada en la Pontificia Universidad Javeriana sirve como guía para el plan de negocio de pulpa de fresa en la Granja Botana porque en los dos se busca realizar un proceso agroindustrial para convertir la fresa en pulpa y lanzar al mercado un producto que sea capaz de alargar el proceso de conservación de la fresa, realizando un análisis riguroso del mercado, del impacto social, ambiental, operativo, organizacional y financiero.

La tesis de Estudio de Factibilidad para el establecimiento de una planta procesadora de pulpa de frutas tropicales en Costa Rica de la Universidad EARTH en la que se da a conocer como en los últimos años el procesamiento de las frutas en jugo y pulpa han incrementado y representan una alternativa para agregar valor al producto primario.

El estudio de factibilidad sirve de base para el plan de negocio de pulpa de fresa porque está concentrado en el mercado institucional como hoteles, colegios, cárceles entre otros lugares que requieren oferta de pulpa de fruta que les facilite su actividad y se realiza un análisis para obtener información estratégica sobre los nichos de mercado y las oportunidades para ser proveedores de preferencia en dichos nichos.

Entre Empresas exitosas se destaca a CONALFRUBE Ltda., situada en la ciudad de Bogotá, D.C., está dedicada a la producción y comercialización de pulpa de frutas, jugos naturales y agua nanonizada, CONALFRUBE Ltda. Cuenta con planta y equipos automáticos con una capacidad productiva de ocho toneladas por turno y una ubicación privilegiada en zona occidente de la capital. Con permiso sanitario, Registros INVIMA, Registros de Industria y Comercio CONALFRUBE Ltda. Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios a base de frutas, cuyo fin es satisfacer las necesidades de los clientes, empleando los recursos requeridos y cumpliendo con normas de calidad nacional e internacional. Ayudar e incentivar el desarrollo económico y social con

mujeres cabezas de hogar del país, mediante la activación del sector agrícola e industrial con base en productos derivados de frutas nacionales, 100% naturales que faciliten y ayuden a los consumidores a mantener una vida sana, permitiéndoles ahorro en tiempo y recursos, con el decidido apoyo de un equipo humano idóneo y con una plataforma tecnológica de última generación, respondiendo así a las expectativas de proveedores y clientes.

3.2 MARCO CONTEXTUAL

FRUTA: “La fruta o las frutas son un conjunto de alimentos vegetales que proceden del fruto de determinadas plantas, ya sean hierbas como la melonera o árboles como el albaricoquero. Las frutas poseen un sabor y un aroma característicos y presentan unas propiedades nutritivas y una composición química que las distingue de otros alimentos. Las principales frutas son: aguacate, albaricoque, arándano, breva, cereza, chirimoya, ciruela, coco, dátil, frambuesa, fresa, fresón, granada, grosella, guinda, higo, higo chumbo, caqui, kiwi, limón, mandarina, mango, manzana, melocotón, melón, membrillo, mora, naranja, níspero, pera, piña (fruta), plátano, pomelo, sandía, uva”³

3.2.1 Proceso de conservación. La fruta debe ser consumida, principalmente como fruta fresca. Un almacenamiento prolongado no es adecuado; tampoco sería posible para algunos tipos de fruta, como las cerezas o las fresas. Es por eso que para una mayor conservación del producto queremos la producción y comercialización de pulpa de fresa de la Granja Botana.

PULPA DE FRUTAS CONGELADA; consiste en la parte comestible de las frutas o el producto obtenido de la separación de las partes comestibles carnosas de éstas, mediante procesos tecnológicos adecuados y su posterior congelación. La pulpa se diferencia del jugo solamente en su consistencia; las pulpas son las más espesas, se desechan la cáscara, las semillas y el bagazo. La pulpa de frutas congelada presenta ventajas sobre las frutas frescas y sobre otros tipos de conservas. Algunas de sus características son:

- La pulpa congelada permite conservar el aroma, el color y el sabor.
- Las características nutritivas en el proceso de congelación varían en menor escala con respecto a otros sistemas de conservación.
- Ésta se considera materia prima base de cualquier producto que necesite fruta.
- La congelación permite preservar la fruta hasta un año.
- Se evitan pérdidas por pudrición y mala selección de las frutas.
- No se acumulan desperdicios, sólo se conserva la parte útil de las frutas.

³FRUTA (2011), Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Fruta/Articulo>. Recuperado: 21 de abril de 2012.

- Las pulpas actúan como reguladoras de los suministros de fruta, porque se procesan en las épocas de cosecha para utilizarlas cuando haya poca disponibilidad de ellas.

3.2.2 Proceso de elaboración de la pulpa de frutas congelada. Las operaciones preliminares a la transformación a las cuales se debe someter la materia prima (frutas frescas) son las siguientes:

- Recepción: operación de recibo de la fruta en la cual se pesa y se analiza la calidad para obtener los rendimientos finales.
- Limpieza: se puede efectuar por vía seca o vía húmeda.
- Vía Seca: tamización, aspiración, cepillos, separación magnética.
- Vía Húmeda: lavado por inmersión, lavado por aspersión, flotación, combinado.
- Desinfección: consiste en aplicar algún tipo de producto para eliminar la carga microbiana que viene con la fruta o vegetal. Los más frecuentes que se utilizan corresponden a cuatro grupos básicos: compuestos de cloro, compuestos de yodo, compuestos de amonio cuaternario y compuestos germicidas de agentes tenso-activos de ácido amonios.
- Selección: 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.
- Clasificación: separación en relación a propiedades específicas con el propósito de obtener una óptima calidad. Se clasifica según: Color, aroma, sabor, Ausencia de contaminantes, Madurez de procesamiento óptima, Tamaño y forma.

3.2.3 Condiciones de elaboración. Los jugos y pulpas de frutas deben elaborarse en condiciones apropiadas, con frutas frescas, sanas, maduras y limpias. Los jugos pueden prepararse a partir de concentrados de frutas, siempre que reúnan las condiciones antes mencionadas. Existen diferencias entre las definiciones de jugo, pulpa y néctar de frutas. El Ministerio de Salud de Colombia los define de la siguiente manera:⁴

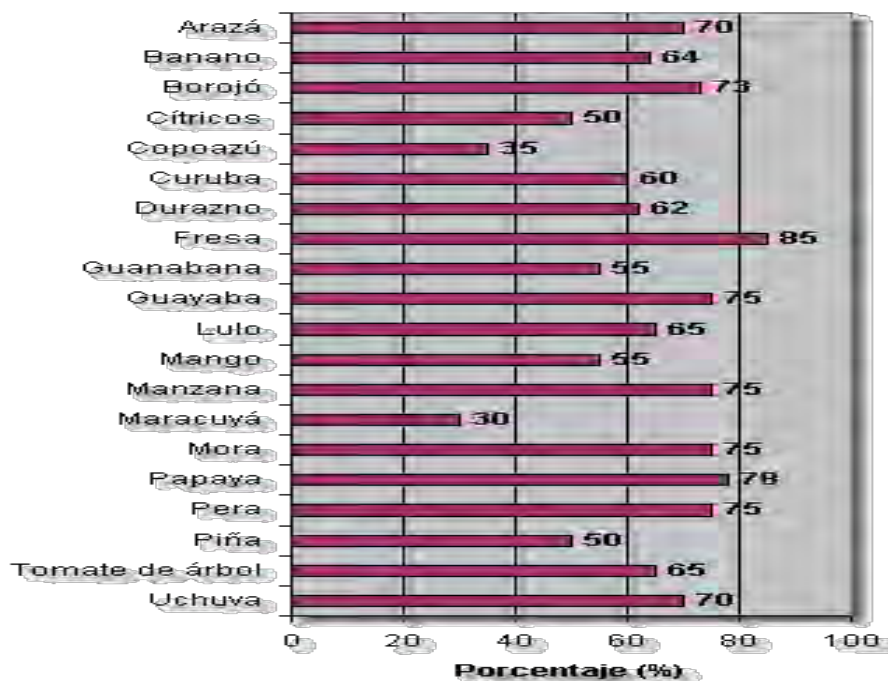
3.2.4 Características de los jugos y pulpa. Las pulpas y jugos se caracterizan por poseer una variada gama de compuestos nutricionales que les confieren un atractivo especial a los consumidores. Están compuestas de agua en un 70 a 95%, pero su mayor atractivo desde el punto de vista nutricional es su aporte a la

⁴www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/teoria/manejo_frutas/teoria/.../p2.htm Artículo publicado el 28 de febrero de 2006.

dieta de principalmente vitaminas, minerales, enzimas y carbohidratos como la fibra.

La composición en pulpa también varía mucho entre el amplio número de frutas producidas en Colombia. En el Gráfico No.1 se observa esta fluctuación. En particular la pulpa de cada especie posee compuestos que la hacen diferente en sus características de composición, organolépticas y rendimiento.

Gráfico 1. Rendimiento en pulpa de algunas frutas



Se puede observar En el Gráfico No.1 que la fresa es un producto viable para ser transformado porque posee un alto rendimiento en pulpa, un elevado valor de sólidos solubles e intensas características sensoriales propias de la fruta.

3.2.5 Fresa. La fresa es una fruta originaria de Europa, su nombre científico es *Fragaria* de la familia de las Rosáceas de género *Fragaria*. A su vez, se pueden clasificar en tres grupos:

- Reflorecientes o de día largo,
- No Reflorecientes o de día corto.
- Remontantes o de día neutro.

La floración en los dos primeros casos se induce por un determinado fotoperiodo, mientras que este factor no interviene en el tercero. Por otro lado, las temperaturas influyen también en el proceso de fotoperiodo, pues en realidad la planta debe soportar las temperaturas u horas de frío. Se conocen en el mundo más de 1.000 variedades de fresón, fruto de la gran capacidad de hibridación que presenta la especie. En cuanto a su composición la fresa está compuesta por agua, proteínas, grasas, calcio, fósforo entre otros.

La fresa es un cultivo viable en la mayoría de las áreas Nariño. Se han desarrollado cultivares para la mayoría de las condiciones agro-climáticas. En muchas partes la demanda de fresas producidas localmente sobrepasa la oferta disponible, por lo tanto, los productores a pequeña escala pueden obtener ganancias más altas de las fresas que de otros cultivos.

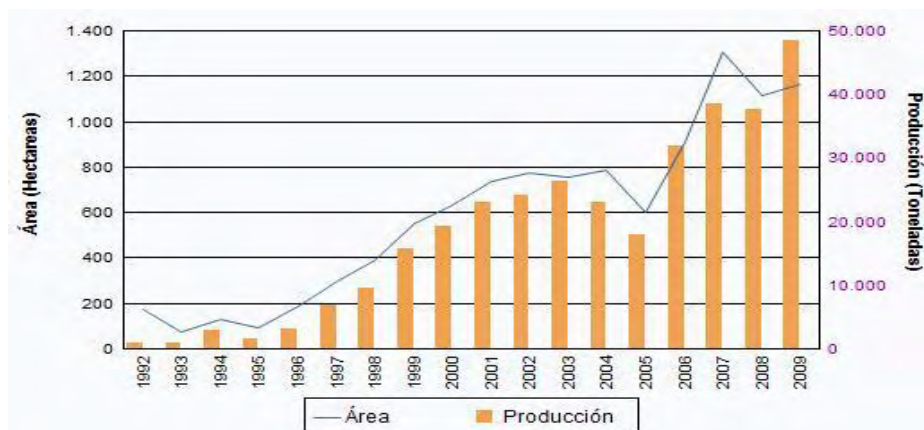
Gráfico 2. Rendimiento de fresa en Colombia 1992-2009



Fuente: Elaboró AGRONET con base en Evaluaciones Agropecuarias - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Se puede observar que los rendimientos de fresa en Colombia durante los años 1992- 1999 presentaron un crecimiento paulatino esto se debe al incremento en la producción.

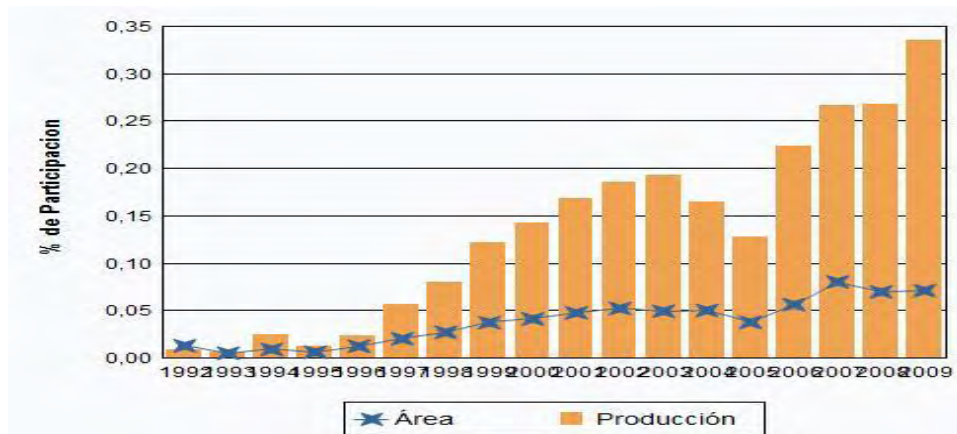
Gráfico 3. Producción de fresa en Colombia 1992-2009



Fuente: Elaboró AGRONET con base en Evaluaciones Agropecuarias - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

En el Gráfico No.3 se puede observar que la producción de fresa ha presentado un crecimiento teniendo algunas bajas en los años 2004-2005 pero presentando en el año 2009 un incremento significativo lo cual evidencia que la producción de fresa en Colombia tiene un comportamiento creciente.

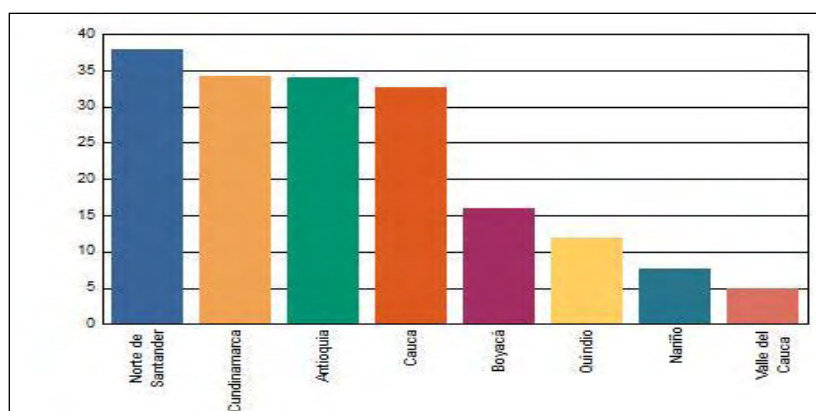
Gráfico 4. Producción de Fresa en Colombia, 1992 2009 Participación del cultivo en área cosechada y Producción Permanente



Fuente; Elaboró AGRONET con base en Evaluaciones Agropecuarias - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

En el Gráfico No. 4 de participación del cultivo de fresa en área cosechada y producción permanente se observa que Colombia desde el año 1992 ha presentado una participación activa en el mercado de la fresa y que esta año tras año se ha incrementado. Para el año 2009 se observa que aunque el área cosechada no se incrementó la producción de fresa tuvo un gran incremento.

Gráfico 5. Principales Departamentos Productores de Fresa Ordenados por Rendimiento, 2007 Rendimiento Total por Departamento



<u>Departamento</u>	<u>Rendimiento (Ton/Has)</u>
Norte de Santander	37,9
Cundinamarca	34,1
Antioquia	34,0
Cauca	32,7
Boyacá	15,9
Quindío	12,0
Nariño	7,6
Valle del Cauca	4,8
179,1	

Del Gráfico No.5 se puede deducir que el Departamento de Nariño se encuentra entre los principales Departamentos productores de fresa aunque el rendimiento sea bajo con relación a otros Departamentos se encuentra por encima del Valle del Cauca.

3.2.6 Análisis del sector hortofrutícola. “La cadena hortofrutícola comprende desde la producción de bienes de origen agropecuario como frutas frescas, vegetales y granos, hasta la transformación.

Industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas y salsas”.⁵

Las etapas de la agroindustria hortofrutícola son recolección, producción, distribución y comercialización. 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 y vegetales deshidratados.

“La mayor parte de la producción de frutas y hortalizas en Colombia se lleva a cabo en patios o huertos caseros, y se caracteriza por la selección y el cultivo de diferentes especies sin criterios comerciales”⁶ y ambientales, lo cual trae como consecuencia un mercado desorganizado, bajas utilidades y altos costos de producción.

Según el MADR (Observatorio agro cadenas Colombia 2006) la agroindustria Hortofrutícola Colombiana es un sector industrial pequeño, que en 2003 participó con el 2.0% de la producción de la Industria Nacional de Alimentos y está en un crecimiento continuo y estable del 6% anual, cabe resaltar que el reto del sector Hortofrutícola es consolidar una oferta estable, continua y de alta calidad, que responda a las necesidades del consumidor final y de la industria.

En Colombia el área cosechada en frutas (incluidos el banano y plátano) para 2004 fue 17,6% (692.094 hectáreas) de la superficie cosechada nacional. El banano y el plátano participaron con 75% del área dedicada al sector frutícola. Los frutales con mayor participación en el área cosechada en frutales, con excepción de banano y plátano, fueron los cítricos (5,6%), aguacate (2%), Mango y guayaba (1,8%), chontaduro (1,3%), mora (1,2%), piña (1,1%) y tomate de árbol (1%). El resto de frutales participaron individualmente con menos de 1%, pero en conjunto, alcanzaron las 48.156 hectáreas en 2001, participando con 7% del área cosechada frutícola.

Entre 1993 y 2004 el número de empresas que conformaron la industria de frutas y hortalizas se expandió, pasando de 127 establecimientos a 195; sin embargo, el

⁵DANE. (2004) [en línea], Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/archivos/documentos/DDE/Hortofruticola.pdf/articulo> Recuperado: abril 25 de 2012.

⁶ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. MRDA. (2006) Plan frutícola nacional 2006 ministerio de agricultura y desarrollo rural.

crecimiento anual promedio del número de establecimientos de la cadena fue negativo (-5,2%). Por otra parte, la cadena ha ganado participación en el empleo total de la industria, en 1993 la participación del empleo de la cadena fue de 0,8% y en 2004 se elevó a 2,8%. Por otro lado, la producción de frutas y hortalizas ha ganado participación en el total de la producción industrial, mientras que en 1993 la participación fue 2%, en 2004 ascendió a niveles del 4,9%.

En 2004, los eslabones de salsas y pastas, y de pulpa y jugos que registraron los niveles de producción más elevados de la cadena presentaron el índice por establecimiento más alto, lo cual refleja que varios de los establecimientos de la cadena se dedican a la producción de los bienes de estos dos eslabones (el índice de dedicación por establecimiento fue 0,63 y 0,48 respectivamente). Así mismo, un número significativo de establecimientos estuvo concentrado en la producción de frutas en conserva y envasadas, en vegetales en conserva, y en jaleas, mermeladas, dulces y compotas.

En este sentido, la agroindustria procesadora de frutas y hortalizas logra desempeñar un importante papel dinamizador del sector Hortofrutícola a nivel económico y social ya que permite una integración de la producción industrial, generando empleo, incentivando el incremento de la producción agrícola el desarrollo tecnológico y empresarial del sector además de producción una ampliación y diversificación de su consumo y el mejoramiento de algunas variedades, generando interés no solo en el mercado nacional sino que también en mercados internacionales por la compra de productos Hortofrutícolas producidos en Colombia.

En el caso de Nariño este es un departamento que tiene gran producción en el sector hortofrutícola, el Producto Interno Bruto es de \$3.783.085 millones, de los cuales el sector agrícola es la actividad económica que más contribuye al PIB departamental con el 20.24% (\$ 765.833 millones),. En el Departamento de Nariño, el aporte del sector hortofrutícola es de \$416.738 millones e n cultivos transitorios y \$ 236.804 millones en cultivos permanentes, lo que significa que el sector hortofrutícola aporta con 17.27% (\$653.542 millones) del PIB departamental y el 85.3% del total que el sector agrícola aporta al PIB departamental.

Entre los productos hortofrutícolas que más se destacan de la subregión Pasto están: frijol, maíz, papa, cebolla cabezona, cebolla junca, tomate de árbol, tomate de mesa, lulo, cítricos, arveja, yuca, plátano, piña y mora. La subregión Pasto con respecto al total de la producción en toneladas que se producen semestralmente en el departamento aporta: cebolla con el 70.1% con 330 Ha sembradas de 894ton, en frijol con el 46.1% en 2940 Ha sembradas de 4.453 ton, 29 % en 1565 Ha sembradas de 4182 ton de arveja, el 2.89% en 105 Ha sembradas de 12.287 ton de cítricos, el 7.7% con 62.5 Ha sembradas de lulo de un total de 3.332 ton. Existen productos a nivel departamental que se producen

semestralmente en su mayoría en el municipio de Pasto que pertenece a la subregión Pasto, como es el caso del repollo con un 51.30 % con 110 Ha sembradas de un total de 191 ton en el departamento, la zanahoria con el 48.64% en 335 Ha sembradas de un total de 19.342 ton, la cebolla junca con 79.69% de un total de 7780 ton en el departamento, coliflor 80% en 150 Ha sembradas de 2.999 Ton y la mora con 38.79%(724 ton) con 105 Ha sembradas de un total departamental de 1866 ton., la papa con el 22.2%(43.999ton) en 2.700 Ha sembradas de 198.090 ton producidas en el departamento, coliflor 79.65% (2649 Ton) en 166 Ha sembradas de un total de 3.337 ton.⁷

El 90% de los productores no le agregan valor a su producto, se vende tal como se produce en mercados locales y mercados de otros departamentos, para consumo directo o para ser transformados. El 10% de algunos productos como cebolla, papa y arveja reciben operaciones agroindustriales de acondicionamiento como lavado y empaque, mecanismo que se puede perfeccionar y replicar al resto de productos de la región

Lo anterior plantea grandes retos y oportunidades de desarrollo para el sector agroindustrial en aspectos relacionados con el manejo poscosecha y aseguramiento de la calidad de la producción, así como también en la agregación de valor con fines de exportación para garantizar la competitividad de las diferentes cadenas productivas y hacer del sector agroindustrial un verdadero polo de desarrollo económico y de generación de empleo en el país.

3.2.7 Análisis sector Fresa. Colombia cosecha en la actualidad cuatro distintas variedades de fresa, entre ellas están: Chandler, Miur, Pájaro y Tioga. La fresa con mayor cultivo en Colombia en el 2006 fue la denominada Chandler con un 90% de participación seguida de La Pájaro, Miur y Tioga. Entre los Departamentos más productores de fresa se encuentran Cundinamarca, Cauca y Norte de Santander.

La fresa tiene diferentes usos para las industrias, la fresa sirve para la elaboración de jugos, compotas, helados, mermeladas, para usos en pastelerías, relleno horneable, para uso de cobertura de las heladerías, coberturas de pastelerías.

También es utilizada como materia prima, mezcla para productos lácteos, elaboración de bebidas instantáneas en polvo, gelatinas, bebidas hidratantes Y energéticas.

La pulpa de fruta es un producto obtenido por el tamizado de la fruta y sometido a un proceso de conservación adecuado que garantiza las características

⁷ CEDRE. Disponible en: [www.udenar.edu.co/CEDRE/Cuentas Económicas de Nariño 2000-2006](http://www.udenar.edu.co/CEDRE/Cuentas%20Econ%C3%B3micas%20de%20Nari%C3%B1o%202000-2006). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas./enero 15 de 2011. Recuperado: mayo 15 de 2012.

organolépticas de las frutas. La pulpa de fruta es utilizada principalmente para abastecer a las industrias de bebidas y mermeladas.

La insuficiencia en calidad y cantidad del sector de procesamiento de frutas sobre todo de la fresa, ha generado que el sector Agroindustrial decida importar pulpa de otros países para destinarla en la industria.

Hoy en día, el Ministerio de Agricultura y otras entidades del Estado Colombiano, están promoviendo capacitaciones para la optimización de la cadena de valor con el fin de mejorar la calidad y el servicio de las mismas para proveer un auto sostenibilidad en la demanda de frutas y sus derivados.

3.2.8 Análisis sector fresa Granja Botana. En la Granja Botana de la Universidad de Nariño se llevan a cabo procesos investigativos con el fin de dar solución a los problemas que aquejan a los campesinos de la región en los cultivos de frutas y verduras, además aquí se forman con la práctica continua profesionales Idóneos que sabrán responder a las necesidades del sector agrícola, es por eso que con las herramientas que posee la Institución y su fuente humana que son los estudiantes y profesores de las áreas agrícolas, se realizan proyectos productivos que van desde la siembra en la que se incluyen la escogencia y mejora de semillas hasta la cosecha recolección, y en cada una de estas etapas se hacen estudios y seguimientos minuciosos con el fin de dar un mejor aprovechamiento de los cultivos y se produzcan mejores resultados.

En cuanto a la fresa podemos mencionar que este cultivo se lleva a cabo en pequeñas proporciones, por temporadas y son llevados a cabo por pasantes y estudiantes de últimos semestres de Ingeniería Agronómica principalmente se hacen estudios al proceso agrícola del cultivo y al desarrollo como tal de la planta y el fruto.

En entrevista realizada a los profesores del áreas agrícolas se afianzó al idea de que el cultivo de la fresa para la granja Botana no representa ningún beneficio económico, ni mucho menos para la institución ya que la función principal de realizar estos cultivos se enfoca al área académica, además la fresa que se produce no se vende a buenos precios y la desventaja del productos es que tiene un periodo de vida muy corto y sufre daños al momento de ser transportada, lo que desmejora la calidad del producto, y por esa razón surgió la idea de que a este tipo de productos es mejor darle un manejo industrial para aprovecharlo mejor económicamente y darle una diversificación prolongando el periodo de vida del producto y ampliar así su consumo.

3.2.9 Reseña histórica. Creación de la granja de la Universidad de Nariño el fondo de la granja de la Universidad de Nariño fue creado aproximadamente con fecha que coincide con la expedición del acuerdo número 128 de 1984 por el cual se expide el estatuto general de las granjas de la Universidad de Nariño. Para el

año de 1989, con el Acuerdo No. 105 del 02 de junio se expide un nuevo estatuto General de las Granjas de la Universidad con el cual se establece las políticas, funciones, procesos de planificación y sistemas de evaluación para las mismas.

Es importante resaltar las funciones para las cuales fue creada la Granja Botana de la Universidad de Nariño.

La Granja de la Universidad debe cumplir tres funciones a través de las cuales la Institución se identifica con su propósito fundamental de crear conocimiento así;

1. Servir de centros para la investigación y la exportación en forma tal que se genere conocimiento y tecnología capaces de contribuir al desarrollo de la región y de servir de estímulo y desafío intelectual para profesores y estudiantes de la Región y del País.
2. Buscar la producción de bienes agropecuarios comercializables que exhiban calidad como resultado de la actividad científico –técnico de profesores y estudiantes.
3. Servir de centro de capacitación en los sistemas de producción y explotación agropecuaria.

➤ **Antecedentes de la distribución y comercialización de los productos de la granja Botana**

Según fuentes consultadas se informa que para el año 1997 los productos que actualmente se comercializan en el punto de venta de la Universidad tenían diferentes lugares de comercialización como un punto de venta en el centro de la ciudad , en un local cerca al palatino; sin embargo como los productos tenían los mismos clientes que los actuales (profesores, funcionarios) era necesario traer los productos en un carro el cual se ubicaba cerca al garaje de la universidad y distribuía a los interesados.

Con la construcción de la cafetería nueva como es comúnmente llamada en la Universidad ubicada en la “ Plaza Fuchi”, se destinó un pequeño local para la comercialización de estos productos el cambio se debió básicamente a que el punto de venta era estratégico teniendo en cuenta el tipo de clientes que poseía la Granja para la venta de sus productos.

3.3 MARCO TEÓRICO

3.3.1 El plan de negocios. Es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.⁸

Es fundamental desarrollar un plan de negocios en la Granja Botana de la Universidad de Nariño porque este sirve como instrumento para enfrentar la dinámica del mercado y proyectar el funcionamiento de la Granja abarcando desde el mercado potencial hasta su viabilidad y así buscar que nuestro producto pulpa de fresa se posicione en el mercado.

Para Rodrigo Varela, en su libro “innovación empresarial” define el plan de negocios como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones. La estructura básica del plan de negocios intenta responder cinco preguntas básicas para todo empresario. “que es y en qué consiste el negocio, cuales son las causas y razones de éxito, cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quien dirigirá el negocio”.

El plan de negocio no es un documento académico que se archiva con el paso de los años, es una herramienta que permite en un futuro desarrollar nuevos proyectos de expansión para la misma empresa o buscar nuevas oportunidades de negocio.

Lo cual es muy acertado porque el plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante, por tanto lo que se pretende lograr con este plan es establecer a través de un documento los aspectos esenciales del proyecto que está relacionados con la producción y comercialización de pulpa de fresa reuniendo toda la información necesaria y realizando un análisis profundo de todos los factores que influyen en el mismo y así facilitar la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la Granja. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales.

⁸DE LA VEGA, Ignacio, “El plan de negocio, una herramienta Indispensable” .Instituto de Empresa Madrid. 2004. p 120 y 121.

3.3.2 Estructura de un plan de negocio

- Análisis de la empresa y de su entorno
- Análisis de mercado
- Análisis técnico
- Análisis administrativo
- Análisis económico
- Análisis financiero

Es importante desarrollar las etapas que plantea Rodrigo Varela porque es fundamental realizar análisis de todos los factores que influyen en el plan de negocio puesto que todas las variables tienen una correlación entre sí y son fuente de información para lograr su desarrollo, mediante la recolección de información que permite conocer la factibilidad del negocio y a la misma vez la toma de decisiones ante eventualidades que puedan ocurrir, cabe destacar que el Plan de Negocio es la mejor herramienta con la que uno cuenta para saber hacia dónde va y lo que quiere lograr.

Análisis de la empresa y su entorno

➤ **Análisis del sector.** Consiste en una descripción del sector o industria en la cual nos vamos a ubicar, así como de los antecedentes de ésta, y de cómo ha ido evolucionando. En este punto podemos señalar, por ejemplo, el tamaño de la industria, nuestra posición dentro de ésta, sus actores principales, las ventas pasadas, actuales y futuras, las perspectivas de crecimiento, las tendencias, etc. Para lo anterior se hace necesario conocer y analizar las cinco fuerzas de competitividad de Michael Porter que se definen a continuación:

➤ **⁹El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter:** Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro **"Estrategia Competitiva"** plantea una herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria.

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Cuando analizamos la situación de una empresa a la hora de elaborar una estrategia normalmente pensamos en la competencia como aquellos que venden productos iguales o similares a los nuestros, porque en la mayor parte de los casos contra quien nos enfrentamos es con empresas similares. Por ejemplo en la ciudad de Pasto no existen empresas

⁹ El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter. (2011)[en línea], Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>, recuperado: 30 de junio de 2012.

que produzcan pulpa de fruta y eso es un punto a favor para el negocio a nivel local, pero si hay empresas que elaboran productos sustitutos como lo son las mermeladas, las compotas entre otros y a nivel nacional existen muchas empresas que producen la pulpa de fruta y con las que hay que entrar a competir más aun tratándose de un producto nuevo y hay que tener muy en cuenta que entramos a competir con empresas que tienen una porción de mercado ya ganado.

➤ **Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Nuevas empresas pueden entrar en el mercado y hay que tener en cuenta que no solo seremos los únicos en el mercado ya que a muchos otros les puede resultar atractiva la idea de negocio y pueden convertirse en nuestros directos competidores por eso es que desde el inicio se debe elaborar una estrategia de penetración de mercado que permita posicionarse al negocio principalmente a nivel regional.

➤ ¹⁰**Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de nuestros proveedores puede ayudar a la competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

➤ **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

➤

¹⁰ www.ibidem.es

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Por esta razón se hace necesaria la integración hacia atrás lo que equivale a comprar o aumentar el control sobre los clientes.

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por nosotros. Si vendemos la pulpa de fruta de fresa tenemos el peligro de los vendedores de jugos, mermeladas, compotas batidos, entre otros. Pero no sólo eso, nuestra competencia también son los jugos de frutas que las familias pueden hacer en su casa. En ese sentido estamos compitiendo casi con los agricultores que producen fresa en fresco y con los fabricantes de derivados de frutas.

➤ **Análisis de la demanda:** Es quizá la parte más importante del estudio de mercado, consiste en analizar el público objetivo al cual nos vamos a dirigir, conocer sus principales características, y procurar descifrar qué tan dispuesto estaría en adquirir nuestros productos o servicios.

El primer paso para realizar el análisis de la demanda es realizar una segmentación, la cual consiste en segmentar el mercado total que existe para nuestro producto o servicio, y elegir de entre los mercados resultantes, el mercado o los mercados más atractivos o convenientes para incursionar.

➤ **Pronóstico de la demanda**

El pronóstico de la demanda (o pronóstico de ventas) se obtiene a través del análisis de la demanda; consiste en pronosticar cuánto sería la demanda o las ventas de nuestro negocio para un periodo de tiempo determinado. Para ello, al momento de hacer el análisis de la demanda debemos procurar descifrar las intenciones de compra del nuevo producto por parte de los consumidores. Realizar el pronóstico de la demanda, nos permitirá elaborar nuestra proyección o presupuesto de ventas, que es el presupuesto a partir del cual se elaborarán los demás; por lo que debemos procurar que el pronóstico de nuestra demanda sea el más real posible.

➤ **Análisis de la oferta**

El análisis de la oferta también conocido como el análisis de la demanda, consiste en el estudio realizado a las empresas que competirán con nosotros, ya sean empresas que produzcan o vendan productos o servicios similares al nuestro (competencia directa), o empresas que produzcan o vendan productos o servicios sustitutos al nuestro (competencia indirecta); con el fin de saber si realmente podremos competir con ellos, y obtener información que nos permita hacerlo de la mejor manera posible.

Dentro de nuestra plan de negocios en esta parte del análisis de la oferta, debemos señalar cuántos son (o serán) nuestros competidores, cuáles son los principales, dónde están ubicados, cuál es su capacidad, cuál es su experiencia, cuáles son sus principales estrategias, qué materiales o insumos usan para sus productos, cuáles son sus precios, cuáles son sus canales de distribución o puntos de ventas, qué medios publicitarios utilizan, cuáles son sus fortalezas y debilidades, etc.

➤ **Análisis de la comercialización:** En esta parte del análisis de la comercialización debemos señalar los principales aspectos y estrategias relacionadas con los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción).

Para el producto se marca cuáles serán sus principales características, sus principales atributos, los servicios que incluirán, los beneficios que aportará a los consumidores, etc.

Para el precio se señala cuál será el precio que tendrán los productos o servicios, las razones por las que hemos elegido dicho precio, el margen de utilidad que se obtendrá, las estrategias de descuento que se va a implementar.

Para la plaza se señala cómo serán distribuidos los productos, cuáles serán los puntos de ventas que se va a utilizar, las razones por las que se eligió dichos canales o puntos de ventas, etc.

Y para la promoción señalamos las promociones de ventas que utilizaremos, los medios publicitarios que vamos a usar, el lema publicitario, etc.

➤ **Estudio de mercado:** El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. Realizar un estudio de mercado es una etapa obligatoria al momento de elaborar un plan de negocios porque éste permite obtener y analizar información procedente del entorno y, de ese modo, comprobar en gran medida la factibilidad del proyecto, y aprovechar dicha información para diseñar el mejor plan posible.

Permite mostrar la información o los resultados más importantes obtenidos al realizar el estudio de mercado, demostrar la factibilidad del producto pulpa de fresa de la Granja Botana y señalar las estrategias que se realizarán para aprovechar dicha información.

➤ **Plan de mercadeo;** El proceso de desarrollar un plan estratégico de mercadeo debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan Según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Ricardo Fernández Valijas¹¹ considera que un plan de mercadeo debe contener al menos los objetivos (¿qué se va a hacer?) y las estrategias (¿cómo se va a hacer?) y su periodicidad puede ser semestral, anual, bianual, etc.

Uno de los aspectos más importantes en la elaboración de un plan de mercadeo es la información, la cual, se puede obtener a través de herramientas como segmentación de mercados, investigación de mercados documental, investigación de mercados de campo, sistema de información de mercadeo y proyecciones.

En este punto se hace importante resaltar el papel que lleva el plan de mercadeo que es una herramienta básica para lograr el cumplimiento de los objetivos que se plantean dentro del estudio de mercado de esta propuesta, con el plan de mercado se establecen estrategias que conllevan al éxito del producto ya que al tratarse de un producto nuevo se debe darlo a conocer al mercado mediante estrategias promocionales, de precio y de producto lo que se traduce en la satisfacción de los clientes actuales y potenciales. El plan de mercadeo se desea descubrir la verdadera oportunidad de negocio, ver si este puede ofrecer resultados deseados, si el producto a ofrecer puede tener una acogida positiva, saber cuál podría ser mi participación en el mercado a partir del conocimiento de la competencia. Es una herramienta operativa que permite hacer seguimiento a lo fundamental del negocio para asegurar su ejecución y saber si vale la pena hacer la inversión o no.

Es primordial plantearse la cantidad de interrogantes necesarios para llegar a desarrollar una buena investigación de mercados, estos interrogantes deben ir acompañados de: ¿quién?, ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?, con el fin de llegar a saber si su empresa tiene futuro, si la población a la que quiere llegar serán sus clientes frecuentes, si la competencia es grande, si los distribuidores estarían

¹¹FERNANDEZ VALIÑAS, Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano. Editorial color S.A. MEXICO DF 1999. , p.140 a p. 142.

dispuestos a realizar una alianza con su empresa, etc. Adicionalmente se debe analizar el entorno socio económico.

Para lo anterior también se hace importante la ayuda de la investigación de mercados que se define como el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, que tenga directa relación con agentes del mercado como los competidores, consumidores, proveedores y distribuidores.

➤ **Estudio técnico:**

El objetivo de este estudio es verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o la prestación del servicio que pretende realizar con el proyecto. Además, de analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, las inversiones y la organización requerida para realizar la producción.

El estudio técnico es importante dentro del plan de negocio porque es la guía a la posibilidad técnica de fabricación del producto pulpa de fresa, se puede analizar y determinar el tamaño y la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción y comercialización de pulpa de fresa de la granja botana.

➤ **Estudio administrativo**

En el estudio organizacional se define el marco formal: el sistema de comunicación y los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización, necesaria para la puesta en marcha y ejecución del proyecto. Incluye organigramas, descripción de cargos y funciones, sistemas de remuneración de los empleados para estimar los costos operativos y los gastos administrativos necesarios para el posterior estudio económico y financiero.

➤ **Estudio económico**

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.

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.

➤ **Determinación de costos**

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 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 generado por créditos documentados para la ejecución del proyecto, parte del mismo o su operación y cuyo 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.

➤ **Estudio financiero**

Es la última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. En esta parte de la evaluación,

recae la decisión prácticamente final de invertir o no hacerlo, ya que se analiza si 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.

3.4 GLOSARIO

AGROINDUSTRIA: Hace referencia al proceso de transformación de una materia prima, en un producto con valor agregado.

ANALISIS DE MERCADO; Definimos brevemente la investigación de mercados como una cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos acerca de problemas vinculados con la comercialización de bienes y servicios.

ANÁLISIS DOFA: identificación y evaluación de las fortalezas, Debilidades, Oportunidades en una organización.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN; está constituido por un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacer llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores u usuarios finales. Son los que permiten el programa de comercialización, traslado y ubicación del producto, fluidez en las ventas, influyen en el precio del producto y ayudan en la promoción de las ventas.

CLIENTE: Es la persona u organización o entidad que recibe un producto o servicio.

COMPRADOR; Es el agente designado por la familia u organización para establecer la transacción de dinero a cambio de bienes y servicios.

CONSUMIDOR: Es la persona u organización que hace uso o destrucción total o parcial de un bien o servicio.

CAPITAL DE TRABAJO: constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados.

COSTOS DE PRODUCCIÓN: Comprende todos aquellos recursos comprometidos con el desarrollo de los productos y servicios. Costos Indirectos: Son aquellos costos que relacionados con el producto o servicio no se pueden identificar directamente y por lo tanto deben ser Asignados bajo bases apropiadas. Comúnmente pueden ser: área del local, consumo de energía, horas máquina.

CULTIVO: Es la práctica de sembrar semillas en la tierra y realizar las labores necesarias para obtener frutos de las mismas.

DEMANDA TOTAL; La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en área geográfica No. Definida, dentro de un periodo definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido

EMPAQUE: es el lugar donde se conserva la mercancía; está en contacto directo con el producto.

ETIQUETA; Es la parte del producto que contiene la información acerca de éste y del vendedor. En algunos casos va en el empaque o adherida al producto directamente. La etiqueta de marca identifica y promociona al producto y a la compañía.

FRESA; Es una fruta originaria de Europa su nombre científico es fragaria de la familia de las rosácea de género fragaria.

FRUTA; Es un producto vegetal comestible procedente de la fructificación de la planta.

HIPOCLORITO DE SODIO; Es un desinfectante utilizado para los procesos de limpieza y desinfección se le conoce comúnmente como cloros.

IMPACTO AMBIENTAL; Es el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos

IMPACTO ECONOMICO; se entiende como el nivel de eficiencia económica del mismo; es decir, corresponde a una comparación de la totalidad de los costos y beneficios sociales resultantes del proyecto, independiente de la forma en que ellos se distribuyen entre los diferentes actores sociales.

IMPACTO SOCIAL; el impacto social se refiere a los efectos que la investigación planteada tiene sobre la comunidad en genera

MARCA; Es un nombre cuya finalidad es identificar al producto para poder diferenciarlo de la competencia.

MACERADO: Es un proceso de extracción sólido-liquido.

MARMITA; Es una máquina para procesos industriales, pueden ser impulsadas a gas o a vapor.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO: Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO; Estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender sus productos a sus mercados actuales.

PEDUNCULO: El pedúnculo en la fresa, se encuentra ubicado en el tallo del fruto.

PH; Determina la acidez titulable, se calcula mediante la siguiente potencia de hidrógeno es una escala que mide la acidez o basicidad de una sustancia y va del 1 al 14 donde:

1 a 6 es ácido (entre menor sea el número más ácido será)
8 a 14 es base (entre mayor sea el número más básico será)
el 7 es neutro

POSICIONAMIENTO: Es el lugar que ocupa un bien o servicio.

POST- COSECHA: Es parte integral de la cadena alimentaria y se define como el proceso desde que el producto es cosechado hasta que llega al consumidor final en fresco o bien hasta que el producto es utilizado como materia prima para su posterior procesamiento.

POTENCIAL DE VENTA: Es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme esta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Este potencial es menor que el mercado potencial no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable.

PRECIO: El precio es un elemento importante que no debe establecerse a la ligera, ya que es quien da estabilidad económica a la empresa. Es el catalizador del intercambio entre compradores y vendedores.

PRESERVANTE; Aditivo que permite alargar la vida de los alimentos congelados y no congelados.

PRODUCTO: William Staunton lo define como un elemento con características tangibles e intangibles, es el satisfactor de las necesidades de los clientes. Dicho en otras palabras es el bien a comercializar.

PROMOCIÓN: Es la función del marketing mix relacionada con la comunicación persuasiva hacia públicos objetivo que le brinda beneficios tangibles al producto o servicio. Forma de incentivar las ventas de un producto utilizando diferentes

tácticas tales como; promoción de venta, publicidad, propaganda, relaciones públicas y merchandising.

PULPA; Un producto no diluido, ni concentrado, ni fermentado, obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de alguna clase de fruta fresca, sana, madura y limpia sometida a un proceso de producción y conservación adecuadas.

PUNTO DE VENTA; Sitio o lugar geográfico donde se interrelacionan productos y compradores para intercambiar bienes y servicios siendo su principal impulsor el dinero.

RESIDUOS ORGANICOS; Son elementos que quedan de un proceso industrial, un ejemplo de ello las cascaras de fruta.

ROTULADO; Sticker que se coloca en los empaques, para efectos de reconocimiento del producto, este sticker deberá contener; Identificación del producto, Nombre del producto, país de origen y región productora, características comerciales en el momento de empaque .entre otros.

TAMIZ; Cumple la función de convertir la fruta en pulpa, su material es de acero inoxidable 304 y hay diferentes tamaños de tamices para el trabajo de despulpado.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO; Es el proceso que consiste en dividir el mercado global de un bien o servicio en grupos más pequeños que internamente sean homogéneos. La clave de la segmentación radica en que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que inciden en la demanda del producto o servicio como los deseos, recursos, ubicación actitudes de compra o prácticas de compra.

VALOR AGREGADO; Valor monetario de la producción de una firma menos el valor de los insumos que les compra a otras compañías

VENTAJA COMPARATIVA; Situación en que un país posee recursos naturales o humanos especiales, que le dan ventaja en la elaboración de algunos productos.

NOTA: Las definiciones citadas en el glosario se encuentran en la página de Internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada.net> y <http://enciclopedia.us.es>. Definiciones varias; Tomadas el día 05 de Mayo de 2011.

3.5 MARCO LEGAL

➤ Resolución número 14712 de 1984

Por lo cual se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas. Que de conformidad con la ley 9° de 1979, Título V y el Decreto N°. 2333 DE 1982 el Ministerio de Salud debe reglamentar lo relacionado con alimentos. Precizando las normas técnicas relacionadas con los vegetales como frutas y hortalizas.

El plan de negocio de comercialización y producción de pulpa de fresa en la granja Botana debe cumplir con las disposiciones de la resolución porque está relacionada directamente con las frutas tanto en su estado natural como es su estado de productos elaborados, debiendo en cada caso estar en buen estado de higiene y conservación, libres de defectos y materias extrañas.

➤ Resolución número 15789 de 1984

Emanada por el ministerio de salud del 30 de Octubre de 1984 por la cual se reglamenta las características organolépticas físico-químicas y microbiológicas de las mermeladas y jaleas de frutas.

Es fundamental cumplir con esta reglamentación porque Las características de las pulpas y jugos más tenidas en cuenta en la legislación colombiana son las organolépticas, las fisicoquímicas y las microbiológicas. Las características organolépticas son las que se refieren a las propiedades detectables por los órganos de los sentidos, es decir la apariencia, color, aroma, sabor y consistencia. Otras características exigidas para las pulpas son las fisicoquímicas. Específicamente la legislación colombiana establece solo condiciones de acidez y de sólidos solubles para las pulpas de frutas más comunes en el mercado nacional.

➤ Resolución número 10593 de 1985

Emanada por el Ministerio de Salud el 16 de Julio de 1985 por la cual se reglamenta el uso de aditivos en los alimentos para consumo humano que puedan utilizarse en el territorio nacional.

Es importante que el plan de negocio de producción y comercialización de pulpa de fresa en la granja Botana cumpla con los estándares de calidad y sobre todo con los colorantes y aditivos permitidos para alimentos y en la cantidad necesaria

➤ **Resolución 2652 de 2004**

Emanado por el Ministerio de la Protección Social el 26 de agosto de 2004, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

Teniendo en cuenta que el producto pulpa de fresa es para consumo humano debe cumplir con las especificaciones técnicas necesarias de los envases o empaques adecuados al producto para su uso y empleo, así como la información que debe contener del producto, incluyendo su contenido o medida.

➤ **Artículo 306 de la ley 09 de 1979,**

Todos los alimentos o bebidas que se expendan bajo marca de fábrica y con nombres determinados, requerirán de registro sanitario de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de Salud.

Es fundamental cumplir con el registro sanitario para el cultivo, producción y comercialización de pulpa de fresa ya que este determina que el producto cumple con todas las normas de higiene y calidad.

3.6 MARCO ESPACIAL

La presente investigación se desarrolló en la Ciudad de Pasto, en la Granja Botana de la Universidad de Nariño.

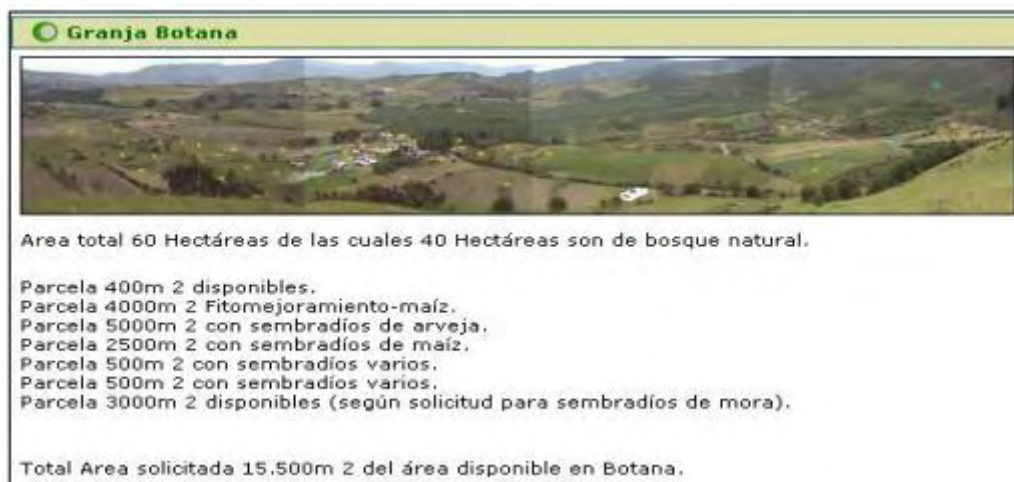
3.6.1 Ubicación Municipio de Pasto. El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128, 4 Kms²., el área urbana es de 26.4 Kms², una población estimada para el 2003 de 406.976 habitantes, de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio.

Este proyecto de investigación se enfocara al estudio del sector Hortofrutícola, y principalmente en el sector fresa. Se estudiaran aspectos como el cultivo de la fruta y el proceso de transformación para convertir en pulpa.

- **Extensión del Municipio:** 1.128,4 Kilómetro Cuadrados Km²
- **Temperatura Promedio del Municipio:** 13 Grados Centígrados

3.6.2 Ubicación micro espacial. La Granja Botana se encuentra ubicada en la Universidad de Nariño, localizada a 9 Km. al sur de la Ciudad d República de Colombia, con una altitud de 2809 msnm, temperatura promedio de 11°C, precipitación anual de 870 mm y una humedad.

Figura 1. Ubicación granja botana-Universidad de Nariño



Fuente:www.google.com/UniversidaddeNariño/FacultadCienciasAgricolas/GranjaBotana.

3.7 MARCO TEMPORAL

El presente estudio se inició en el mes de Agosto de 2011 y finalizó en el mes de Noviembre de 2013.

4. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio se desarrolló en su primera fase con una connotación de “tipo exploratorio, ya que se planteó la formulación de un problema teniendo en cuenta el conocimiento previo que maneja el investigador, información no escrita que poseen personas y las fuentes de información existentes relacionadas con el problema, todo esto con el objetivo de posibilitar una investigación más precisa.”¹³

La investigación continuo su desarrollo con un “tipo de estudio descriptivo, porque lo que se pretendía era establecer características demográficas de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.”¹⁴

Además, el estudio tuvo también un nivel concluyente en la medida en que se diseñó y ejecuto una investigación minuciosa de las áreas de mercadeo, organizacional, económica y financiera, la cual por su complejidad permitió la obtención de información de carácter concluyente.

4.1.1. Método de estudio. El método de estudio se lo define como “El procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”¹⁵ Por lo anterior se puede concluir que el método se convierte en el camino que permite el desarrollo efectivo en el proceso de adquisición del conocimiento. Para la presente investigación se han definido los siguientes métodos de estudio:

“Método de observación: es el primer paso a la hora de percibir de una forma espontánea los rasgos más evidentes de una realidad aclarando que dicha observación debe ser consignada por escrito y que además es muy importante teniendo en cuenta que no siempre la información se encuentra a través de encuestas o entrevistas directas”.

Método deductivo: lo que se pretende con la utilización de este método es partir de una realidad general para obtener como resultado explicaciones particulares que se encuentren explícitamente desarrolladas dentro de la investigación.”

¹²MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, p134.

4.1.2. Fuentes e instrumentos de información

➤ Fuentes primarias

Para este estudio se acudió directamente a investigar mediante entrevistas y sondeos a los funcionarios de la granja Botana, profesores que llevan a cabo el proceso de cultivo de la fresa, estudiantes que hacen pasantías o investigaciones académicas, y con encuestas a clientes potenciales del producto a hogares en la ciudad de Pasto, hoteles, cafeterías y restaurantes.

Se acudió a las fuentes primarias ya que se pretendía la recolección de información en forma directa a través de métodos como la observación para registrar mediante el empleo de los sentidos los eventos, hechos, comportamientos relacionados directamente con el objeto de estudio y la comunicación basada en la formulación de encuestas y entrevistas.

➤ Fuentes secundarias

Aquí se tomaran como fuentes de consulta todos los documentos relacionados con nuestro tema de investigación libros, ensayos, artículos, informes en físico y a través de la página de internet que nos ayuden a complementar nuestro estudio y nos permita desarrollarlo de una manera más completa. Además de otras fuentes de consulta como instituciones gubernamentales como son la Cámara de Comercio, Alcaldía, Dane, Acopi, Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad de Nariño entre otras.

En el desarrollo del estudio se acudió a este tipo de fuentes, ya que se suministró información en forma de datos, textos, literaturas, formulas y teorías. Además, se debe tener en cuenta que dicha información puede ser de origen interno por lo que es propia de la empresa o asociación como lo es el caso y de origen externo en la medida que se aplique al macro ambiente de la misma. Este tipo de información se encuentra básicamente en libros e informes, pertenecientes a entidades gubernamentales y privadas.

4.1.3 Instrumentos para la recolección de información. Para facilitar el buen desarrollo de la investigación, se planteó la implementación de instrumentos para la recolección de la información como son:

➤ **Encuestas**

Estas fueron aplicadas a establecimientos comerciales como lo fueron los supermercados, hoteles, restaurantes y cafeterías de la ciudad de Pasto, considerados consumidores potenciales con el objeto de indagar aspectos relacionados con sus características generales, su comportamiento de consumo, la demanda actual de productos de pulpa de fresa y el conocimiento que poseen sobre el producto, además de consumidores ubicados entre los estratos de 3 a 5 de la ciudad de Pasto, con lo cual se pretendía conocer características de consumo potencial además de las características ya mencionadas.

4.2 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Población Nro. 1, 2, 3, 4, 5: Se tomó a potenciales consumidores que para este trabajo se trataron de establecimientos comerciales tales como supermercados, Hoteles, cafeterías y restaurantes. Además de aplicaron encuestas a la población de Pasto ubicada entre los estratos 3 a 5.

4.2.1. Identificación del marco muestral

Determinación de la muestra: Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método para poblaciones finitas, ya que se conoce el tamaño de la población, por lo cual se manejó la siguiente fórmula.

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

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza

Q = Variabilidad positiva probabilidad de éxito

P = Variabilidad negativa probabilidad de fracaso

N = Tamaño de la población

e = Margen de error

Población y muestra: La Población y muestra se conformó por los segmentos de mercado a los cuales estaba dirigido este estudio que fueron los supermercados, restaurantes, hoteles y cafeterías. Población de Pasto ubicada entre los estratos 3 a 5.

Población Número uno: Población Pasto.

✓ **TOTAL** **POBLACION=** 27.414

Q: probabilidad de éxito: 5%

P: probabilidad de fracaso: 5%

Z: grado de confianza: 5%

e: margen de error: 0.06

Al remplazar los datos arroja el siguiente resultado:

$$n = \frac{27414 \times (1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}{(27414 - 1) (0.06)^2 + (1.96)^2 (0.5 \times 0.5)} = 264$$

Y se distribuirán de la siguiente manera:

Tabla 2. Marco muestral población de Pasto por estrato

ESTRATO	POBLACION	PORCENTAJE	ENCUESTAS
3	20155	74%	194
4	5530	20%	53
5	1729	6%	17
TOTAL	27414	100	264

Fuente: la presente investigación

Población Número Dos, tres y cuatro: (Supermercados, Restaurantes y Cafeterías)

- 63 SUPERMERCADOS
- 422 RESTAURANTES
- 384 CAFETERIAS

TOTAL POBLACION= 869

Q: probabilidad de éxito: 5%
P: probabilidad de fracaso: 5%
Z: grado de confianza: 5%
e: margen de error: 0.06

Al remplazar los datos arroja el siguiente resultado:

$$n = \frac{869(1.96)^2(0.5*0.5)}{(868-1)(0.06)^2 + (1.96)^2(0.5*0.5)} = 204$$

Que se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 3. Marco muestral segmento supermercados, restaurantes y cafeterías

POBLACION	Porcentaje según población	Número de encuestas a realizar
63 supermercados	7,2%	15
422 Restaurantes	48,6%	99
384 Cafeterías	44,2%	90
Total población= 869	100	204

Fuente: la presente investigación

Población Número Cinco: Hoteles

HOTELES 8

A estos se les aplico encuesta a todos en vista de tratarse de una población pequeña

Formato de entrevista. La entrevista se realizó inicialmente a funcionarios que trabajan con la Granja Botana con el fin de conocer aspectos generales sobre el funcionamiento de la Granja y el cultivo de fresa lo cual se requirió para nuestro estudio. (Ver anexo cuatro (4))

4.2.3 Procesamiento de la información. Fase de procesamiento de la información es de vital importancia a la hora de la obtención de resultados claros y objetivos, teniendo en cuenta que de una correcta aplicación de los procedimientos depende el buen desarrollo de la investigación.

- Revisión y corrección de los instrumentos de recolección de la información teniendo en cuenta las incongruencias que pueden existir por errores en la aplicación de las mismas
- Codificación de la información obtenida a través de los instrumentos atribuyéndole un ordenamiento sistemático que permita el mejor manejo y procesamiento.
- Tabulación de datos, lo que significa el ingreso de la información al computador.
- A continuación se hará un análisis de resultados por medio del Microsoft Excel con el fin de facilitar y agilizar el análisis estadístico

5. ESTUDIO DE MERCADO

Para la primera parte del estudio de mercado se realizó la investigación de mercados, aplicando una encuesta a supermercados y autoservicios, a cafeterías, restaurantes y hoteles (Anexos 1 & 2), por ultimo una a población en general de la ciudad de San Juan de Pasto (Anexo 3). Con la información recolectada se procedió al procesamiento y análisis de datos, con el que se obtuvo los correspondientes resultados que ofrecieron una serie de conclusiones de vital importancia.

Posteriormente se dispuso al planteamiento de estrategias de producto, precio, distribución, promoción y publicidad.

5.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

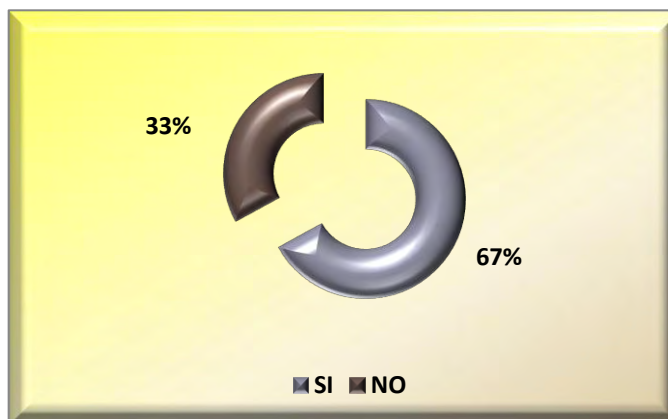
5.1.1 Objetivo general. Identificar tendencias de consumo, compra y distribución de pulpa de fruta en la ciudad de San Juan de Pasto.

5.1.2 Objetivos específicos

- Conocer cuál es la situación de la oferta y demanda de pulpa de fruta en supermercados y autoservicios de la ciudad.
- Determinar cómo se lleva a cabo la distribución de pulpa de fruta en supermercados y autoservicios de la ciudad.
- Identificar el nivel y tendencias de compra de pulpa de fruta de los restaurantes, cafeterías y hoteles de la ciudad.
- Establecer las tendencias de consumo de pulpa de fruta en la población de la ciudad de San Juan de Pasto.

5.1.3 Resultados de supermercados y autoservicios. En el Gráfico No. 6, se pudo observar que el porcentaje de comercialización de pulpa de fresa en los supermercados y autoservicios es de 67% lo cual es significativamente alto, y representa una gran oportunidad para el ingreso de una nueva marca de pulpa al mercado de San Juan de Pasto.

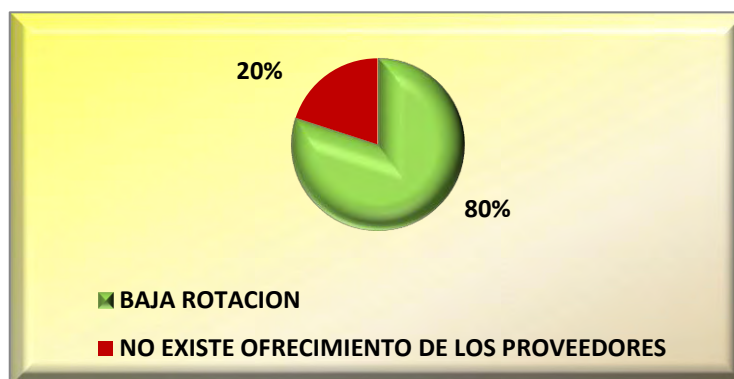
Gráfico 6. Comercialización de pulpa de fruta en supermercados y autoservicios de la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 7, fue evidente que la principal razón por la que NO se comercializa pulpa de fruta, fue la *baja rotación* de este producto en algunos negocios (80%); mientras que la *falta de ofrecimiento del mismo por parte de los proveedores* (20%), fue la segunda razón, de este modo se pudo deducir que existen supermercados o autoservicios que no conocen la existencia marcas de pulpa de fruta o que en ciertos casos las ventas de este producto no han sido las esperadas, por lo cual se puede interpretar que esto se convierte en una amenaza para la empresa ya que esto infiere en que los consumidores no adquirirán el producto por injerencia directa de estos establecimientos.

Gráfico 7. Razones por las cuales no se comercializa pulpa de fruta

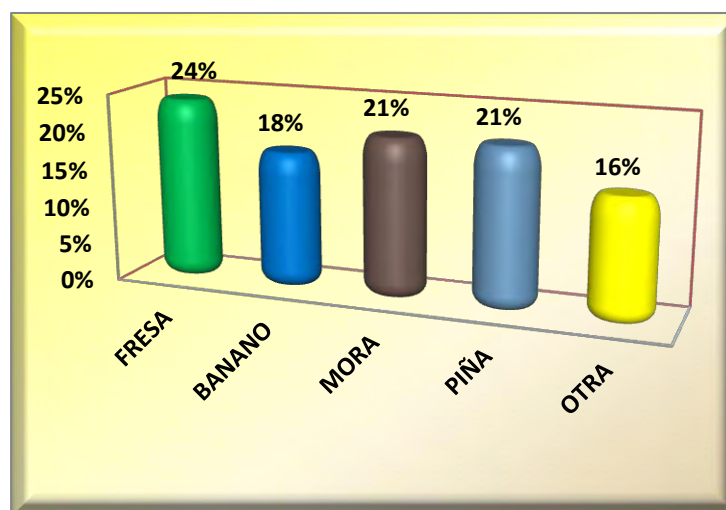


Fuente: la presente investigación

El Gráfico No. 8, mostro que la principal pulpa de fruta que se comercializa es la de *fresa* con un 24%, seguida por la *mora* y la *piña* con el 21% cada una, el *banano* con el 18% y *otras pulpas* con el 16%. Tras este resultado es importante

resaltar que se cuenta con una oportunidad significativa, puesto que la pulpa de fresa se encuentra en primer lugar dentro de las opciones de consumo, y por ende es una fruta apetecida y de gran aceptación entre la población.

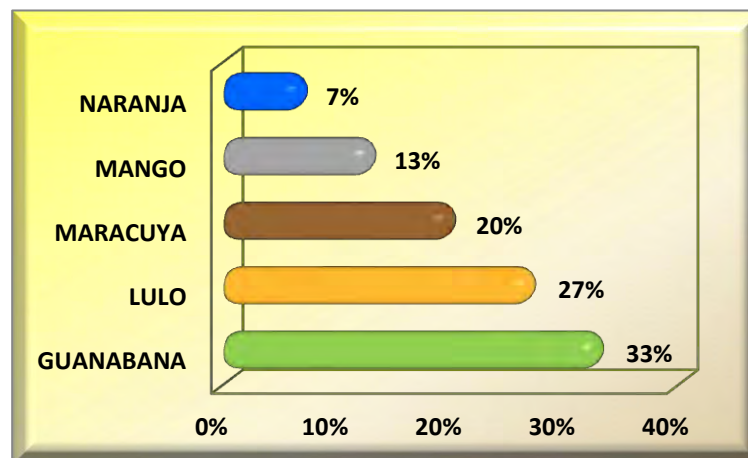
Gráfico 8. Pulpas de fruta que se comercializan



Fuente: la presente investigación

Según el Gráfico No. 9, se observó que dentro de las otras pulpas de fruta que se comercializan, se encuentran: *guanábana* con el 33%, *lulo* con un 27%, *maracuyá* con el 20%, *mango* con el 13% y *naranja* con un 7%.

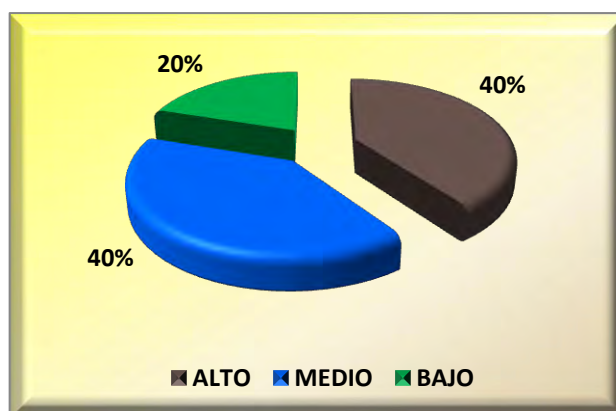
Gráfico 9. Otras pulpas que se comercializan



Fuente: la presente investigación

El Gráfico No. 10, mostro que el comportamiento de la demanda de pulpa de fruta en los diferentes supermercados y autoservicios fue descrito como *alto* en un 40%, *medio* en un 40% y *bajo* en el restante 20%, del total de establecimientos encuestados. Es así, como el producto pulpa de fruta tiene una buena acogida y significa tener una oportunidad en los establecimientos encuestados lo que abre la posibilidad de que sea codificado y vendido al cliente final.

Gráfico 10. Comportamiento de la demanda de pulpa de fruta

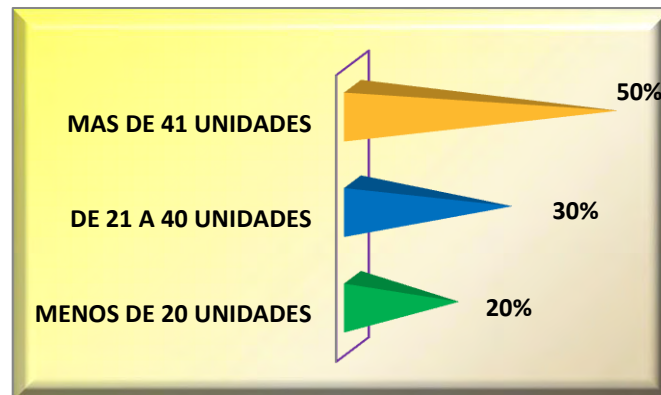


Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 11, se pudo identificar que se adquieren *más de 41 unidades* en un 50%, de *21 a 40 unidades* el 30% y *menos de 20 unidades* el 20%. Estos niveles en las cantidades adquiridas demostraron que en la gran mayoría de establecimientos se compran grandes cantidades lo que coincide con el resultado

del Gráfico No. inmediatamente anterior, y supone una oportunidad para distribuir el producto para ser comercializado.

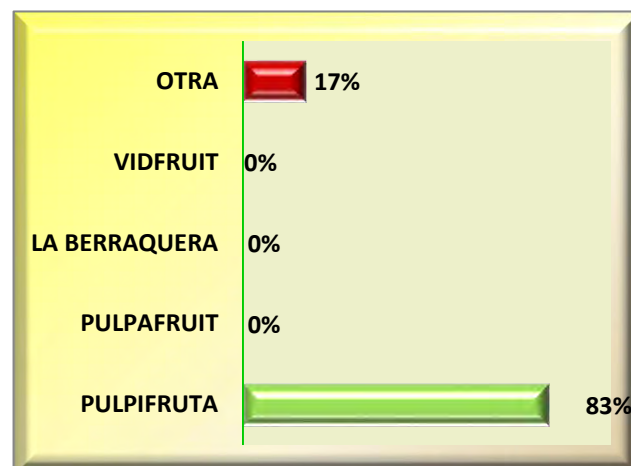
Gráfico 11. Cantidad de producto aproximada que adquieren los consumidores al mes



Fuente: la presente investigación

Según el Gráfico No.12, la marca de fruta que predominó para la comercialización en supermercados y autoservicios, es *Pulpifruta* (83%), y otras marcas que representaron el 17% restante. Por tanto, la marca *Pulpifruta* se convierte en el competidor más importante, del cual se realizó el respectivo análisis más adelante y por tanto se puede calificar como una amenaza.

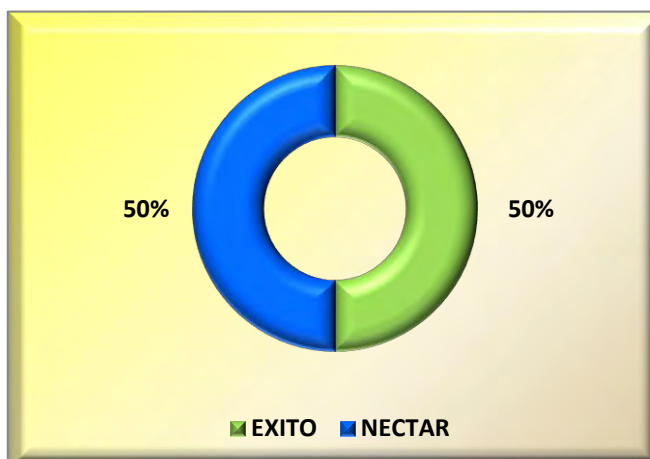
Gráfico 12. Marcas de pulpa de fruta que se comercializan



Fuente: la presente investigación

El Gráfico No. 13, permitió observar que dentro de las otras marcas que se comercializan, se encontró la marca *Éxito* (50%), exclusiva de este almacén de cadena, y la marca *Néctar* (50%).

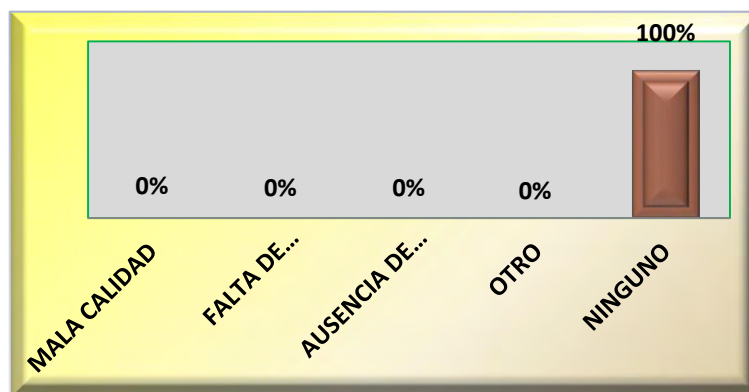
Gráfico 13. Otras marcas que se comercializan



Fuente: la presente investigación

A partir del Gráfico No. 14, se pudo concluir que el total de supermercados y autoservicios encuestados (100%), no han tenido *ningún inconveniente* con la(s) marcas(s) de pulpa de fruta que comercializan actualmente. Esto significa que las empresas proveedoras actualmente no han incurrido en ninguna anomalía tanto en las condiciones del producto como tal, así como en el proceso de distribución y relación con el cliente, lo que representa una oportunidad de seguir atendiendo este segmento basándose en el mejoramiento de estos factores.

Gráfico 14. Inconvenientes que se han tenido con las marcas comercializadas



Fuente: la presente investigación

Según se apreció en el Gráfico No. 15, la principal razón por la que se comercializa una marca de pulpa de fruta fue por *recomendación de terceras personas* (33%), en segundo lugar por la *calidad del producto* (25%), en tercer y cuarto lugar se encontraron la *variedad de presentación* (17%) y el *precio* (17%), y por ultimo estuvo la opción de que hay *una sola marca disponible* (8%). Es de vital importancia hacer énfasis en ofrecer un buen servicio, un precio justo y fijar relaciones postventa puesto que la imagen que se brinde de la marca, el producto y el proveedor en sí, es muy tenida en cuenta por un cliente el cual a su vez puede dar una referencia positiva o negativa a otros potenciales. Estos resultados representan una oportunidad para el negocio.

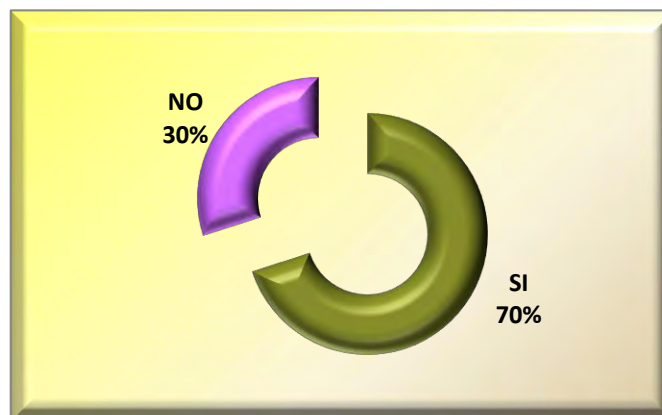
Gráfico 15. Razones por las que se comercializa una marca de pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 16, se pudo observar que 70% de supermercados y autoservicios encuestados, respondió que si le han realizado seguimiento respecto a la satisfacción del producto, mientras que el 30% restante respondió negativamente. Esto se pudo catalogar como un factor importante a tener en cuenta, puesto que realizar seguimiento acerca de la satisfacción del producto, puede llegar a otorgar información veraz y útil para mejorar aspectos claves del producto, la distribución, el precio, la promoción y publicidad; por tanto es una oportunidad.

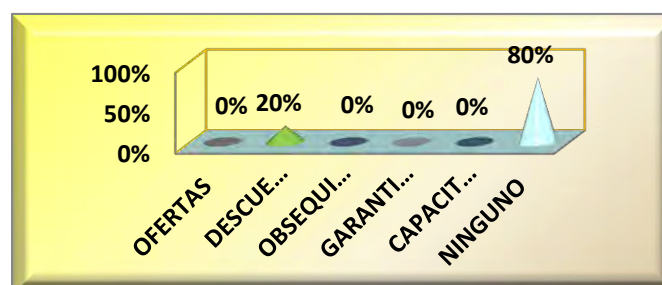
Gráfico 16. Seguimiento respecto a la satisfacción del producto



Fuente: la presente investigación

Según el Gráfico No. 17, se pudo identificar que el 80% de supermercados y autoservicios respondió que no se le ha brindado *ningún tipo de incentivo* por parte del proveedor de la marca de pulpa de fruta, mientras que el 20% restante manifestó que se le han otorgado *descuentos*. El descuento se convierte en la herramienta promocional que más se implementa y es una oportunidad para ser aprovechada por la unidad productora de pulpa de fresa, aunque en una medida no muy alta, ya que la mayoría de establecimientos no se les otorga ningún tipo de incentivo

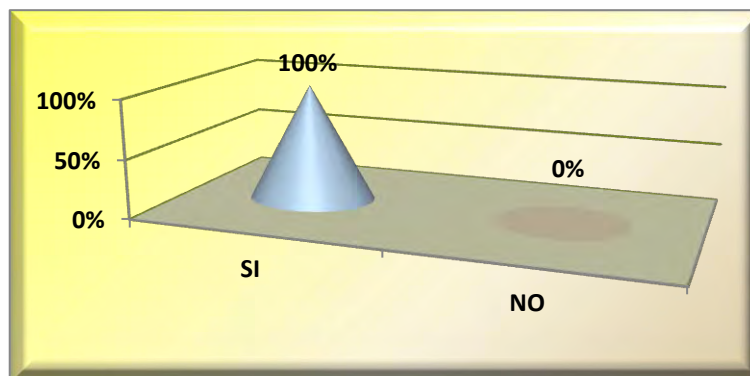
Gráfico 17. Tipo de incentivos que se han recibido los supermercados y autoservicios por parte de los proveedores



Fuente: la presente investigación

A partir del Gráfico No. 18, se puede deducir que el total de supermercados y autoservicios encuestados (100%), está dispuesto a comercializar una nueva marca regional de pulpa de fruta, en el caso de salir al mercado. Esto refleja que la intención de comercialización de una nueva marca de pulpa de fruta, brinda un panorama favorable dentro del segmento de supermercados y autoservicios a la vez que representa una gran oportunidad.

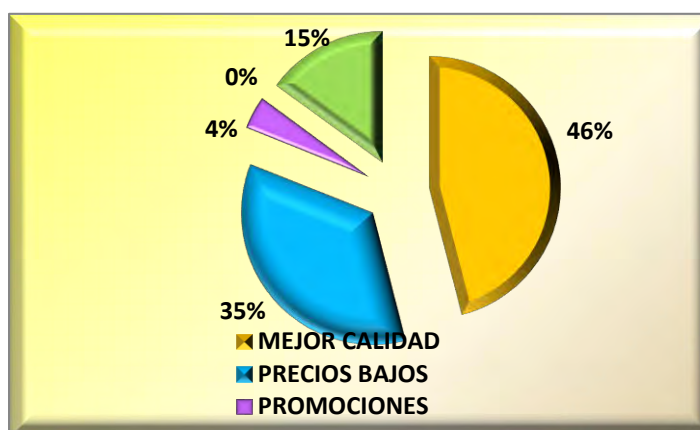
Gráfico 18. Disponibilidad para comercializar una nueva marca regional de pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

Como se apreció en el Gráfico No. 19, el aspecto más importante que debería ofrecer una nueva marca de pulpa de fruta, es la *mejor calidad* con el 46%, en segundo lugar se encuentra los *precios bajos* con el 35%, en tercer lugar *mayor publicidad* con un 15% y en cuarto lugar las *promociones* con el 4%. Ninguno de los supermercados y autoservicios, respondió la opción, *servicio postventa*. De esta manera la buena calidad del producto y los precios bajos, pueden considerarse como factores primordiales siendo una oportunidad que sobresalió para la incursión de una nueva marca al mercado actual.

Gráfico 19. Aspectos importantes que debería ofrecer una nueva marca de pulpa de fruta

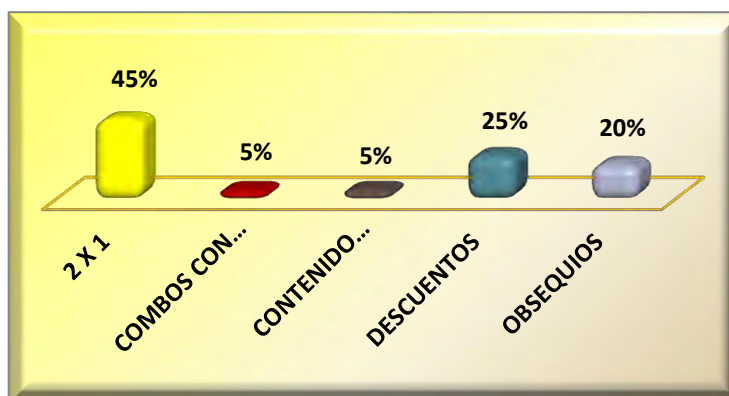


Fuente: la presente investigación

Según se observó en el Gráfico No. 20, la promoción más relevante es *2 x 1*, con el 45%, le siguen en su orden, *descuentos* con el 25%, *obsequios* con un 20%, *combos con otro producto* con el 5%, al igual que *contenido extra* con un 5%. De

esta forma, la promoción 2 x 1, es sin duda la de mayor agrado y se considera como una oportunidad para atraer nuevos clientes o llevar a consumir el producto en mayores cantidades.

Gráfico 20. Promociones consideradas atractivas para ofertar pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

Como se pudo apreciar en el Gráfico No. 21, las exhibiciones es el medio publicitario más importante, con el 27%; después se encuentran los *afiches* con un 23%, *otros medios* con el 18%, *volantes* con el 9%, la *televisión* con el 8%, y por último el *periódico*, las *separatas* y la *radio* con un 5% respectivamente. Cabe señalar que dentro de la opción “*Otros medios*”, el total de supermercados y autoservicios encuestados respondió *degustaciones*. Las exhibiciones del producto, son un mecanismo adecuado para dar a conocer un producto o una nueva marca, por tanto debe considerarse como una oportunidad clave dentro de la estrategia de comunicación.

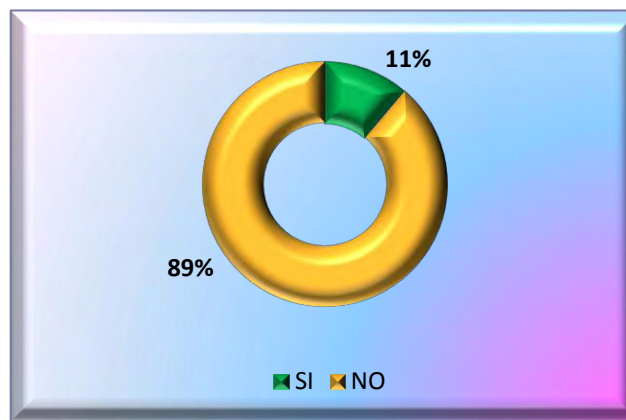
Gráfico 21. Medios publicitarios considerados convenientes para dar a conocer una marca de pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

5.1.4 Resultados de hoteles, cafeterías y restaurantes. Conforme al Gráfico No. 22, fue evidente que el consumo de pulpa de fruta en restaurantes, hoteles y cafeterías de Pasto, es bajo ya que represento el 11% del total de establecimientos encuestados. En la actualidad el segmento de hoteles, cafeterías y restaurantes es poco atractivo ya que la gran mayoría de estos establecimientos optan por adquirir la fruta totalmente natural sin ningún tipo de transformación, para realizar diferentes tipos de bebidas, postres y demás, y se deduce que es una amenaza ya que esto reduce las posibilidades de ampliar el mercado al no tener el mercado institucional como mercado contingente, ya que en este sector es donde más se mueve el consumo de bebidas y la utilización diaria de las frutas.

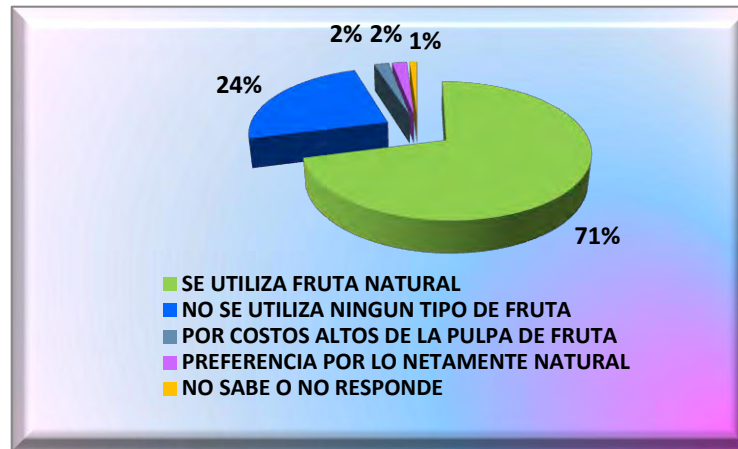
Gráfico 22. Consumo de pulpa de fruta en restaurantes, hoteles y cafeterías de San Juan de Pasto



Fuente: la presente investigación

Dentro de las razones por las cuales no se consume pulpa de fruta en restaurantes, hoteles y cafeterías, el Gráfico No. 18, mostro que la principal de ellas es la *utilización de fruta natural* (71%), la *no utilización de ningún tipo de fruta* (24%), los *altos costos de la pulpa de fruta* (2%) y la *preferencia por lo netamente natural* el 2%. El 1% restante prefirió no responder ninguna opción; esta realidad refleja una amenaza aunque no determina finalmente la factibilidad de la producción y comercialización de pulpa de fresa.

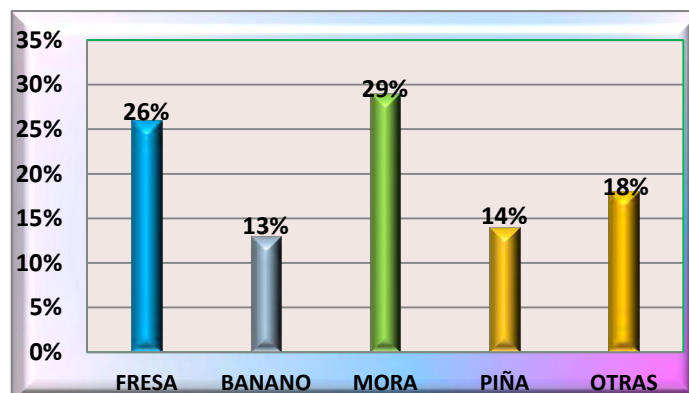
Gráfico 23. Razones de porque no se consume pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

De acuerdo al Gráfico No. 24, la pulpa de fruta de mayor consumo en restaurantes, hoteles y cafeterías fue la de *mora* con un 29%, en segundo lugar estuvo la *fresa* con el 26%, en tercer lugar estuvieron *otras* con el 18%, la *piña* estuvo en el cuarto lugar con un 14% y en quinto y último lugar estuvo el *banano* con el 13%. La fresa se encontró en el segundo lugar dentro de las frutas que se utilizan, por tanto es una oportunidad que puede ser aprovechada, al ser una de las frutas de mayor preferencia.

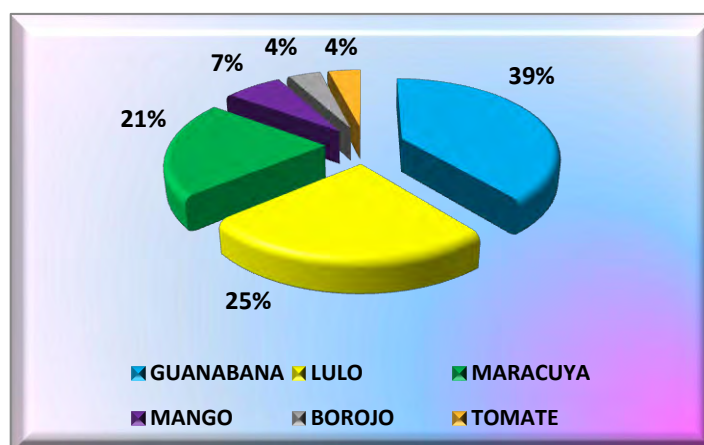
Gráfico 24. Pulpas de fruta que se utilizan en restaurantes, hoteles y cafeterías



Fuente: la presente investigación

Como se pudo apreciar en el Gráfico No. 25, dentro de las otras pulpas de fruta que se consumen se encontraron: *guanábana* con un 39%, *lulo* con el 25%, *maracuyá*, con un 21%, *mango* con el 7%, *borojó* y *tomate* con 4% respectivamente.

Gráfico 25. Otras pulpas que se utilizan en restaurantes, hoteles y cafeterías

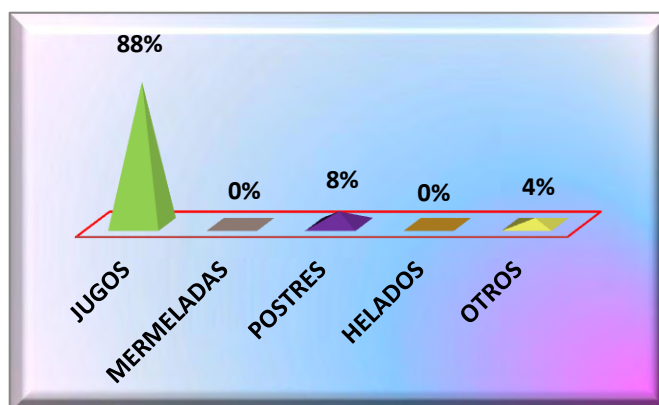


Fuente: la presente investigación

Según el Gráfico No. 26, los productos que se elaboran con pulpa de fruta en restaurantes, cafeterías y hoteles son los siguientes: *jugos* (88%), *postres* (8%), *otros* (4%); mientras que *mermeladas* y *helados* obtienen el 0%.

El único establecimiento que respondió la opción "otros", argumentó la utilización de pulpa de fruta para elaborar *hervidos*. Los jugos son el principal producto final, resultante de la utilización de la pulpa de fruta, en otros términos la utilización de la pulpa está sujeta a elaboración de una bebida que se consume frecuentemente, ya sea en horas de desayuno, almuerzo o para las onces. De esta forma la utilización de pulpa de fruta podría representar una gran oportunidad por el frecuente uso que se le da.

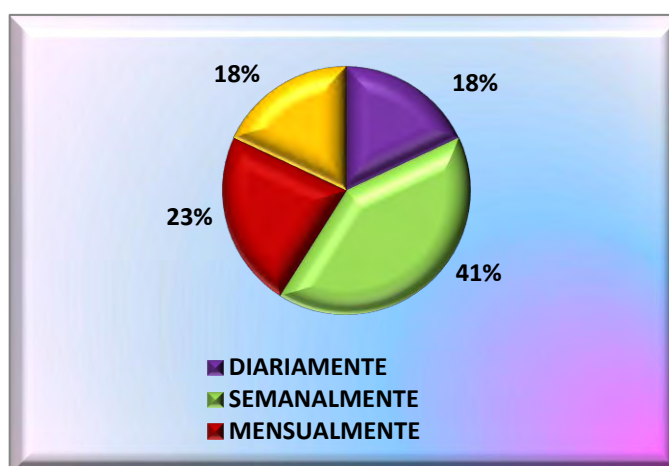
Gráfico 26. Productos que se elaboran con la pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 27, se pudo observar que la frecuencia de compra varia, y según los resultados estuvo distribuida así: *semanalmente* 41%, *mensualmente* 23%, *diariamente* 18% y *ocasionalmente* 18%. De esta manera, el consumo semanal, fue representativo y reflejo que el consumo tiene un nivel importante entre los establecimientos que adquirieron y por tanto es una oportunidad.

Gráfico 27. Frecuencia de compra de pulpa de fruta

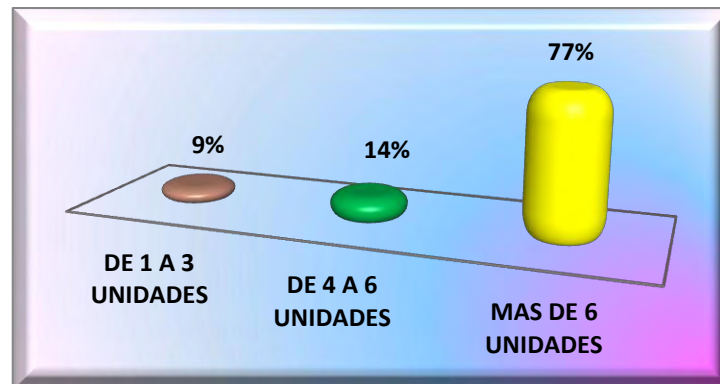


Fuente: la presente investigación

A partir del Gráfico No. 28, se pudo deducir que con respecto a la cantidad de producto que generalmente se compra mensualmente, el rango que predomina es, *más de 6 unidades* (77%), seguido de *4 a 6 unidades* (14%) y de *3 a 1 unidades* (9%). Las cantidades adquiridas superan el promedio de 6, por tanto la utilización

de pulpa de fruta fue relativamente alta y representa una oportunidad, ya que es utilizada comúnmente en los establecimientos que optan por este producto.

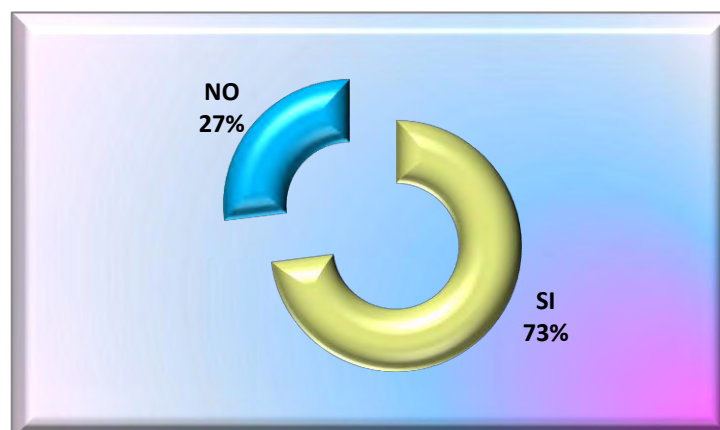
Gráfico 28. Cantidad de producto que generalmente se compra mensualmente



Fuente: la presente investigación

Según el Gráfico No. 29, el 73% de restaurantes, cafeterías y hoteles respondieron SI conocer alguna marca de pulpa de fruta, mientras el 27% restante dijo no conocer ninguna. Esto significa que el posicionamiento de algunas marcas, no es el óptimo y que estrategias de comunicación son adecuadas para que una nueva marca tenga un buen nivel de recordación. Esta característica supone tener una oportunidad de dar a conocer una nueva marca mediante una estrategia de comunicación y promoción adecuada.

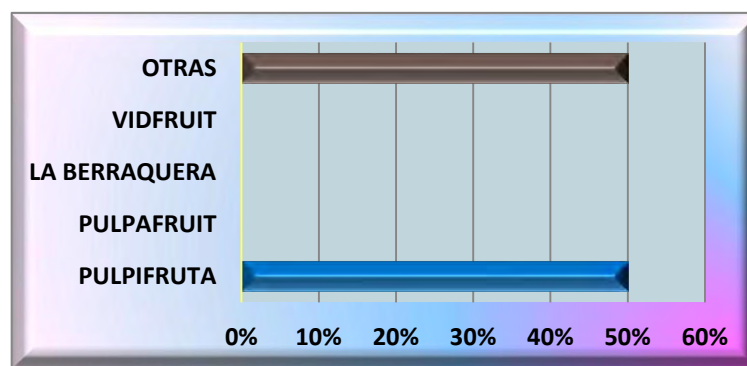
Gráfico 29. Conocimiento de alguna marca de fruta



Fuente: la presente investigación

De acuerdo con el Gráfico No. 30, del total de encuestados que conocen alguna marca de pulpa de fruta, el 50% dijeron conocer *Pulpifruta* y el otro 50% manifestó conocer otras marcas diferentes a las que se les mencionó. De igual modo que con los supermercados y autoservicios, en este segmento la marca de mayor consumo es *Pulpifruta*, por tanto se consideró como uno de los competidores de mayor relevancia, sin embargo más allá de ser una amenaza se puede considerar como una oportunidad, puesto que el posicionamiento de esta marca es del 50%, y si se implementa una buena estrategia se puede alcanzar un nivel de recordación importante de la marca de pulpa de fresa de la Universidad de Nariño.

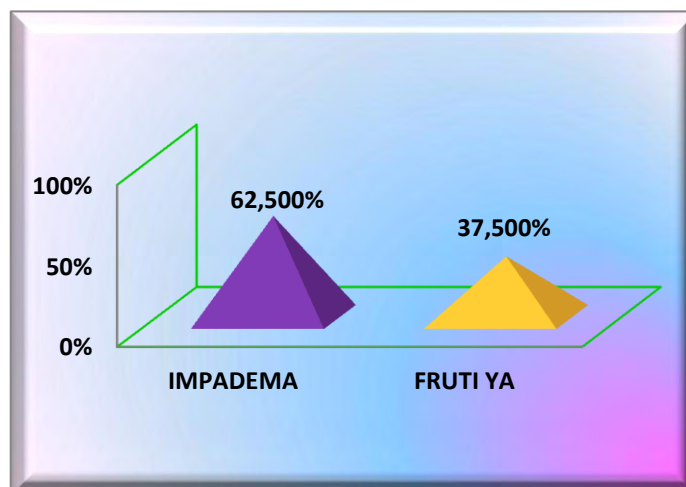
Gráfico 30. Marcas de pulpa de fruta que se conocen



Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 31, se pudo apreciar que dentro de las otras marcas que los establecimientos encuestados afirmaron conocer, se encontraron *Impadema* con el 62,5% y *Frutiya* con el 37,5%.

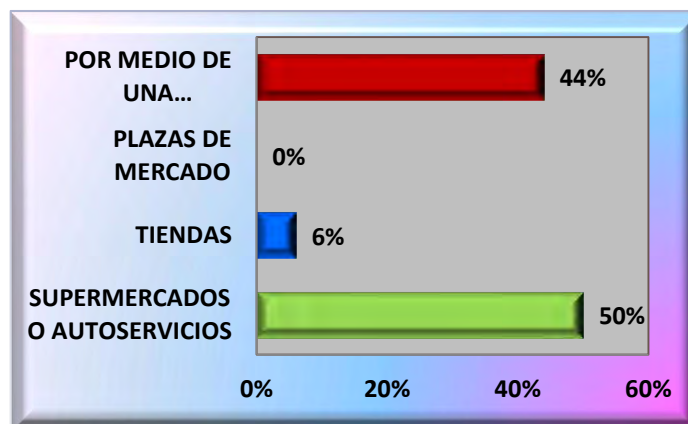
Gráfico 31. Otras marcas de pulpa de fruta que se conocen



Fuente: la presente investigación

Como se pudo observar en el Gráfico No. 32, el 50% de establecimientos encuestados respondió que compra pulpa de fruta en *supermercados y/o autoservicios*, el 44% por medio de una *distribuidora* y el 6% en *tiendas*. Los supermercados se convierten en el principal intermediario entre, productor y cliente final, que en este caso son los hoteles, supermercados y cafeterías. De esta manera se puede deducir que es segmento de supermercados y autoservicios, representa una oportunidad.

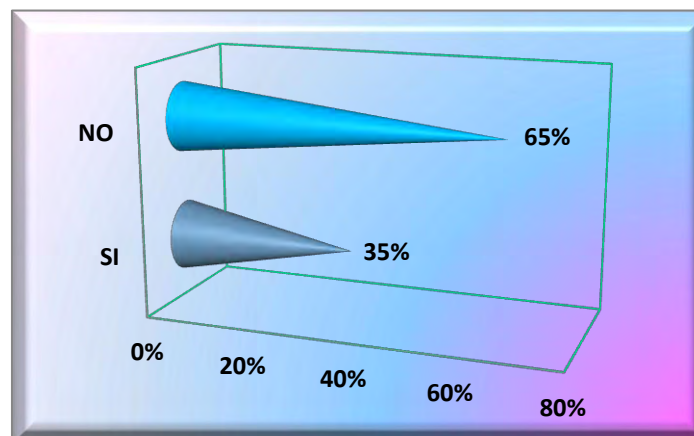
Gráfico 32. Sitios donde se compra pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

Al observar el Gráfico No. 33, se pudo establecer que el 64% de los establecimientos encuestados NO identifica con facilidad la marca de pulpa de fruta que consume actualmente, mientras que el 35% dice si hacerlo. Esta situación representa una oportunidad, puesto que si se establece y ejecuta una estrategia bien fundamentada, se puede dar a conocer la imagen de una nueva marca y los clientes la recordaran eficazmente.

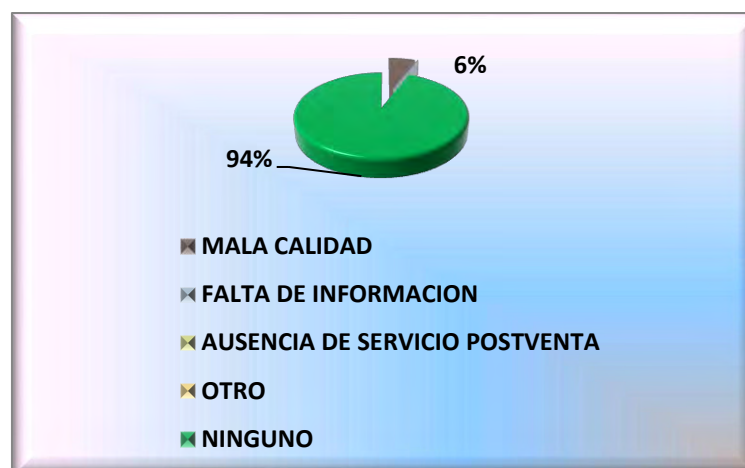
Gráfico 33. Identificación de la marca que generalmente se adquiere



Fuente: la presente investigación

Según se pudo observar en el Gráfico No. 34, el 94% de establecimientos que utilizan pulpa de fruta, afirmo no haber tenido *ningún inconveniente* con la marca; el 6% restante argumento que el producto *no es de buena calidad*. Las marcas que existen en el mercado tuvieron una buena calificación y son consideradas como confiables, debido a que la mayoría de encuestados respondió no haber tenido inconvenientes; esto da entender que los competidores son fuertes y cuentan con un producto de alta calidad. Esto releja una oportunidad, puesto que el buen concepto y opinión que tienen los clientes acerca de este producto, abre las puertas para la incursión de nuevas marcas.

Gráfico 34. Inconvenientes con las marcas que se adquieren



Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 35, se pudo observar que la primera razón por la cual se elige una marca de pulpa de fruta determinada, es la *calidad* con un 46%, en segundo lugar el *precio* con el 35%, en tercer lugar se encontró la *recomendación de otra persona* con el 15% y por ser la *única marca disponible* el 4%. Se pudo deducir que la calidad, prima sobre los precios bajos aunque con una diferencia poco amplia, sin embargo esta es una oportunidad importante puesto que las estrategias de producto deben estar enfocadas a ofrecer un producto con características idóneas que lo representen independientemente del factor precio.

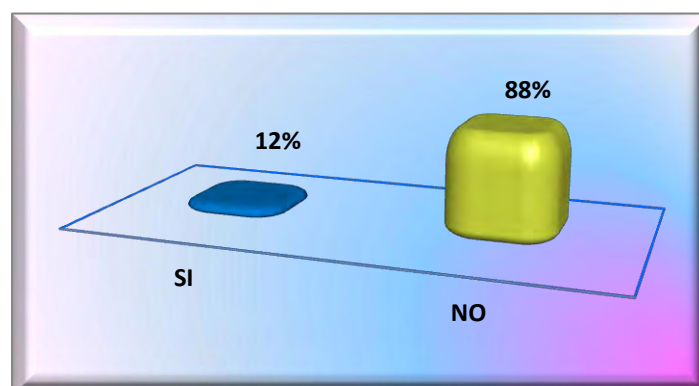
Gráfico 35. Razones por las que se escoge una marca



Fuente: la presente investigación

El Gráfico No. 36, permitió observar que el 88% de establecimientos que adquieren alguna marca de pulpa de fruta, afirma NO haber recibido seguimiento respecto a la satisfacción del producto; por otra parte el 12% dice si haberlo hecho. El seguimiento respecto a la satisfacción del producto, se pudo señalar como escaso, siendo un factor que reviste una oportunidad para el lanzamiento de una nueva marca de pulpa de fruta, son muy pocas las empresas que lo tienen cuenta para optimizar sus relaciones con el cliente.

Gráfico 36. Seguimiento respecto a la satisfacción del producto



Fuente: la presente investigación

De acuerdo al Gráfico No. 37, se pudo determinar que el 88% de establecimientos que adquieren pulpa de fruta, no recibieron *ningún servicio postventa*, el 6% ha recibido *descuentos* y el otro 6% *ofertas*. El servicio postventa por su parte, no fue implementado estratégicamente y se puede considerar como una oportunidad, puesto que la mayoría de empresas no utilizan ningún mecanismo para con sus clientes.

Gráfico 37. Servicios postventa que se han otorgado al comprador

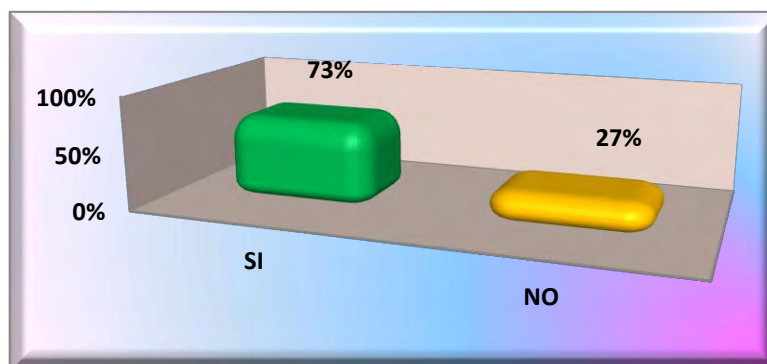


Fuente: la presente investigación

Como se pudo apreciar en el Gráfico No. 38, el 73% del total de establecimientos encuestados respondió tener la disposición de comprar una nueva marca regional de pulpa de fruta, mientras que el 27% manifestó no estar dispuesto. Esta condición, representa una oportunidad si se pretende lanzar al mercado una nueva

marca de pulpa de fruta, sin embargo se debe analizar la forma de hacer llegar el producto al consumidor final, ya sea directamente o a través de un intermediario.

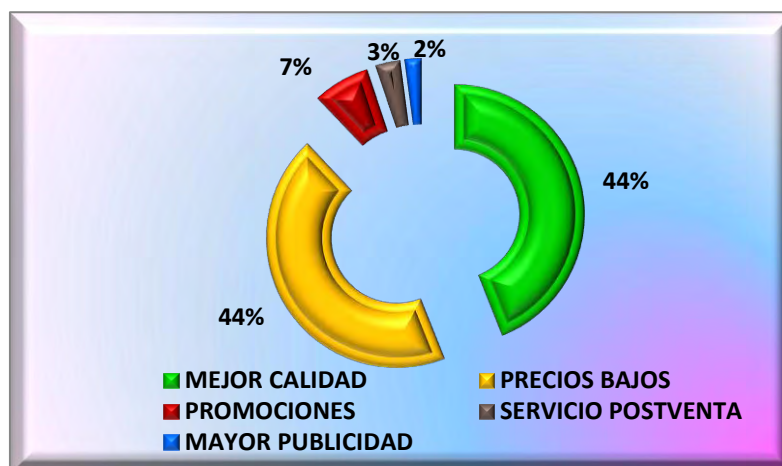
Gráfico 38. Disponibilidad hacia la compra de una nueva marca regional de pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

Según el Gráfico No. 39, se pudo observar que la *mejor calidad* y los *precios* son los aspectos más dominantes que se tienen en cuenta por parte de los clientes potenciales de una nueva marca de pulpa de fruta, cada uno de estos aspectos con el 44%; después se encontraron las *promociones* con el 7%, el *servicio postventa* con el 3% y por ultimo *mayor publicidad* con un 2%. Esta condición puede reflejar una oportunidad, donde la calidad y el precio deberán ser las variables más destacables.

Gráfico 39. Aspectos que los clientes potenciales les gustaran que les ofreciera una nueva marca de pulpa de fruta

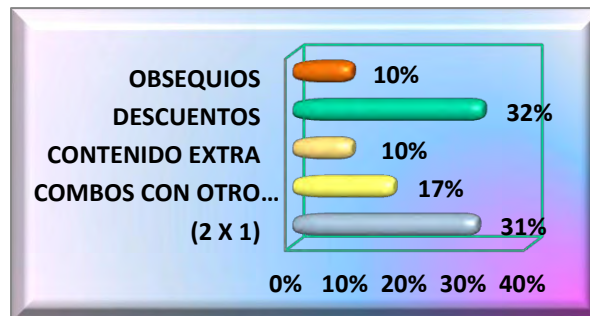


Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 40, se pudo identificar que la promoción más predilecta respecto a la pulpa de fruta, son los descuentos con un 32%, le siguen en su orden, 2 x 1

con el 31%, combo con otro producto con el 17%, contenido extra con el 10% y obsequios con el 10%. Según estos resultados las promociones más atractivas a tener en cuenta dentro del plan promocional de la nueva marca y de pulpa de fresa, serían los descuentos y el 2 x 1, las cuales se pueden catalogar como una oportunidad.

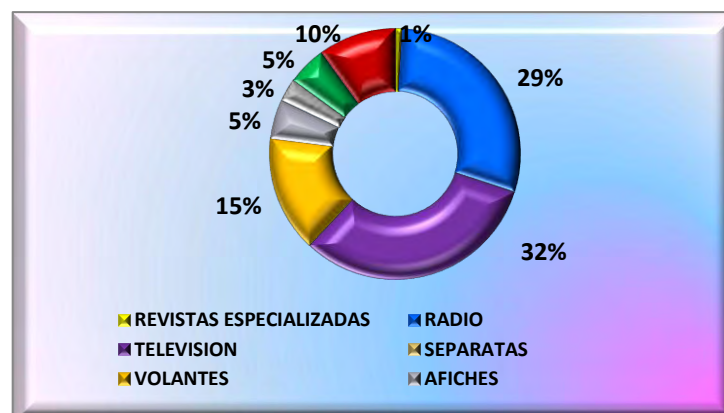
Gráfico 40. Promociones que los clientes potenciales prefieren en el caso de pulpa de fruta



Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No.41, se pudo apreciar que el medio publicitario de mayor preferencia por el cual se conoce un nuevo producto, es la televisión con un 32%, le siguen la radio con un 29%, volantes con el 15%, otros medios con el 10%, exhibiciones con un 5%, afiches con el 5%, periódico con un 3% y revistas especializadas con un 1%. La televisión y la radio, por tanto son dos medios de gran acogida, para publicitar un producto y reflejan una oportunidad, sin embargo hay que tener en cuenta que la puesta en marcha de pautas publicitarias en ambos representa costos muy altos para la empresa u organización.

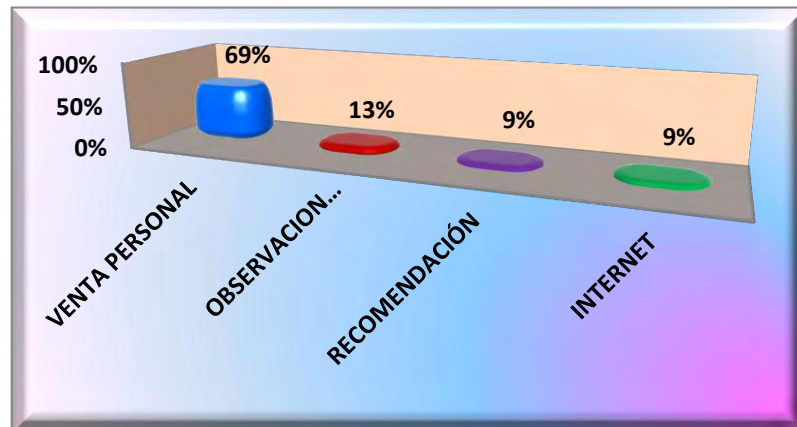
Gráfico 41. Medios publicitarios de mayor preferencia por parte de los clientes potenciales para conocer un producto nuevo



Fuente: la presente investigación

Según se observó en el Gráfico No. 42, dentro de los otros medios que respondieron los establecimientos encuestados se encontraron, la venta personal (69%), la observación directa (13%), la recomendación de terceras personas (9%) y el internet (9%).

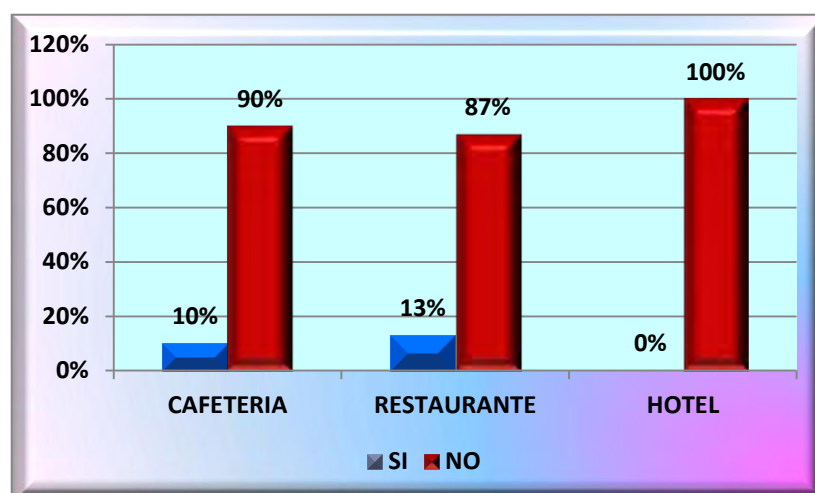
Gráfico 42. Otros medios por los cuales se conoce un producto nuevo



Fuente: la presente investigación

A partir del Gráfico No. 43, se pudo deducir que del total de cafeterías encuestadas, el 90% no consume pulpa de fruta mientras que el 10% si lo hace; en el caso de los restaurantes el 87% afirma no consumir y el 13% si; y respecto a los hoteles el 100% de ellos señaló no utilizar la pulpa de fruta para realizar sus preparaciones. En conclusión, se puede afirmar que tanto las cafeterías, restaurantes y hoteles incurren en un consumo poco significativo de pulpa de fruta, ya que entre cafeterías y restaurantes tienen un promedio de 12.5% de consumo y el segmento de hoteles prácticamente no adquiere pulpa para realizar sus preparaciones; evidenciando esta situación se puede catalogar como una amenaza en los relacionado a la idea de vender el producto directamente a este sector de establecimientos.

Gráfico 43. Consumo de pulpa de fruta, según establecimientos



Fuente: la presente investigación

En el Gráfico No. 44, se pudo evidenciar que las revistas especializadas son de mayor preferencia en los hoteles con un 9%, le siguen en las cafeterías y restaurantes con un 1% respectivamente. En cuanto a la radio los resultados son altamente equitativos, los restaurantes tienen un 30%, y los hoteles y cafeterías tienen un 27% cada uno.

La televisión fue de mayor predilección en los hoteles con un 36%, y los restaurantes y cafeterías con un 32% respectivamente.

En relación a los volantes, estos tuvieron mayor acogida en las cafeterías con el 17%, en restaurantes el 12% y en hoteles el 9%.

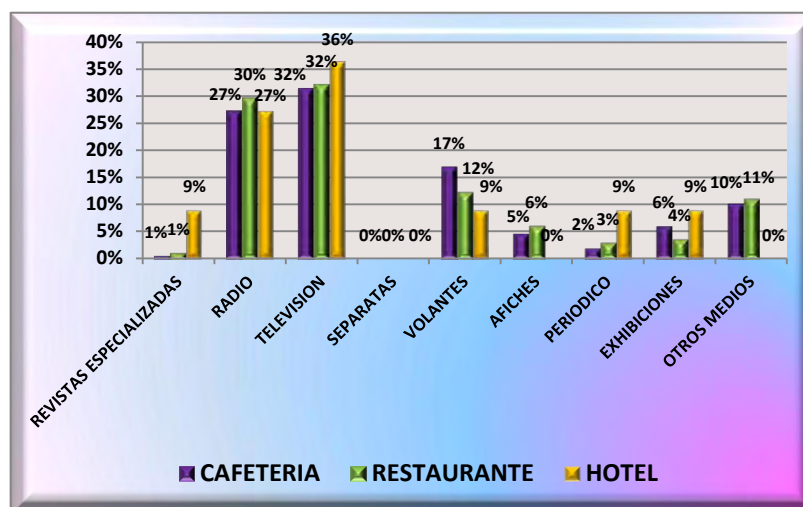
Los afiches tuvieron mayor preferencia en restaurantes con el 6% y en cafeterías con el 5%, mientras que los hoteles no los tienen en cuenta como representativos. El periódico tuvo gran aceptación en hoteles con un 9%, después en restaurantes con el 3% y en cafeterías con un 2%.

Las exhibiciones son aceptadas en los hoteles con un 9%, en cafeterías 6% y en restaurantes el 4%.

En referencia otros medios como internet, venta personal, observación directa y recomendación de terceros, los restaurantes los utilizan en un 11% y las cafeterías en un 10%; los hoteles no respondieron esta opción.

Por último ninguno de los establecimientos encuestados, respondió la opción separatas.

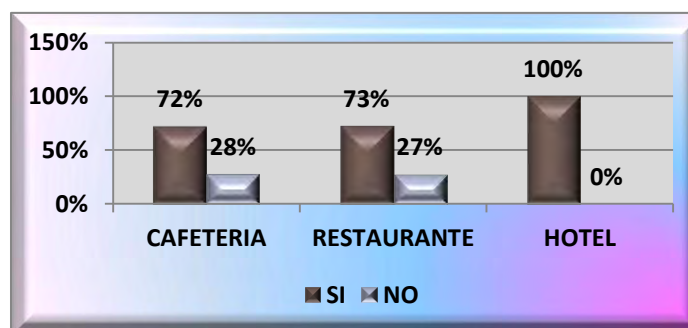
Gráfico 44. Medio de publicidad preferido según el tipo de negocio



Fuente: la presente investigación

Como lo muestra el Gráfico No.45, las cafeterías estarían en disposición de comprar una nueva marca regional de pulpa de fruta, en un 72%, los restaurantes en un 73% y en cuanto a los hoteles la totalidad de encuestados (100%) respondieron que estarían dispuestos. Como se mencionó en el Gráfico No. 37, el consumo de cafeterías, restaurantes y hoteles es limitado, sin embargo la posibilidad de que estos establecimientos opten por adquirir pulpa de fruta, en gran medida es favorable, la clave radicara en optar por un canal de distribución adecuado y eficiente.

Gráfico 45. Disposición de compra según el establecimiento



Fuente: la presente investigación

5.1.5 Conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación de mercados:

➤ **Con respecto a supermercados y autoservicios.**

- La comercialización de pulpa de fruta, en supermercados y autoservicios es relativamente alta, ya que alcanza el 67%; algunos de estos establecimientos no comercializan esta clase de producto porque generalmente considera que la rotación es baja.
- Las principales pulpas de fruta que se comercializan, son mora, fresa y piña, aunque cabe resaltar que la de guanábana también se encontró entre las que se ofertan en la mayoría de establecimientos.
- El comportamiento de la demanda de pulpa de fruta, tiende a ser alto, y la marca que se comercializa en la mayoría de establecimientos es *Pulpífruta*, con el 83%, a pesar de que existen otras marcas.
- El total de establecimientos que comercializa pulpa de fruta, consideró no haber tenido ningún inconveniente con la(s) marca(s) que oferta a los consumidores; además la mayoría de ellos afirmó que se le ha realizado seguimiento respecto a la satisfacción del producto, por parte del proveedor.
- En cuanto a los incentivos (ofertas, descuentos, obsequios, etc.), que le ha podido brindar el proveedor de pulpa de fruta, un porcentaje alto, exactamente el 80% de establecimientos encuestados respondió no haber recibido ninguno.
- La disponibilidad de supermercados y autoservicios de la ciudad, para comercializar una nueva marca regional de pulpa de fruta, fue total, el 100% respondió estar dispuesto, además resaltaron que los atributos sobresalientes que la deberían caracterizar son principalmente una mejor calidad y los precios bajos.
- La promoción para pulpa de fruta que se consideró más atractiva, por parte de los administradores de los establecimientos encuestados, es el 2 x 1; y el medio para dar a conocer esta clase de productos son principalmente las exhibiciones conjuntamente con la ubicación de afiches que puedan ser observados por los compradores.

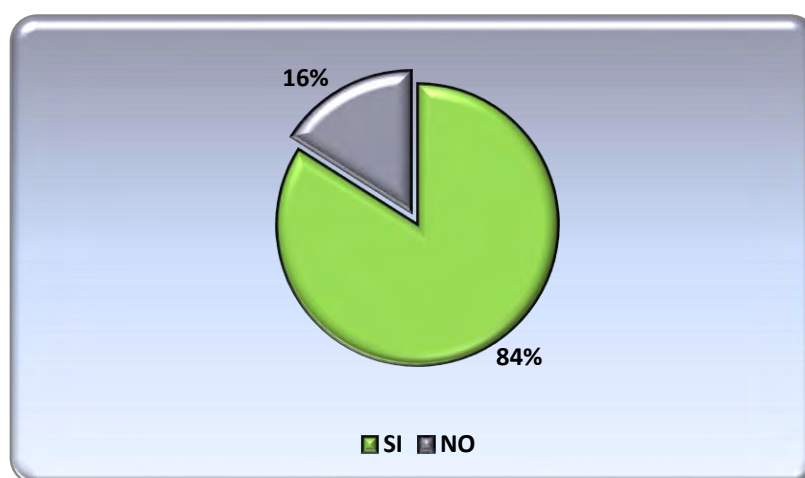
➤ **Con respecto a cafeterías, hoteles y restaurantes**

- La utilización de pulpa de fruta en cafeterías, hoteles y restaurantes, es baja ya que alcanza tan solo el 11%; la principal razón es porque estos establecimientos utilizan la fruta natural para realizar los platos, jugos, postres etc.

- Las pulpas de mora y fresa, son las de mayor aceptación dentro de los establecimientos que las adquieren; además el fin con que principalmente las adquieren es para la elaboración de jugos.
- La compra de pulpa de fruta se realiza especialmente de manera semanal, y el 77% de establecimientos compra más de 6 unidades al mes.
- El 50% de establecimientos reconoce o consume la marca *Pulpifruta*, el otro 50% opta por otras marcas como *ImpademayFrutiya*.
- La marca de pulpa de fruta que se adquiere, no se identifica fácilmente, tan solo el 35% afirma hacerlo; mientras que el 94% sostiene no haber tenido ningún inconveniente con dicha marca.
- Las principales razones por las que selecciona una marca de pulpa de fruta y no otra, son la calidad del producto y su precio.
- El 88% de establecimientos no ha recibido seguimiento respecto a la satisfacción del producto; del mismo modo el 88% de los mismos no ha recibido ningún servicio postventa (ofertas, descuentos, obsequios, etc.)
- La disponibilidad hacia la compra de una nueva marca regional de pulpa de fruta, es favorable, ya que representa el 73% de positivismo, igualmente la posibilidad de comprar estaría en función de la buena calidad y de un precio moderado, como principales factores.
- Las promociones que son consideradas más favorables, son los descuentos y el 2 x 1; por otro lado los medios publicitarios de mayor preferencia son la televisión con un 32% y la radio con un 29%, así como en una menor medida, los volantes con un 15%.
- En cuanto a la compra de pulpa de fruta en los tres tipos de establecimientos encuestados, entre las cafeterías y los restaurantes hay un promedio del 88.5% que si lo hacen, mientras que el 100% de hoteles afirman no adquirir pulpa de fruta porque prefieren la utilización de la fruta natural.
- La disposición de compra de una nueva marca regional de pulpa de fruta es alta para todos los establecimientos, las cafeterías representan el 73%, los restaurantes el 72% y los hoteles el 100%.
- La compra de pulpa de fruta, se realiza en mayor medida en restaurantes donde se ofrecen comidas rápidas, debido principalmente a que la utilización de este producto brinda mayor practicidad y minimiza tiempo, por ejemplo en la preparación de jugos y otras bebidas.

5.1.6 Resultados de consumidores población la ciudad de San Juan de Pasto. De acuerdo al presente Gráfico No.46 se puede observar como el 84% del total de encuestados afirmó conocer la existencia de la pulpa de fruta y tan solo el 16% afirmó no hacerlo; elemento importante a tener en cuenta a la hora de determinar la factibilidad del proyecto, ya que es un producto que cada día tiene mayor relevancia por su facilidad en la preparación, en una sociedad que cuenta con poco tiempo para la elaboración de los alimentos. La pulpa de fruta por tanto, es un producto que conoce la mayoría de población en general y será importante para poder establecer las estrategias de mercadeo pertinentes, siendo una oportunidad lo cual determina que el proyecto es factible de realizarse.

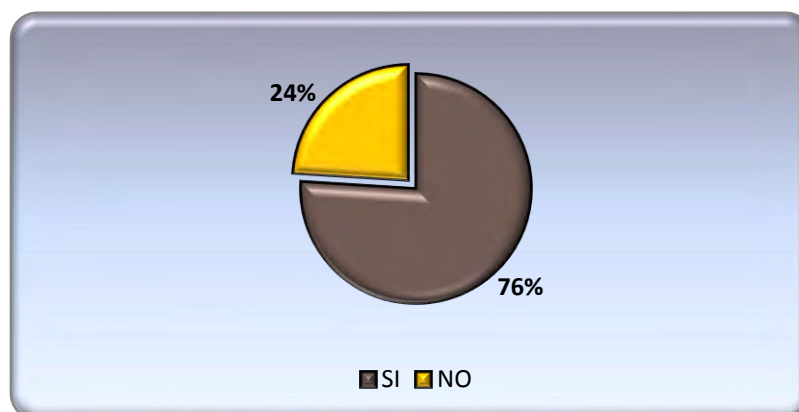
Gráfico 46. Conocimiento de la pulpa de fruta



Fuente: La presente investigación

En relación al consumo de pulpa de fruta por parte de las personas encuestadas se puede aseverar que aproximadamente 3 de cada 4 personas consumen dicho producto, evidenciando el alto potencial en ventas que podría tener en el mercado y catalogándose como una oportunidad porque el producto será finalmente consumido por una gran parte del mercado seleccionado.

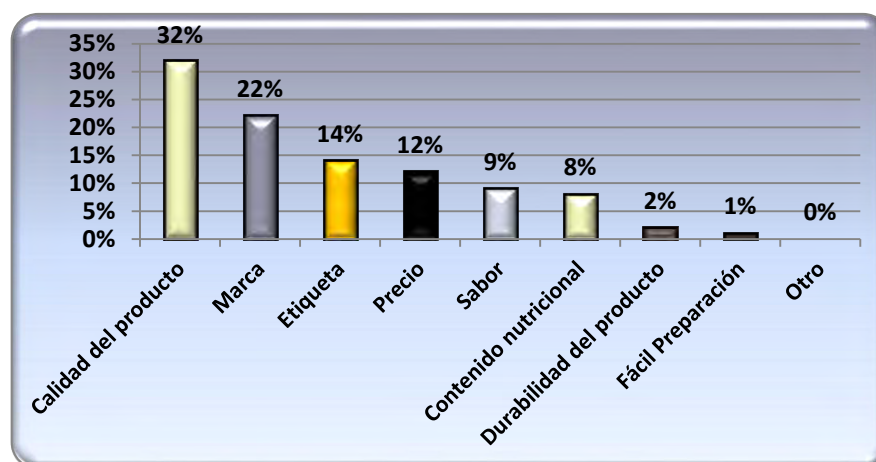
Gráfico 47. Consumo de pulpa de fruta.



Fuente: La presente investigación

El Gráfico No.47 mostro como la *calidad* del producto es el principal motivo por el cual los consumidores prefieren la compra de la pulpa de fruta con un porcentaje del 32%, seguido por la *marca* y la *etiqueta* con un 22% y 14% respectivamente, demostrando como las marcas reconocidas y su calidad inciden mucho en la decisión de compra; y por ende es una oportunidad en la que se debe hacer especial énfasis en crear un producto con los más altos estándares de calidad y con una marca que lo identifique y le brinde respaldo.

Gráfico 48. Motivos de consumo de pulpa de fruta

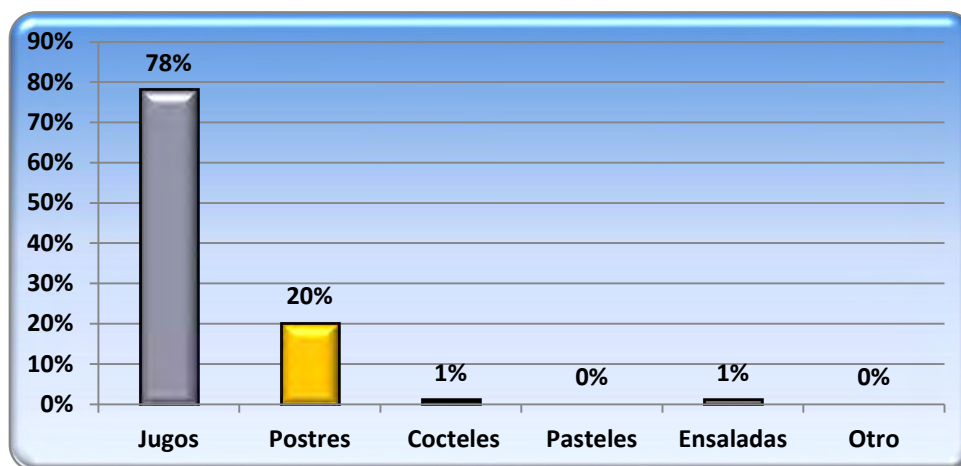


Fuente: La presente investigación

En el Grafico No. 49 El uso del producto por parte del consumidor es un aspecto importante a tener en cuenta en el momento de elaborar estrategias de mercadeo, para direccionar las acciones de promoción y publicidad enfocadas a su principal

uso; en este orden de ideas existe una oportunidad ya que se tiene que el 78% de las personas encuestadas afirmo utilizar la pulpa de fruta para la elaboración de jugos, seguido con un porcentaje del 20% en la elaboración de postres, en menor medida se encontró los cocteles y las ensaladas con el 1% cada uno.

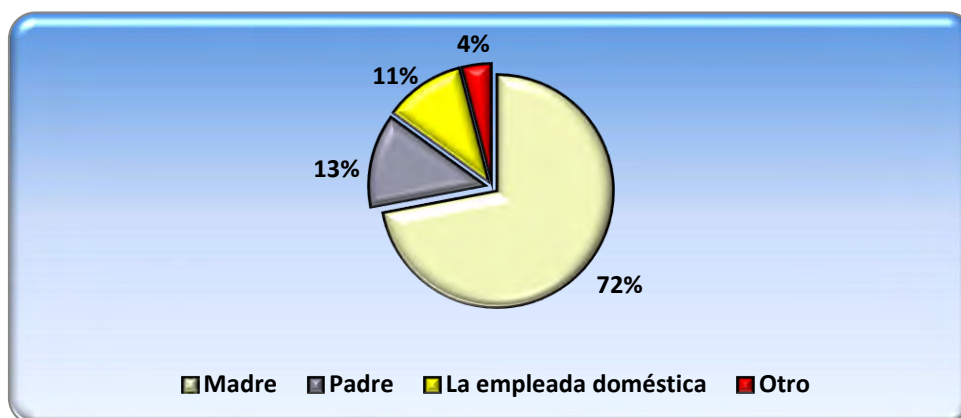
Gráfico 49. Formas de consumo de la pulpa de fruta



Fuente: La presente investigación

En relación al Gráfico No.50 se pudo observar como con un 72% las madres son las que toman en mayor medida la decisión de la compra en el hogar, por ende existe una oportunidad y las acciones que se desarrollen para promocionar el producto deben enfocarse a este segmento de mercado, por otro lado y en menor medida se encuentra el padre con tan solo el 13% ocupando el segundo lugar en decisión de compra.

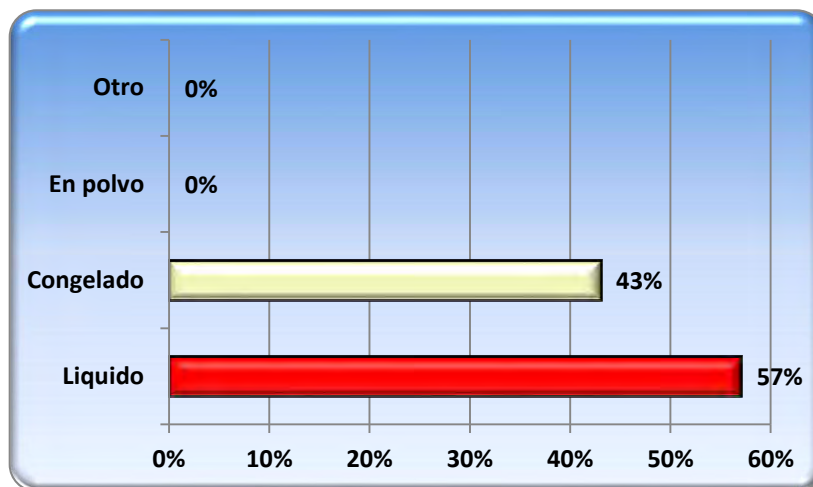
Gráfico 50. Decisión de compra.



Fuente: La presente investigación

En relación a la presente investigación el 57% del total de encuestados prefirió para el consumo de la pulpa de fruta la presentación líquida, seguida con un 43% por la presentación congelada y por ende la presentación en polvo y algo más no son consideradas en absoluto. De tal manera que la presentación líquida, es la que se debe tener en cuenta al momento de desarrollar el producto siendo una oportunidad.

Gráfico 51. Preferencia del consumo de pulpa de fruta.



Fuente: La presente investigación

En relación a las cantidades compradas por frecuencia se puede afirmar que del total de personas que compran una vez al mes, el 26,7% compran 600 grs. cantidad con un precio promedio de \$5.900, seguido por la compra de 250 grs.

con un valor promedio de \$3.100; evidenciando como las personas compran una cantidad relativamente alta para varias preparaciones.

De las personas que compran dos veces al mes se tiene que el 20% prefirió comprar 600 grs., seguido por un 18,2% que prefirió comprar 200 grs. a un precio promedio de \$ 2.700.

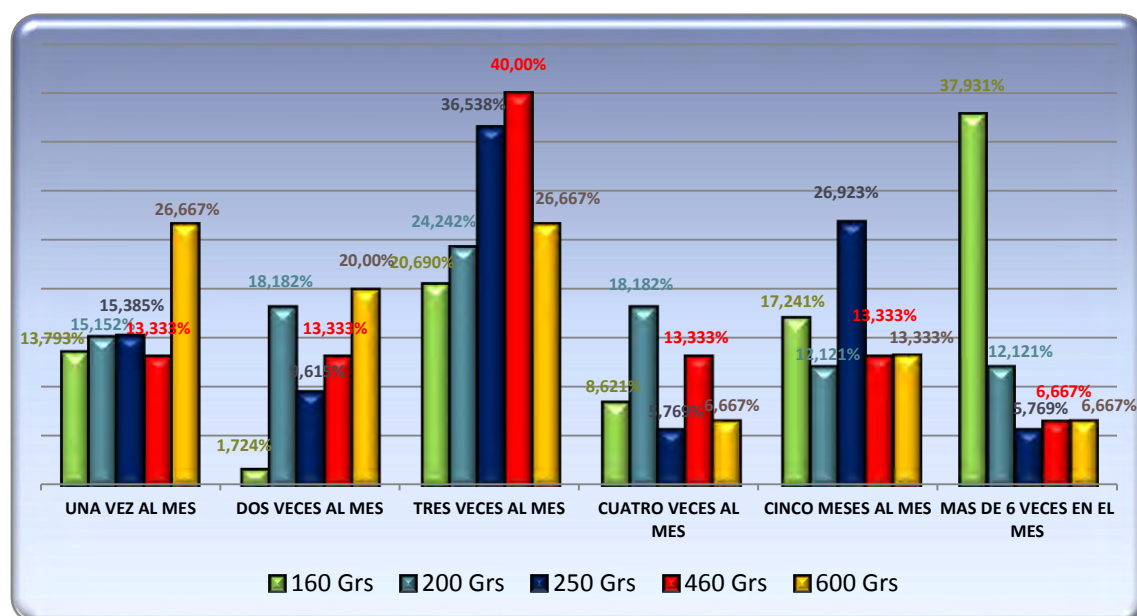
Respecto a las personas que compran 3 veces al mes se tiene que el 40% del total de encuestados compran 460 grs., cuyo valor promedio es de \$ 4.800, seguido por la presentación de 250 grs. con un valor promedio es de \$ 3.100.

Por otra parte de las personas que compraron con un nivel de frecuencia de 4 veces al mes, se pudo evidenciar que el 18,2% prefirió comprar alrededor de 200 grs. y el 13,3% un cantidad promedio de 460 grs.

De igual manera, de aquellas personas que compraron con un nivel de frecuencia de 5 veces al mes, se tiene que el 26,9% compraron 250 grs. seguido por la presentación de 160 grs., cuyo valor promedio es de \$ 1.350.

Finalmente de aquellas personas que compraron con un nivel de frecuencia de 6 veces o superior a este, el 37,9% afirmaron que prefirieron comprar la presentación de 160 grs, seguido por la presentación de 200 grs., con una participación del 12,1%, evidenciándose como las personas compran con un mayor número de frecuencia pero en cantidades relativamente bajas, aspecto sobresaliente para determinar las presentaciones para la venta y el mercado objetivo.

Gráfico 52. Cantidades compradas por frecuencia.

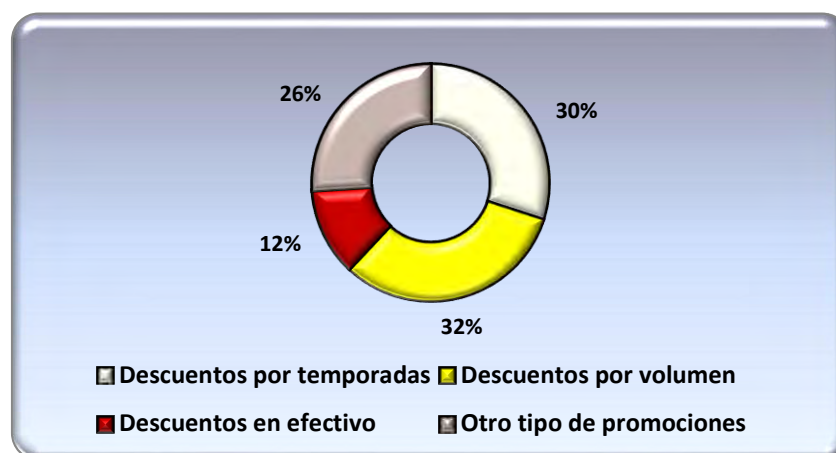


Fuente: La presente investigación

Con respecto a los tipos de descuentos ofrecidos por los competidores, se pudo observar que el descuento por volumen se encuentra en primer lugar con un 32%, en segundo lugar está el descuento por temporada con el 30% y otro tipo de promociones como rebajas, 2 x 1 entre otras con el 26%.

Los descuentos en efectivo, ocuparon el último lugar con el 12%; por tanto el descuento por volumen se convierte en la opción más representativa y una oportunidad a la hora de atraer clientes.

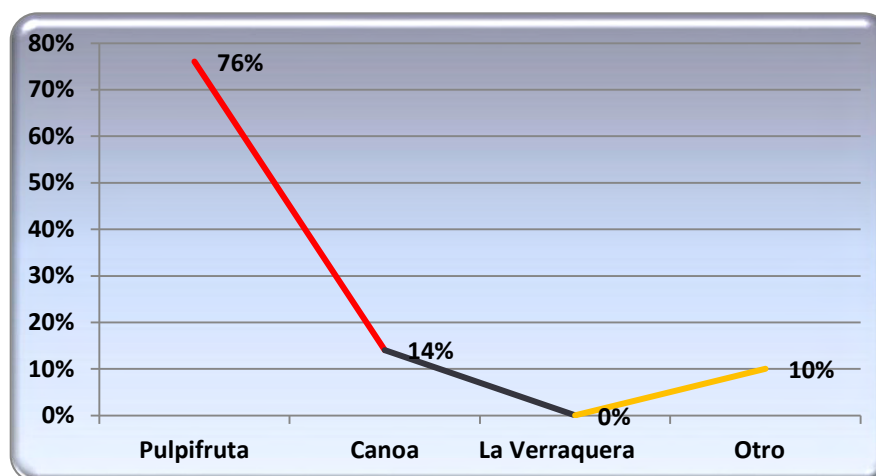
Gráfico 53. Tipos de descuentos ofrecidos por las empresas competidoras.



Fuente: La presente investigación

A partir del Gráfico No. es posible afirmar que la marca *Pulpifruta* es la de mayor recordación por parte de las personas encuestadas con un 76%, seguido muy de lejos por la marca *Canoa* con un 14%. Dentro de las otras marcas apareció la pulpa de fruta marca *Éxito* con un 10%. De esta manera las marcas *Pulpifruta* y *Canoa*, son las más representativas en el mercado y de alguna u otra manera son una amenaza; el análisis de la competencia se realizara con base en las dos.

Gráfico 54. Conocimiento de marcas.

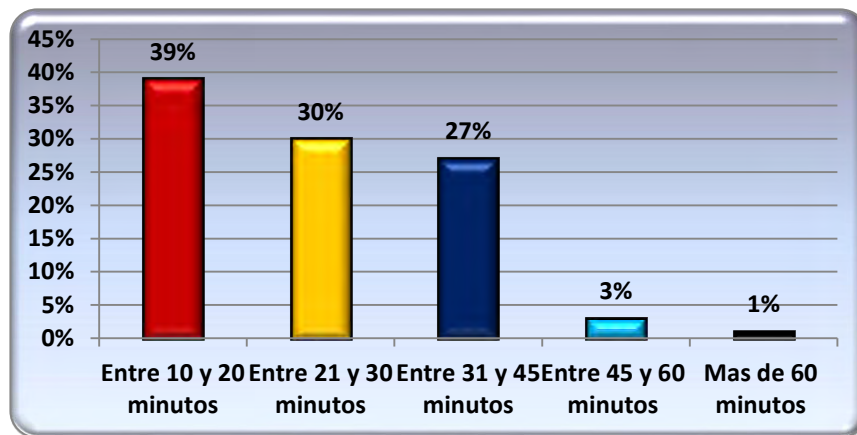


Fuente: La presente investigación

Del número total de encuestados el 39% de los compradores de pulpa de fruta afirmaron invertir entre 10 y 20 minutos en la compra de dicho producto, seguido por un rango entre 21 y 30 minutos con un 30%, y finalmente por los rangos de 31

a 45 minutos y 45 a 60 minutos con unos porcentajes de 27% y 3% respectivamente, evidenciando como las personas que compran el producto invierten poco tiempo en buscarlo, son seducidos por la marca y la presentación del mismo. De este modo se cuenta con una oportunidad y las tácticas enfocadas a dar a conocer la marca y atraer compradores deben ser certeras, ya que el consumidor final dedica muy poco tiempo a la elección de una marca y se deja impactar por impresiones llamativas en cuestión pocos minutos e incluso segundos.

Gráfico 55. Tiempo de disposición de compra

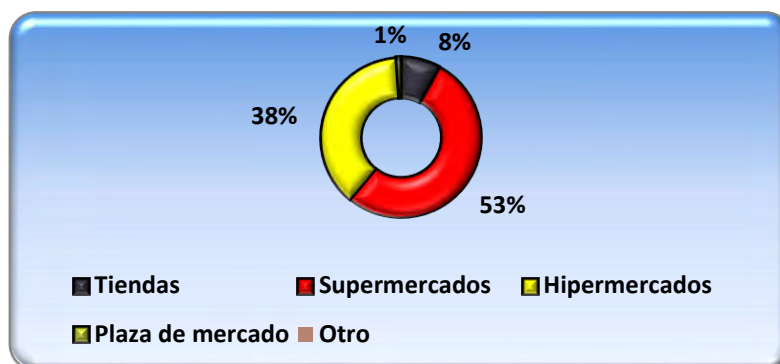


Fuente: La presente investigación

Teniendo en cuenta el lugar de preferencia a la hora de comprar el producto pulpa de fruta se observó cómo los supermercados ocupan el primer lugar con un 53%, seguido por los hipermercados con un 38%, y en menor medida las tiendas con tan solo un 8%, este aspecto es de vital importancia ya que permite a la organización saber cuáles son los lugares de mayor rotación de este producto. El 1% restante afirmó comprar este producto en graneros.

Según estos resultados se pudo establecer una oportunidad ya que los supermercados pueden ser un intermediario que brinde una condición favorable para que el producto llegue a manos del consumidor final, y se deberá tener en cuenta para establecer el canal de distribución más adecuado.

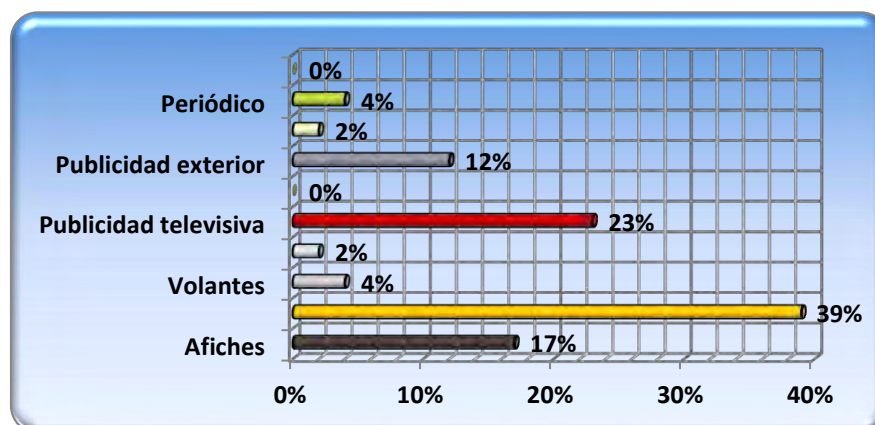
Gráfico 56. Lugar de compra



Fuente: La presente investigación

En relación a los medios publicitarios que las personas encuestadas tienen en cuenta a la hora de tomar la decisión de compra, se tuvo que los exhibidores ocupan el primer lugar con un 39%, seguido en segundo lugar por la publicidad televisiva con un 23%, en tercer y cuarto lugar se encuentran los afiches y la publicidad exterior con un 17% y 12% respectivamente, este aspecto permite determinar que medio publicitario sería el más conveniente para que la empresa tenga en cuenta a la hora de encaminar sus acciones en pro de llamar la atención de los clientes potenciales y representar una oportunidad.

Gráfico 57. Medios publicitarios de mayor acogida.

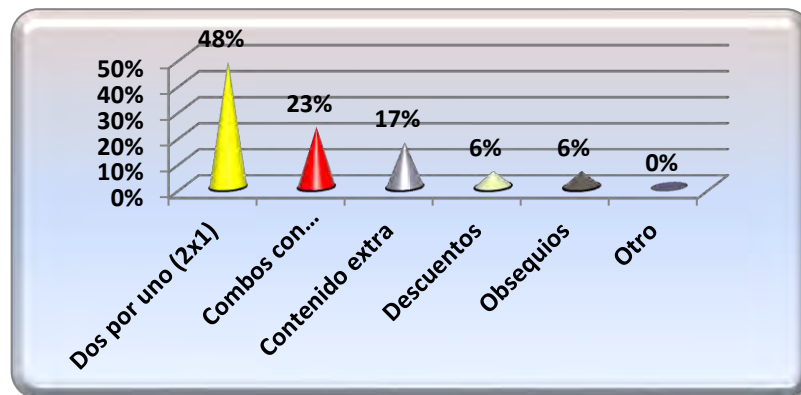


Fuente: La presente investigación

Dentro de las promociones que los consumidores de pulpa de fruta quisieran tener en un futuro predominó la promo dos por uno, con un porcentaje del 48%, seguido por la promo combos con otro producto con un 23% y contenido extra con un 17%, estos resultados reflejan una oportunidad a tener en cuenta. Los descuentos y

obsequios pasaron a un segundo plano, ya que tan solo tuvieron un porcentaje del 6%, dentro de las preferencias de los encuestados.

Gráfico 58. Promociones por compra.

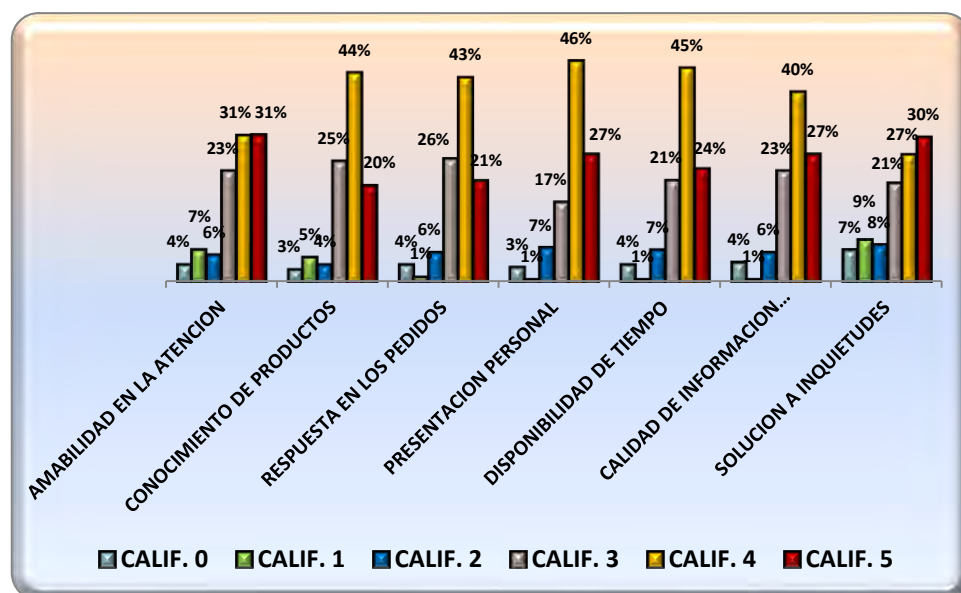


Fuente: La presente investigación

Para la satisfacción del cliente se han determinado 7 ítems: La amabilidad en la atención, el conocimiento de los productos, la respuesta a los pedidos, la presentación del personal, la disponibilidad de información, la calidad de información suministrada y solución de inquietudes, el cual se le ha asignado una calificación (siendo 5 el más alto y 0 el más bajo).

Como se pudo observar en el Gráfico No. todos los ítems exceptuando la “solución a inquietudes”, tuvieron mayoritariamente la calificación 4; mientras que la calificación más baja (0), también sobresalió para el ítem “solución a inquietudes”. Por otra parte, el ítem que fue calificado como más favorable, la “presentación personal” ya que tuvo un 46% de calificación 4 y un 27% dentro de la calificación 5.

Gráfico 59. Grado de satisfacción del cliente.

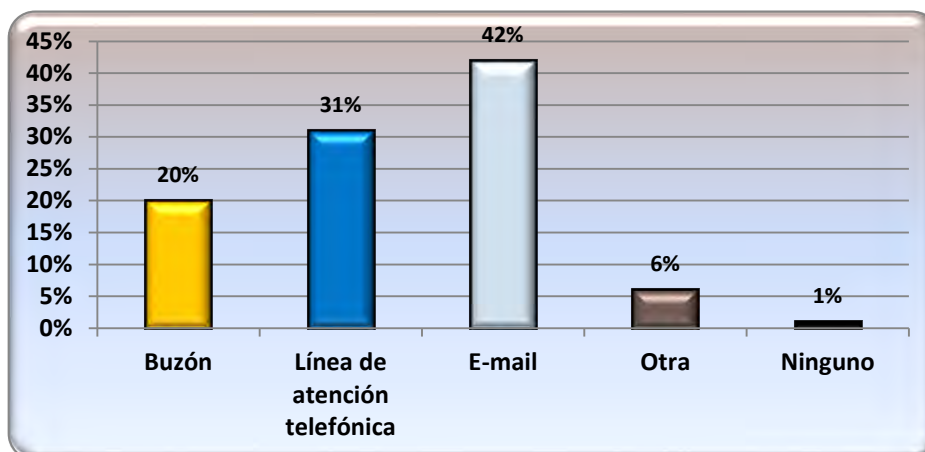


Fuente: La presente investigación

En relación a los métodos para realizar seguimiento al producto, que desearían las personas, el 42% afirmó que deberían hacerle seguimiento mediante E-mail, siendo la principal oportunidad, el 31% quisiera mediante una línea de atención al cliente y el 20% afirmó a través de un buzón de sugerencias.

Con relación a la opción otros, el 6% del total de encuestados afirmaron que quisieran que la empresa realizará visitas personalizadas para indagar acerca de las condiciones del producto y la satisfacción del cliente.

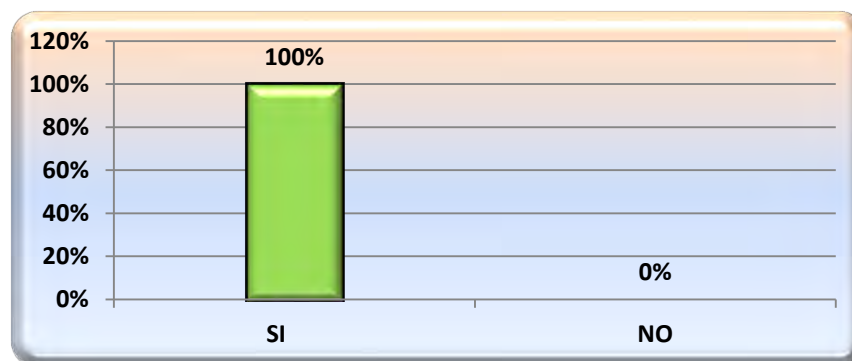
Gráfico 60. Métodos para realizar seguimiento del producto.



Fuente: La presente investigación

En relación al Gráfico No. 61, se pudo observar como el total de los encuestados estaría dispuesto a comprar un nuevo producto de pulpa de fruta lo cual es una importante oportunidad, sin embargo dicho producto debe ser de excelente calidad a un precio razonable, cumpliendo con todos los estándares de calidad.

Gráfico 61. Disposición potencial de compra.



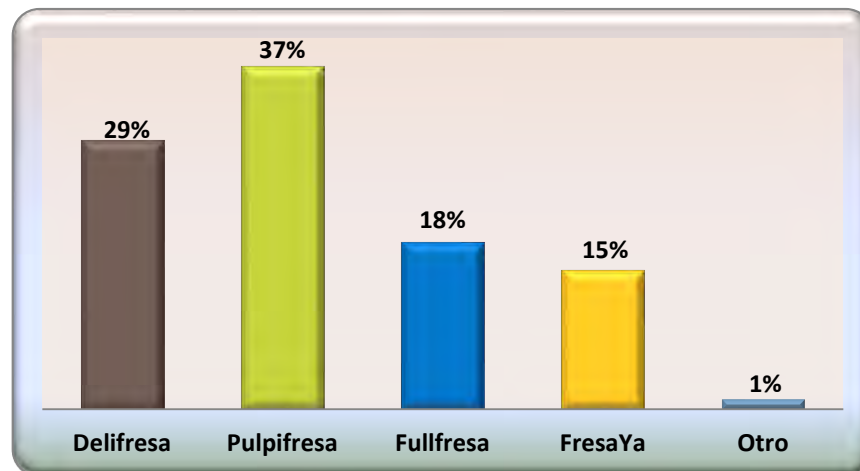
Fuente: La presente investigación

Se indago acerca del posible nombre que podría tener la nueva marca de pulpa de fruta, entre el total de encuestados, para ello se dio una serie de alternativas de nombres tentativos.

En esta orientación se tuvo que el 37% opino que el nombre PULPIFRESA, podría tener acogida en el público y representa una oportunidad relevante, seguido con un 29% el nombre Delifresa, el apelativo Fullfresa obtuvo el 18%, mientras que en

menor medida los encuestados seleccionaron FresaYá con un 15% de participación y otro nombre tan solo obtuvo el 1%.

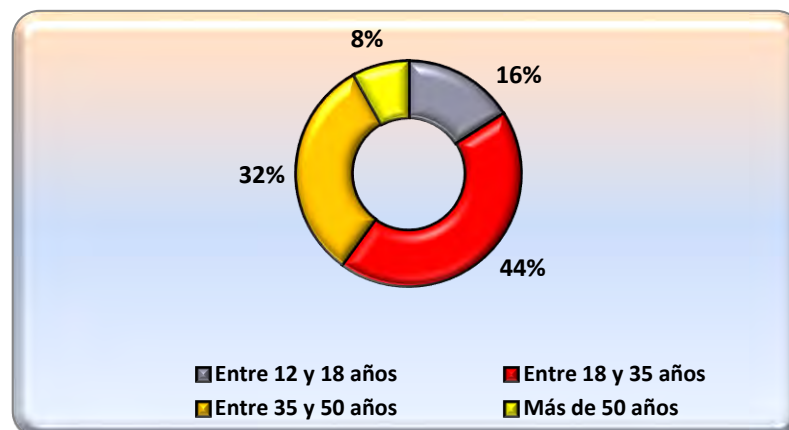
Gráfico 62. Nombre tentativo del producto.



Fuente: La presente investigación

En relación a la edad de los encuestados se tuvo que el 44% se encuentra en un rango entre los 18 a 35 años, seguido con un 32% por un rango entre los 35 a 50 años; en menor medida se encuentran los mayores de 50 años con tan solo un 8%. Este resultado, permitió identificar que la población que mayormente decide la compra se encuentra en una edad activa para laborar o para formar familia, por tanto es una oportunidad y las estrategias y tácticas demercadeo deben tener en cuenta esta determinante y se debe enfocar en este nicho de población.

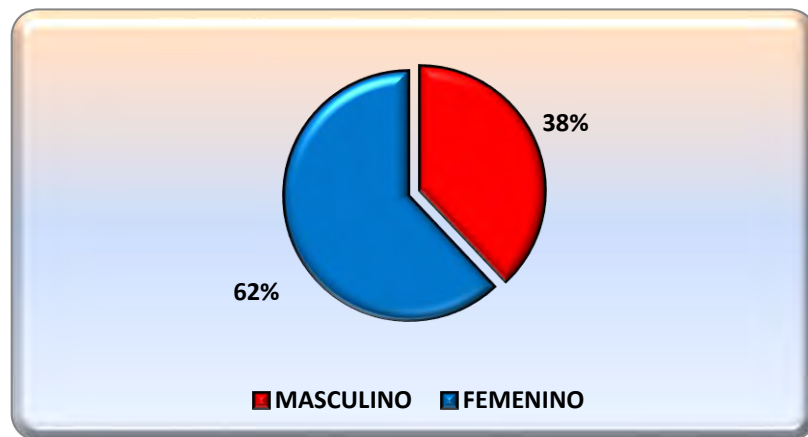
Gráfico 63. Edad.



Fuente: La presente investigación

En cuanto el género se tuvo que el 62% del total de encuestados son de género femenino, mientras que el 38% restante lo compone el género masculino. Esta es otra variable a tener en cuenta, puesto la persona que decide la compra es de género femenino en su gran mayoría, y de esta manera existe una oportunidad donde se deben adaptar varios aspectos de las estrategias de mercadeo, a persuadir y atraer al cliente potencial.

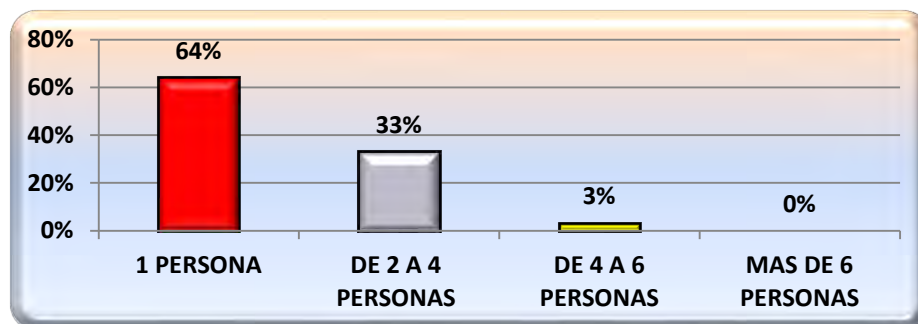
Gráfico 64. Género.



Fuente: La presente investigación

En relación a la conformación familiar se puede afirmar que el 64% del total de encuestados afirmaron vivir solos, seguido por un 33% quienes aseveraron vivir en un rango de 2 a 4 personas, algo preocupante ya que tan solo una tercera parte de las personas tiene un núcleo familiar definido y por tanto es una amenaza.

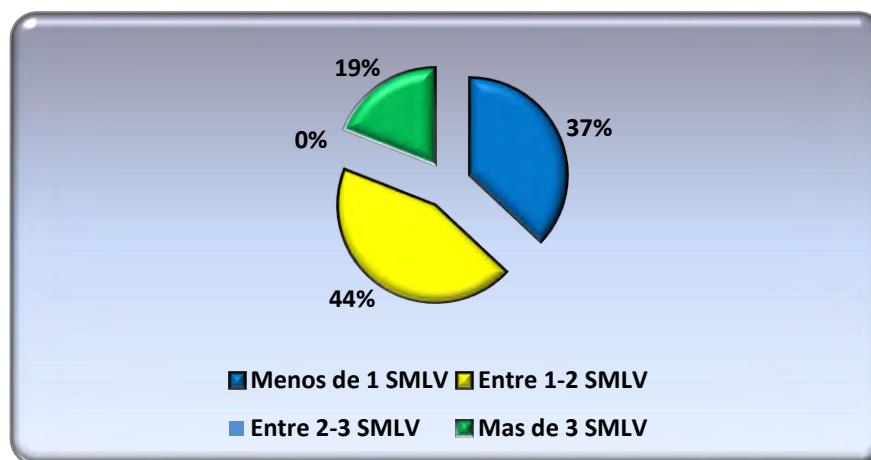
Gráfico 65. Conformación familiar.



Fuente: La presente investigación

En relación a nivel de ingresos percibidos por parte de las familias se puede decir que el 44% del total afirmo que su nivel de ingresos es mayor a un salario mínimo, el 37% afirmaron percibir un ingreso entre 2 y 3 salarios mínimos, y tan solo el 19% afirmaron ganar más de 3 salarios mínimos. Se puede afirmar que la gran mayoría de la población tiene la capacidad financiera necesaria para comprar esta clase de productos, lo cual es una oportunidad.

Gráfico 66. Nivel de ingresos familiares.



Fuente: La presente investigación

5.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.2.1 Análisis endógeno. En la primera etapa del diagnóstico organizacional, fue necesario realizar el análisis interno que permitió identificar fortalezas y debilidades claves dentro de la organización. De este modo se analizaron las diferentes áreas relacionadas con el programa de fresas conjuntamente con la granja de Botana y el Fondo de Granjas, ya que los tres se articulan en la labor de producción que actualmente se maneja,

Así, se dispuso a realizar la auditoría interna mediante la formulación de varios interrogantes en las áreas administrativas, de producción, de mercadeo, financiera y de investigación y desarrollo. La respuesta a cada uno de ellos fue resultada de la observación y de la entrevista realizada para este fin. (Anexo Nro.3 Pag.191 Y 192). Después de realizada la auditoria el paso a seguir fue la elaboración de la matriz de factores internos – MEFI y poder determinar qué tan favorable o desfavorable es la capacidad interna.

1. Área de administración

- ¿Implementa el Fondo de Granjas conceptos de la administración estratégica? **(SI)**
- ¿Son los objetivos y las metas del Fondo de Granjas mensurables y debidamente comunicados? **(SI)**
- ¿La misión y visión del Fondo de Granjas es conocida por los funcionarios? **(SI)**
- ¿Son claras las descripciones de cada cargo y las funciones que se deben desempeñar dentro del Fondo de Granjas? **(SI)**
- ¿Existe un óptimo clima laboral dentro del Fondo de Granjas? **(SI)**

2. Área de mercadeo

- ¿Se implementa estrategias de promoción para los productos que ofertan? **(NO)**
- ¿Se implementa estrategias de publicidad para los productos que ofertan? **(NO)**
- ¿El Fondo de Granjas realiza investigación de mercados para los productos que comercializa? **(NO)**
- ¿Se fijan adecuadamente los precios de los productos en el Fondo de Granjas? **(SI)**
- ¿Es adecuado y suficiente el canal de distribución actual? **(SI)**
- ¿Existe buen servicio al cliente en el punto de venta? **(SI)**
- ¿Se realizan proyecciones de ventas? **(NO)**

3. Área de producción

- ¿Son confiables los proveedores de insumos para la producción de fresas? **(SI)**
- ¿Se cuenta con maquinaria, herramientas e instalaciones en óptimo estado? **(SI)**

➤ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de los inventarios? **(NO)**

➤ ¿Se cumple con todos los requerimientos sanitarios y de control de calidad según legislación INVIMA? **(NO)**

5. Área de finanzas

➤ ¿El Fondo de Granjas cuenta con capital de trabajo necesario para sus actuales labores? **(SI)**

➤ ¿Maneja el programa de fresas la contabilidad de todas sus operaciones? **(SI)**

➤ ¿Existe capacidad de endeudamiento? **(SI)**

6. Área de investigación y desarrollo

✓ ¿El personal está capacitado en temas de investigación y desarrollo? **(NO)**

✓ ¿Se cuenta con iniciativas o programas que difundan la investigación en aspectos productivos y de comercialización? **(NO)**

Tabla 4. Lista de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se implementa conceptos de la administración estratégica por parte del Fondo de Granjas (+)	No se implementan estrategias de promoción para los productos que ofertan (+)
Son los objetivos y las metas del Fondo de Granjas mensurables y debidamente comunicados (-)	No se implementa estrategias de publicidad para los productos que ofertan (+)
La misión y visión del Fondo de Granjas es conocida por los funcionarios (+)	El Fondo de Granjas no realiza investigación de mercados para los productos que comercializa (+)
Son claras las descripciones de cada cargo y las funciones que se deben desempeñar dentro del Fondo de Granjas (+)	No se realizan proyecciones de ventas (-)
Existe un óptimo clima laboral dentro del Fondo de Granjas (-)	No son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de los inventarios (-)
Se fijan adecuadamente los precios	No se cumple con todos los

de los productos en el Fondo de Granjas (+)	requerimientos sanitarios y de control de calidad según legislación INVIMA (+)
Es adecuado y suficiente el canal de distribución actual (-)	El personal no está capacitado en temas de investigación y desarrollo (-)
Existe buen servicio al cliente en el punto de venta (+)	No se cuenta con iniciativas o programas que difundan la investigación en aspectos productivos y de comercialización (-)
Son confiables los proveedores de insumos para la producción de fresas (-)	
Se cuenta con maquinaria, herramientas e instalaciones en óptimo estado (+)	
El Fondo de Granjas cuenta con capital de trabajo necesario para sus actuales labores (-)	
El programa de fresas maneja la contabilidad de todas sus operaciones (+)	
Existe capacidad de endeudamiento (+)	

Fuente: la presente investigación

(+) = Fortaleza o Debilidad MAYOR

(-) = Fortaleza o Debilidad MENOR

Tabla 5. Matriz PCI (Perfil De Capacidad Interna)

FACTORES	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO		
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Administración							
Se implementa conceptos de la administración estratégica por parte del Fondo de Granjas	x					x	
Los objetivos y las metas del Fondo de Granjas son mensurables y debidamente comunicados		x				x	
La misión y visión del Fondo de Granjas es conocida por los funcionarios	x						X
Son claras las descripciones de cada cargo y las funciones que se deben desempeñar dentro del Fondo de Granjas	x						X
Existe un óptimo clima laboral dentro del Fondo de Granjas		x					X
Mercadeo							
Se fijan adecuadamente los precios de los productos en el Fondo de Granjas	x					x	
Existe buen servicio al cliente en el punto de venta	x				x		
Es adecuado y suficiente el canal de distribución actual		x					X
No se implementan estrategias de promoción para los productos que ofertan			x		x		
No se implementa estrategias de publicidad para los productos que ofertan			x		x		

El Fondo de Granjas no realiza investigación de mercados para los productos que comercializa			x			x	
No se realizan proyecciones de ventas				x		x	
Finanzas							
El programa de fresas maneja la contabilidad de todas sus operaciones	x					x	
Existe capacidad de endeudamiento	x				x		
El Fondo de Granjas cuenta con capital de trabajo necesario para sus actuales labores		x				x	
Producción							
Se cuenta con maquinaria, herramientas e instalaciones en óptimo estado	x					x	
Son confiables los proveedores de insumos para la producción de fresas		x					X
No se cumple con todos los requerimientos sanitarios y de control de calidad según legislación INVIMA			x		x		
No son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de los inventarios				x			X
Investigación y Desarrollo							
El personal no está capacitado en temas de investigación y desarrollo				x		x	
No se cuenta con iniciativas o programas que difundan la investigación en aspectos productivos y de comercialización				x			X

Fuente: La presente investigación

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Administración			
Se implementa conceptos de la administración estratégica por parte del Fondo de Granjas	0,04	4	0,16
Son los objetivos y las metas del Fondo de Granjas mensurables y debidamente comunicados	0,03	3	0,09
La misión y visión del Fondo de Granjas es conocida por los funcionarios	0,02	4	0,08
Son claras las descripciones de cada cargo y las funciones que se deben desempeñar dentro del Fondo de Granjas	0,02	3	0,06
Existe un óptimo clima laboral dentro del Fondo de Granjas	0,02	4	0,08
Mercadeo			
Se fijan adecuadamente los precios de los productos en el Fondo de Granjas	0,05	4	0,2
Existe buen servicio al cliente en el punto de venta	0,06	3	0,18
Es adecuado y suficiente el canal de distribución actual	0,03	3	0,09
Finanzas			
El programa de fresas maneja la contabilidad de todas sus operaciones	0,07	3	0,21
Existe capacidad de endeudamiento	0,07	3	0,21
El Fondo de Granjas cuenta con capital de trabajo necesario para sus actuales labores	0,06	3	0,18
Producción			
Se cuenta con maquinaria, herramientas e instalaciones en óptimo estado	0,06	3	0,18
Son confiables los proveedores de insumos para la producción de fresas	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
Mercadeo			

No se implementan estrategias de promoción para los productos que ofertan	0,07	1	0,07
No se implementa estrategias de publicidad para los productos que ofertan	0,07	1	0,07
El Fondo de Granjas no realiza investigación de mercados para los productos que comercializa	0,05	1	0,05
No se realizan proyecciones de ventas	0,05	1	0,05
Producción			
No se cumple con todos los requerimientos sanitarios y de control de calidad según legislación INVIMA	0,08	1	0,08
No son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de los inventarios	0,04	2	0,08
Investigación y Desarrollo			
El personal no está capacitado en temas de investigación y desarrollo	0,04	2	0,08
No se cuenta con iniciativas o programas que difundan la investigación en aspectos productivos y de comercialización	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,38

Fuente: la presente investigación

Según el resultado obtenido de la matriz MEFI, se pudo determinar que el total ponderado **2,38** es una calificación baja por tanto el programa de producción de fresas de la granja de Botana, conjuntamente con el Fondo de Granjas, no poseen una posición fuerte interna, dadas sus deficiencias principalmente en aspectos de mercadeo, producción e investigación y desarrollo.

5.2.2 Análisis Exógeno. Dentro de la segunda etapa del análisis organizacional fue imprescindible realizar el análisis de las fuerzas externas, por tal razón se evaluaron distintas variables correspondientes a los entornos geográfico, demográfico, económico, político, tecnológico y socio-cultural. Posteriormente a dicho análisis se pudo establecer las diferentes oportunidades y amenazas que resultaron determinantes en la matriz de evaluación de factores externos – MEFE.

➤ Entorno Geográfico

La ciudad de San Juan de Pasto es considerada la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. Esta región está ubicada en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle

de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador. El área urbana es de 26.4 km².

Sus límites geográficos son:

Norte: con los municipios de La Florida, Chachagui, y Buesaco,

Sur: con los municipios de Tangua, Funes y el Departamento del Putumayo.

Oriente: con el Departamento del Putumayo

Occidente: con los municipios de La Florida, Nariño, Sandoná, Consacá, Yacuanquer y Tangua.

Por encontrarse a 2.559 m.s.n.m, sus temperaturas no son tan altas como en otras ciudades colombianas promediando a 14 ° C, además las precipitaciones son abundantes.

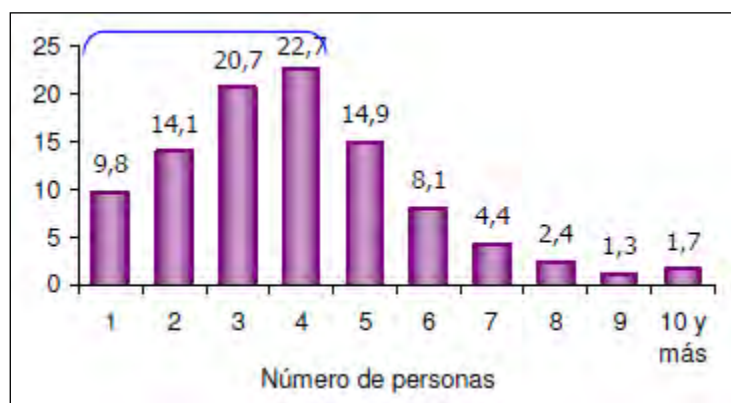
Dado que la zona apta para producción de fresa se ubica entre los 1,300 y 2,000 m.s.n.m y el factor determinante para producir fruta, es la temperatura óptima que en promedio es 14°C, pero se adapta bien entre los 10 y 20°C, el municipio de San Juan de Pasto tiene una **oportunidad menor** en relación a este aspecto, teniendo en cuenta también como otra particularidad importante, la ubicación de la región en zona de frontera con el Ecuador, lo cual la convierte en un punto estratégico para el intercambio comercial.

➤ Entorno demográfico

- **Población.** El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño cuenta con una población de 423.217 habitantes según el censo realizado por el DANE en el año 2005, de los cuales el 81.64% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 18.36% en los 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara.¹³

¹³ “PLAN TERRITORIAL DE SALUD 2012 – 2015”(2012) [en línea], disponible en: http://www.pasto.gov.co/phocadownload/documentos2012/salud/plan_territorial_de_salud_2012-2015.pdf, recuperado: 27 de mayo de 2013.

Gráfico 67. Hogares según número de personas



Fuente: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfil_pdf_cg2005/52001t7t000.pdf

Como se puede apreciar en el Gráfico No. 67, aproximadamente el 67,3% de los hogares de Pasto de 4 o menos personas.

De acuerdo a esto, se puede afirmar que existe una **oportunidad menor** puesto que la mayoría de la población (81.64%), se concentra en la zona urbana de la ciudad de San Juan de Pasto, lugar donde el producto será comercializado, e igualmente un gran porcentaje de hogares están conformados por un número relativamente bajo de personas, por tanto el aspecto practicidad además del ahorro de tiempo, juegan un papel importante al momento de adquirir productos de fácil y rápida preparación como lo es la pulpa de fruta.

Gráfico 68. Población por sexo



Fuente: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52001T7T000.PDF

De acuerdo al grafico. 68, del total de la población de Pasto el 47,3% son hombres y el 52,7% mujeres.

La pequeña diferencia porcentual entre hombres y mujeres, represento una **oportunidad menor**, puesto que según la investigación de mercados, son las madres quienes toman la decisión de compra (ver Gráfico No. 44), por tanto el género femenino se constituye de cierta manera en el individuo primordial dentro del hogar que adquiere un tipo de producto como la pulpa de fresa.

Tabla 7. Esperanza de vida

PERIODO	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (Años)		
	Hombres	Mujeres	Total
1995-2000	67,43	72,20	69,76
2000-2005	67,61	72,75	70,12
2005-2010	68,03	73,55	70,72

Fuente: <http://www.ipitimes.com/plan1311.htm>

Tabla 8. Tasa de mortalidad

PERIODO	TASA DE MORTALIDAD INFANTIL (Por mil)	DEFUNCIONES		
		Menor de 1 año	0-4 años	1 - 4 años
1995-2000	54,70	11.812	13.715	1.902
2000-2005	53,20	11.246	13.020	1.774
2005-2010	51,80	10.596	12.100	1.504

Fuente: <http://www.ipitimes.com/plan1311.htm>

Según las Tablas Nos.7 y 8, se puede observar que la esperanza de vida ha ido en aumento en los últimos años, tanto para hombres como para mujeres; además la tasa de mortalidad a disminuido relativamente, por tanto estas dos circunstancias permiten deducir que existe un **oportunidad menor**, puesto que la población tiene un expectativa de vida ciertamente favorable y por ende existe la posibilidad de que el consumo perdure.

➤ Entorno político

El sector agropecuario es de gran importancia para la economía colombiana por su aporte al PIB, al empleo y a las exportaciones. La actual política agrícola se

concentra en promover el desarrollo en el área rural, incrementar la competitividad y diversificar el mercado. Aunque no de manera explícita, la política agrícola colombiana busca también contribuir a la seguridad alimentaria. Los productos agropecuarios (definición de la OMC) tienen un promedio más alto de protección arancelaria (14,5 por ciento) que los otros sectores como las manufacturas (4,9 por ciento) y esta se ha acentuado a raíz de la reciente reducción arancelaria. El sector agrícola se beneficia además de programas de apoyo interno, de acceso al crédito en condiciones preferenciales y de programas de refinanciación de deuda, de subvención a los seguros agrícolas y mitigación del riesgo de tasa de cambio. Colombia también utiliza otros mecanismos para que los productores puedan hacer frente a la variabilidad de los precios mundiales, por ejemplo, los Fondos de Estabilización de Precios.¹⁴

La actual política nacional, establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, tiene como propósito aumentar la competitividad de la economía y considera al sector agropecuario como uno de los cinco sectores con alto potencial de crecimiento que impulsarán el desarrollo económico del país. La política agrícola, formulada e implementada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se concentra actualmente en la implementación de mecanismos que permitan la generación de empleo e ingresos en el área rural, el incremento de la competitividad de la producción agropecuaria, la equidad en el desarrollo regional, la gestión del riesgo agropecuario y la amplificación y diversificación del mercado interno y externo.¹⁵ Para lograr esto, Colombia intenta avanzar en la negociación e implementación de acuerdos comerciales. Como complemento esencial de la política de ampliación y diversificación de los mercados internos y externos, Colombia espera continuar con el proceso de consolidación de la Política de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos implementada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Por lo anteriormente descrito, el entorno político ofrece una **oportunidad menor**, puesto que las políticas gubernamentales dirigidas a fortalecer el sector agrícola colombiano, propenden por el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y de igual manera buscar la ampliación de mercados donde se oferten los diferentes productos que cultivan a nivel nacional.

¹⁴ “Informe de la Secretaría – SICE” [en línea], disponible en: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFAQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.sice.oas.org%2Fctyindex%2Fcol%2FWTO%2FESPANOL%2FWTTPRS265-04_s.doc&ei=1nSmUYYP7MMHa0QG76oDADA&usg=AFQjCNFdm3cbtFH5CoePyU3RohwmC2xgg&sig2=qt62gf1KsSQcUD9kB1cMdg, recuperado mayo 29 de 2013.

¹⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2010a).

➤ **Entorno económico**

➤ **Producto Interno Bruto (PIB)¹⁶**

La economía colombiana creció en su Producto Interno Bruto para el año 2011, pasando del 4% del año 2010, a 5,9% en el 2011, ubicándose como la cuarta economía latinoamericana. Dicho incremento obedece en primer lugar al crecimiento en la explotación de minas y cantera como el de mayor expansión con un 14,3% y cuyo comportamiento obedece al crecimiento en la producción de crudo y gas natural; en segundo lugar se encuentra el transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 6,9%.

En cuanto a la demanda de bienes se destaca el crecimiento de las importaciones los cuales se ubican en un 21,5%, mientras que las exportaciones solo se ampliaron en un 11,4%. El consumo final aumento en un 5,8% debido al incremento en el consumo en los hogares, gracias al incremento del crédito por parte de las entidades bancarias a unas tasas de interés relativamente bajas y al incremento de la tasa de ocupación.

A nivel del departamento de Nariño, el Producto Interno Bruto para el año 2010 tuvo un incremento del 3,3% en relación al año 2009, ubicándose 0,7% por debajo del promedio nacional que para este año cerró en 4%.

El mayor aporte lo generó el sector de servicios con un 26,1% seguido en comercio con un 18,3% y agropecuario con un 15%, se puede evidenciar aquí como la economía nariñense esta terciarizada.

Por otra parte respecto al Producto Interno Bruto Per Cápita, para el año 2008 el PIB per capita nacional fue de \$10.897.856, mientras que el PIB per cápita de Pasto fue de \$9.788.446 es decir representa un 89,8% del PIB nacional, sin embargo si se lo compara con el ingreso per cápita promedio de un nariñense que representa el 43,5% del nacional, este ingreso constituye menos de la mitad del ingreso de un colombiano.

De esta forma se puede establecer que se cuenta con una **amenaza mayor** puesto que el crecimiento del PIB regional ha sido de un 0,7%, poco significativo en comparación a otros departamentos, como Antioquia y Valle del Cauca.

¹⁶ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. editorial Banco de la República.2011, p.9 y 13.

➤ **Índice de Precios al Consumidor (IPC).**¹⁷

El comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) para la ciudad de San Juan de Pasto fue descendente, ya que tuvo una disminución de un 2,6% del año 2010 a un 2,4% para el año 2011 situándose como la más baja a nivel nacional. Analizada por grupos de gasto muestra como los alimentos, vivienda, otros gastos y educación arrojaron crecimientos superiores a 2,4% superando el promedio local.

Según lo anterior se puede afirmar que se cuenta con una **oportunidad menor**, debido a que el IPC tuvo una relativa disminución en el año 2011.

➤ **Mercado laboral**¹⁸

El mercado laboral en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2011 tuvo una tendencia descendente, la desocupación local disminuyó 2,4%, al totalizar 13,5% frente al 15,9% del año 2010, es de rescatar que este promedio es el más bajo en los últimos 10 años, pero que se encuentra por encima del promedio nacional de las 24 ciudades que se encuentra en 11,6%.

No obstante el comportamiento descendiente en las 24 ciudades, no es generalizado ya que el eje cafetero y el suroccidente colombiano presentan cifras elevadas de desempleo, mientras que en lugares como la costa atlántica y al interior del país las tasas de desempleo fueron bajas.

En relación a la participación y ocupación se obtuvieron cifras crecientes, mientras que el subempleo fue decreciente en 2011, la tasa global de participación que representa la participación de la fuerza de trabajo y la población en edad de trabajar representó un 66,9%, frente a 66,7% del año 2010, representando un 2,5% de la población económicamente activa frente al 2,3% de la población en edad para trabajar.

En relación con el subempleo la situación con el inconformismo laboral en la ciudad reportó disminución pasando de un 20,1% al 17,2% generado por el inconformismo por el ingreso percibido.

Entre el año 2010 y el 2011, el incremento del nivel de empleo fue causado por el crecimiento en el número de empleados en comercio y servicios, (3000 por cada una), seguida por actividad de inmuebles y construcción (1 mil cada una).

¹⁷ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. editorial Banco de la República. 2011, p.19,20 y 21.

¹⁸ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. editorial Banco de la República. 2011, p. 25, 26, 27, 28 y 29.

Por posición ocupacional se tiene que las dos principales son: trabajador por cuenta propia con un 41,5%, seguido por obrero o empleado particular con un 37,2%.

Partiendo de las anteriores cifras, es de destacar que se cuenta con una **oportunidad menor**, puesto que se evidencia una relativa disminución en la tasa de desocupación e igualmente el nivel de empleo creció en 2011 en comparación al año inmediatamente anterior.

➤ **Movimiento de sociedades**¹⁹

Durante el año 2011 se constituyeron 270 empresas, 6 más en relación al año 2010, sin embargo el capital invertido fue 20% inferior, siendo los sectores salud, agropecuario y administración pública las que más descendieron, mientras que los sectores comercio, transporte y telecomunicaciones fueron las que más aumentaron.

En relación a las empresas reformadas en el año 2011 se realizaron inversiones por \$14.345 millones de pesos cifra bastante baja en relación al año 2010.

En lo referente a las sociedades disueltas se liquidaron 76 empresas por un monto de \$ 4.563 millones de pesos, 23,3% superior al año 2010.

Según esto, es evidente que se encuentra ante una **amenaza mayor** puesto que el capital destinado a la inversión disminuyó de un año a otro, y si a esto se suma que el sector agropecuario fue uno de los más afectados, la situación es más preocupante.

➤ **Sector externo**²⁰

Las exportaciones no tradicionales (FOB) en el departamento de Nariño creció un 62% al pasar de \$ 7,2 millones de dólares en el 2010 a \$11,6 millones de dólares en el año 2011. Dicho incremento obedeció principalmente a la producción industrial de alimentos, químicos y cueros.

En relación a los productos alimenticios los que más se vendieron fueron aceites y pescado, en la industria de químicos fueron los jabones, detergentes, perfumes y plaguicidas, y finalmente en la industria de cueros los productos que más se exportaron fueron artículos de viaje y bolsos de mano en cuero.

¹⁹ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. editorial Banco de la República.2011, p. 37, 38 y 39.

²⁰ Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. editorial Banco de la República.2011, p. 40, 41, 42, 43 y 44.

Los principales destinos de los productos elaborados en Nariño fueron Ecuador y repúblicas dominicanas estas compraron el 80,9% del total de producción local.

En lo concerniente a las importaciones se tiene que el departamento de Nariño efectuó compras por valor de US\$ 555,2 millones, que comparados con el año 2010 estas crecieron en un 34,7%, y que además en cuanto a la participación del total importado en Colombia tan solo representa el 1%. Del total importado en Nariño se destaca el sector agropecuario e industrial, representado por productos principalmente por Alimentos y bebidas, vehículos automotrices, remolques y semirremolques.

Las principales compras del departamento se justificaron en bienes de consumo no duraderos, materias primas y productos intermedios para la industria y de bienes de capital como equipos de transporte, destacándose Ecuador y Perú como los principales proveedores de bienes y servicios.

Por estos motivos, se determina una **oportunidad menor**, ya que gracias incremento de la demanda de la producción industrial de alimentos, se experimentó un aumento de las exportaciones no tradicionales en el año 2011.

➤ **Actividad Financiera²¹**

En el año 2011 el saldo neto del crédito otorgado por el sistema financiero alcanzo 1,62 billones de pesos, 22,7% más en lo referente al año 2010, reflejando el buen dinamismo que se viene presentando la demanda interna del departamento, impulsado por el consumo de bienes y el aumento de la inversión por parte de las empresas, tal efecto se ve reflejado en el crecimiento de los créditos comerciales y microcréditos en un 7,8% y 36,7% respectivamente, lo que puede generar en un futuro un aumento desmedido en la inflación por el incremento del consumo.

Por otra parte en cuanto a las captaciones nominales por parte de los bancos para el año 2011 aumentaron en un 15,8%, que en relación al 2010 estas fueron superiores, debido a que estas tan solo representaron un 11,8%. Esto se evidencio por el aumento de la cobertura de los servicios por parte de las entidades bancarias, la recuperación de la dinámica económica y finalmente por la reducción de los riesgos en el manejo de recursos.

Esta situación, represento una **oportunidad mayor**, debido a que el incremento de créditos y microcréditos otorgados por parte del sector financiero, contribuye a la creación de empresas.

²¹Departamento Nacional de Estadística DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. editorial Banco de la República.2011, p.48, 49, 50, 51 y 52.

➤ Entorno sociocultural²²

Hábitos de consumo de frutas. El consumo de frutas en la dieta humana es de vital importancia por el aporte de vitaminas, minerales, fibra, agua, y otros nutrientes, además de la satisfacción de consumir un producto de características sensoriales tan variadas y agradables.

A pesar de esta diversidad, en Colombia el consumo de frutas promedio por persona es de aproximadamente 40 kg. al año, siendo el recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) de 120 kg. Para lograr una dieta adecuada.

Este bajo consumo se debe en parte a factores como la baja producción de frutas en el país, las altas pérdidas postcosecha, que se acercan al 30%, el bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población, el atraso tecnológico del sector y la deficiente formación nutricional de la mayoría de la población.

Este aumento en el consumo de jugos ha generado una necesidad de desarrollo en el sector agroindustrial. Este desarrollo está ligado con el aumento de los cultivos tecnificados de aquellas especies de frutas con amplias posibilidades de ser comercializadas tanto para consumo en fresco como en la elaboración de productos derivados que tengan un mayor tiempo de conservación.

En 2005 la ENSIN hizo el llamado de atención sobre dos situaciones con respecto al consumo de frutas: el primero, que “siendo Colombia un país tropical la variedad en el consumo sea tan limitada: sólo aparecen entre los alimentos más consumidos, mango, banano, guayaba, tomate de árbol, naranja y mora”; y el segundo, que no todas las personas encuestadas consumieron frutas (solo el 72,9%) a pesar de la situación de biodiversidad y producción de estos alimentos en el país.²³

Esta realidad representa una **amenaza menor**, puesto que las estadísticas demuestran el bajo consumo de frutas en el país, aunque hay que tener en cuenta las nuevas tendencias socioculturales relacionadas con los hábitos de vida saludable que incluyen una dieta a base de frutas y verduras.

²² Dirección Nacional de innovación Académica. Universidad Nacional de Colombia. (2003)[en línea], disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p1.htm>, recuperado: 27 de mayo de 2013.

²³ PERFIL NACIONAL DE CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS. (2012)[en línea], disponible en: http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf, recuperado: 03 de junio de 2013.

➤ **Tendencias sobre consumo de pulpa de fruta.** Los principales factores que influyen en estos nuevos patrones de consumo son: los ingresos, los precios de los alimentos, los cambios socio-demográfico, la incorporación de servicios en la alimentación (componente terciario), la publicidad, las preferencias individuales y las creencias, las tradiciones culturales, así como factores geográficos, ambientales.

En Colombia la industria de elaboración de pulpas tomó impulso importante en los últimos diez años, en manos de pioneros que visualizaron la posibilidad de producir a nivel semi-industrial pulpas a partir de las frutas más comunes y apetecidas en el país

El aumento del consumo de frutas está ligado con el desarrollo de alternativas para aumentar su producción, la disminución en las pérdidas pos cosecha y la promoción del consumo en el mercado interno.

Por otra parte, según los resultados obtenidos en la investigación de mercados del presente estudio se pudo establecer que el 76% de la población de San Juan de Pasto, afirmó consumir pulpa de fruta (ver Gráfico No. 41), por tal razón se pudo determinar que este producto tiene un nivel de consumo relativamente alto debido a que las personas tienen preferencia por el mismo además de las frutas en su estado totalmente natural. Esta condición, se constituyó en una **oportunidad mayor**.

➤ **Entorno tecnológico²⁴**

La oferta tecnológica para la producción de frutas y hortalizas está expresada en las investigaciones y programas de transferencia desarrollados por organizaciones internacionales como el CIAT, organizaciones gubernamentales como CORPOICA a través de sus diferentes regionales y otros organismos no gubernamentales como los centros de investigación especializados en productos específicos.

Pese a los desarrollos tecnológicos ofrecidos por los diferentes entes investigadores, su acceso se ha visto limitado por la ubicación dispersa de los productores por todo el país y no disponer de las herramientas suficientes ni los elementos para mantenerse informados y actualizados con el fin de adoptar apropiadamente las tecnologías más viables de acuerdo a sus condiciones particulares, con lo que esta actividad se desarrolla con deficiente utilización de los recursos naturales y marcado uso de productos derivados de síntesis química, ya sea en términos de abonos, o de control de plagas y enfermedades, contribuyendo al deterioro ambiental progresivo de las regiones.

²⁴ Guía Ambiental para el sector Hortofrutícola. Ministerio del medio ambiente. [en línea], disponible en: http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia_~1c.pdf , recuperado: 27 de mayo de 2013.

El flujograma de producción, es determinante para la instalación y disposición de los equipos para la funcionalidad de todos los procesos en las diferentes áreas del procesamiento, dentro de la industria, independiente de su tamaño.

Es necesario describir las áreas más importantes que contienen el flujograma de producción, para una micro-pequeña fábrica, con sus equipos necesarios, sus accesorios y herramientas básicas para su operatividad productiva.

Se debe establecer como una máxima y una norma de montaje y de funcionamiento de una fábrica, el que todo proceso debe ser dividido en partes y estas deben ser ejecutadas en áreas específicas y delimitadas físicamente, separadas por paredes fijas o móviles con biombos o tabiques, pero con sus áreas identificables.

Cada área debe ser adecuada a sus necesidades y funciones, equipadas de formas independientes con sus herramientas y accesorias pertinentes, así como los operadores técnicos que estarán en estos espacios de áreas delimitadas, deben ser entrenados para el desarrollo de las tareas en cada área.

Es recomendable el uso de indicaciones e instrucciones por escrito y fijadas en papel impreso por la pared y en cada área, con sus recomendaciones operativas, así como las advertencias; Ejemplo: “En esta área es obligatorio el uso de máscaras y gorros”; “esta área es restricta y solo operadores desinfectados” etc.

Es así, como en aspectos tecnológicos se puede afirmar que se está ante una **amenaza menor**, puesto que por un lado cada vez la tecnología se renueva y está a la vanguardia con el fin de contribuir en la industrialización de las frutas; mas sin embargo el acceso a la misma y los altos costos de su adquisición representan un obstáculo para la pequeña empresa, la cual no cuenta con recursos necesarios para invertir en tecnología de punta.

Tabla 9. Lista de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ubicación geográfico de la región (-)	Crecimiento del PIB regional en un 0,7%, lo que es muy bajo (+)
Mayor concentración de la población en la zona urbana (-)	Baja inversión (+)
Población femenina relativamente mayor en comparación con la masculina (-)	Nivel de consumo de frutas bajo según las estadísticas (-)
Expectativa de vida favorable (-)	Tecnología disponible a altos costos (-)
Políticas gubernamentales a favor del sector agrícola (-)	
IPC con una relativa disminución (-)	
Disminución en la tasa de desocupación y crecimiento del empleo (-)	
Aumento de las exportaciones no tradicionales (-)	
Aumento en la otorgación de créditos y microcréditos (+)	
Disponibilidad hacia el consumo de frutas en mayor medida (+)	
Clientes y consumidores dispuestos a consumir nuevas marcas. (+)	

Fuente: la presente investigación

(+) = Oportunidad o Amenaza MAYOR

(-) = Oportunidad o Amenaza MENOR

Tabla 10. Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)

FACTORES	OPOTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO		
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Geográficos							
Favorable ubicación geográfico de la región		x				x	
Demográficos							
Mayor concentración de la población en la zona urbana		x				x	
Población femenina relativamente mayor en comparación con la masculina		x					x
Expectativa de vida favorable		x					x
Económicas							
IPC con una relativa disminución		x				x	
Disminución en la tasa de desocupación y crecimiento del empleo		x				x	
Aumento de las exportaciones no tradicionales		x				x	
Aumento en la otorgación de créditos y microcréditos		x			x		
Crecimiento del PIB regional en un 0,7%, lo cual es muy bajo			x		x		
Baja inversión			x		x		
Políticas							
Políticas gubernamentales a favor del sector agrícola		x				x	
Socio-culturales							
Disponibilidad hacia el consumo de frutas en mayor medida	x					x	
Nivel de consumo de frutas bajo según las estadísticas				x		x	
Tecnológicas							
Tecnología disponible a altos costos				x		x	

Fuente: la presente investigación

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos-MEFE

Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
Geográficos			
Ubicación geográfico No. de la región	0,08	3	0,24
Demográficos			0
Mayor concentración de la población en la zona urbana	0,06	3	0,18
Población femenina relativamente mayor en comparación con la masculina	0,05	3	0,15
Expectativa de vida favorable	0,03	3	0,09
Económicas			0
IPC con una relativa disminución	0,04	3	0,12
Disminución en la tasa de desocupación y crecimiento del empleo	0,1	3	0,3
Aumento de las exportaciones no tradicionales	0,1	3	0,3
Aumento en la otorgación de créditos y microcréditos	0,1	4	0,4
Políticas			0
Políticas gubernamentales a favor del sector agrícola	0,08	3	0,24
Socio-culturales			0
Disponibilidad hacia el consumo de frutas en mayor medida	0,1	4	0,4
AMENAZAS			0
Económicas			0
Crecimiento del PIB regional en un 0,7%, lo cual es muy bajo	0,07	1	0,07
Baja inversión	0,06	1	0,06
Socio-culturales			0
Nivel de consumo de frutas bajo según las estadísticas	0,06	2	0,12
Tecnológicas			0
Tecnología disponible a altos costos	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,81

Fuente: la presente investigación

Después de la elaboración de la matriz MEFE, se obtuvo como resultado ponderado un valor de 2,81, favorable ya que supera el promedio 2,5, por tanto se puede deducir que existen variables del medio externo que son propicias para la actividad económica que se pretende desarrollar, principalmente en lo que concierne a aspectos relacionados con los ámbitos geográfico, demográfico y económico.

El hecho de contar con un entorno exógeno favorable, permite deducir que la producción de pulpa de fruta, específicamente de fresa representa una oportunidad significativa puesto que aspectos económicos como la otorgación de créditos pueden representar una alternativa para la adecuación de infraestructura para la producción y comercialización. Por otra parte las tendencias de consumo de este tipo de productos, han sido positivas, tal y como se evidencio en los resultados de la investigación de mercados, resaltando la buena disposición de las personas hacia la compra de este producto y más si es una marca regional.

Por estas razones se puede evidenciar que es la factibilidad de la creación de la unidad productora de pulpa de fresa de la Universidad de Nariño, es muy alta puesto que las variables externas representan en un gran porcentaje favorabilidad y ofrecen opciones para la creación del negocio.

➤ **Matriz interna y externa**

Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados.

La matriz muestra las diferentes divisiones de una empresa en una Gráfico No. de nueve casillas.

Los cuadrantes II, III, VI: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacía adelante.

Los cuadrantes I, V, XI: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes IV, VII, VIII: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

	MEFI	MEFE
Resultados ponderados totales	2,38	2,81

Figura 2. Matriz Interna - Externa

		EFE		
		ALTO	MEDIO	BAJO
EFI	ALTO	4	3	2
	MEDIO	2	1	
	BAJO	1		
		I	II	III
		IV	V 	VI
		VII	VIII	IX

Fuente: la presente investigación

Según se puede observar en la matriz interna-externa, la unidad productora de pulpa de fresa se ubicó en el cuadrante V “Proteger y mantener”, por tanto las estrategias idóneas para su implementación van a ser Penetración en el mercado o Desarrollo de producto.

Tabla 12. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

OPORTUNIDADES MAYORES	AMANEZAS MAYORES	FORTALEZAS MAYORES	DEBILIDADES MAYORES
Aumento en la otorgación de créditos y microcréditos (+)	Crecimiento del PIB regional en un 0,7%, lo que es muy bajo (+)	Se implementan conceptos de administración estratégica por parte del fondo de granjas	No se implementan estrategias de promoción para los productos que ofertan
Disponibilidad hacia el consumo de frutas en mayor medida (+)	Baja inversión (+)	La misión y visión del Fondo de Granjas es conocida por los funcionarios	No se implementa estrategias de publicidad para los productos que ofertan

Disminución en la tasa de desocupación y crecimiento del empleo (+)		Son claras las descripciones de cada cargo y las funciones que se deben desempeñar dentro del Fondo de Granjas	El Fondo de Granjas no realiza investigación de mercados para los productos que comercializa
		Se fijan adecuadamente los precios de los productos en el Fondo de Granjas	No se realizan proyecciones de ventas
		Existe buen servicio al cliente en el punto de venta	No se cumple con todos los requerimientos sanitarios y de control de calidad según legislación INVIMA
		Es adecuado y suficiente el canal de distribución actual	No se cuenta con iniciativas o programas que difundan la investigación en aspectos productivos y de comercialización
		El programa de fresas maneja la contabilidad de todas sus operaciones	
		Existe capacidad de endeudamiento	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Crear un producto respaldado con el buen nombre de la Universidad de Nariño, para aprovechar las oportunidades de mercado que ofrece la pulpa de fruta con el fin de maximizar la productividad y rentabilidad de la unidad de fresas de la Granja Botana mediante la elaboración de la Pulpa de fresa. (F1,F2,F6.F8:O1,O2),	Adquirir maquinaria complementaria a la existente con el fin de maximizar la producción de pulpa de fresa, asegurando una buena producción a nivel de calidad y presentación final del producto. (F6:A2).	Obtener el registro INVIMA, que permite la libre comercialización del producto sin ningún limitante de tipo sanitario con el fin de asegurarle al consumidor que se le entrega un producto de calidad y con las debidas normas legales existentes.(D4:O1,O2)	Diseñar una campaña publicitaria visual para dar a conocer el producto y sus beneficios para persuadir al cliente hacia el consumo de fruta y en especial de Pulpa de fruta, esto con el fin para posicionarlo logrando su preferencia en consideración de que la Granja Botana no realiza ningún tipo de publicidad para sus productos actuales, .(D1,D2:A1)
Obtener Microcréditos para adquirir la maquinaria requerida para el proceso de	Implementar un nuevo canal de distribución, alterno al punto de venta ya existente que permita	Diseñar una presentación para el producto que sea competitiva y	Crear un slogan atractivo y que destaque la característica de lo Natural del producto para

producción y mejorar la infraestructura de la Granja Botana con el fin de producir Pulpa de fresa para cumplir adecuadamente con la demanda existente y potencial de este tipo de productos.(F1,F7:01)	estar más cerca del consumidor con el fin de responder a los requerimientos sobre el producto para que siempre esté disponible para el consumidor en el tiempo propicio además de asegurarle un buen servicio.	llamativa, que sea atractivo para los consumidores, a fin de posicionar el producto y obtener mayor productividad para la Granja y su producto contribuyendo de manera positiva al crecimiento económico regional.(D2:A1)	potencializar la imagen del producto, hacerlo competitivo con el fin de que sea consumido por un gran número de personas y por ende se logre el éxito corporativo deseado en este proyecto.(D1,D2:A1)
Contratar el personal interdisciplinario calificado e idóneo con el fin de lograr un excelente producto que asegure la compra y se obtenga la preferencia del consumidor.(F1,F2:02, O3),	Aportar a la región a través de esta propuesta con la generación de empleo con el fin de mejorar las condiciones económicas de la región y mejorar los índices económicos negativos.(F1,F2:A3,A4),	Capacitar continuamente a los funcionarios de la unidad estratégica de negocio de la Pulpa de fresa, con el fin de poner todo en potencial en la obtención de un excelente producto, lo cual se reflejara finalmente en incremento del consumo de este y la satisfacción real de quien lo adquiere.(D1, D2:02).	Contratar personal idóneo en labores de comercialización y ventas a fin de apoyar el proceso de mercadeo para tener al cliente informado sobre el producto además de atender sus inquietudes respecto al producto y subsanar los inconvenientes que se puedan presentar.(D1,D2:A1),
Posicionar el producto de pulpa de fresa en la mente de los consumidores de la ciudad de Pasto con el fin de responder a las necesidades de los consumidores respecto a un producto natural, de calidad y que sea producido en la región. (F5, F6:02, O3).	Contar una infraestructura apropiada para la transformación del producto final a fin de producir adecuadamente la pulpa de fresa y responder eficientemente a la demanda esperada.(F5.F8:A2)	Concientizar a los directivos de la Universidad de Nariño, de la necesidad de hacer a la Granja Botana más productiva con el fin de mejorar la situación financiera de la Institución y Hacer un aporte económico más significativo a Nariño, a través de la generación de empleo y la utilización de los recursos físicos , financieros y humanos de la región,(D1,D2,D6:02, O3)	Respaldar el proceso de degustaciones de producto el cual permite dar a conocer el producto en la etapa de introducción con el fin de solventar la inexistencia de estrategias promocionales para asegurar la compra del producto y a futuro su preferencia, (D1:A1)

Fuente: Esta Investigación

6. PLAN DE MERCADEO

6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La Granja Botana de la Universidad de Nariño es una dependencia encargada de la producción de diferentes productos agrícolas y pecuarios y de la misma manera lleva a cabo procesos de transformación industrial como lo es el caso de los cárnicos, proyectos que se llevan a cabo semestralmente gracias a los aportes en inversión que realiza la Universidad, Desafortunadamente la producción que se lleva a cabo se la realiza en una mínima cantidad puesto que lo que se produce se lo hace para un consumo interno en el punto de venta ubicado dentro de la Universidad de Nariño, sede Torobajo, otros productos se los comercializa dentro de la Granja.

La Granja Botana carece de una nula intención de intensificar la producción y maximizar la rentabilidad de su producción lo cual es negativo para la misma dependencia como para la universidad, quien es quien la sostiene económicamente, esto debido a que dentro su Misión esta solamente atender la parte académica direccionado a que los estudiantes principalmente de las áreas agrícolas realicen sus prácticas.

La producción de fresas es uno de los proyectos que se lleva a cabo en trabajo conjunto de la Granja Botana y la facultad de Ciencias Agrícolas en cabeza del docente Cesar Albornoz, en su calidad de Técnico de la unidad de Producción Agrícola, que es un proyecto que se viene realizando hace unos 21 años aproximadamente obteniendo unos buenos resultados en producción, pero como en los otros proyectos de la Granja no con resultados económicos significativos ya que no se realizan procesos de mercadeo para ello.

Se propone entonces realizar un proceso industrial a la fresa mediante la transformación a pulpa de fruta por tres objetivos claros; el primero maximizar la rentabilidad de la Granja Botana buscándole un mercado a sus productos en especial a la pulpa de fresa, el cual es atractivo gracias a las nuevas tendencias de consumo mundial guiadas por lo natural y dietético, lo cual favorecerá en gran medida su aporte que ya no solo será a nivel académico sino que además a nivel comercial y económico, siendo un ejemplo para la región, el segundo objetivo darle un mejor manejo a la fresa que es un producto cuyo periodo de vida es muy corto y las perdidas en producción y económicas son muy representativas y el tercero y tal vez el más importante ofrecer a los clientes de la ciudad de Pasto un producto nuevo que sea producido en esta región. Por lo cual a continuación se plantean una serie de estrategias de producto, precio, promoción y distribución enfocadas a responder esas necesidades del mercado en esta ciudad.

- Crear la marca de pulpa de fresa “PULPIFRESA”, proponiendo un empaque y etiqueta llamativos que identifiquen al producto y permita ser apreciado por el consumidor de la Ciudad de Pasto. Obteniendo una aceptación inicial del 20% en los consumidores.
- Diseñar una estrategia de Comunicación que permita dar a conocer la marca “PULPIFRESA” en la ciudad de Pasto, utilizando un estructurado Plan de Medios, para conseguir la recordación de marca en un 20% para el primer año.
- Desarrollar una estrategia promocional que incluyan promociones comerciales y Promociones de venta lo cual permitirá que se obtenga un incremento del 30% en ventas.
- Diseñar una estrategia de distribución selectiva que permita atender eficazmente a los clientes a través de una logística idónea que beneficie a la Unidad Productora de Pulpa de Fresa, en la minimización de tiempo y costos logrando atender eficientemente a más clientes con el cubrimiento de 40% de la ciudad.

6.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Actualmente los productos frutícolas de Colombia presentan una gran ventaja competitiva ya que están incluidos en la Agenda de productividad y competitividad de la región, especialmente todos los procesos de mejoramiento en la post cosecha, relacionados con la cadena de la elaboración de jugos de fruta y pulpas, actividad industrial que a nivel país se concentra especialmente en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Valle.

Los cambios en las políticas agropecuarias colombianas responden a la integración e interacción comercial con otros países, exigiéndole al sector económico el direccionamiento hacia la calidad y competitividad en los mercados internos, influenciados por la apertura económica y la expectativa de ingreso de nuevos productos gracias a los tratados de libre comercio y en los mercados externos que buscan la entrada de productos innovadores y atractivos para el público consumidor. La tendencia actual del mercado mundial de bebidas favorece la comercialización de pulpas y jugos de frutas, principalmente los que innoven con aromas y sabores, y en especial los de frutas tropicales. La exportación anual de frutas y pulpa de fruta en Colombia pasó de US 23.528.000 en 2003 a 60.080.000 en el 2009.²⁵

²⁵ DANE, Datos Exportaciones e importaciones tomados de Comercio exterior, Temática Económica. Cálculos observatorio de competitividad, 2010.

Una de las prioridades en las políticas del sector agrícola es la integración vertical de la producción, agregando valor desde el productor y mejorando el manejo en la pos cosecha. El mejoramiento desde el productor conlleva necesariamente a la investigación y el desarrollo de tecnologías relacionadas con la elaboración de inventarios de recursos, caracterización y el mejoramiento genético, la fitosanidad y la regularización en la producción lo que exige una mejor interacción entre la academia y el sector productor.

El mejoramiento del manejo post cosecha implica la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías que faciliten la conservación y el transporte de la fruta, con el fin de garantizar el suministro regular de la misma, así como el aprovechamiento de la pulpa para su posterior uso en el mercado nacional e internacional.

6.3 ANÁLISIS DE MERCADEO

➤ **Mercado.** "PULPIFRESA", está en el negocio de productos alimenticios naturales, pulpas de fruta que se conservan por medio del proceso de criogenización, luego de que la fruta es despulpada.

➤ **Categoría.** Alimentos naturales congelados.

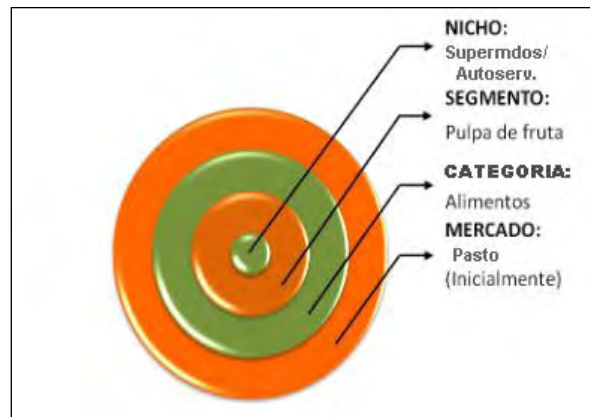
➤ **Nicho.** "PULPIFRESA" se comercializará mediante el canal de supermercados y autoservicios de la ciudad de Pasto, además de ser comercializada en el punto de venta de productos de la Granja de Botana, ubicado en la Universidad de Nariño, sede Torobajo.

"PULPIFRESA", ofrecerá al mercado un producto natural de calidad, buen precio y la presentación exigida por el cliente según su necesidad, con disponibilidad inmediata para cumplir con las entregas requeridas por los clientes, ya que en el mercado de las pulpas de fruta en la ciudad de Pasto, no presentan todas las características conjuntas.

"PULPIFRESA", ve la necesidad de optimizar resultados en sus procesos de producción, para obtener beneficios y poder competir en el mercado de las pulpas de fruta, por tanto se debe aprovechar la agroindustria del departamento para contribuir al rendimiento y mejoramiento para el proceso y la comercialización de pulpa de fruta.

Para aprovechar las labores agroindustriales y obtener mejor calidad en la materia prima y poder brindar productos de excelente calidad a los clientes se debe cumplir las normas legales y técnicas para el desarrollo de de la comercialización de dicho producto.

Figura 3. Canal y clientes



Fuente: la presente investigación

6.4 ANÁLISIS DEL CLIENTE

➤ **Perfil del cliente.** Los clientes potenciales de "PULPIFRESA" son los que pertenecen al canal de supermercados y autoservicios de la ciudad de Pasto.

Este nicho busca satisfacer a sus clientes, buscando consistencia en el producto y precio para su propio beneficio, esto es lo que quiere lograr, por lo que se buscará la estandarización en la materia prima a través de la optimización en la calidad y el nivel de producción.

El cliente de "PULPIFRESA", se encuentra ubicado inicialmente en Colombia, en el departamento de Nariño, en la ciudad de Pasto.

➤ **Consumidor final.** El consumidor final de "PULPIFRESA" son aquellas personas que adquieren el producto en supermercados, autoservicios y punto de venta de la Granja de Botana, con el fin de utilizarlo en la preparación de jugos, postres y otras bebidas, además de pensar en la practicidad y ahorro de tiempo que esta clase de producto les puede brindar.

El comprador se resiste al producto, ya que tiene el paradigma de encontrar una gran variedad de diferentes bebidas en el mercado, cuyo precio lo lleva a elegir un producto sustituto sin tener en cuenta que éste no le agrega ningún beneficio a su organismo y forma de preparación de diferentes bebidas; sin embargo, la tendencia a lo natural y saludable es una fortaleza que hará sobresalir el producto frente a los demás.

➤ **Descripción del Mercado Meta:** El producto está dirigido a Hombres y mujeres de la Ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, de edades

entre 18 a 35 años, de los estratos socioeconómicos entre 3 a 5, con ingresos superiores a un salario mínimo, de estado solteros, y siendo el género femenino el que tiene mayor facilidad para acceder a este tipo de productos.

El mercado objetivo se caracteriza por tener un estilo de vida agitado, debido a las diferentes ocupaciones sea de trabajo u estudio, preocupados por su salud y por las dietas, por ende buscan productos que sean de rápida preparación pero que sean saludables con propiedades nutricionales y con una buena calidad y de fácil conservación.

➤ **Análisis de la competencia.** Por ser este un producto con muchos oferentes, tiene una gran diversidad de competidores, pero ninguno presenta un diferenciador que lo haga ser el producto estrella dentro del grupo de bebidas; por eso "PULPIFRESA", tiene entre otras como ventaja competitiva el proceso de criogenización donde conserva todas las características nutritivas de la fruta lo que coadyuvará a ser la marca líder en el mercado.

Las variables de mayor importancia para competir en el mercado son:

- Precio por unidad de producto
- Cumplimiento fecha de entrega
- Estandarización de La fruta
- Volúmenes de entrega
- Sabor
- Presentación
- Calidad (textura)
- Condiciones de entrega del producto
- Forma de pago
- Relación comercial

Los competidores más destacados son: Pulpifruta y Canoa.

"PULPIFRESA" estará en capacidad de cumplir con estas características que son exigidas por los clientes y que los competidores también las pueden ofrecer, implementará la capacidad para cumplir con las exigencias del mercado buscando la satisfacción de nuestros clientes, para que no solo nos busquen por precio sino por marca que satisface sus necesidades.

6.5 RESUMEN DEL MERCADO

El movimiento del mercado de pulpa de fruta en los últimos años ha sido a un ritmo relativamente lento es por eso que se observa una gran oportunidad al querer participar en el crecimiento del mercado de alimentos con frutas procesadas. A continuación se pueden observar las estadísticas de los

indicadores de competitividad de Colombia en la elaboración frutas, legumbres y hortalizas. 2003-2009 (IV trimestre).

Tabla 13: Valor del mercado de pulpa de fruta. Indicadores de competitividad de Colombia, 2003-2009.

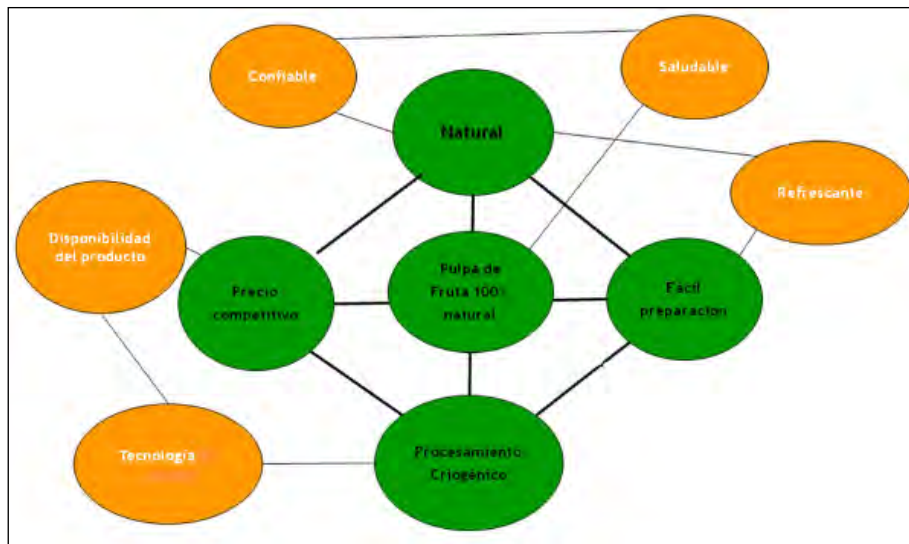
Año	Trimestre	Miles de dólares FOB		
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial
2003	I	56.270	23.528	(32.743)
	II	61.781	23.094	(38.686)
	III	75.034	29.592	(45.442)
	IV	54.231	25.675	(28.556)
2004	I	75.751	30.770	(44.981)
	II	86.427	64.385	(22.043)
	III	85.690	43.675	(42.015)
	IV	63.425	42.039	(21.385)
2005	I	72.401	36.390	(36.011)
	II	70.663	55.961	(14.702)
	III	88.563	38.135	(50.427)
	IV	79.378	41.714	(37.664)
2006	I	84.802	45.063	(39.740)
	II	84.405	50.726	(33.679)
	III	85.751	40.467	(45.283)
	IV	96.643	46.107	(50.536)
2007	I	107.087	50.897	(56.190)
	II	93.219	78.241	(14.978)
	III	129.976	95.164	(34.812)
	IV	146.384	100.146	(46.239)
2008	I	184.851	86.816	(98.035)
	II	221.966	113.694	(108.272)
	III	211.917	112.214	(99.703)
	IV	152.545	109.131	(43.414)
2009	I	140.194	54.790	(85.404)
	II	142.607	58.292	(84.315)
	III	205.552	60.603	(144.949)
	IV	171.973	60.080	(111.893)

Fuente: Dane -datos exportaciones e importaciones, tomados de comercio exterior, temática económica. Datos mensuales de producción tomados de la muestra mensual manufacturera, temática económica. Cálculos observatorio de competitividad

Colombia es un país donde se produce una de las mayores gamas de frutas del planeta tierra, dada su alta biodiversidad. Es un prodigio que se rompe cuando se miran las estadísticas de consumo. Aquí se produce, se cosecha, pero no se consumen.

Colombia posee condiciones naturales favorables para el desarrollo de una amplia gama de productos frutícolas por su diversidad agroecológica, por la disponibilidad de tierras irrigadas en diferentes pisos térmicos, con bajo grado de aprovechamiento y por su buena localización geográfico con respecto a los mercados. Además, cuenta con algunas experiencias agroempresariales exitosas (como banano y flores) que pueden adaptarse al sector frutícola.

Figura 4. Tipo de producto



Fuente: la presente investigación

Dentro del plan de mercadeo, se propuso una serie de estrategias para cada una de las variables del marketing, por tanto a continuación se describió cada una de ellas y se especificó la forma y el fin con que se las plantea.

6.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Dentro del plan de mercadeo, se propuso una serie de estrategias para cada una de las variables del marketing, por tanto a continuación se describió cada una de ellas y se especificó la forma y el fin con que se las plantea.

Tabla 14. Presentación del producto

NOMBRE DEL PRODUCTO	"PULPIFRESA"
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Producto pastoso, no diluido, ni concentrado, ni fermentado, obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de fruta (fresa) fresca, sana, madura y limpia. La pulpa es la parte comestible de las fruta; es decir, el producto obtenido de la separación de las partes comestibles carnosas de la fruta desechando la cáscara semillas y bagazo mediante procesos tecnológicos adecuados.
LUGAR DE ELABORACION	Unidad productora de pulpa de fresa-Granja de Botana Universidad de Nariño, Kilometro 9 vía al sur Pasto-Nariño
COMPOSICION NUTRICIONAL	Tamaño por porción un vaso (28 grs disueltos en 20 ml de agua)
	Cantidad por porción
	Calorías 35
	% VD *
	Grasa total 0 g 0%
	Sodio 0 mg 0%
	Carbohidratos 9 g 3%
	Azúcar 8 g
	Proteína 0 g 0%
	Vitamina C 60%
	Vitamina B2 2%
PRESENTACION Y EMPAQUES COMERCIALES	Se empaqa en bolsas plásticas de polietileno de alta densidad
	Presentaciones de 160 grs. y 200 grs
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	COLOR: Intenso y homogéneo, semejante al de la fresa de la cual se ha extraído el producto, presentando un ligero cambio de color.
	AROMA: Característico e intenso de fruta madura y sana. Libre de olores extraños.
	SABOR: Característico e intenso de fruta madura y sana. Libre de cualquier sabor extraño, amargo, astringente o fermentado
	CONSISTENCIA: Debe sentirse en la boca fluida y homogénea, sin espuma ni partículas extrañas
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD	NTC 404, NTC 512-1, NTC 4592, NTC 1364, NTC 285, NTC 1 236, NTC 440, NTC 4132.
TIPO DE CONSERVACION	Medio Ambiente
	Refrigeración
	Congelación a temperatura de -18 a -20°C
CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO	Mantenerlo en congelación constante de -18 a -20°C
VIDA UTIL ESTIMADA	20 días a partir del día de su elaboración
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible y dejar en condiciones de congelación.

Fuente: la presente investigación

6.7.1 Selección de la estrategia corporativa. La matriz de Ansoff, también conocida como vector de crecimiento sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio, basado en una previa investigación.

Figura 5. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos 
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: la presente investigación

Con relación al estudio se pudo determinar como la marca PULPIFRESA aplicará como estrategia corporativa el **Desarrollo De Producto**; esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas capacidades y es necesario que el negocio produzca nuevos productos para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual.

6.7.2 Estrategia de producto

➤ La Marca

Tomando como base el estudio de mercados se determinó que la mayoría de los encuestados prefiere el nombre de **PULPIFRESA**, nombre que responde principalmente a la naturaleza del producto y la materia prima del que está elaborado, es un nombre de fácil pronunciación y recordación para los consumidores.

Los colores son sugerentes, **La MARCA** ira de color verde ya que se pretende transmitir lo natural de la pulpa de fresa a los consumidores, y en especial a las madres quienes son las encargadas de tomar la decisión de compra dentro del núcleo familiar. Acompañada de imágenes de la fresa y el slogan va en letras más pequeñas y de color rosa para resaltar.

➤ Empaque del producto.

El empaque debe propender por la conservación de todas las condiciones organolépticas del producto y garantizar su óptimo estado desde que sale de la planta de producción, hasta que llega a manos del consumidor final.

Se determinó que el producto tendrá dos presentaciones de 160 grs. y 200 grs.; puesto que según los resultados de la investigación de mercados, la frecuencia de compra se orienta hacia la adquisición de pequeñas cantidades que a volúmenes

más grandes (ver Gráfico No. 51); por tanto se debe realizar dos tipos de empaques para cada presentación.

Por tratarse de un producto como la pulpa de fruta, el empaque tendrá impresos todos los aspectos relacionados a la etiqueta ya que la refrigeración y las condiciones de temperatura así lo determinan.

Se empaqa en bolsas plásticas de polietileno de alta densidad, con capacidad de 160 y 200 gramos para los empaques individuales. Al llenar se debe evacuar el aire al máximo y sellar herméticamente. Estas bolsas a su vez deberán ir ubicadas en canastillas plásticas dispuestas para su distribución.

Partiendo de que se ofrecerá una nueva marca de pulpa de fruta, más específicamente de fresa, es menester ofrecer la información básica del producto al consumidor, además de contar con un empaque que brinde identidad al producto y la marca.

Para lo cual se propuso que el empaque sea llamativo, por tanto en su parte anterior tendrá un fondo donde se muestre un conjunto de fresas, y resaltara el nombre de la marca: “PULPIFRESA” nombre de mayor preferencia por parte de la población de Pasto que fue encuestada (ver Gráfico No. 62); donde irá acompañado igualmente por el logotipo correspondiente a una caricatura de una fresa con expresión de felicidad; mientras que en la parte inferior a la derecha ira el slogan: “Lo natural de la fresa a tu mesa”, cuyo objetivo es resaltar que no se trata de un producto con ingredientes artificiales, sino que conserva su sabor, olor y demás características naturales, y por último en la parte izquierda ira el peso neto.

Figura 6. Impresión empaque PULPIFRESA lado anterior



Fuente: la presente investigación

Figura 7. Impresión empaque PULPIFRESA lado posterior



Fuente: la presente investigación

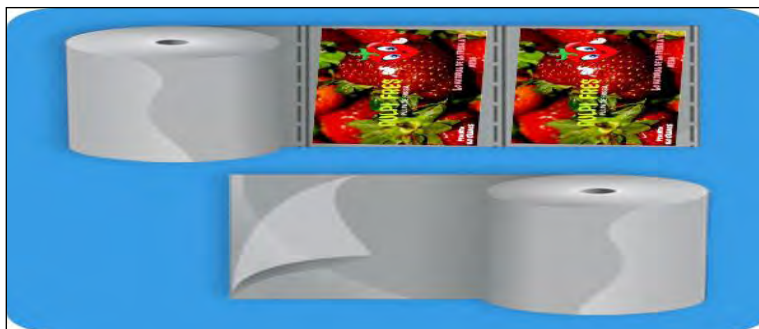
Por el lado anterior del empaque ira el modo de preparación, el cuadro de información nutricional, la fecha de vencimiento, el código de barras; así como otros datos de importancia como los ingredientes del producto y el fabricante.

✓ Código de barras

En Colombia la empresa GS1 Colombia administra los estándares internacionales GS1 de códigos de barras, comercio electrónico, sincronización de bases de datos y código electrónico de producto. (www.gs1co.org) – (Avenida el Dorado No.70-16) – (Teléfonos: (1) 427 09 99 - 425 47 00).²⁶

²⁶ QUÉ DEBO DE HACER PARA REGISTRAR UN CÓDIGO DE BARRAS. [en línea], disponible en: http://www.ccv.org.co/ccvnueva/files/PASOS_PARA_REGISTRAR_CODIGOS_DE_BARRAS.pdf , recuperado: 21 de junio de 2013.

Figura 8. Rollos en película de polietileno de alta densidad



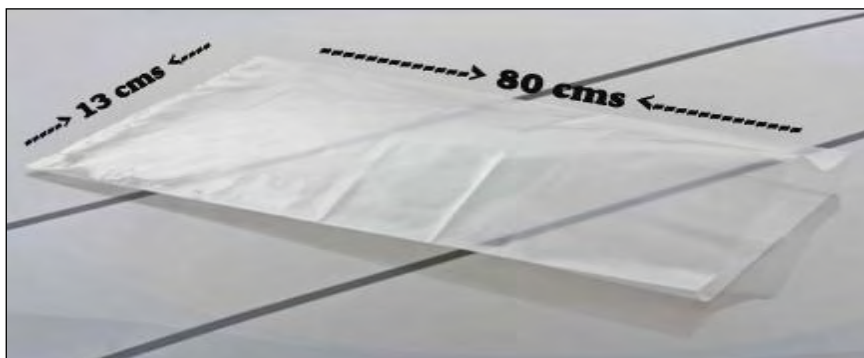
Fuente: La presente investigación

Figura 9. Empaque individual “PULPIFRESA” por 160 gramos



Fuente: La presente investigación

Figura 10. Empaque individual “PULPIFRESA” por 200 gramos



Fuente: la presente investigación

Figura 11. Empaque con la etiqueta del producto parte anterior



Fuente: La presente investigación

Figura 12. Empaque con la etiqueta del producto parte anterior



Fuente: La presente investigación

➤ Embalaje del producto

Después de que el producto haya sido empacado y dispuesto en las canastillas de plástico (de medidas de 60x40x25); para la distribución será necesario su embalaje en cajas de cartón corrugado para su mejor almacenamiento y traslado.

Estas cajas tendrán unas medidas de 75 cms. de largo, por 50 cms. de ancho, por 30 cms. de alto. Además en la parte delantera llevaran la insignia de la marca, el

fabricante (Universidad de Nariño), el slogan; el tipo de presentación que contiene (160 grs. o 200 grs.) y el número de unidades que serán 30 por cada caja.

Figura 13. Canastillas plásticas a utilizar



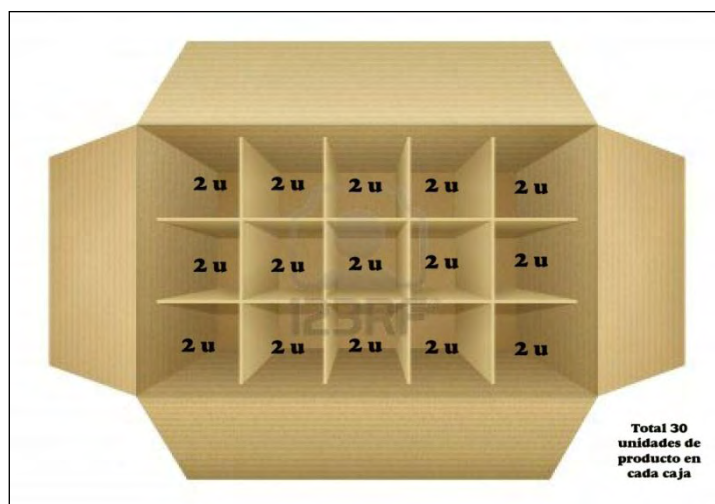
Fuente: <http://bogota.evisos.com.co/fotos-del-anuncio/canastillas-plasticas-60x40x25-rombos-o-barras-id-275776>

Figura 14. Vista exterior de la caja donde se almacenará el producto



Fuente: la presente investigación

Figura 15. Vista interior de la caja donde se almacenará el producto



Fuente: La presente investigación

De acuerdo a la Figura No.15, se puede apreciar como el producto ira distribuido dentro de la caja, ubicándose 2 unidades de manera vertical en cada división.

➤ **Estrategia de precio**

Tabla 15. Determinación del precio de venta

COSTO FIJO	PRECIO DIARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Arriendo	\$ 33.333		\$ 1.000.000
Operarios	\$ 88.000	30	\$ 2.640.000
Vendedor	\$ 22.000	30	\$ 660.000
Total costo fijo			\$ 4.300.000
COSTO VARIABLE	PRECIO UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Fresa	3125	1471 Kg	\$ 4.596.875
Hipoclorito de sodio	50	4 Litros	\$ 20.000
Servicio de agua	\$ 2.666		\$ 80.000
Servicio de energía	\$ 25.000		\$ 750.000
Servicio de celular	\$ 40.000	1	\$ 40.000
Empaque	100	7500	\$ 750.000
Cajas	1500	300	\$ 450.000
Gas	200000	4 tanques	\$ 800.000
Combustible	5900	85	\$ 501.500
Total costo variable			\$ 7.988.375
TOTAL CF + CV			\$ 12.288.375
Precio mínimo unitario presentación 200 Grs.	\$ 1.610		
Margen	37,72%		
Precio sugerido presentación 200 Grs.	\$ 2.300		

Fuente: la presente investigación

Para determina el precio se tuvo en cuenta los precios de la pulpa de fruta en el mercado, los costos fijos y variables y el margen de utilidad unitario. Por tanto, como se puede observar en la Tabla No.8. El precio sugerido para la presentación de 200 grs. es \$ 2.300; además cabe señalar que se manejara una utilidad del 30% para los intermediarios (supermercados/autoservicios), siendo el precio mínimo unitario par esta presentación, \$ 1.610.

➤ **Estrategia de promoción y comunicación.** La estrategia de comunicación estará integrada por varios aspectos que propendan por dar a conocer la existencia de la marca, permitan obtener recordación de marca e influyan en la decisión de compra. Para esto se plantean las siguientes actividades:

➤ **Publicidad Visual.** Con el fin de dar a conocer la nueva marca de pulpa de fresa “PULPIFRESA”, se optara por ubicar publicidad visual en la camioneta que distribuye el producto.

En la Figura No.16, se puede apreciar el tipo de publicidad que se planteó implementar (Nombre de la marca: “PULPIFRESA”, slogan: “Lo natural de la fresa a tu mesa” y fabricante: “Universidad de Nariño”), el fin es obtener mayor recordación de marca y dar a conocer la existencia del producto.

Figura 16. Publicidad visual en la camioneta distribuidora



Fuente: la presente investigación

Los colores que se pretenden incluir en este tipo de publicidad, siguen en cierta manera la tendencia presente en la etiqueta, puesto que se utiliza en gran medida el rojo y el verde tanto para el fondo, las figuras y la letra; colores característicos de la fresa.

➤ **Seguimiento de la satisfacción del cliente.** Se propuso crear una base de datos de los clientes, y llamarlos periódicamente, cuando se presenten los despachos de mercancía, cuando se presente devolución de mercancía o simplemente para indagar sobre la opinión del cliente y que permita la retroalimentación de información y permita optimizar los procesos de la unidad productora y la mejora de la imagen de la marca.

➤ **Degustaciones del producto y entrega de volantes.** Para dicha actividad de deberá disponer de la contratación de dos impulsadoras, las cuales se encargaran de dar a conocer el producto mediante degustaciones en los autoservicios. Las dos personas seleccionadas para esta función, además contarán con el apoyo de un stand, el cual brindará una imagen llamativa de la marca y concentrará la atención de los compradores.

La actividad de degustación se realizara dos día a la semana, viernes y sábado por ser días de gran afluencia de compradores en supermercados y autoservicios, durante los primeros tres meses en donde se introducirá el producto al mercado; además cada impulsadora deberá atender un supermercado/autoservicio en la mañana y otro en la tarde, por tanto cada semana se dará a conocer el producto en ocho establecimientos diferentes.

El 5% del total ventas estará destinado para la ejecución de la actividad de degustación, para los siguientes 4 años y 9 meses este mismo porcentaje se conservara para otras actividades promocionales como descuentos, amarres, contenido extra, etc.

Paralelamente a la anterior actividad, la impulsadora estará encargada de repartir volantes a los clientes potenciales, y reforzar la influencia hacia la adquisición de la marca de pulpa de fresa “PULPIFRESA”.

Tabla 16. Perfil del cargo de impulsadora

EDAD	Entre 20 y 35 años
GENERO	Femenino
NIVEL DE ESTUDIOS	Técnico en mercadeo o afines
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 1 año
CUALIDADES PERSONALES, SOCIALES Y/O CONDUCTUALES	Facilidad de comunicación
	Dinamismo
	Excelente organización y orden
	Optima presentación personal
	Espontaneidad
MANUAL DE FUNCIONES	Poder de persuasión
	Dar a conocer la marca "PULPIFRESA"
	Entregar información del producto al cliente potencial y real
	Entrega de volantes a los clientes
	Ofrecer degustaciones
	Informar al área de administración, sobre cualquier sugerencia u opinión de parte de los clientes

Fuente: la presente investigación

Figura 17. Uniforme de impulsadoras



Fuente: la presente investigación

De la misma manera que la etiqueta del producto y la publicidad visual en el vehículo de distribución, el uniforme de las dos impulsadoras deberá ser llamativo, pero conservando la elegancia, distinguiéndose por los colores verde y rojo, además llevando tanto en la parte superior, como en la inferior el nombre de la marca “PULPIFRESA”; tal y como se puede apreciar en la Figura No.17.

Por otro lado el stand que apoyara la actividad de degustación tendrá unas medidas de 2 metros de alto, por 1 metro de ancho; fabricado en material proyectante T87 y aluminio arquitectónico. En la parte superior contendrá el nombre de la marca “PULPIFRESA” junto con el logotipo, mientras que en la parte inferior estará ubicado el slogan, una imagen del producto y una imagen de una bebida a base de pulpa de fresa, acompañada por la frase “un producto elaborado por la Universidad de Nariño”. En la Figura No.18, se puede apreciar gráficamente

Figura 18. Descripción del stand



Fuente: la presente investigación

En cuanto a los volantes que se entregaran, en estos estará impresa la siguiente información:

- Marca: “PULPIFRESA”
- Presentaciones: 160 y 200 gramos.
- Imagen del producto
- “Encuéntrala en los principales autoservicios y supermercados de la ciudad”
- Slogan: “Lo natural de la fresa a tu mesa”
- “Elaborado por la Universidad de Nariño”

En la Figura No.19 se muestra la imagen de los volantes.

Figura 19. Imagen del volante



Fuente: la presente investigación

➤ **Publicidad radial**

Otro apoyo importante para promocionar el producto es la publicidad radial, debido a la gran acogida que tiene entre las amas de casa, quienes generalmente son las encargadas de preparar los alimentos en el hogar, en este orden de ideas se ha seleccionado la emisora Radio Uno, emisora del FM, que de acuerdo a los últimos Estudios Colombianos de Audiencia Radial (ECAR)²⁷, se encuentra en el octavo lugar en el ranking nacional 835.000 radioescuchas y que a su vez es oída de forma permanente por las amas de casa.

➤ **Creación del jingle.** Se planteó que la publicidad radial se haga por medio de un jingle que se emitirá en cuatro ocasiones diariamente, es por eso que deberá pautarse de manera creativa y de acuerdo a las siguientes características:

➤ **Mensaje.** “Si quieres que tu familia pruebe lo delicioso de la fresa, ya está aquí ¡PULPIFRESA!, pulpa de fresa de excelente calidad elaborada por la Universidad de Nariño, que además le brinda nutrición a tus hijos.... Consíguela ahora mismo en los principales supermercados y autoservicios de Pasto....
... **PULPIFRESA...** Lo natural de la fresa a tu mesa”

²⁷ Estudio Continuo de Audiencia de Radio ECAR. [en línea], disponible en, http://laradioenred.files.wordpress.com/2010/12/ecar_fabricio-alarcc3b3n.pdf, recuperado: 28 de junio de 2013.

- **Tono de voz.** La voz será femenina, con rasgos propios que hagan alusión a una ama de casa, con un tono suave pero sin perder la energía para que el mensaje atraiga la atención de los radioescuchas.

Tabla 17. Plan de medios

MEDIO	EMISORA	FRECUENCIA	VALOR MENSUAL	MESES A CONTRATAR	VALOR TOTAL
RADIO	RADIO UNO	4 Cuñas diarias	\$ 668.160	10	\$ 6.681.600
MATERIAL P.OP	TIPO	VOLUMEN	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL
	VOLANTES	500 Unidades	\$ 360	\$ 180.000	\$ 180.000
PUBLICIDAD VISUAL	ADECUACION PUB. VEHICULAR	1 vehiculo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL PLAN DE MEDIOS					\$ 7.861.600

Fuente: la presente investigación

➤ **Publicidad por Medios Electrónicos.**

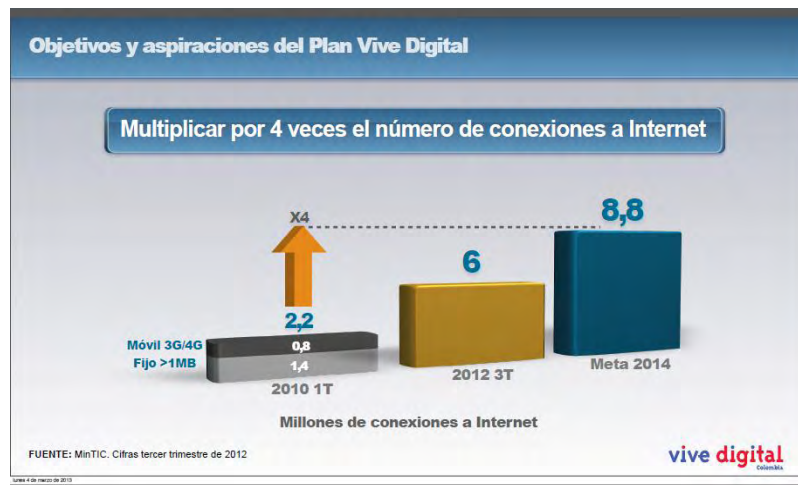
• **Diseño Pagina Web “Pulpifresa”**

Se propone la creación de una página web con el interés de captar mayor Número de clientes a todo nivel.

La creación de una página interactiva permitirá a los clientes conocer la empresa, el producto y su presentación, proceso de elaboración, artículos de interés sobre el beneficio de las frutas y de la pulpa de fruta, además podrán contactarse con la empresa y enviar comentarios y sugerencias; ayudando de ésta manera a seguir brindando un servicio personalizado a los clientes.

Aprovechando que el internet en la sociedad se ha convertido en poco tiempo en la herramienta tecnológica más revolucionaria y poderosa de todas, influyendo en prácticamente todos los niveles de la actividad humana, internet lleva a las personas a un ciberespacio del que no se quiere salir, ya que muchas de ellas dependen de este. Estudios realizados demuestran que en Colombia se está avanzando a pasos agigantados en el aspecto tecnológico, un vivo ejemplo de ello es el plan Vive Digital y computadores para Educar, además porque El comercio electrónico en el mundo ya superó US\$ 1 Trillón de dólares al año. Aproximadamente US\$ 2 millones de ventas en línea por segundo, El comercio electrónico en Latinoamérica supera los US\$ 35 mil millones al año, y crecerá a tasas superiores al 40% anual durante los próximos años.

Figura 20. Objetivos del Plan Vive Digital



Fuente: Tendencias Digitales Dic. 2011.

Figura 21. Crecimiento del Universo digital



Fuente: Tendencias Digitales Dic. 2011.

De estos Gráficos se puede mencionar que internet está traspasando fronteras, este cambia el juego de la Publicidad y es por este medio en donde se desarrolla estrategias como la B2C: Negocio a consumidor. Se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o usuario

final. Los portales de venta directa de las empresas y porque permite utilizar herramientas de mercadeo ONLINE y aprovechar las siguientes ventajas.

- En internet todo es medible y en tiempo real
- En el mediano plazo “Todas” las empresas del mundo estarán haciendo negocios por internet
- Se pueden realizar ventas con presupuestos y recursos reducidos
- Es la única vitrina – tienda – centro comercial – feria de negocios – sitio de compra venta abierto del mundo.
- Es una herramienta de mercadeo directo: usted hace la venta, el cierre y el cobro.
- Publicidad en Internet = proceso de fidelización con marketing
- Un anuncio publicitario en Internet traspasa fronteras a costos muy bajos
- La publicidad online es altamente segmentada, a diferencia de la publicidad tradicional que tiende a ser masiva y poco efectiva.

Por lo anterior se diseñó un enlace dentro de la página web de la Universidad de Nariño para dar a conocer el producto PULPI FRESA en la cual en especial se va a manejar el CRM.

CRM= CustomerRelationship Management o en español Administración de la relación con los clientes.

CRM es importante porque tiene el potencial de diferenciar a una organización de su competencia y esto se logra conociendo a los clientes y a partir de ese conocimiento tomado acciones para mejorar la experiencia del cliente.

Figura 22. Página Web PULPIFRESA.



Fuente: Esta Investigación

Dentro de esta página PULPIFRESA maneja;

LA ADMINISTRACION DE LA RELACION CON LOS CLIENTES

Figura 23. La Administración De La Relación Con Los Clientes.

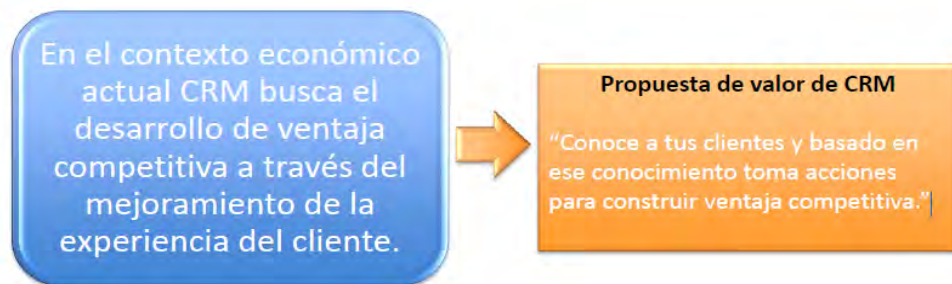


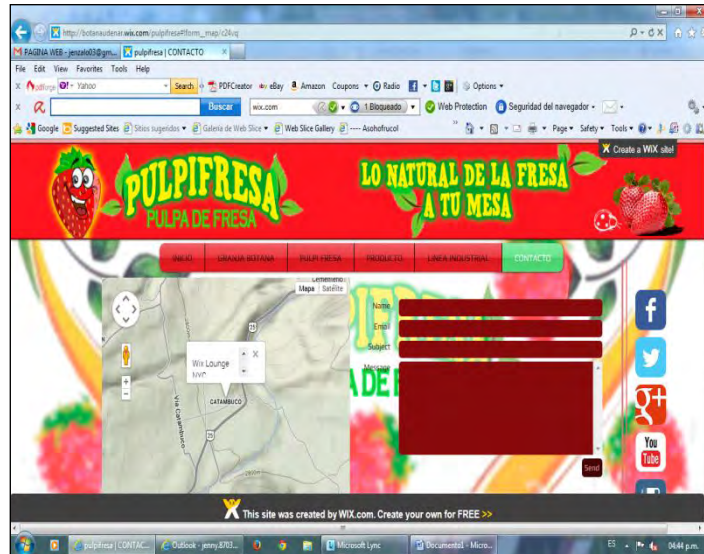
Figura 24. Estructura De Conocimiento Del Cliente



FUENTE: Tendencias Digitales Dic. 2011.

Después de la implementación de CRM, la información de los clientes está en un lugar central. Si se realiza una actualización, esta queda disponible para todos.

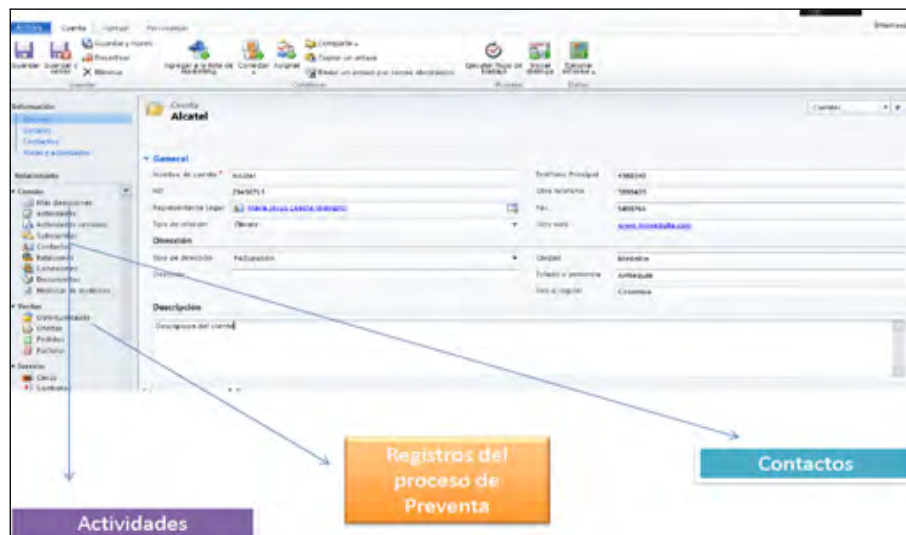
Figura 25. Contacto PULPIFRESA.



Fuente: Esta Investigación

Al ingresar los clientes la información inmediatamente la información se va a un archivo que se denomina la Hoja de Vida del Cliente.

Figura 26. Hoja De Vida Del Cliente



Fuente: Tendencias Digitales Dic. 2011.

Con la anterior información podemos realizar un proceso de Marketing vía CRM.

Figura 27. Proceso De Marketing Vía CRM.



FUENTE: Tendencias Digitales Dic. 2011.

➤ **Estrategia de distribución.** Teniendo en cuenta que actualmente se maneja un solo canal de distribución para la comercialización de fresas (Granja de Botana – Punto de venta Universidad de Nariño sede Torobajo – Consumidor final); para la venta de pulpa de fresa se mantendrá este canal de distribución y se sumará uno más: Planta de producción Granja de Botana – Autoservicios de la ciudad de Pasto – Consumidor final.

Se propuso también, que inicialmente la distribución se realice a nivel de supermercados pequeños y autoservicios, en la etapa de introducción del producto, para posteriormente llevar el producto a grandes superficies o almacenes de cadena con presencia en la ciudad, como lo son Éxito y Alkosto.

Figura 28. Canales de distribucion “PULPIFRESA”



Fuente: la presente investigación

Se implementara por tanto un tipo de distribución selectiva, ya que supone unos costes de distribución menores. Al elegir los puntos de venta, se tiene un menor número que atender y se puede eliminar los que suponen mayor coste enviarles el producto.

En principio se tendrá unos menores ingresos con los que hacer frente a los costes derivados de las menores ventas. Pero la clave de la estrategia triunfadora es centrarse en donde se es más fuerte y renunciar a parte del mercado. Actualmente muchas estrategias empresariales tratan de orientar la empresa hacia un mercado muy concreto, para ser más fuertes en una parte del mercado, en vez de débiles en todas.

Además, se llevara a cabo una estrategia de arrastre “pull”, ya que el fabricante incide directamente sobre el consumidor final, de modo especial, a través de la publicidad, para conseguir que éste muestre una clara preferencia por su marca. Los consumidores arrastran al distribuidor demandándole la marca preferida.

Para la distribución del producto se contara con una camioneta, en la cual se cargara el producto y se repartirá a cada uno de los supermercados y autoservicios de la ciudad. De igual manera la camioneta servirá para transportar los stands y llevarlos a cada supermercado/autoservicio en los días programados para las degustaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados respecto a supermercados y autoservicios, se obtuvo que la totalidad de ellos (100%), respondieron estar en la disponibilidad de comercializar una nueva marca de pulpa

de fruta (ver Gráfico No. 18); por tal motivo se planteó una lista de posibles clientes, exceptuando el almacén Éxito, que como se mencionó anteriormente se encuentra dentro de los almacenes en los cuales se pretende incursionar hacia futuro.

Tabla 18. Lista de posibles clientes

ESTABLECIMIENTOS
De Kompras Supermercado
Autoservicio La Bodega
Autoservicio La Provisión
Autoservicio Génesis
Súper Tienda Santander
Súper tienda La Favorita
Autoservicio Surtimas del sur
Autoservicio Tigre de la Rebaja
Autoservicio El Cafetal
Autoservicio Mercahogar la 12
Autoservicio Macroeconómico
Súper tienda Jannet Viviana
Autoservicio Mana
Autoservicio la 21

Fuente: la presente investigación

De acuerdo a la posición geográfica donde se encuentran ubicados los autoservicios o supermercados, para que el proceso de distribución sea eficiente se planteó realizarlo a través de dos rutas, de manera que se utilice menor tiempo y por ende los desplazamientos sean del mismo modo menor.

Tabla 19. Ruta de distribucion 1

RUTA 1		
	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	UBICACIÓN
1	AUTOSERVICIO LA 21	Centro
2	AUTOSERVICIO MACROECONOMICO	Centro
3	DE KOMPRAS SUPERMERCADO	Centro
4	AUTOSERVICIO MANA	Barrio Obrero
5	AUTOSERVICIO TIGRE DE LA REBAJA	Barrio Santiago
6	SUPER TIENDA JANNET VIVIANA	Barrio San Ignacio
7	AUTOSERVICIO LA PROVISION	Barrio Pandiaco

Fuente: la presente investigación

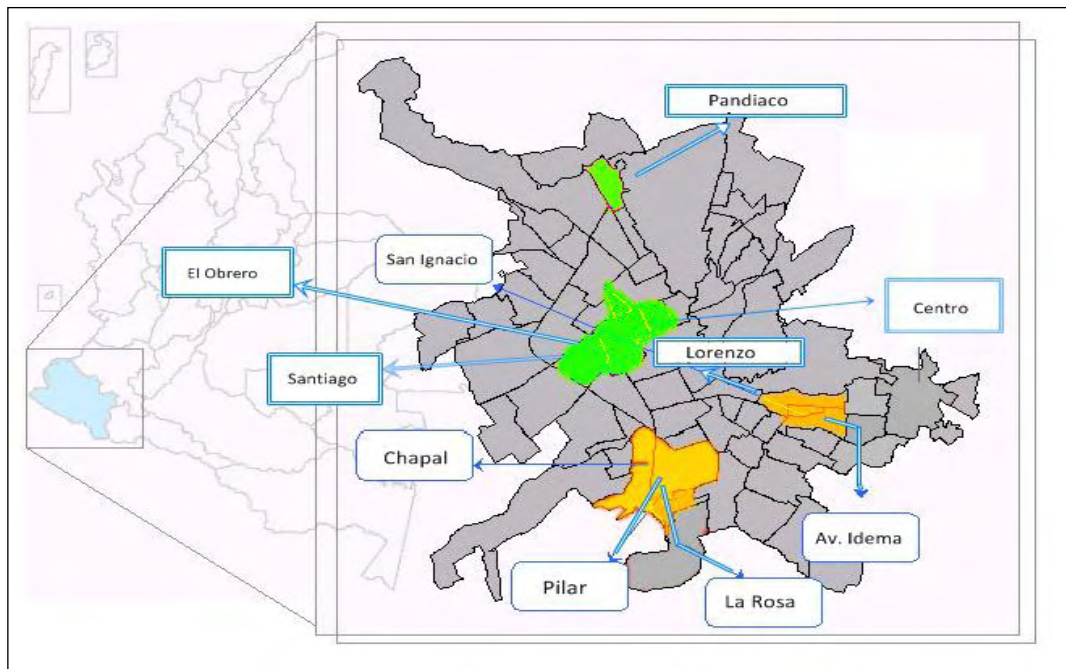
Tabla 20. Ruta de distribucion 2

RUTA 2		
	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	UBICACIÓN
1	AUTOSERVICIO EL CAFETAL	Avenida Idema
2	AUTOSERVICIO LA BODEGA	Barrio Lorenzo
3	SUPER TIENDA LA FAVORITA	Barrio La Rosa
4	AUTOSERVICIO GENESIS	Barrio El Pilar
5	AUTOSERVICIO MERCAHOGAR LA 12	Barrio El Pilar
6	SUPER TIENDA SANTANDER	Barrio Chapal
7	AUTOSERVICIO SURTIMAS DEL SUR	Barrio Chapal

Fuente: la presente investigación

El orden de los establecimientos de ambas rutas, correspondió a la cercanía geográfica y sigue una secuencia lógica según la ubicación de cada uno de los mismos. De acuerdo al sector donde se ubican los establecimientos en que se pretende distribuir el producto, se crearon las rutas 1 y 2, la primera comprende los supermercados/autoservicios que se encuentran en el centro, algunos barrios de la periferia de este sector y un barrio del norte de la ciudad. La segunda ruta está compuesta básicamente por establecimientos ubicados en barrios del sur oriente de Pasto, más específicamente de las comunas cuatro y cinco.

Figura 29. Mapa de los sectores de San Juan de Pasto para la distribución.



Fuente: la presente investigación

6.8 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

La competencia es uno de los factores que se deben tener muy en cuenta a la hora de introducir un producto al mercado, por ende hay que analizar variables tan importantes como el segmento al que está dirigido el producto, tipo de clientes, su participación en el mercado, proveedores, distribución, precio, publicidad y promociones que manejan, esto con el fin de mirar en qué posición está el producto y se podrán definir entonces las estrategias necesarias para llegar a competir con estos rivales quienes comparten el mismo mercado objetivo, pero es necesario reconocer cuales son las fortalezas del producto y en que se puede diferenciar de los demás, PULPIFRESA contará con el respaldo del buen nombre de la Universidad de Nariño, quien en definitiva para los consumidores será quien la produce, contará con la característica implícita de la buena calidad y de lo natural, el hecho de ser un producto netamente regional, lo cual cala en la mente de los consumidores de manera positiva.

Para PULPIFRESA existen competidores directos son quienes producen pulpa de fruta bien sea de fresa u otras frutas como los son PULPIFRUTA y CANOA que se analizarán uno a uno a continuación:

6.8.1 Pulpifruta. Quala S.A. es una multinacional colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo como refrescos en polvo, condimentos para alimentos, salsas para aderezos, shampoo y golosinas.

En el año 2002 incursionó en la categoría de bebidas para preparar en el hogar, con el lanzamiento de PULPIFRUTA en los sabores mora, mango, maracuyá, guanábana y lulo, bajo el supuesto de entrar a competir en el mercado de las pulpas de fruta actualmente en desarrollo, debido a una baja calidad de los productos existentes, a un alto costo, bajo rendimiento y difícil accesibilidad para los consumidores; con el planteamiento estratégico de subsanar todos los inconvenientes que tiene la categoría para el consumidor, orientada a desarrollar su producto, imagen, publicidad y distribución, de este mercado en Colombia.

Tabla 21. Portafolio PULPIFRUTA

Pulpifruta de fresa (x 160 grs. y 200 grs.)
Pulpifruta de guanábana (x 160 grs. y 200 grs.)
Pulpifruta de mango (x 160 grs. y 200 grs.)
Pulpifruta de lulo (x 160 grs. y 200 grs.)
Pulpifruta de piña (x 160 grs. y 200 grs.)
Pulpifruta de maracuyá (x 160 grs. y 200 grs.)
Pulpifruta de mora (x 160 grs. y 200 grs.)

Fuente: la presente investigación

Figura 30. Logotipo PULPIFRUTA



Fuente: <http://www.quala.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=28&conID=39>

Figura 31. Producto PULPIFRUTA



Fuente: http://www.exito.com/images/products/105/0000378017386105/0000378018641250_xl_a.jpg

➤ **Slogan PULPIFRUTA:** "De las mejores frutas"

Tabla 22. Precios PULPIFRUTA

PRESENTACION	PRECIOS*	IMAGEN
Pulpifruta de guanábana x 160 grs.	\$ 1.350	
Pulpifruta de mango x 160 grs.	\$ 1.350	
Pulpifruta de mora x 160 grs.	\$ 1.350	
Pulpifruta de mango x 200 grs.	\$ 2.330	
Pulpifruta de guanábana x 200 grs.	\$ 2.330	
Pulpifruta de maracuyá x 200 grs.	\$2.290	
Pulpifruta de mora x 200 grs.	\$ 2.330	
Pulpifruta de lulo x 200 grs.	\$2.310	

Pack Pulpifruta sabores surtidos x 600 grs.	\$ 5.900	
	\$ 6.320	

Fuente: la presente investigación

Canal de distribución: la empresa Quala S.A. utiliza actualmente un solo canal de distribución: Empresa Productora - Supermercados / Autoservicios / Tiendas - Consumidor final.

Figura 32. Canal de distribución PULPIFRUTA



Fuente: la presente investigación

➤ **Posicionamiento del producto**

- PULPIFRUTA es una pulpa de fruta con el precio ideal para las familias colombianas.
- PULPIFRUTA es una marca 100% ganadora: natural, frutal y con la variedad preferida por las amas de casa para preparar jugo.
- Nuestra deliciosa pulpa de fruta rinde 1,5 litros, más de 6 vasos.
- Se encuentra con facilidad tanto en supermercados como en tiendas de todo el país.
- PULPIFRUTA es la única marca que ofrece información nutricional.

➤ **Estrategias de promoción y publicidad.** Si bien las estrategias publicitarias de Quala, con su producto PULPIFRUTA no son muy frecuentes, ni las realizan de forma intensiva, se puede decir que para el lanzamiento de su producto en 2002, se puso en marcha una campaña publicitaria a través de la

televisión, en canales nacionales que permitían dar conocer las características del producto.

En cuanto a sus ofertas, actualmente manejan un pack de 600 grs. con tres pulpas de fruta con sabores surtidos, dos sabores correspondientes a los de mayor rotación y uno de menor, con un descuento incluido.

6.8.2 Canoa. C.I. Agrofrut S.A. nació en 1992, dedicada a la producción y cultivo de frutas de clima frío. Luego vio la necesidad de involucrar en la cadena de comercialización de fruta fresca el procesamiento agroindustrial, como una solución comercial viable y rentable para el productor.

Mediante las pulpas de frutas "Canoa", C.I. Agrofrut S.A. ha entregado al país y al mundo, la posibilidad de tener siempre un delicioso jugo de fruta tropical fresco y natural, y a la par, ha llevado la bandera de Colombia por el mundo.

C.I. Agrofrut S.A. cubre alrededor del 87% del mercado nacional en pulpas. Para tal fin y como estrategia de mercadeo, se ha incursionado en el mercado con diferentes marcas:

- Canoa: Como marca líder de la empresa
- Carrefour: Maquila para almacenes Carrefour
- Éxito: Maquila para almacenes Éxito en algunos de sus formatos.

Es importante destacar que los acelerados incrementos en las ventas, las excelentes perspectivas del mercado, el plan de mercadeo y las estrategias planteadas, están llevando a C.I. A Agrofrut S.A. a convertirse en la empresa líder del sector.

A nivel internacional se exporta a los Estados Unidos desde 1993, como mercado principal en el exterior. Adicionalmente se iniciaron exportaciones a Europa desde 1997 siendo los mercados actuales España, Inglaterra y Alemania, además se exporta a Canadá, Japón, Corea, Jamaica, entre otros.

Los productos que se comercializan actualmente en el mercado nacional de las pulpas de fruta son la PULPA PASTEURIZADA (No necesita refrigeración) y la PULPA CONGELADA (en Pulpa y en Fruta Macerada) con estas dos modalidades de la categoría C.I. Agrofrut S.A. tiene una participación aproximadamente del 87 % del mercado total de la PULPA DE FRUTA en Colombia.

Figura 33. Presentaciones Pulpa de Fruta CANOA



Fuente: http://www.agrofrut.com/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=1

Las pulpas de fruta que produce canoa son:

- | | | |
|-------------|------------|-------------------|
| - Guanábana | - Maracuyá | - Curuba |
| - Mandarina | - Guayaba | - Tomate de árbol |
| - Mora | - Fresa | - Limón |

- | | | |
|-----------|-------------|-----------|
| - Mango | - Piña | - Papaya |
| - Lulo | - Tamarindo | - Feijoa |
| - Durazno | - Pera | - Naranja |
| | | - Manzana |

Figura 34. Logotipo CANOA



Fuente: http://www.agrofrut.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=12

Figura 35. Producto CANOA



Fuente: <http://www.ijimportaciones.com/productos.html>

Slogan CANOA: *“Nuestra materia prima es la naturaleza”*

Tabla 23. Precios CANOA

PRESENTACION	PRECIOS*	IMAGEN
Guanábana congelada sin azúcar x 250 grs.	\$2.640	
Mango congelada sin azúcar x 250 grs.	\$3.010	
Mora congelada sin azúcar x 250 grs.	\$3.010	
Lulo congelada sin azúcar x 250 grs.	\$3.010	
Fresa congelada sin azúcar x 250 grs.	\$3.010	
Guayaba congelada x 250 grs.	\$3.010	
Guanábana pasteurizada sin azúcar x 250 grs.	\$3.160	
Mora pasteurizada sin azúcar x 250 grs.	\$2.290	
Guanábana pasteurizada con azúcar x 250 grs.	\$3.160	
Mango pasteurizada con azúcar x 250 grs.	\$2.550	
Mora pasteurizada con azúcar x 250 grs.	\$2.610	
Tamarindo x 230 grs.	\$2.170	

Fuente: la presente investigación
 *Precios del mercado año 2013.

➤ **Canal de distribución.** En el mercado nacional C.I. Agrofrut S.A. es la empresa líder del sector en la producción y comercialización de pulpa de fruta cubre los siguientes mercados:

- **Mercados Estratégicos:** Cadenas de supermercados, hipermercados y mercados independientes.
- **Mercado institucional:** Se vende a los principales restaurantes y cadenas de alimentación como es el grupo Sodexho, entre otros.
- **Mercado Industrial:** Se vende producto para importantes empresas de jugos, yogures y bebidas lácteas, pastelería, helados, repostería, entre otras.

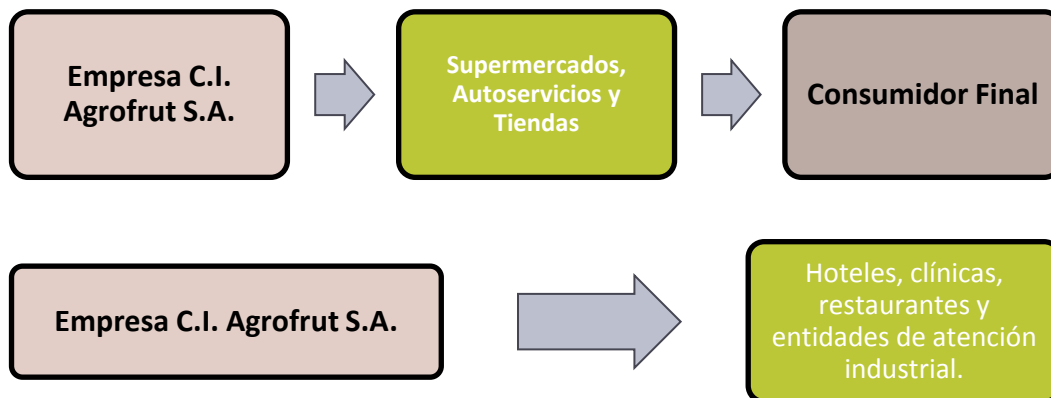
El sistema de distribución está garantizado por una excelente operación logística con cobertura nacional, fundamentado en ubicación estratégica de sus centros operacionales y amplio dominio de la red de congelación.

La empresa exporta a América, Europa y Asia. Dentro de los mercados más importantes cabe mencionar los Estados Unidos, en donde se tienen distribuidores en la Florida, Georgia, las Carolinas, Nueva York, New Jersey y Massachusets entre otros estados, además de la costa oeste.

Además se implementa el servicio de una plataforma logística que permite controlar el almacenamiento, picking, despachos de producto, transporte a puerto, fletes marítimos y todo lo concerniente a la seguridad en las exportaciones para garantizar la inocuidad y calidad de producto.

Se recurre a la asesoría y capacitación permanente del programa BASC (Business AntismugglingCoalition), avalado y certificado por la Aduana de los Estados Unidos quienes ratifican la logística de exportaciones, así como la seguridad de las mismas.

Figura 36. Canales de distribución CANOA



Fuente: la presente investigación

- **Posicionamiento del producto.** ¿Quieres algo fresco, sano y delicioso?, Productos CANOA el sabor de lo natural.
- Productos CANOA, consiste en una línea de alimentación basada en frutas de origen tropical, con la filosofía de mantener intactas las propiedades de cada una de ellas en todas sus presentaciones.
- Actualmente cuando la alimentación sana es un pilar fundamental en nuestra forma de vida, ponemos a disposición del consumidor una serie de pulpas de frutas tropicales con excelente calidad y sobre todo que aportan todas las vitaminas y minerales que en ellas se encuentran.

➤ **Estrategias de promoción y publicidad.**

En cuanto a la publicidad que se utiliza para CANOA, se puede señalar que aunque medios masivos como la radio y la televisión no son utilizados por la empresa, se cuenta con toda una recopilación de información sobre el producto, en su página web (<http://www.agrofrut.com>), donde por ejemplo se encuentra el catalogo que se maneja y una serie de datos que dan a conocer al detalle cada una de las pulpas de fruta correspondientes a la marca CANOA.

En cuanto a sus ofertas, actualmente manejan un paquete promocional de pague dos lleve tres x 460 grs., el cual está disponible únicamente en grandes superficies como lo son almacenes Éxito y Alkosto.

➤ **Evaluación de los competidores**

En relación a los dos principales competidores de pulpa de fruta en el mercado se ha realizado la presente Tabla No. en la cual se califican como se observa en la Tabla No.

Tabla 24. Caracterización de los dos principales competidores

<i>Variables / Marcas</i>	PULPIFRUTA	CANOA
Tamaño de la empresa	7	8
Variedad de presentaciones	6	8
Precio	6	6
Imagen	6	7
Mercado geográfico.	Mercado nacional	Mercado nacional e internacional (América, Europa y Asia)
Publicidad	2	3
Promoción	2	4

Fuente: la presente investigación

1 = Bajo / 10 = Alto

Según se puede observar en la anterior Tabla No., las calificaciones entre la marca PULPIFRUTA y CANOA, varían, especialmente en la variedad de presentaciones, donde la marca CANOA presenta una gama más amplia; además en la variable “promoción” PULPIFRUTA se encuentra un escalón más abajo al no ser este un factor fuerte para la misma.

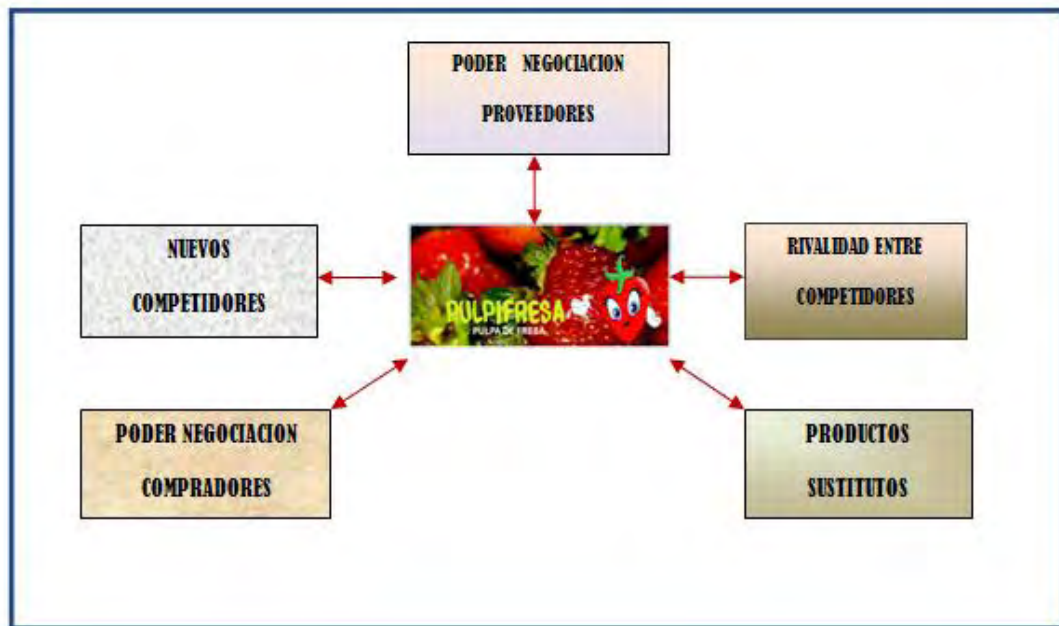
Por otro lado, cabe resaltar que PULPIFRUTA se dirige al mercado nacional, mientras que CANOA además del distribuir a varias ciudades del territorio colombiano, realiza exportaciones a otros países.

En cuanto a precios, no existen diferencias significativas; la imagen de ambas marcas tiene cierto grado de reconocimiento en el mercado y del mismo modo las empresas de las que hacen parte las dos marcas (Quala S.A. y Cl. Agrofrut S.A), poseen gran trayectoria y recursos productivos, humanos, logísticos y de mercadeo afianzados.

6.9 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZA DE PORTER

Según Michael Porter, quien se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores. Las dos principales fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. La influencia y dependencia de la empresa a estas cinco fuerzas competitivas, se describe en el grafico siguiente, es lo que determina en última instancia, el beneficio potencial de un producto mercado. Las fuerzas dominantes que van a modelar el clima competitivo difieren evidentemente de un mercado a otro.

Figura 37. Las Cinco Fuerzas De Porter



Fuente. La presente Investigación

Con el siguiente análisis se conocerá el entorno competitivo al que debe enfrentarse la Granja Botana con el producto Pulpa de Fresa:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** En la ciudad de Pasto no existen empresas que produzcan pulpa de fruta y eso es un punto a favor para el negocio a nivel local, que es el mercado objetivo de PULPIFRESA, pero si hay empresas que elaboran productos sustitutos como lo son las mermeladas, las

compotas entre otros y a nivel nacional existen muchas empresas que producen la pulpa de fruta los cuales son muy fuertes en trayectoria y recursos y con quienes que hay que entrar a competir. Por ende el trabajo de la Granja Botana debe ser riguroso para ganar participación de este mercado.

➤ **Rivalidad entre los competidores:** En el Sector de las Pulpa de fruta en la región existe una fuerte rivalidad entre las marcas conocidas como Pulpifruta y canoa que ya están posicionadas en el mercado que aunque no realizan grandes esfuerzos en publicidad, son reconocidas a nivel Nacional por el amplio portafolio de productos que comercializan.

➤ **Poder de negociación de los proveedores:** Para el caso en la elaboración de la pulpa de fresa se tiene la ventaja de que la materia prima será suministrada por la misma granja Botana, y la consecución de los demás insumos para la elaboración del producto se hará a través de la Universidad mediante Licitación que permitirán escoger a los mejores en el mercado y con precios asequibles. Por ende la amenaza no es muy fuerte

➤ **Poder de negociación de los compradores:** Como la estrategia de ventas planteada tiene a los autoservicios y supermercados pequeños de la región como principales clientes hay que ser muy claros en informarles todo sobre el producto y ofrecerles incentivos para poder colocar la marca, hacerles seguimiento post venta y mantenerlos siempre informados sobre el producto, teniendo como ventaja que están cerca para realizarles el acompañamiento en el lanzamiento del producto y su comercialización y además responder a las inquietudes que surjan en este proceso.

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Los productos sustitutos son los que satisfacen la misma necesidad pero son elaborados de manera diferente al producto que se ofrece. Por ende en el mercado la existencia de productos sustitutos a la pulpa de fruta son numerosos tales como las gaseosas, jugos, mermeladas, compotas. Esta amenaza es fuerte y está latente en todo momento, por ende hay que ser muy insistente en remarcar la palabra diferenciación que es lo que hace único a un producto y le permite tener la preferencia del mercado objetivo.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1.1 Misión Corporativa. Unidad Productora de Pulpa de Fresa de la Universidad de Nariño, procesa, distribuye y comercializa un producto de excelente calidad, para el mercado masivo a nivel regional, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

7.1.2 Visión Corporativa. En el año 2018, seremos reconocidos como la Unidad Productora de Pulpa de Fresa líder, en la región nariñense caracterizándose por ofrecer diferenciación en el producto y un excelente servicio postventa a nuestros clientes.

7.1.3 Valores Corporativos

- **Honestidad.** Para cumplir con el trabajo asignado y realizar todas la funciones de la manera más recta posible.
- **Responsabilidad.** En el cumplimiento de las tareas asignadas, así como los horarios de trabajo.
- **Compromiso.** Que permita crecer tanto individual como colectivamente y permita cumplir con la misión corporativa.
- **Excelencia y Calidad.** Buscando siempre el perfeccionamiento de los procesos productivos, así como de las actividades de distribución, comercialización y servicio al cliente.
- **Trabajo en equipo.** Esforzándose mancomunadamente para el logro de los objetivos corporativos, y a la vez generado un ambiente de solidaridad y apoyo.
- **Actitud de servicio.** No limitándose a crear un producto con los más altos estándares de calidad, sino otorgando servicio al cliente de manera oportuna y adecuada, escuchando sus sugerencias y opiniones para implementar mejoras en los diferentes procesos que desarrolle la Unidad Productora de Pulpa de Fresa de la Universidad de Nariño,

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Unidad Productora de Pulpa de Fresa de la Universidad de Nariño estará compuesta por el siguiente personal:

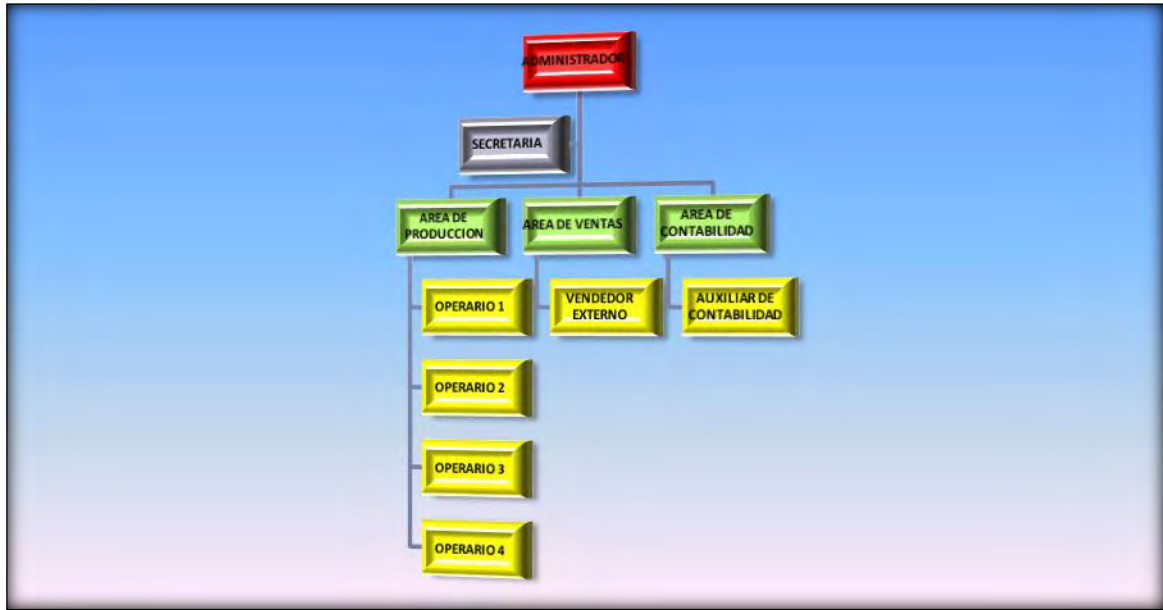
Tabla 25. Listado del personal de la empresa

DENOMINACION DEL CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
ADMINISTRADOR	1
SECRETARIA	1
AUXILIAR CONTABLE	1
OPERARIOS DE PRODUCCION	3
AUXILIAR DE EMPAQUE	1
VENDEDOR EXTERNO	1
TOTAL PERSONAL	8

Fuente: La presente investigación

7.3 ORGANIGRAMA

Figura 38. Organigrama



Fuente: La presente investigación

Dentro del personal que se necesita contratar para desempeñarse en la unidad de producción y distribución del producto se requiere lo siguiente:

7.4 PERFIL DEL PERSONAL A CONTRATAR

7.4.1 Área administrativa. La persona seleccionada como administrador en esta área, deberá no solo contar con conocimiento en la rama administrativa sino también en el área de mercadeo, puesto que es indispensable un profesional que sepa planear lo concerniente a la Unidad Productora de Fresa y plantear soluciones y alternativas en la parte de comercialización del producto y estrategias de mercadeo.

Tabla 26. Perfil laboral del administrador

EDAD	Entre 25 y 40 años
GENERO	Femenino/Masculino
NIVEL DE ESTUDIOS	Administrador de empresas o profesiones afines
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 2 años en cargos administrativos
CUALIDADES PERSONALES, SOCIALES Y/O CONDUCTUALES	Liderazgo
	Habilidad para anticipar problemas, detectar irregularidades y generar soluciones
	Manejo de grupo
	Excelente comunicación, disciplina y organización
	Planificación
MANUAL DE FUNCIONES	Prepara presupuestos, cronogramas de tareas establecidas y determina prioridades
	Realizar gestiones y contactos con nuevos clientes
	Realizar periódicamente los informes financieros de la unidad productora
	Dirigir y supervisar al personal de la unidad productora
	Establecer estrategias de mercadeo y distribución que permita el crecimiento del negocio
	Mantener vínculos de información, tanto dentro como fuera de la unidad productiva, a través de correo electrónico, llamadas telefónicas y reuniones.
	Representar a la unidad productora durante las negociaciones de los contratos sindicales, ventas, compras y presupuestos con terceros

Fuente; la presente investigación

Tabla 27. Perfil laboral de la secretaria

EDAD	Entre 22 y 35 años
GENERO	Femenino
NIVEL DE ESTUDIOS	Técnico en secretariado
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 1 año
REQUERIMIENTOS ESPECIALES	Excelente manejo de Microsoft Office y preferiblemente algún software contable
CUALIDADES PERSONALES, SOCIALES Y/O CONDUCTUALES	Disciplina, auto-aprendizaje y polivalencia
	Buena retentiva
	Facilidad de expresión verbal y escrita.
	Organización
	Sentido de servicio
	Buena comunicación y amabilidad
MANUAL DE FUNCIONES	Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el área correspondiente, para que todos estén informados y desarrollen bien el trabajo asignado
	Comunicarse con los clientes e informarles todo lo relacionado con la distribución, los pedidos y demás información complementaria
	Atender a proveedores y entregar órdenes de compra
	Comunicar a todos los empleados cuando hayan reuniones o capacitaciones
	Organizar y conservar el archivo de documentos importantes
	Manejar y mantener al día agendas, directorios, tarjeteros, etc.

7.4.2 Área de producción. Se requerirá 3 operarios que se dediquen básicamente al proceso de recepción de materia prima y transformación de la misma dando como resultado el producto final.

Tabla 28. Perfil laboral del operario de producción

EDAD	Entre 20 y 40 años
GENERO	Femenino/Masculino
NIVEL DE ESTUDIOS	Tecnólogo en producción de alimentos o afines
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 2 años
REQUERIMIENTOS ESPECIALES	Todas las personas que trabajen en la producción, transporte y venta de alimentos deben contar con un carnet de manipulación de estos productos. El documento lo expide la Secretaría de Salud Municipal
CUALIDADES PERSONALES, SOCIALES Y/O CONDUCTUALES	Disciplina, auto-aprendizaje y polivalencia
	Trabajo en equipo
	Constancia
	Capacidad de colaboración y servicio
MANUAL DE FUNCIONES	Realizar la valoración de la materia prima que se provea
	Realizar los procesos de transformación de la fresa
	Estar pendiente del estado de los equipos y maquinaria de trabajo
	Promover la continua comunicación con las áreas de empaque y distribución
	Informar sobre cualquier novedad en el área de producción
	Poner a disposición el producto terminado para ser empacado

Fuente; la presente investigación

7.4.3 Área de empaque.

Se requerirá un auxiliar encargado de realizar la labor de empaque del producto para posteriormente ser distribuido.

Tabla 29. Perfil laboral del auxiliar de empaque

EDAD	Entre 20 y 40 años
GENERO	Femenino/Masculino
NIVEL DE ESTUDIOS	Tecnólogo en manipulación de alimentos
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 2 años
REQUERIMIENTOS ESPECIALES	Todas las personas que trabajen en la producción, transporte y venta de alimentos deben contar con un carnet de manipulación de estos productos. El documento lo expide la Secretaría de Salud Municipal
CUALIDADES PERSONALES, SOCIALES Y/O CONDUCTUALES	Disciplina, auto-aprendizaje y polivalencia
	Trabajo en equipo
	Constancia
	Capacidad de colaboración y servicio
MANUAL DE FUNCIONES	Revisar las condiciones del producto cuando procede del área de producción e informar cualquier inconsistencia del mismo
	Realizar el proceso de empaque del producto
	Embalar el producto en las respectivas cajas de cartón corrugado
	Llevar el control de la cantidad de empaque disponible y requerida
	Entablar continua comunicación con las áreas de producción y distribución
	Poner en disposición el producto empacado y embalado para ser almacenado en el vehículo de distribución

Fuente; la presente investigación

7.4.4 Área de distribución y ventas. Se requerirá una persona que se desempeñe como vendedor externo y conductor, con el fin de distribuir el producto y realizar contactos con nuevos clientes y aumentar las ventas.

Tabla 30. Perfil laboral vendedor externo

EDAD	Entre 22 y 40 años
GENERO	Femenino/Masculino
NIVEL DE ESTUDIOS	Técnico en ventas o afines
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 2 años
REQUERIMIENTOS ESPECIALES	Todas las personas que trabajen en la producción, transporte y venta de alimentos deben contar con un carnet de manipulación de estos productos. El documento lo expide la Secretaría de Salud Municipal
	Licencia de conducción y documentación en regla
CUALIDADES PERSONALES, SOCIALES Y/O CONDUCTUALES	Disciplina, auto-aprendizaje y polivalencia
	Trabajo en equipo
	Constancia
	Facilidad de expresión oral
	Paciencia y Amabilidad
MANUAL DE FUNCIONES	Poder de negociación y persuasión
	Distribuir el producto de manera eficiente a los diferentes supermercados y autoservicios de la ciudad
	Obtener una cartera de clientes que adquieran la marca
	Estar atento(a) a las sugerencias, objeciones y opiniones que pueden realizar los clientes.
	Llevar un control adecuado de los productos vendidos.
	Colaborar con funciones adicionales como lo es el traslado de los stand a los diferentes puntos donde se ofrecerá degustaciones
	Manejo de facturación

Fuente; la presente investigación

7.4.5 Área de contabilidad.

Tabla 31. Perfil laboral auxiliar contable

EDAD	Entre 25 y 35 años
GENERO	Femenino/Masculino
NIVEL DE ESTUDIOS	Técnico contable
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 2 año
REQUERIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Microsoft Office Excel (o algún software contable)
CUALIDADES PERSONALES, SOCIALES Y/O CONDUCTUALES	Disciplina, auto-aprendizaje y polivalencia
	Habilidad numérica
	Organización
	Practicidad
	Capacidad de análisis
MANUAL DE FUNCIONES	Buena comunicación
	Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados
	Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizada
	Elaborar comprobantes de ingreso y egreso
	Preparación y presentación de reportes contables

Fuente; la presente investigación

7.5 OBTENCIÓN DEL REGISTRO SANITARIO INVIMA

De acuerdo el Decreto 3075 de 1997²⁸, expedido por la Presidencia de la República de Colombia, y en el cual hace relación a las Buenas Prácticas de

²⁸ Decreto 3075 – 1997. INVIMA. [en línea], disponible en: http://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=484:decreto-3075-1997&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139, recuperado: 21 de junio de 2013.

Manufactura-BPM, además de otras disposiciones acerca de las condiciones ambientales, en cuanto a las instalaciones, equipos, utensilios, estado de salud del personal que manipula alimentos, control de calidad, saneamiento y registro sanitario entre otros; es de vital importancia regirse a toda la reglamentación vigente para que los procesos de producción, distribución y comercialización no tengan ninguna limitante.

Es así que la consecución del registro INVIMA, es necesaria para que la labor productiva y comercial se ejecute legalmente y el producto cuente con todas las garantías a nivel fitosanitario y de calidad. En la página www.invima.gov.co/ se pueden consultar las condiciones pertinentes al caso, así como averiguar tarifas del registro sanitario que se desea obtener.

7.6 POLÍTICA DE NÓMINA.

PERSONAL	SALARIO INTEGRAL					
	SALARIO	AUX. DE TRANSPORTE	SALUD	PENSION	ARL	CESANTIAS
			EMPLEADOR 8,5 %	EMPLEADOR 12%		
ADMINISTRADOR	1000000	72000	0	0	0	0
CONTADOR	800000	72000	0	0	0	0
SECRETARIA	616000	72000	52360	73920	6431	57300
OPERARIOS DE PCC	616000	72000	52360	73920	6431	57300
OPERARIOS DE PCC	616000	72000	52360	73920	6431	57300
OPERARIOS DE PCC	616000	72000	52360	73920	6431	57300
AUXILIAR DE EMPAQUE	616000	72000	52360	73920	6431	57300
VENDEDOR EXTERNO	616000	72000	52360	73920	6431	57300

			DEDUCCIONES		TOTAL SALARIO
INT. SOBRE CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	SALUD	PENSION	
			EMPLEADO 4%	EMPLEADO 4%	
					1072000
					872000
6880	57333	25667	24640	24640	918611
6880	57333	25667	24640	24640	918611
6880	57333	25667	24640	24640	918611
6880	57333	25667	24640	24640	918611
6880	57333	25667	24640	24640	918611
6880	57333	25667	24640	24640	918611

7.7 ASPECTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA UNIDAD PRODUCTORA DE PULPA DE FRESA DE UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

Para la constitución y funcionamiento de la empresa, el ente económico debe realizar los respectivos trámites ante las entidades públicas encargadas de velar por un comercio justo, regulando las actividades comerciales existentes en la

región. Para tal fin la empresa debe diligenciar la documentación pertinente ante las diferentes entidades reguladoras que continuación se describen:

7.7.1 Constitución de la empresa a nivel interno. 3 socios inversores realizarán un aporte de \$ 10.000.000 en efectivo cada uno, para la constitución de la empresa, mediante sociedad limitada cuyas características se describen a continuación.

- Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios.
- Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos.
- El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se pueden vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos.
- Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda" que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

Para la formalización de la asociación limitada se procede a la respectiva acta de constitución con la asistencia de los socios aportantes.

**ACTA DE CONSTITUCIÓN
ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE SOCIOS
No 001**

FECHA: _____
LUGAR: _____
HORA: _____
NÚMERO DE ASISTENTES: _____

ORDEN DEL DÍA

1. Asistencia de los socios
2. Voluntad de constituir una Sociedad **Limitada**
3. Lectura, aprobación y discusión de los estatutos
4. Elección de los dignatarios de la Junta Directiva
5. Propositiones y Varios

DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA

1. Se procede a una reunión de manera formal entre los socios para dar inicio a la constitución de la empresa
2. Se manifiesta que se hace necesario la constitución de una Sociedad, que busca producir y comercializar pulpa de fresa en la región garantizando a la comunidad un producto de calidad que logre satisfacer sus necesidades.
3. Se dio lectura artículo por artículo al proyecto de estatutos, siendo aprobado por unanimidad. Los cuales se anexan al final del acta y forman parte integral del presente documento.
4. Se nombra por unanimidad al señor (a) xxxxxxxx, identificado con cédula de ciudadanía No XXXXX, y XXXXX, Identificado con cedula de ciudadanía No XXXXXX quienes manifiestan aceptación del cargo.

CARGO	NOMBRE	CEDULA
REPRESENTANTE LEGAL	XXXXX	XXXXXX
PRESIDENTE	XXXXX	XXXXXX

5. No habiendo más intervenciones por parte de los asistentes a la misma se da por terminada la reunión, siendo las (), del día () de () de (2013) y agotado el orden del día se levanta la sesión.

Se deja Constancia que la presente acta fue leída y aprobada por unanimidad en todas y cada una de sus partes.

Presidente

Representante legal

Deberá realizar el RECONOCIMIENTO DE LAS FIRMAS del presidente y secretario de la reunión en este documento (lo puede efectuar en: Notaria, Juzgado o inspección de policía)tenga en cuenta el reconocimiento de las firmas del presidente y representante legal de la reunión, solamente debe hacerlo en el acta de constitución, en los estatutos no

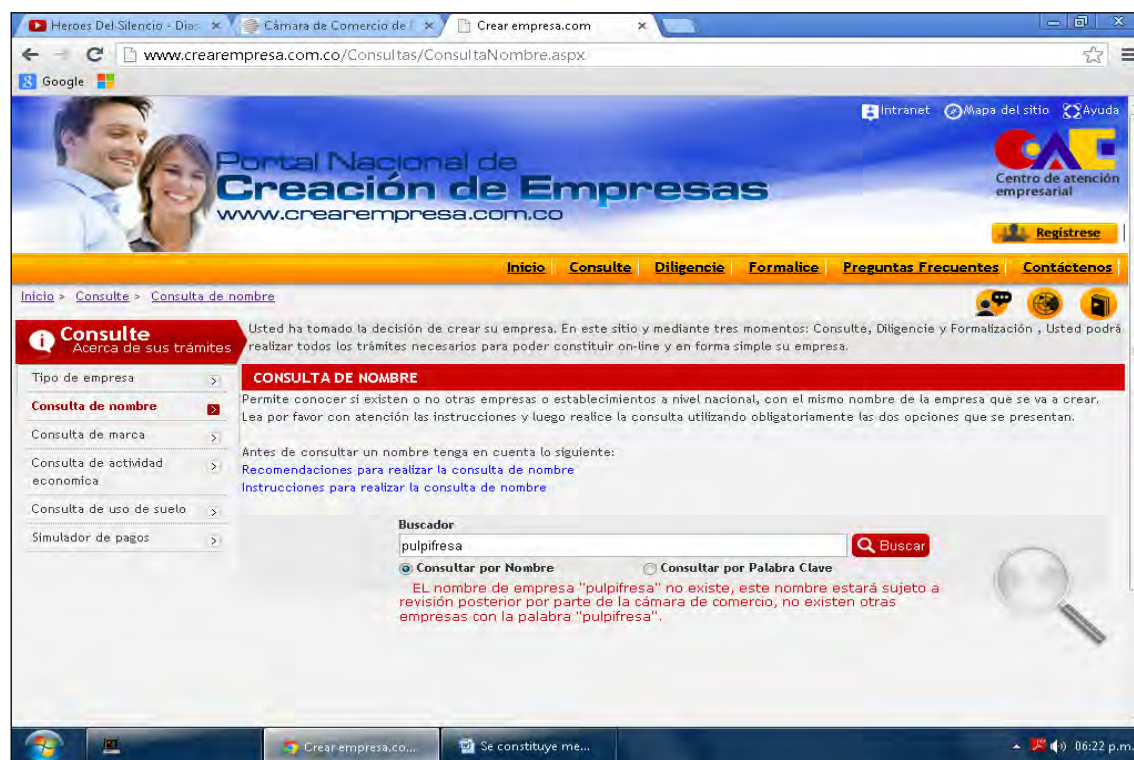
una vez efectuado el reconocimiento de firmas, por favor sacar fotocopia a este documento y luego autentique en notaria la fotocopia

Nota: dentro de los 10 días siguientes a la inscripción en cámara de comercio deberá complementar la legalización informando al respectivo órgano de control y vigilancia; para lo cual deberán entregar: oficio de remisión, certificado original expedido por cámara de comercio, copia del acta de constitución y los estatutos.

7.7.2. Documentos exigidos para la constitución de la empresa

Cámara de comercio de Pasto

Figura 39. Verificación de la disponibilidad del nombre



Fuente: Cámara de comercio de Pasto

Figura 40. Diligenciamiento de formulario de registro y matrícula

REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL FORMULARIO DE MATRÍCULA O RENOVACIÓN PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS Y SUCURSALES DE SOCIEDAD EXTRANJERA																																
- Diligencie a máquina o letra impresa los datos. - Autorizo el uso y divulgación de la información reportada en este formulario. - En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. - En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. - No diligencie los espacios sombreados, son de uso exclusivo de la Cámara de Comercio.																																
Código de la Cámara		Fecha de diligenciamiento Año		Mes		Día		Página 1/2																								
IDENTIFICACIÓN No. C.C. ☐ C.E. ☐ T.J. ☐ PASAPORTE ☐ País NIT ☐ No.																																
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES INSCRIPCIÓN / MATRÍCULA ☐ RENOVAÇÃO ☐ Matrícula No. Año que Renueva RAZÓN SOCIAL (Solo si es Persona Jurídica) SIGLA NOMBRE COMERCIAL LGGR Personas Naturales PRIMER APELLIDO SEGUNDO APELLIDO NOMBRES DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL BARRIO MUNICIPIO DEPARTAMENTO FAX A.A. TELÉFONO FIJO TELÉFONO FIJO TELÉFONO CELULAR Autorizo a la Cámara de Comercio a remitir mensajes a este número de celular SI ☐ NO ☐ CORREO ELECTRÓNICO PÁGINA WEB SI LOS DATOS DE UBICACIÓN PARA NOTIFICACIONES SON DIFERENTES A LOS REPORTADOS ANTERIORMENTE, DILIGENCIÉLOS A CONTINUACIÓN DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN LGGR BARRIO MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN FAX PARA NOTIFICACIÓN A.A. TELÉFONO FIJO PARA NOTIFICACIÓN TELÉFONO FIJO PARA NOTIFICACIÓN TELÉFONO CELULAR PARA NOTIFICACIÓN Autorizo a la Cámara de Comercio a remitir mensajes a este número de celular SI ☐ NO ☐ CORREO ELECTRÓNICO PARA NOTIFICACIÓN																																
INFORMACIÓN FINANCIERA En los términos de la Ley debe tomarse del balance de apertura o con corte a 31 de diciembre del año anterior. Datos en pesos y sin decimales. <table border="0"> <tr> <td>ACTIVO</td> <td>PASIVO Y PATRIMONIO</td> <td>PÉRDIDAS Y GANANCIAS</td> </tr> <tr> <td>Corriente \$ </td> <td>Pasivo Corriente \$ </td> <td>Ingresos Operacionales \$ </td> </tr> <tr> <td>Fijo Neto \$ </td> <td>Largo Plazo \$ </td> <td>Ingresos No Operacionales \$ </td> </tr> <tr> <td>Otros \$ </td> <td>Pasivo Total \$ </td> <td>Gtos. Operacionales de Ventas \$ </td> </tr> <tr> <td>Valorizaciones \$ </td> <td>Patrimonio Total \$ </td> <td>Gtos. Operacionales de Administración \$ </td> </tr> <tr> <td>Activo Total \$ </td> <td>Pasivo + Patrimonio \$ </td> <td>Utilidad /Pérdida Operacional \$ </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Utilidad /Pérdida Neta \$ </td> </tr> </table>												ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Corriente \$	Pasivo Corriente \$	Ingresos Operacionales \$	Fijo Neto \$	Largo Plazo \$	Ingresos No Operacionales \$	Otros \$	Pasivo Total \$	Gtos. Operacionales de Ventas \$	Valorizaciones \$	Patrimonio Total \$	Gtos. Operacionales de Administración \$	Activo Total \$	Pasivo + Patrimonio \$	Utilidad /Pérdida Operacional \$			Utilidad /Pérdida Neta \$
ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO	PÉRDIDAS Y GANANCIAS																														
Corriente \$	Pasivo Corriente \$	Ingresos Operacionales \$																														
Fijo Neto \$	Largo Plazo \$	Ingresos No Operacionales \$																														
Otros \$	Pasivo Total \$	Gtos. Operacionales de Ventas \$																														
Valorizaciones \$	Patrimonio Total \$	Gtos. Operacionales de Administración \$																														
Activo Total \$	Pasivo + Patrimonio \$	Utilidad /Pérdida Operacional \$																														
		Utilidad /Pérdida Neta \$																														
SI ES EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO <table border="0"> <tr> <td>APORTES LABORALES \$ </td> <td>APORTES ACTIVOS \$ </td> <td>APORTES LABORALES ADICIONALES \$ </td> <td>APORTES EN DINERO \$ </td> <td>TOTAL APORTES \$ </td> </tr> <tr> <td>% </td> <td>% </td> <td>% </td> <td>% </td> <td>% </td> </tr> </table>												APORTES LABORALES \$	APORTES ACTIVOS \$	APORTES LABORALES ADICIONALES \$	APORTES EN DINERO \$	TOTAL APORTES \$	%	%	%	%	%											
APORTES LABORALES \$	APORTES ACTIVOS \$	APORTES LABORALES ADICIONALES \$	APORTES EN DINERO \$	TOTAL APORTES \$																												
%	%	%	%	%																												
FECHA DE CONSTITUCIÓN A A A A M M D D HASTA A A A A M M D D SOLO PARA PERSONAS JURÍDICAS - COMPOSICIÓN DEL CAPITAL <table border="0"> <tr> <td>NACIONAL</td> <td>1.1 PÚBLICO % </td> <td>EXTRANJERO</td> <td>2.1 PÚBLICO % </td> </tr> <tr> <td></td> <td>1.2 PRIVADO % </td> <td></td> <td>2.2 PRIVADO % </td> </tr> </table>												NACIONAL	1.1 PÚBLICO %	EXTRANJERO	2.1 PÚBLICO %		1.2 PRIVADO %		2.2 PRIVADO %													
NACIONAL	1.1 PÚBLICO %	EXTRANJERO	2.1 PÚBLICO %																													
	1.2 PRIVADO %		2.2 PRIVADO %																													
ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA ACTIVA ☐ 01 ETAPA PREOPERATIVA ☐ 02 EN CORCODATO ☐ 03 INTERVENIDA ☐ 04 EN LIQUIDACIÓN ☐ 05 ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN ☐ 06 OTRO ☐ 07 CUAL?																																

Cámara de comercio de Pasto

Fuente:

Figura 41. Pago del valor de registro y matricula.

The screenshot shows the 'Portal Nacional de Creación de Empresas' website. The main navigation bar includes links for 'Inicio', 'Consulte', 'Diligencie', 'Formalice', 'Preguntas Frecuentes', and 'Contáctenos'. The 'Consulte' section is active, displaying a sidebar with options like 'Tipo de empresa', 'Consulta de nombre', 'Consulta de marca', 'Consulta de actividad económica', 'Consulta de uso de suelo', and 'Simulador de pagos'. The 'Simulador de pagos' section shows the 'RESULTADO' of a payment simulation for 'PASTO'. The results table is as follows:

CAMARA DE COMERCIO	NOTARIA	MATRICULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	PROPOSITOS	ALCALDIA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
PASTO	\$ 0,00	\$ 161.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 161.000,00

A 'Volver a Consultar' button is located below the table.

Fuente: Cámara de comercio de Pasto

Notaría pública

1. Escritura pública (Ver anexo N° 4 modelo minuta pag. 193 Y 194).

DIAN

Figura 42. Inscripción del RUT

04/07/13

RUT



Formulario del Registro Único Tributario

Hoja Principal

001

2. Concepto

4. Número de formulario

5. Número de Identificación Tributaria (NIT):

6. DV

12. Dirección Seccional

14. Buzón electrónico

24. Tipo de contribuyente:

25. Tipo de documento:

26. Número de identificación:

27. Fecha expedición:

28. País:

29. Departamento:

30. Ciudad/Municipio:

31. Primer apellido

32. Segundo apellido

33. Primer nombre

34. Otros nombres

35. Razón social:

36. Nombre comercial:

37. Sigla:

38. País:

39. Departamento:

40. Ciudad/Municipio:

41. Dirección

42. Correo electrónico:

43. Apartado aéreo

44. Teléfono 1:

45. Teléfono 2:

Actividad económica

Ocupación

Actividad principal

Actividad secundaria

Otras actividades

46. Código:

47. Fecha inicio actividad:

48. Código:

49. Fecha inicio actividad:

50. Código:

51. Código:

52. Número establecimientos

Responsabilidades

53. Código:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

<https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuiscaVisor/formularios/f1/v4/h01.html>

1/2

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

192

Secretaria de hacienda de la alcaldía

Figura 43. Registro de uso de suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.

 ALCALDÍA DE PASTO	PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL			
	NOMBRE DEL FORMATO SOLICITUD CONCEPTO DE USO DE SUELO			
	VIGENCIA	VERSIÓN	CODIGO	CONSECUTIVO

Requisitos: Señor usuario al presente formulario debe anexar:

1. Fotocopia del Recibo predial del último año.
2. **Si el predio es Rural** Ficha Predial Original Actualizada la cual la solicita en el Instituto Geográfico Agustín Codazzi.
3. En caso que el predio se ubique en una copropiedad, debe anexar fotocopia del Reglamento de Propiedad Horizontal o documento que haga sus veces (si no reposa en el archivo de la Secretaria de Planeación Municipal).

PARA USO EXCLUSIVO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Fecha de solicitud: Día ____ Mes ____ Año ____		No. de Radicación: _____
Nombre del Establecimiento: _____ Actividad: _____		
Dirección: _____		Barrio o Vereda _____
No. Predial: _____		Pedio Esquinero: SI ____ NO ____

Tipo de Suelo: _____	Categoría: _____
Área de Actividad: _____	
Sigla: _____	Compatible: SI ____ NO ____

Certificado de bomberos



ALCALDÍA DE PASTO
Secretaría de medio ambiente
CUERPO DE BOMBEROS
SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE
UNIDAD DE BOMBEROS DE PASTO

VISTO BUENO DE SEGURIDAD A ESTABLECIMIENTOS PUBLICOS Y COMERCIALES

En inspección ocular N° 15 del 1 de julio de 2013.

Al establecimiento: XXXXXXXXXXXXX

De propiedad de: XXXXXXXXXXXXX

Administrado por: XXXXXXXXXXXXX

La unidad de bomberos de Pasto queda exenta de toda responsabilidad civil y penal, en el momento en el que los propietarios alteren las condiciones mínimas de seguridad, generando riesgo para la vida humana. Se pudo constatar que cumple con los requisitos mínimos de seguridad según el acuerdo 38 de 1990, decreto 1521 de 2000, resolución 80505 de 1997 del ministro de minas y energía, ley 322 de 1996 y ley 9 de 1979. Se concede este visto bueno por el término de dos (2) años, a partir de la fecha, mientras conserve las condiciones mínimas de seguridad exigidas.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Coordinador Administrativo

Fuente: Alcaldía Municipal de Pasto.

8. ESTUDIO TECNICO

8.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

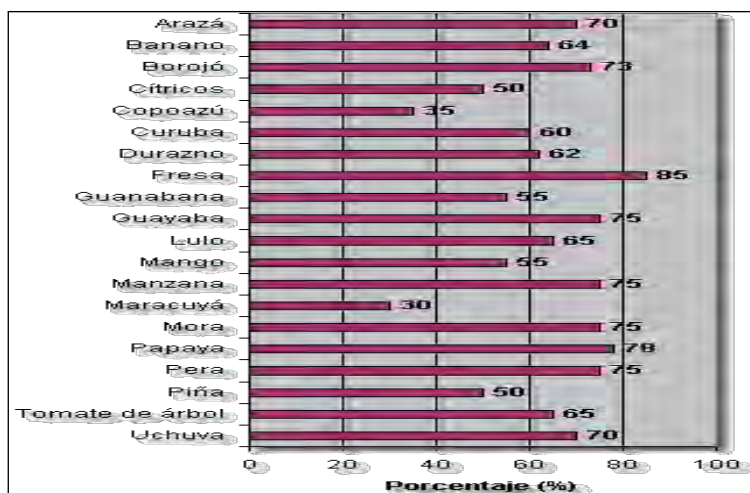
8.1.1 Ficha técnica del producto. La fresa producida en las granjas de la Universidad de Nariño, se constituye en la principal materia prima, ya que la adecuada transformación de dicha fruta permitirá el éxito en su comercialización a nivel del municipio.

En este orden de ideas, es preciso señalar que las fresas producidas en las granjas de la Universidad de Nariño forman parte del género de las fragarias, de la familia de las rosáceas, y a su vez son tipo Chandler, promediando un tamaño de 4 cm por fresa y aproximadamente por cada planta crecen dos fresas. En el transcurso del año se producen durante 4 meses y medio, después hay un receso de 1 mes y medio para después entrar en la etapa de cosecha otros 4 meses y medio aleatoriamente.

Por la característica de la fresa, esta se debe cosechar en constitución pictórica, es decir que se debe recolectar el producido relativamente verde, además se debe conservar en temperaturas inferiores a 4°C bajo cero para así tener una duración aproximada de 10 días.

En cuanto a su rendimiento se puede afirmar que la fresa tiene un 85 %, es decir que posee un excelente valor de sólidos dentro de su composición, no obstante dicho valor varía de acuerdo a factores genéticos y agroindustriales del lugar de producción.

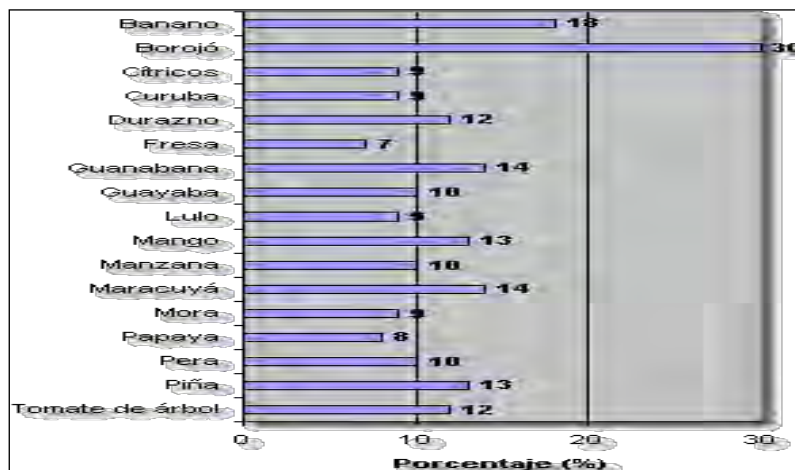
Gráfico 69. Porcentaje de rendimiento según varias frutas



Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p2.htm>

En relación a la solubilidad de las frutas, que permite determinar la concentración de la pulpa de la fruta en su estado natural, la fresa tiene un nivel bajo si se compara a otras, ya que tiene tan solo un 7% de solubilidad. (Ver Gráfico No. 70)

Gráfico 70. Porcentaje de solubilidad según varias frutas



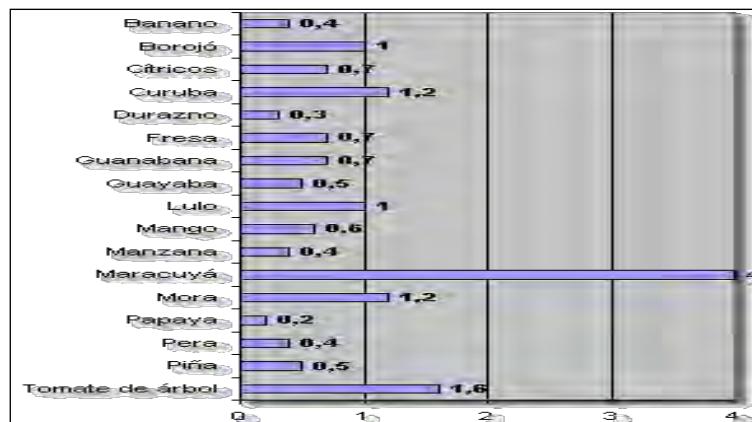
Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p2.htm>

Para determinar el estado de madurez de una fruta, es recomendable establecer su nivel de acidez, y este resulta de la división de los grados Brix por la acidez de la fruta, conocido como Índice de Maduración (IM).

Es importante tener en cuenta el Índice de Maduración para ciertos tipos de frutas, debido a que entre mayor sea el tiempo de maduración, mayor será su nivel de acidez, provocando que las frutas no sean aptas para el consumo humano de acuerdo a las normas alimenticias del país.

En esta orientación las fresas presentan un nivel de acidez de 0,7%, siendo este valor bajo frente a otras frutas, de esta manera tiene una mayor conservación.

Gráfico 71. Porcentaje de acidez según varias frutas

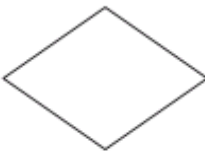
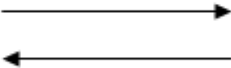


Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p2.htm>

8.2 PROCESAMIENTO DE LA PULPA DE FRUTA

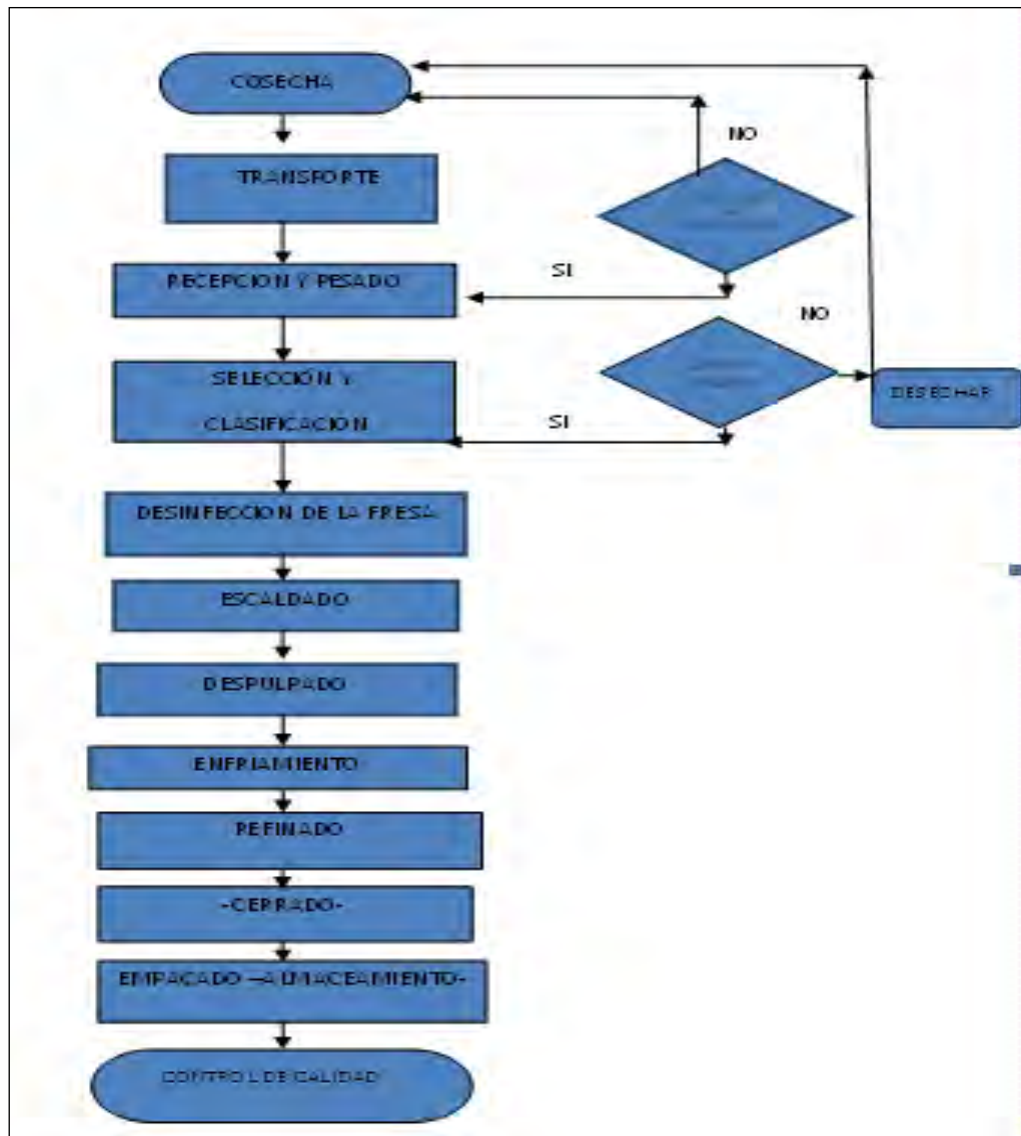
A continuación se presenta el flujo de procesos en el cual se describe el proceso de la elaboración de pulpa de fresa, en el siguiente cuadro se describen las convenciones utilizadas para el flujo grama.

Figura 44. Convenciones para estructurar un Flujograma.

Nombre Símbolo	Descripción	Símbolo
Terminador	Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo	
Proceso	Representa una actividad o proceso.	
Decisión	Representa la bifurcación de un proceso	
Flecha	Representa el camino que une los elementos del diagrama	

Fuente:<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/Flujogramas%20del%20Proceso.pdf>.

Figura 45. Flujograma elaboración de la Pulpa de fresa.



Fuente: la presente Investigación.

8.2.1 Proceso de producción.

➤ Cosecha y transporte de la fresa al centro de acopio.

El proceso de producción parte desde la siembra y cosecha de la fresa, es así como la fruta debe ser manipulada de tal forma que no sufra ningún daño desde los cultivos hasta el centro de acopio. Es así como la fruta debe ser retirada de forma pintona, para que madure en la planta de procesamiento evitando sufrir heridas frente al transporte brusco, además hay que tener en cuenta que es

conveniente realizar la cosecha en la madrugada ya que, evita acelerar los procesos de respiración, de prematura maduración y deterioro de la fruta, y también es recomendable refrigerar la fruta al momento de llegar al centro de acopio.

Las frutas deben ser empacadas en canastillas, en óptimas condiciones de higiene y facilidad de ventilación, evitando ubicar gran volumen de fresas, por el deterioro que estas pueden sufrir.

8.2.2 Proceso de adecuación

➤ Higiene en la planta

El sitio de trabajo es importante mantenerlo limpio y desinfectado, para ello se parte del lavado de todos sus áreas con jabón industrial, posteriormente se desinfecta con límpido al 5% de concentración. Por otro lado cada operario debe portar su uniforme blanco, su peto y sus guantes, cumpliendo a cabalidad las normas de higiene personal, evitando salir de su área de trabajo, ya que puede generar contaminación cruzada.

➤ Recepción y pesado

El operario encargado, será el responsable de recibir el cargue de fresas a la planta procesadora, en primer lugar mirara que las frutas cumplan con las condiciones mínimas de conservación, y en segundo lugar procederá a pesar el cargue para saber con exactitud la cantidad enviada por parte del proveedor que para nuestro caso es la granja de la Universidad de Nariño, para ello el operario utilizará una pesa digital que permitirá una facilidad en la cuantificación de la fruta.

➤ Selección y clasificación

Los operarios encargados deben seleccionar la fruta que llega en buen estado, evitando las frutas que estén totalmente verdes o que se encuentren en estado de madurez avanzado, este proceso lo realizarán en una mesa de aluminio en donde posterior a la selección, clasifican en distintos recipientes las frutas que están óptimas para el despulpado, las que están en madurez avanzada y que por ende no sirven y las que aún están verdes o pintonas y que deben ser almacenadas. Este punto es crítico ya que los operarios encargados deben determinar mediante sus sentidos el color, el aroma y dureza de las frutas, razón por la cual las personas encargadas del proceso deben tener un alto sentido de concentración y tanto frente a la selección.

➤ **Desinfección de las fresas**

El propósito de la desinfección es disminuir al máximo el número de microorganismos que tiene la cascara de la fruta, para evitar el rápido deterioro de la misma.

El primer paso es el lavado de las fresas con agua potable, ya sea mediante inmersión de las frutas o aspersión, es decir el agua a cierta presión, retirando la tierra o mugre que pueda tener que contamine la fruta.

El segundo paso es la desinfección directa de la fruta mediante hipoclorito de sodio, al 13%, no obstante es importante cambiar el tipo de desinfectante, ya que el uso de uno solo puede generar que la flora se vuelva resistente a un solo tipo de desinfección. La solución de hipoclorito de sodio tendrá una concentración de 50 Mg/Kg, para tres canastillas que serán sumergidas con una duración de 5 a 10 minutos por cesta.

El tercer y último paso se procede a enjuagar las fresas desinfectadas nuevamente con agua potable, mediante el proceso de aspersión que permita que permita correr el agua ya contaminada.

8.2.3 Proceso de transformación

➤ **Escaldado**

Consiste en someter la fruta a un calentamiento corto y posteriormente a un enfriamiento, permitiendo en primera instancia ablandar un poco la fruta y con esto aumentar el rendimiento de pulpa; además de reducir la carga microbiana que aún permanece sobre la fruta y también se realiza para inactivar enzimas que producen cambios indeseables de apariencia, color, aroma, y sabor en la pulpa.

Para tal proceso se sumerge las frutas en una marmita con una cantidad mínima de agua, como para generar vapor, posteriormente se agita el recipiente tratando de desintegrar las frutas y cuando la mezcla alcance una temperatura de 70 a 75 °C se suspende la temperatura.

➤ **Despulpado**

Es el proceso mediante el cual se logra la separación de la pulpa de los demás residuos como las semillas, cascara y otros, mediante su filtro pasando únicamente la pulpa de fruta. En ocasiones los residuos salen con algo de pulpa por ende se vuelve a alimentar la despulpadora para sacar la mayor productividad del mismo.

➤ **Refinado**

Consiste en reducir el tamaño de las partículas dando una mejor apariencia del producto, generando una textura más fina. Para ello se emplea una malla de menor diámetro, el primer filtro se realiza con una maya 0,060 “, mientras que para el segundo se emplea una malla de 0,045”.

➤ **Des aireado**

Permite eliminar parte del aire involucrado en las operaciones anteriores, mediante el calentamiento suave de la pulpa que permita disminuir la solubilidad de los gases y extraerlos, estos encaminados a evitar la oxidación de compuestos como la vitamina, formación de pigmentos extraños e inconvenientes que pueda presentar la creación de espuma en el llenado y empaque de la pulpa.

8.2.4 Conservación de la pulpa de fruta

➤ **Empaque de la pulpa de fruta**

El producto es empacado en bolsa plástica de alta densidad, opaca con capacidad de 160 y 200 gramos, al llenar se debe evacuar el aire al máximo y sellar herméticamente.

➤ **Almacenamiento**

El producto se conservará en un cuarto frío a temperatura de congelación entre -10°C y -20°C , teniendo en cuenta la fecha de elaboración de cada lote, distribuidas uniformemente sobre canastillas con una cantidad máxima de 30 Kg por canastilla.

➤ **Control de calidad**

La fruta debe reunir las condiciones de madurez y sanidad necesarias, fisicoquímicas y sensoriales que indiquen que la pulpa posee características de calidad muy similares a las recién obtenidas de la fruta fresca a nivel casero. Para el respectivo análisis se utilizan elementos de laboratorio como el refractómetro, el Peachímetro y el termómetro tipo escala norma, que permiten medir el nivel de maduración, acidez y temperatura de la pulpa de fruta respectivamente.

8.3 MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS PARA LA PRODUCCIÓN, TRANSPORTE Y ADMINISTRACIÓN.

8.3.1 Para la selección de la fruta.

Mesón de trabajo. Medidas de 1,50 x 0,60 mts. con cubierta en acero cal.18 -304 y estructura con tubo redondo de 1 ½ en acero cal.18, entrepaño en acero cal. 20430 satinado y patas niveladoras en aluminio.

Figura 46. Mesón de trabajo



Fuente: <http://perfil.mercadolibre.com.co/RINCONOSC2009>

- **Balanza electrónica.**
 - Características.
 - 5 dígitos para el peso
 - 5 dígitos para el precio unitario
 - 6 dígitos para el total
 - Calcula el peso y el precio
 - Función de 8 memorias m1 a m8
 - Función de suma acumulativa
 - Función para volver a cero y peso de recipiente 50d: 10kg
 - Componente de alta precisión
 - Pantalla led
 - Función de ahorro de energía, indicador de batería baja

- Protección de sobrepeso
- Teclado de 24 botones
- Teclado y panel de control impermeable
- Bandeja superior de acero inoxidable
- Material de la cubierta plásticos abs.
- Batería recargable de 6v
- Corriente directa 6v/4ah puede trabajar 40 horas después de carga completa y 25 horas continuas
- Tamaño de la bandeja superior 34.5 x 24.5cm
- Tamaño de la unidad 35 x 33 x12
- Color de la unidad blanco
- Consumo de energía 6v 4ah
- Cable 2x0.75mm largo 200cm total
- Entrada de energía ac100v 60hz

Figura 47. Balanza electrónica



Fuente: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-405217917-bascula-pesa-balanza-electronica-5-gr-a-30-kl-_JM

Tina para lavado en acero. Lavaplatos industrial de doble poceta o poceta sencilla en acero 18 304 y estructura con tubo redondo de 1 ½" en acero cal.18.

Figura 48. Tina para lavado en acero



Fuente: <http://perfil.mercadolibre.com.co/RINCONOSC2009>

8.3.2 Para el proceso de producción.

- **Despulpadora de fruta.** Dotada de dos tamices para cualquier tipo de fruta, incluyendo frutas de alta dificultad, sus medidas: Altura 70 cms, Ancho 40 cms, Profundidad 40 cms, y peso 35 Kilos. Motor Siemens 1 H.P (1750 r.p.m). Capacidad 200 kilos/h a 500 Kilos/h.

Figura 49. Despulpadora de fruta.



Fuente: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-405163149-despulpadora-de-frutadespulpadora-industrial-_JM

Tanque para escaldado. Esta olla para la escaldadura de las frutas, para el blanqueamiento por hervor de la fruta, es usada para desactivar enzimas y toda la carga microbiana. El escaldado mejora y acentúa el color de las frutas así como el rendimiento en su pulpa en el proceso de fabricación. Está equipada con quemador y soporte para cocinador a gas, o por accionamiento eléctrico, la que más se acomode a los costos de su propio mercado. Elaborado en acero inoxidable 304, calibre 18. - medidas: diámetro: 60 cms. X 60 cm (50 gal. Aprox.) - volcable en basculante, montado sobre estructura metálica.

Figura 50. Tanque para escaldado



Fuente:<http://www.anuspot.co/anuncios-clasificados/despulpadora-frutas-326023.htm>

Empacadora llenadora y selladora. Es una máquina automática empacadora de líquidos, fabricado en acero inoxidable, son materiales sanitarios y duraderos, forman la bolsa, dosifican, esterilizan imprimen lotes y códigos y realizan los cortes de sellado, para complementar y automatizar totalmente el proceso de empaclado en un compacto y atractivo sistema.

Es aplicable a líquidos de baja y mediana densidad, utiliza como material de empaque film de polietileno, al ancho y largo y capacidad volumétrica son regulables, empaca bolsas de almohadilla de acuerdo a modelos de capacidad volumétrica 50-500 ml / 200-1000 ml.

Figura 51. Empacadora llenadora y selladora



Fuente: http://profesional.mercadolibre.com.co/MCO-23757147-maquinas-automaticas-empacadoras-de-liquidos-chupihelado-_JM

➤ **Kit de laboratorio**

Refractómetro. Se utiliza para determinar el nivel de azúcar en las frutas el estudio de su maduración y su especificación es de triple escala 0-90 brix. Precisión / - 0. 2%.

Figura 52. Refractómetro



Fuente: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-405356611-refractometro-portatil-con-atc-00-90-halthen-_JM

Peachimetro. Se utiliza para medir el grado de acidez de la fruta y la especificación es marca silverado escala de 0-14brix.

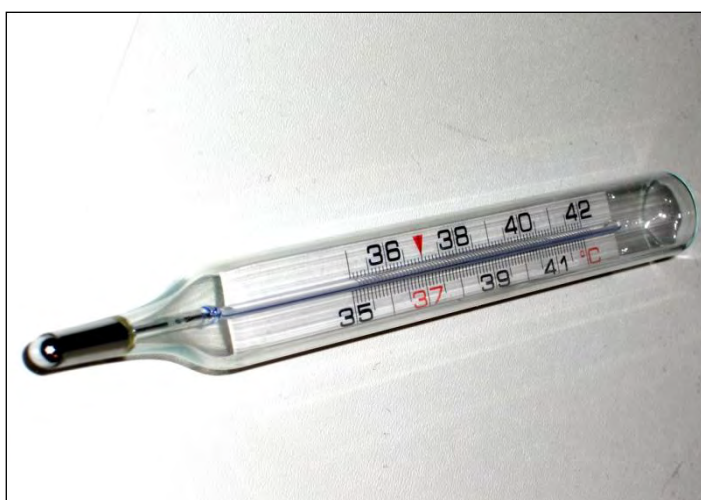
Figura 53. Peachimetro



Fuente: http://www.labquimed.net/product_info.php?products_id=174

Termómetro. Tipo escala normal, sirve para medirla temperatura de las frutas.

Figura 54. Termómetro



Fuente: <http://www.anuspot.co/anuncios-clasificados/despulpadora-frutas-326023.htm>

8.3.3 Para el almacenamiento.

Cuarto frío. Cámara frigorífica modular construida en acero adecuado para la refrigeración o congelación o las dos a la vez.

Temperaturas de trabajo de -12°C a -18°C , medidas de frente 1.85 mts X 125 Fondo X 202 Alto (más 40 cms. de la unidad condensadora. 2.40 mts). Compresor copeland sellado de 1 HP a 220 Voltios, programador electrónico de comando y control, Piso en acero inoxidable, Paneles con aislamiento térmico de 10 cms. en espuma de poliuretano de 35kg/cm^3 , herraje 4 americano, puerta de autocierre, 06 Color blanco interno y color 54 aluminio externo.

Figura 55. Cuarto frío



Fuente: <http://www.refritecnicaltda.com/Cuarto-Frio>

8.3.4 Equipo de transporte. Para la distribución del producto, se adquirirá una camioneta con las siguientes características:

- Caja de refrigeración con capacidad de ser regulada hasta un mínimo de -7°C .
- Espacio de transportación refrigerada de 6m^3 (1.50 metros de alto por 1.73 metros de ancho por 2.28 metros de profundidad) con una capacidad de carga de hasta una tonelada e impulsado por un potente motor de 4 cilindros con un rendimiento combinado de 8.8 a 9.0 kilómetros por litro.
- Motor KA24DE con 143 hp Frenos: Disco/Tambor Gran capacidad de carga Transmisión 5 vel.

Figura 56. Camioneta

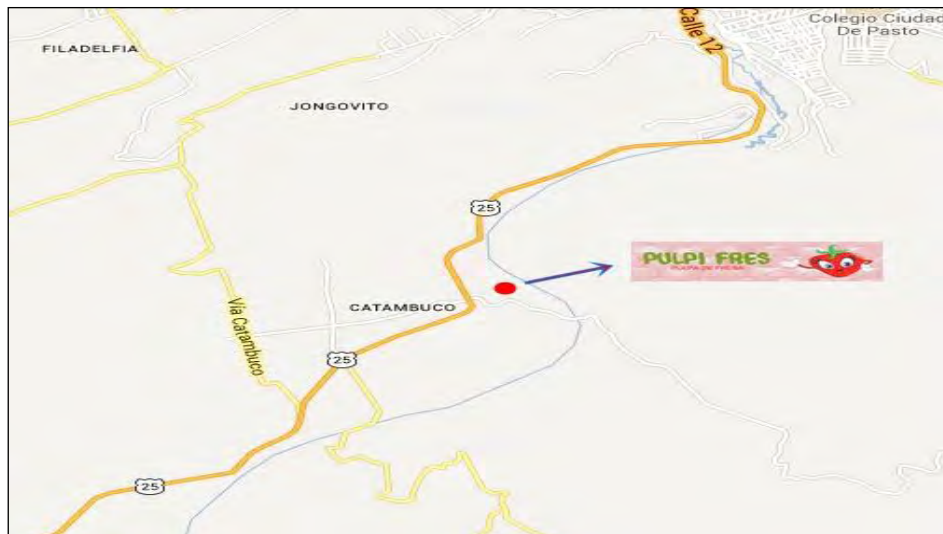


Fuente;<http://www.maxirent.com.mx/Renta-de-Estaquitas-Refrigeradas-en-Monterrey.html>

8.4 INFRAESTRUCTURA.

Teniendo en cuenta que actualmente la Granja de Botana de la Universidad de Nariño solo produce fresas para la venta, sin ningún tipo de transformación, se hace necesario la construcción de una planta donde se lleve a cabo la industrialización de la fruta, su empaque y almacenamiento; de igual manera se debe optar por consolidar una oficina debidamente adecuada para llevar a cabo operaciones de comercialización, como lo es el manejo de pedidos, la contabilidad entre otras labores.

Figura 57. Ubicación de la Granja de Botana



Fuente; la presente investigación.

Como se mencionó anteriormente la Granja de Botana de la Universidad de Nariño se encuentra ubicada a nueve kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto en la vía que conduce al vecino país del Ecuador; dada esta ubicación y con el fin de contar con una logística eficiente, se propuso que la adecuación de la planta y la nueva oficina se realicen dentro de la misma granja, en un espacio suficiente y adecuado para realizar las correspondientes labores.

Dadas estas circunstancias, se planteó la consecución de una unidad donde se produzca la pulpa de fresa “PULPIFRESA”, en estas instalaciones funcionara la planta de producción además de la oficina donde se coordinen los despachos del producto, tal y como se muestra en la Figura No. 41.

Figura 58. Plano de la unidad de administración, producción y distribución de la marca “PULPIFRESA”



Fuente: La presente investigación

- AREA DE PRODUCCION
- AREA DE ADMINSTRACION
- AREA DE EMPAQUE
- AREA DE DISTRIBUCION
- AREA DE ALMACENAMIENTO
- AREA DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA
- PUERTAS DE INGRESO Y SALIDA

En el área de producción está localizada otra pequeña área que es la de abastecimiento de materia prima, donde se recibe la fresa recién cosechada, de igual forma dentro del área de producción se ubica toda la maquinaria relacionada con el proceso de tratamiento y procesamiento de la fresa, para posteriormente ser conducido el producto hasta la zona de empaque y ser almacenado en el área de almacenamiento (cuarto frío), ubicada dentro del complejo de producción.

La zona de distribución está ubicada cerca al cuarto frío de manera que el producto salga rápidamente para ser estibado dentro del vehículo y finalmente transportado a los diferentes supermercados y autoservicios de Pasto.

Desde el área de administración se coordinan todas la actividades de pedidos, despachos y se efectúa el control de las ventas realizadas y el manejo de archivo.

9. ESTUDIO ECONOMICO

El estudio económico tuvo como finalidad cuantificar el monto del proyecto para la creación de una empresa despulpadora de fresa en la ciudad de San Juan de Pasto, evidenciando si el proyecto es rentable o no.

9.1 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS

En primera instancia se asumió el tiempo empleado y el costo que se incurre por cada unidad de pulpa de fresa producida.

Como se observa en la tabla hay una serie de actividades a desarrollar en el área de compras, producción y almacenamiento que generan una cadena de costos en los que incurre la empresa por cada unidad producida.

Tabla 32. TIEMPO EN PRODUCIR UNA UNIDAD DE PULPA DE FRESA

ACTIVIDAD	QUIEN LA REALIZA	TIEMPO EMPLEADO	VALOR MINUTO	COSTO TOTAL
Compra de materia prima	Administrador	0,4	74,4	30
Selección	Operario	0,5	63,8	31,9
Lavado	Operario	0,3	63,8	19,1
Transformación	Operario	0,5	63,8	31,9
Empaque	Operario	0,2	63,8	12,8
Almacenamiento	Operario	0,1	63,8	6,4
TOTAL MANO DE OBRA		2		132

Fuente: La presente investigación

Para el cálculo de las ventas se tuvo en cuenta el número de unidades que se pueden producir de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa.

En este orden de ideas primero se calculó el tiempo total que puede laborar cada operario de acuerdo a la ley, para ello se supone que cada trabajador en el mes trabaja 8 horas diarias, seis días a la semana, por alrededor de 4,4 semanas ; realizando dicho cálculo da un valor de tiempo total de 211,2,

Posteriormente se calcula el tiempo total por los 5 trabajadores que laboraran en el área productiva, $211,2 \times 5 = 1056$.

Sumado a esto hay que tener en cuenta que el administrador destina cierto tiempo de su trabajo a comprar y revisar que las fresas lleguen en optimo estado, por ende se sumó un 10% de su trabajo, dando un total de trabajo de 10,77.Finalmente se tuvo en cuenta que del total de horas laboradas por parte del personal hay un espacio para el ocio, el cual se calculó con un 3%, restando este valor da un total de 62.688 minutos que dividido por el costo total en producir una unidad nos da como resultado 31.344 unidades mensuales, y este a su vez multiplicado por los 12 meses da como resultado \$ 376.130

Tabla 33. Tiempo de Producción

N. de unidades a producir	Tiempo total/ Tiempo empleado
Tiempo total	211,2
5 operarios	1.056
administrador 10% de w	21,12
Total trabajo	1.077,12
3% tiempo improductivo	32,3136
Horas productivas	1.044,8064
tiempo total en minutos	62.688,384
N. de unidades Mensual	31.344,2
N. de unidades Anual	376.130

Fuente: La presente investigación

Para los años siguientes se proyectó las ventas a un horizonte de 5 años, con un incremento anual del 10%, meta que la empresa debe propender alcanzar para obtener las utilidades deseadas

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
376.130	413.743	455.117	500.629	550.692

Fuente; la presente investigación

9.2 PLAN DE INVERSIÓN

9.2.1 Financiación del proyecto. La financiación inicial del proyecto estará determinada por inversionistas particulares con un 30% y un 70% mediante préstamo en entidades bancarias para un total de \$ 100.000.000 discriminados así:

Tabla 34. Consecución del capital

Origen del capital	Monto
Inversionista 1	\$ 10.000.000
Inversionista 2	\$ 10.000.000
Inversionista 3	\$ 10.000.000
Préstamo bancario	\$ 70.000.000
TOTAL	\$ 100.000.000

Fuente: La presente investigación

9.2.2 Inversiones fijas

Tabla 35. Maquinaria y equipo

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesón de trabajo de 1,50 x 0,60 metros	1	\$ 950.000	\$ 95.000
Balanza electrónica	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Tina para lavado en acero	1	\$ 950.000	\$ 950.000
Despulpadora de frutas	1	\$ 3.546.000	\$ 3.546.000
Tanque para escaldado	1	\$ 2.190.000	\$ 2.190.000
Empacadora llenadora y selladora	1	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000
Refractómetro	1	\$ 690.000	\$ 690.000
Peachimetro	1	\$ 190.000	\$ 190.000
Termómetro tipo escala normal	1	\$ 28.000	\$ 28.000
Cuarto frio	1	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000
Canastillas	100	\$ 5.000	\$ 500.000
Total Inversión			\$ 35.074.000

Fuente: La presente investigación

Tabla 36. Muebles y enseres

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Archivador Grande	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Escritorio estándar	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Equipo de impresora y fax	1	\$ 329.000	\$ 329.000
Silla estándar	1	\$65.000	\$ 65.400
Total inversión			\$ 1.547.500

Fuente: La presente investigación

Tabla 37. Equipo de comunicación y computación.

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipo de computación	1	\$ 1.523.000	\$ 1.523.000

Fuente: La presente investigación

Tabla 38. Equipo de transporte

ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camioneta	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000

Fuente; la presente investigación

Tabla 39. Inversión en equipos menores

Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Manguera	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Cuchillos	3	\$ 28.000	\$ 84.000
Basureros plásticos	3	\$ 65.000	\$ 195.000
Coladores metálicos	2	\$ 32.000	\$ 64.000
Escobas	4	\$ 3.000	\$ 12.000
Traperos	4	\$ 4.000	\$ 16.000
Limpiones	5	\$ 2.000	\$ 10.000
Gorros	50	\$ 128	\$ 6.400
Tapabocas	50	\$ 151	\$ 7.550
Guantes plásticos	5	\$ 10.000	\$ 50.000
Total inversión			\$ 524.950

Fuente; la presente investigación

9.2.3 Inversiones diferidas

➤ Depreciación anual por áreas.

Para la depreciación se tuvo en cuenta la inversión en equipos mayores como se observa en la Tabla No.35, además se tuvo en cuenta un valor de salvamento del 20 %, cuyo valor es de \$ 13.628.900, sacado del total de los activos.

Tabla 40. Depreciación anual por áreas

Activo	Valor total	años	Valor por año
Maquinaria y equipo	\$ 35.074.000	10	\$ 3.507.400
Muebles y enseres	\$ 1.547.500	5	\$ 309.500
Equipo de comunicación y computación	\$ 1.523.000	3	\$ 507.666
Equipo de transporte	\$ 30.000.000	10	\$ 3.000.000
Total depreciación			\$ 7.324.566

Fuente; la presente investigación

9.2.4 Gastos pre operativos. Corresponde a los gastos pagados por anticipado en el cual incurre la empresa, para el presente caso se invertirá en adecuación de la planta, contribuciones y afiliaciones e impuestos.

Tabla 41. Gastos pre operativos

Concepto	Valor Total
Adecuaciones de instalaciones	\$ 1.000.000
Pago registro mercantil	\$ 500.000
Pago impuesto de publicidad vehicular (15% impuesto de renta)	\$ 30.000
Registro Sanitario INVIMA	\$ 3.026.100
Pago derechos código de barras	\$ 265.300
Total gastos diferidos	\$ 4.821.400

Fuente; la presente investigación

9.3 COSTOS

9.3.1 Costos directos. Materia prima para producir un kilo de pulpa de fresa. Para determinar el valor del kilo de fresa se tuvo en cuenta el precio de venta de la fresa en el mercado el cual equivale a \$ 2.500 pesos.

Tabla 42. Costos directos

CLASE DE MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD EMPLEADA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
FRESA	GRAMOS	200	5	\$ 980
HIPOCLORITO DE SODIO	CM ³	10	1	\$ 10
CONSERVANTES	GRAMOS	5	1	\$ 5
TOTAL MATERIA PRIMA POR UNIDAD				\$ 995

Fuente; la presente investigación

El costo para producir una unidad de pulpa de fresa es \$ 995

9.4 COSTOS INDIRECTOS

La empresa debe recurrir a ciertos costos de funcionamiento que deben ser tenidos en cuenta al momento de determinar el precio de venta, para su cálculo se tuvo en cuenta conceptos como el arrendamiento, los servicios públicos entre otros determinando así su valor por unidad, dividiendo cada valor por el número de unidades a producir

Tabla 43.Costo Indirectos

CONCEPTO	VALOR TOTAL	COSTOS
ARRENDAMIENTO	\$ 1.000.000	31,9
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1.000.000	31,9
AGUA	\$ 200.000	6,4
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	\$ 100.000	3,2
ASEO	\$ 80.000	2,6
VIGILANCIA	\$ 20.000	0,6
GAS	\$ 1.000.000	31,9
COMBUSTIBLE	\$ 800.000	25,5
EMPAQUE	\$ 1.000.000	31,9
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		134,0

Fuente; la presente investigación

Precio de venta

Para determinar el precio de venta es importante tener en cuenta el costo de la materia prima, el costo de la mano de obra, los costos indirectos y el margen de utilidad deseado. Para tal fin se han calculado dichos valores para una unidad.

DISTRIBUCION DE MATERIA PRIMA	\$ 995
DISTRIBUCIÓN MANO DE OBRA	\$ 132
DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS	\$ 134
COSTO POR UNIDAD	\$ 1.261

En relación al costo total por unidad se tiene que por cada unidad producida la empresa debe invertir \$ 1.261.

Para determinar el precio de venta se parte del supuesto que la empresa quiere tener una rentabilidad del 40%, y en esta orientación se tiene la formula:

Costo variable Unitario

1 – Margen de Ganancia

En donde el costo variable unitario = \$ 1.216 y la rentabilidad = $(1 - 0,40)$
= $1.216/0,60$
= \$ **2101** precio de venta al distribuidor.

Precio de venta al público= \$ **2.300**

9.4.1 Costos de financiación del proyecto. Este costo representa los intereses y la amortización que debe pagar la empresa por concepto del préstamo que debe incurrir para poder financiar el proyecto, dicho monto será destinado a cubrir los costos de la inversión y el capital de trabajo para los 3 primeros meses.

En esta orientación la unidad de producción de la marca PULPIFRESA, deberá pedir un préstamo de \$ 70.000.000 para ser pagados en los próximos 10 años a una tasa de interés 9,27% efectivo anual de acuerdo a la tasa de interés planteada por el banco de la república.

Tabla 44. Descripción del pago del préstamo a obtener

PERIODO	SALDO	INTERES	CUOTA	AMORTIZ.
0	\$ 70.000.000			
1	\$ 63.000.000	\$ 6.489.000	\$ 13.489.000	\$ 7.000.000
2	\$ 56.000.000	\$ 5.840.100	\$ 12.840.100	\$ 7.000.000
3	\$ 49.000.000	\$ 5.191.200	\$ 12.191.200	\$ 7.000.000
4	\$ 42.000.000	\$ 4.542.300	\$ 11.542.300	\$ 7.000.000
5	\$ 35.000.000	\$ 3.893.400	\$ 10.893.400	\$ 7.000.000
6	\$ 28.000.000	\$ 3.244.500	\$ 10.244.500	\$ 7.000.000
7	\$ 21.000.000	\$ 2.595.600	\$ 9.595.600	\$ 7.000.000
8	\$ 14.000.000	\$ 1.946.700	\$ 8.946.700	\$ 7.000.000
9	\$ 7.000.000	\$ 1.297.800	\$ 8.297.800	\$ 7.000.000
10	\$ 0	\$ 648.900	\$ 7.648.900	\$ 7.000.000

Fuente; la presente investigación

Los intereses serán deflactados de acuerdo a la inflación actual que de acuerdo al banco de la república está en un 2%.

Tabla 45. Criterio de proyección

PERIODO	INTERES	DEFLACTADO
0		
1	\$ 6.489.000	\$ 6.361.765
2	\$ 5.840.100	\$ 5.613.322
3	\$ 5.191.200	\$ 4.891.784
4	\$ 4.542.300	\$ 4.196.383
5	\$ 3.893.400	\$ 3.526.372

Fuente; la presente investigación

9.5 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Estos gastos son ocasionados en el desarrollo del objeto social de la empresa.

Tabla 46. Gastos de Administración

Concepto	Valor Unitario	Valor Total
Salario mensual secretaria	\$ 983.752	\$ 12.000.000
Salario mensual contador	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Salario mensual administrador	\$ 1.000.000	\$ 11.805.024
Total gastos de administración		\$ 33.405.024

Fuente; la presente investigación

9.6 GASTOS DE VENTAS

Comprende los gastos ocasionados por conceptos directamente relacionados con la gestión de ventas, por actividades como distribución, mercadeo, comercialización, promoción, publicidad de ventas.

Tabla 47. Gastos de ventas

Acciones de mercadeo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Publicidad vehicular	1 vehículo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Degustaciones (5% del costo mensual)	3 meses	\$ 614.419	\$ 1.843.256
Volantes	500 unidades	\$ 360	\$ 180.000
Pago publicidad radial	10 meses	\$ 668.160	\$ 6.681.600
Uniformes impulsadoras	2 uniformes	\$ 85.000	\$ 170.000
Salarios impulsadoras	48 días	\$ 600.000	\$ 1.200.000
stands	2 unidades	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Total Gastos de venta			\$ 12.474.856

Fuente; la presente investigación

10. ESTUDIO FINANCIERO

Tabla 48. Supuestos Macroeconómicos

Supuestos Macroeconómicos	2008	2009	2010	2011	2012
Variables Macroeconómicas					
Inflación	7,67%	2,00%	3,20%	3,70%	2,40%
Devaluación	5,40%	9,80%	2,90%	2,90%	6,00%
IPP	22,30%	17,00%	21,70%	14,80%	17,00%
Crecimiento PIB	2,40%	0,40%	1,40%	4,70%	7,50%
DTF T.A.	9,68%	6,33%	3,68%	4,13%	5,34%

Fuente: La presente investigación

Tabla 49. Precio del Producto

2. Precio por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulpa de fresa presentación de 200 grs	\$2.300	\$2.346	\$2.421	\$2.511	\$2.571

Fuente: La presente investigación

Tabla 50. Unidades Vendidas del Producto

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulpa de fresa presentación de 200 grs	376.130	413.743	455.118	500.629	550.692

Fuente: La presente investigación

Tabla 51. Presupuesto de Ventas

Presupuesto de ventas					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulpa de fresa presentación de 200 grs	\$865.099.000	\$970.641.078	\$1.101.873.446	\$1.256.905.032	\$1.415.778.085

Fuente: La presente investigación

Tabla 52. Presupuesto de Materia Prima e Insumos

Presupuesto de materia prima e insumos (Costo por unidad de producción)												
Producto:	Pulpa de fresa presentación de 200 grs											
Unidad de Producción :	Unidad		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Fresa	Gramos	200	\$4,9	\$5,00	\$5,16	\$5,35	\$5,48	\$980,0	\$999,6	\$1.031,6	\$1.069,8	\$1.095,4
Hipoclorito de sodio	Centim. cub.	10	1,0	\$1,02	\$1,05	\$1,09	\$1,12	\$10,0	\$10,2	\$10,5	\$10,9	\$11,2
Conservantes	Gramos	5	1,0	\$1,02	\$1,05	\$1,09	\$1,12	\$5,0	\$5,1	\$5,3	\$5,5	\$5,6
Total Costo unitario de materias primas e insumos								\$995,0	\$1.014,9	\$1.047,4	\$1.086,1	\$1.112,2

Fuente: La presente investigación

Tabla 53. Presupuesto de mano de Obra Directa

Presupuesto de mano de obra directa									
Factor prestacional	59,70 %								
	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Operario de producción 1	1	\$ 616.000	\$ 7.392.000,	\$ 4.413.024,	\$ 11.805.024	\$ 12.041.124,	\$ 12.426.440,	\$ 12.886.219,	\$ 13.195.488
Operario de producción 2	1	\$ 616.000	\$ 7.392.000,	\$ 4.413.024,	\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Operario de producción 3	1	\$ 616.000,	\$ 7.392.000,	\$ 4.413.024	\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Operario de Empaque	1	\$ 616.000,	\$ 7.392.000,	\$ 4.413.024,	\$ 11.805.024	\$ 12.041.124,	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Total			\$ 29.568.000,	\$ 17.652.096	\$ 47.220.096	\$ 48.164.498,	\$ 49.705.762	\$ 51.544.875	\$ 52.781.952

Fuente: La presente investigación

Tabla 54.Cálculo del costo unitario de la mano de obra.

Producto	Duración Proceso Producción (1)	Año 1 (2)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulpa de fresa presentación de 200 grs	2	\$125,54	\$116,41	\$109,22	\$102,96	\$95,85
TOTAL	2	\$125,54	\$116,41	\$109,22	\$102,96	\$95,85

Fuente: La presente investigación

Tabla 55.Presupuesto de otros costos de fabricación.

8. Presupuesto de otros costos de fabricación						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
- Arrendamiento	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.240.000	\$ 12.631.680	\$ 13.099.052	\$ 13.413.429
- Servicios públicos	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.688.000	\$ 15.158.016	\$ 15.718.863	\$ 16.096.115
- Aseo	\$ 80.000	\$ 1.000.000	\$ 1.020.000	\$ 1.052.640	\$ 1.091.588	\$ 1.117.786
- Mantenimiento y reparaciones	\$ 100.000	\$ 1.500.000	\$ 1.530.000	\$ 1.578.960	\$ 1.637.382	\$ 1.676.679
- Vigilancia	\$ 20.000	\$ 600.000	\$ 612.000	\$ 631.584	\$ 654.953	\$ 670.671
- Gas	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.240.000	\$ 12.631.680	\$ 13.099.052	\$ 13.413.429
- Combustible	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 9.792.000	\$ 10.105.344	\$ 10.479.242	\$ 10.730.744
- Otros	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.240.000	\$ 12.631.680	\$ 13.099.052	\$ 13.413.429
Total		\$ 63.100.000	\$ 64.362.000	\$ 66.421.584	\$ 68.879.183	\$ 70.532.283

Fuente: La presente investigación

Tabla 56.Cálculo del costo unitario de gastos de fabricación.

Calculo de costo unitario de gastos de fabricación					
Producto	CIF unitario por producto año 1	CIF unitario por producto año 2	CIF unitario por producto año 3	CIF unitario por producto año 4	CIF unitario por producto año 5
CIFPulpa de fresa presentación de 200 grs	\$ 167,76	\$ 155,56	\$ 145,94	\$ 137,59	\$ 128,08
Total	\$ 167,76	\$ 155,56	\$ 145,94	\$ 137,59	\$ 128,08

Fuente: La presente investigación

Tabla 57. Presupuestos de sueldos a empleados.

Presupuesto sueldos a empleados									
Factor prestacional	59,70%								
Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
1. Administración									
Secretaria	1	\$ 616.000	\$ 7.392.000	\$ 4.413.024	\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Subtotal	1				\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
2. Ventas									
Vendedor	1	\$ 616.000	\$ 7.392.000	\$ 4.413.024	\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Subtotal	1				\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Total	2				\$ 23.610.048	\$ 24.082.249	\$ 24.852.881	\$ 25.772.438	\$ 26.390.976

Fuente: La presente investigación

Tabla 58. Presupuestos gastos de administración.

Presupuesto de Gastos de Administración						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Honorarios Contador	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 9.792.000	\$ 10.105.344	\$ 10.479.242	\$ 10.730.744
Honorarios a Gerente	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.240.000	\$ 12.631.680	\$ 13.099.052	\$ 13.413.429
Total		\$ 33.405.024	\$ 34.073.124	\$ 35.163.464	\$ 36.464.513	\$ 37.339.661

Fuente: La presente investigación

Tabla 59. Presupuesto de Gastos en Ventas

Presupuesto de Gastos de Ventas						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		\$ 11.805.024	\$ 12.041.124	\$ 12.426.440	\$ 12.886.219	\$ 13.195.488
Publicidad	\$ 1.039.574	\$ 12.474.888	\$ 12.724.386	\$ 13.131.566	\$ 13.617.434	\$ 13.944.252
Total		\$ 24.279.912	\$ 24.765.510	\$ 25.558.007	\$ 26.503.653	\$ 27.139.740

Fuente: La presente investigación

Tabla 60. Inversiones diferidas.

Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)	
Descripción	Valor
Código de barras	\$ 265.300
Elaboración prototipos	\$ 500.000
Escrituras y Gastos Notariales	\$ 500.000
Permisos y Licencias	\$ -
Registro Mercantil	\$ 200.000
Registros, Marcas y Patentes	\$ -
Registro Sanitario	\$ 3.026.100
Permiso planeación municipal	\$ -
SAYCO Y ACIMPRO	\$ 10.000
Bomberos	\$ -
Uso del suelo	\$ 20.000
Evento de lanzamiento	\$ -
Total	\$ 4.521.400

Fuente: La presente investigación

Tabla 61. Base para la cuantificación de las inversiones de capital y su fuente de financiación.

Bases para la cuantificación de las inversiones en capital de trabajo y su fuente de financiación								
Condiciones de venta (1)	Contado%	8 días %	15 días %	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las ventas	50,0%				50,0%			100,0%
Condiciones de compra de materias primas e insumos (2)	Contado%	8 días %	15 días %	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las compras	50,0%			50,0%				100,0%

Fuente: La presente investigación

Tabla 62. Cuantificación de las Inversiones en capital de trabajo

Cuantificación de las Inversiones en capital de trabajo			
Descripción	Rotación (Días)	Inversión	Concepto
Efectivo	15	\$ 22.593.933	Corresponde a los recursos en efectivo necesarios para cubrir necesidades inmediatas como caja menor e imprevistos. Su rotación se establece para un periodo muy corto (inferior a 15 días)
Cartera	23	\$ 55.270.214	Su rotación promedio corresponde a las condiciones de venta (fila 486), teniendo en cuenta el porcentaje de ventas de contado, el porcentaje de ventas a crédito y el plazo en días.
Inventario de Materia Prima	8	\$ 8.316.652	Su rotación promedio se establece teniendo en cuenta la perfectibilidad de las materias primas e insumos, la localización de los proveedores y/o el volumen mínimo de pedido.
Inventario de Productos en Proceso	2	\$ 2.386.329	Su rotación corresponde exactamente a la duración del proceso de producción.
Inventario de Producto Terminado	42	\$ 50.112.911	Su rotación óptima se establece teniendo en cuenta la necesidad de atender de manera oportuna la demanda de los clientes del negocio.
Total		\$ 138.680.039	

Fuente: La presente investigación

Tabla 63. Inversiones fijas

Inversiones fijas				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES				
1.1 Terrenos	0	0	0	\$ -
1.2 Adecuaciones	global	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Subtotal				\$ 1.000.000
2. MAQUINARIA Y EQUIPOS	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Despulpadora de fruta	Unidad	1	\$ 3.546.000	\$ 3.546.000
Tanque para escaldado	Unidad	1	\$ 2.190.000	\$ 2.190.000
Empacadora llenadora y selladora	Unidad	1	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000
Cuarto frio	Unidad	1	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000
Mesón de trabajo	Unidad	1	\$ 950.000	\$ 950.000
Tina para lavado en acero	Unidad	1	\$ 950.000	\$ 950.000
Balanza electrónica	Unidad	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Inversión en equipos menores	global	1	\$ 1.932.950	\$ 1.932.950

Subtotal				\$ 36.453.950
3. MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Escritorio	Unidad	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Sillas estándar	Unidad	3	\$ 65.000	\$ 195.000
Subtotal				\$ 645.000
4. EQUIPOS DE OFICINA	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Equipos de computación	Unidad	3	\$ 1.523.000	\$ 4.569.000
Impresoras	Unidad	2	\$ 329.000	\$ 658.000
Archivadores	Unidad	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Subtotal				\$ 6.227.000
5. SEMOVIENTES PIE DE CRIA	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Camioneta	Unidad	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
				\$ -
Subtotal				\$ 30.000.000
6. CULTIVOS PERMANENTES	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Subtotal				\$ -
Total				\$ 74.325.950

Fuente: La presente investigación

Tabla 64.Otros

Otros		
Descripción	Valor	Concepto
1. Diferidos (años amortización)	5	Especifique el número de años de amortización de las inversiones diferidas.
2. Dividendos (% de las utilidades)	33%	Especifique el porcentaje anual de repartición de las utilidades del negocio.
3. Rebajas y descuentos	2%	Establezca el porcentaje promedio de las rebajas o descuentos que se otorgara a los clientes del negocio.
4. Provisión cuentas por cobrar	1%	Establezca el porcentaje correspondiente. (únicamente si considera inversión en cartera)
5. Rotación promedio cuentas por pagar (proveedores) en días.	15	Si se contempla el acceso a crédito con los proveedores de materias primas e insumos, especifique el plazo promedio en días.
7. Tasa Mínima Aceptable de Retorno para evaluar la inversión	18,0%	Especifique la tasa correspondiente.

Fuente: La presente investigación

Tabla 65. Depreciación de activos fijos y amortización de diferidos

Depreciación de activos fijos y amortización de diferidos		
Descripción	Valor	Concepto
Construcciones y Edificaciones	20	Especifique los años de depreciación del activo
Maquinaria y Equipo de Operación	10	
Muebles y Enseres	5	
Equipo de Transporte	10	
Equipo de Oficina	5	
Semovientes	10	Especifique en años el agotamiento del activo
Cultivos Permanentes	10	
Gastos Anticipados	5	Especifique los años de amortización de los gastos anticipados

Fuente: La presente investigación

Tabla 66. Resumen de las inversiones y fuente de financiación

Resumen de las inversiones y fuente de financiación				
Rubro	Total	Fondo emprendedor	Emprendedor	Justificación de los aportes
Capital de Trabajo	\$ 138.680.039	\$ 137.680.039	\$ 1.000.000	Dinero en efectivo
Activos fijos	\$ 74.325.950	\$ 74.325.950		
Diferidos	\$ 4.521.400	\$ 4.521.400		
Total	\$ 217.527.389	\$ 216.527.389	\$ 1.000.000	

Fuente: La presente investigación

Tabla 67. Proyecciones

	Un.	2008	2009	2010	2011	2012
Variables Macroeconómicas						
Inflación	%	7,67%	2,00%	3,20%	3,70%	2,40%
Devaluación	%	5,40%	9,80%	2,90%	2,90%	6,00%
IPP	%	22,30%	17,00%	21,70%	14,80%	17,00%
Crecimiento PIB	%	2,40%	0,40%	1,40%	4,70%	7,50%
DTF T.A.	%	9,68%	6,33%	3,68%	4,13%	5,34%
Ventas, Costos y Gastos						
Precio Por Producto						
Precio Producto 1	\$ / unid.	2.300	2.346	2.421	2.511	2.571
Unidades Vendidas por Producto						
Ventas Producto 1	unid.	376.130	413.743	455.118	500.629	550.692
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	2.300,00	2.346,00	2.421,00	2.511,00	2.571,00
Ventas	unid.	376.130	413.743	455.118	500.629	550.692
Ventas	\$	865.099.000,00	970.641.078,00			
Rebajas en Ventas						
Rebaja	% ventas	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Pronto pago	\$	17.301.980	19.412.822	22.036.814	25.141.588	28.316.583
Costos Unitarios Materia Prima						
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.	995	1.015	1.047	1.086	1.112
Costos Unitarios Mano de Obra						
Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.	125	116	109	103	96
Costos Variables Unitarios						

Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	995	1.015,00	1.047,00	1.086,00	1.112,00
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	125	116	109	103	96
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	1.120,00	1.131,00	1.156,00	1.189,00	1.208,00
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	63.100.000	64.362.000	66.421.584	68.879.183	70.532.283
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	374.249.350	419.949.145	476.508.546	543.683.094	612.369.504
Mano de Obra	\$	47.016.250	47.994.188	49.607.862	51.564.787	52.866.432
Materia Prima y M.O.	\$	421.265.600	467.943.333	526.116.408	595.247.881	665.235.936
Depreciación	\$	17.377.497	25.956.237	35.114.865	44.782.493	54.120.743
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	438.643.097	493.899.570	561.231.273	640.030.374	719.356.679
Margen Bruto	\$	49,30%	49,12%	49,06%	49,09%	49,19%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	24.279.912	24.765.510	25.558.007	26.503.653	27.139.740
Gastos Administración	\$	33.405.024	34.073.124	35.163.464	36.464.513	37.339.661
Total Gastos	\$	57.684.936	58.838.634	60.721.471	62.968.166	64.479.401
Capital de Trabajo						
Cuentas por cobrar						
Rotación Cartera Clientes	días	40	40	40	40	40
Cartera Clientes	\$	96.122.111	107.849.009	122.426.742	139.675.491	157.314.348
Provisión Cuentas por Cobrar	%	1%	1%	1%	1%	1%
Inventarios						
Invent. Prod. Final Rotación	días costo	42	42	42	42	42
Invent. Prod. Final	\$	51.175.028	57.621.617	65.476.982	74.670.210	83.924.946
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días	1	1	1	1	1
Invent. Prod. Proceso	\$	1.218.453	1.371.943	1.558.976	1.777.862	1.998.213
Invent. Materia Prima	días	8	8	8	8	8

Rotación	compras					
Invent. Materia Prima	\$	8.316.652	9.332.203	10.589.079	12.081.847	13.608.211
Total Inventario	\$	60.710.133	68.325.763	77.625.036	88.529.919	99.531.370
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar						
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	44.120.049	45.002.450	45.902.499	46.820.549	47.756.960
Gastos Anticipados						
Gastos Anticipados	\$	4.521.400	4.521.400	4.521.400	4.521.400	28.654.176
Cuentas por Pagar						
Cuentas por Pagar Proveedores	días	30	30	30	30	30
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	35.105.467	38.995.278	43.843.034	49.603.990	55.436.328
Acreedores Varios	\$	43.254.950	44.120.049	45.002.450	45.902.499	46.820.549
Acreedores Varios (Var.)	\$	43.254.950	865.099	882.401	900.049	918.050
Otros Pasivos	\$	8.650.990	8.824.010	9.000.490	9.180.500	9.364.110
Inversiones (Inicio Período)						
Terrenos	\$	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Maquinaria y Equipo	\$	36.453.950	36.453.950	36.453.950	36.453.950	36.453.950
Muebles y Enseres	\$	645.000	645.000	645.000	645.000	645.000
Equipo de Transporte	\$	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Equipos de Oficina	\$	6.227.000	6.227.000	6.227.000	6.227.000	6.227.000
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes		0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$	74.325.950	74.325.950	74.325.950	74.325.950	74.325.950
Otros Activos						
Valor Ajustado	\$	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Impuestos						
Renta						
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Renta Presuntiva	%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%

Estructura de Capital						
Capital Socios	\$	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Capital Adicional Socios	\$	0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	63.000.000	56.000.000	49.000.000	42.000.000	35.000.000
Dividendos						
Utilidades Repartibles	\$	-	157.315.026	292.410.261	454.306.731	641.686.073
Dividendos	%	33%	33%	33%	33%	33%
Dividendos	\$	-	56.863.959	3.346.534	74.330.191	86.364.146

Fuente: La presente investigación

Tabla 68. Balance general

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	116.733.135	181.516.897	308.002.892	462.037.557	640.006.760	822.060.882
Cuentas X Cobrar	480.240	96.122.111	107.849.009	122.426.742	139.675.491	157.314.348
Provisión Cuentas por Cobrar		-961.221	-1.078.490	-1.224.267	-1.396.755	-1.573.143
Inventarios Materias Primas e Insumos	31.187.445	8.316.652	9.332.203	10.589.079	12.081.847	13.608.211
Inventarios de Producto en Proceso	480.240	1.218.453	1.371.943	1.558.976	1.777.862	1.998.213
Inventarios Producto Terminado	1.440.720	51.175.028	57.621.617	65.476.982	74.670.210	83.924.946
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	43.254.950	44.120.049	45.002.450	45.902.499	46.820.549	47.756.960
Gastos Anticipados Neto	3.617.120	6.815.468	8.655.018	9.663.184	9.691.205	29.346.968
Total Activo Corriente:	197.193.850	388.323.437	536.756.641	716.430.751	923.327.168	1.154.437.385
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	1.000.000	2.045.730	2.945.821	3.854.518	4.756.665	5.559.496
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	36.453.950	70.649.942	97.520.674	122.399.258	144.501.034	160.849.763
Muebles y Enseres Neto	645.000	1.111.154	1.376.353	1.524.706	1.534.113	1.366.263
Equipo de Transporte Neto	30.000.000	58.141.800	80.255.232	100.729.214	118.918.006	132.372.291
Equipo de Oficina Neto	6.227.000	10.727.377	13.287.676	14.719.918	14.810.736	13.190.264
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	74.325.950	142.676.004	195.385.756	243.227.615	284.520.554	313.338.077
Total Otros Activos Fijos	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
TOTAL ACTIVO	273.019.800	532.499.441	733.642.397	961.158.366	1.209.347.722	1.469.275.463
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	173.019.800	35.105.467	38.995.278	43.843.034	49.603.990	55.436.328
Impuestos X Pagar	0	107.872.008	120.169.577	141.005.783	163.834.424	186.508.368

Acreeedores Varios		43.254.950	44.120.049	45.002.450	45.902.499	46.820.549
Obligaciones Financieras	70.000.000	133.000.000	181.222.222	215.444.444	236.444.444	245.000.000
Otros pasivos a LP		8.650.990	8.824.010	9.000.490	9.180.500	9.364.110
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	243.019.800	327.883.415	393.331.135	454.296.201	504.965.857	543.129.355
Patrimonio						
Capital Social	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	100.451.067	229.063.727	379.976.540	555.321.927
Utilidades del Ejercicio	0	172.315.026	191.959.194	225.243.003	261.709.534	297.928.952
Revalorización patrimonio	0	2.301.000	2.901.000	7.555.434	17.695.792	27.895.229
TOTAL PATRIMONIO	30.000.000	204.616.026	340.311.261	506.862.165	704.381.866	926.146.108
TOTAL PAS + PAT	273.019.800	532.499.441	733.642.397	961.158.366	1.209.347.722	1.469.275.463

Fuente: La presente investigación

Tabla 69. Estado de Resultados

	2008	2009	2010	2011	2012
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	865.099.000	970.641.078	1.101.840.678	1.257.079.419	1.415.829.132
Devoluciones y rebajas en ventas	17.301.980	19.412.822	22.036.814	25.141.588	28.316.583
Materia Prima, Mano de Obra	421.265.600	467.943.333	526.116.408	595.247.881	665.235.936
Depreciación	17.377.497	25.956.237	35.114.865	44.782.493	54.120.743
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	63.100.000	64.362.000	66.421.584	68.879.183	70.532.283
Utilidad Bruta	346.053.923	392.966.686	452.151.007	523.028.274	597.623.588
Gasto de Ventas	24.279.912	24.765.510	25.558.007	26.503.653	27.139.740
Gastos de Administración	33.405.024	34.073.124	35.163.464	36.464.513	37.339.661
Provisiones	961.221	117.269	145.777	172.487	176.389
Amortización Gastos	1.947.277	2.908.588	3.934.879	5.018.208	9.918.702
Utilidad Operativa	285.460.490	331.102.195	387.348.879	454.869.412	523.049.096
Otros ingresos					
Intereses	14.998.281	22.940.201	25.498.079	31.459.408	37.944.945
Otros ingresos y egresos	-14.998.281	-22.940.201	-25.498.079	-31.459.408	-37.944.945
Revalorización de Patrimonio	-2.301.000	-600.000	-4.654.434	-10.140.358	-10.199.437
Ajuste Activos no Monetarios	12.095.183	4.972.745	10.638.635	15.611.903	12.972.848
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-347.550	-1.397.801	-2.967.176	-3.070.647
Ajuste Amortización Acumulada	-69.358	-58.418	-188.413	-370.415	-369.596
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	9.724.825	3.966.776	4.397.986	2.133.954	-666.832
Utilidad antes de impuestos	280.187.034	312.128.771	366.248.786	425.543.958	484.437.320
Impuestos (35%)	107.872.008	120.169.577	141.005.783	163.834.424	186.508.368
Utilidad Neta Final	172.315.026	191.959.194	225.243.003	261.709.534	297.928.952

Fuente: La presente investigación

Tabla 70. Flujo de caja

	2008	2009	2010	2011	2012
FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	285.460.490	331.102.195	387.348.879	454.869.412	523.049.096
Depreciaciones	17.377.497	25.956.237	35.114.865	44.782.493	54.120.743
Amortización Gastos	1.947.277	2.908.588	3.934.879	5.018.208	9.918.702
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	961.221	117.269	145.777	172.487	176.389
Impuestos	0	-107.872.008	-120.169.577	-141.005.783	-163.834.424
Neto Flujo de Caja Operativo	305.746.484	252.212.281	306.374.825	363.836.818	423.430.506
Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	-95.641.871	-11.726.898	-14.577.733	-17.248.749	-17.638.857
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	22.870.793	-1.015.551	-1.256.876	-1.492.768	-1.526.365
Variación Inv. Prod. En Proceso	-738.213	-153.490	-187.033	-218.886	-220.351
Variación Inv. Prod. Terminados	-49.734.308	-6.446.589	-7.855.365	-9.193.228	-9.254.736
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	-865.099	-882.401	-900.049	-918.050	-936.411
Otros Activos	-4.521.400	-4.521.400	-4.521.400	-4.521.400	-28.654.176
Variación Cuentas por Pagar	-137.914.333	3.889.811	4.847.756	5.760.956	5.832.338
Variación Acreedores Varios	43.254.950	865.099	882.401	900.049	918.050
Variación Otros Pasivos	8.650.990	173.020	176.480	180.010	183.610
Variación del Capital de Trabajo	-214.638.492	-19.818.398	-23.391.818	-26.752.067	-51.296.897
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Inversión en Maquinaria y Equipo	-36.453.950	-36.453.950	-36.453.950	-36.453.950	-36.453.950
Inversión en Muebles	-645.000	-645.000	-645.000	-645.000	-645.000
Inversión en Equipo de Transporte	-30.000.000	-30.000.000	-30.000.000	-30.000.000	-30.000.000
Inversión en Equipos de Oficina	-6.227.000	-6.227.000	-6.227.000	-6.227.000	-6.227.000

Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-74.325.950	-74.325.950	-74.325.950	-74.325.950	-74.325.950
Neto Flujo de Caja Inversión	-288.964.442	-94.144.348	-97.717.768	-101.078.017	-125.622.847
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	63.000.000	56.000.000	49.000.000	42.000.000	35.000.000
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	-7.777.778	-14.777.778	-21.000.000	-26.444.444
Intereses Pagados	-14.998.281	-22.940.201	-25.498.079	-31.459.408	-37.944.945
Dividendos Pagados	0	-56.863.959	-63.346.534	-74.330.191	-86.364.146
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	48.001.719	-31.581.938	-54.622.391	-84.789.599	-115.753.536
Neto Periodo	64.783.762	126.485.995	154.034.665	177.969.202	182.054.123
Saldo anterior	116.733.135	181.516.897	308.002.892	462.037.557	640.006.760
Saldo siguiente	181.516.897	308.002.892	462.037.557	640.006.760	822.060.882

Fuente: La presente investigación

Tabla 71. Salidas

	2008	2009	2010	2011	2012
Supuestos Macroeconómicos					
Variación Anual IPC	7,67%	2,00%	3,20%	3,70%	2,40%
Devaluación	5,40%	9,80%	2,90%	2,90%	6,00%
Variación PIB	2,40%	0,40%	1,40%	4,70%	7,50%
DTF ATA	9,68%	6,33%	3,68%	4,13%	5,34%
Supuestos Operativos					
Variación precios		2,0%	3,2%	3,7%	2,4%
Variación Cantidades vendidas		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación costos de producción		12,6%	13,6%	14,0%	12,4%
Variación Gastos Administrativos		2,0%	3,2%	3,7%	2,4%
Rotación Cartera (días)		40	40	40	40
Rotación Proveedores (días)		30	30	30	30
Rotación inventarios (días)		50	50	50	50
Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,09	2,64	3,12	3,56	4,00
Prueba Acida	2	2	3	3	4
Rotación cartera (días),	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Rotación Inventarios (días)	25,3	25,3	25,4	25,4	25,3
Rotación Proveedores (días)	28,7	28,3	27,9	27,7	27,4
Nivel de Endeudamiento Total	61,6%	53,6%	47,3%	41,8%	37,0%
Concentración Corto Plazo	1	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	2038,5%	1569,7%	1672,8%	1604,7%	1547,7%
Ebitda / Servicio de Deuda	2038,5%	1172,2%	1059,1%	962,3%	912,1%

Rentabilidad Operacional	33,0%	34,1%	35,2%	36,2%	36,9%
Rentabilidad Neta	19,9%	19,8%	20,4%	20,8%	21,0%
Rentabilidad Patrimonio	84,2%	56,4%	44,4%	37,2%	32,2%
Rentabilidad del Activo	32,4%	26,2%	23,4%	21,6%	20,3%
Flujo de Caja y Rentabilidad					
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos					
Flujo de Operación		305.746.484	252.212.281	306.374.825	363.836.818
Flujo de Inversión	-272.539.560	-288.964.442	-94.144.348	-97.717.768	-101.078.017
Flujo de Financiación		48.001.719	-31.581.938	-54.622.391	-84.789.599
Flujo de caja para evaluación	-272.539.560	16.782.042	158.067.933	208.657.056	262.758.802
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	-272.539.560	14.222.070	116.483.370	133.707.383	146.413.709
Criterios de Decisión					
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)	33,35%				
VAN (Valor actual neto)	117.727.631				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,69				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	8 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	89,01%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	15 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	16 mes				

Fuente: La presente investigación

Tabla 72. Ingresos

Nombre del Producto o Servicio:	Pulpa de fresa presentación de 200 grs				
Posición Arancelaria:					
Precio de Lanzamiento:	\$2.300				
%IVA:	0	%Retención en la fuente:			0
%Ventas a Crédito:	0				
PROYECCION DE VENTAS					
PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cant. Mes 1	31.344	34.478	37.926	41.719	45.891
Cant. Mes 2	31.344	34.478	37.926	41.719	45.891
Cant. Mes 3	31.344	34.478	37.926	41.719	45.891
Cant. Mes 4	31.344	34.478	37.926	41.719	45.891
Cant. Mes 5	31.344	34.478	37.926	41.719	45.891
Cant. Mes 6	31.344	34.479	37.926	41.719	45.891
Cant. Mes 7	31.344	34.479	37.927	41.719	45.891
Cant. Mes 8	31.344	34.479	37.927	41.719	45.891
Cant. Mes 9	31.344	34.479	37.927	41.719	45.891
Cant. Mes 10	31.344	34.479	37.927	41.719	45.891
Cant. Mes 11	31.345	34.479	37.927	41.719	45.891
Cant. Mes 12	31.345	34.479	37.927	41.720	45.891
Precio	2300	2346	2421	2511	2571
Ventas Esperadas	865.099.000,00	970.641.078,00	1.101.873.446,50	1.256.905.031,90	1.415.778.085,02
Verificación					
Cantidades anuales vendidas	376.130	413.743	455.118	500.629	550.692
Valor de las ventas	\$865.099.000	\$970.641.078	\$1.101.873.446,50	\$1.256.905.031,90	\$1.415.778.085,02

Tabla 73. Punto de equilibrio

Rubro	Valor año 1	Clasificación de los costos y gastos (1)	Costo Variable	Costo Fijo
1.1. Clasificación de los costos				
1.1.1 Costo de materias prima e insumos utilizados	\$ 374.249.350	CV	\$ 374.249.350	
1.1.2 Costo de mano de obra directa	\$ 47.220.096	CF	\$ -	\$ 47.220.096
1.1.3 Costo de mano de obra directa jornales	0	CF	0	0
1.1.4 Costos indirectos de fabricación				
- Arrendamiento	\$ 12.000.000			\$ 12.000.000
- Servicios públicos	\$ 14.400.000	CF	0	\$ 14.400.000
- Seguros	\$ 1.000.000		0	\$ 1.000.000
- Mantenimiento y reparaciones	\$ 1.500.000	CF	0	\$ 1.500.000
- Dotaciones	\$ 600.000	CF	0	\$ 600.000
-	\$ 12.000.000		0	\$ -
-	\$ 9.600.000		0	0
- Otros	\$ 12.000.000		0	0
1.2 Clasificación de los gastos				
1.2.1 Gastos de administración				
Sueldos a empleados	\$ 11.805.024	CF		\$ 11.805.024
Honorarios Contador	\$ 9.600.000	CF		\$ 9.600.000
Arrendamientos	\$ 12.000.000	CF		\$ 12.000.000
Otros impuestos	0	CV	0	

Servicios Bancarios	0	CF	0	0
Seguros	0		0	0
Servicios Públicos	0	CF	0	0
Suscripciones y afiliaciones	0		0	0
Teléfono, internet, correo	\$ -	CF	\$ -	\$ -
Suministros de oficina	\$ -	CF	\$ -	\$ -
Otros	\$ -		\$ -	\$ -
1.2.2 Gastos de ventas				
Sueldos a empleados	\$ 11.805.024	CV	\$ 11.805.024	\$ -
Gastos de distribución	\$ -	CV	\$ -	
Publicidad	\$ 12.474.888	CF	\$ -	\$ 12.474.888
Gastos de representación	\$ -		\$ -	\$ -
Gastos de viaje	\$ -	CF	\$ -	\$ -
Otros Gastos en ventas	\$ -		\$ -	\$ -
Total costos variables y fijos			\$ 386.054.374	\$ 122.600.008

Punto de equilibrio (\$) =
$$\frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

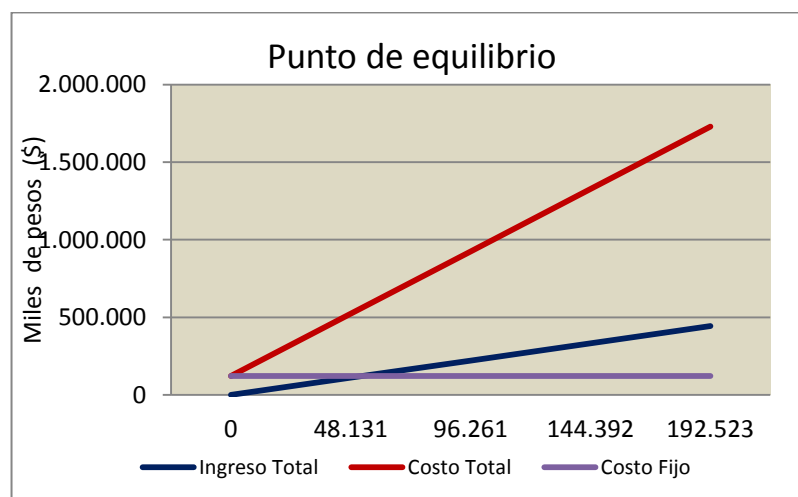
Fuente: La presente investigación

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{122.600.008}{1 - (386054374 / 865099000)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 221.401.386$$

Punto de equilibrio en Unidades			
Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Pulpa de fresa presentación de 200 grs	96.261	\$ 2.300	\$ 221.401.386
Total	96.261		\$ 221.401.386

Gráfico 72. Punto de equilibrio



Fuente: La presente investigación

Rubro	Fondo Emprender	Emprendedor	Valor
1. Capital de trabajo			
1.1 Efectivo	22.593.933		22.593.933
1.2 Cartera	55.270.214		55.270.214
1.3 Inventario de materia prima	7.816.652	500.000	8.316.652
1.4 Inventario de producto en proceso	2.386.329		2.386.329
1.5 Inventario de producto terminado	50.112.911		50.112.911
Subtotal	138.180.039	500.000	138.680.039
2. Activos fijos			
2.1 Terrenos	0		0
2.2 Adecuaciones	1.000.000		1.000.000
2.3 Maquinaria y equipo	36.453.950		36.453.950
2.4 Muebles y enseres	645.000		645.000
2.5 Equipos de transporte	0		
2.6 Equipos de oficina	6.227.000		6.227.000
2.7 Semovientes pie de cria	30.000.000		30.000.000
2.8 Cultivos permanentes	0		0
Subtotal	74.325.950	0	74.325.950
3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)	4.021.400	500.000	4.521.400
Total	216.527.389	1.000.000	217.527.389

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero FONADE teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos con base en las metas de producción y ventas esperadas. Permiten realizar las siguientes apreciaciones:

- El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 198.330.627
- Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$198.330.627, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuado de liquidez.
- El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 221.401.386.
- La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 18 % anual, arroja una TIR del 33,35 % y un Valor Presente Neto de \$ 809.529.977.

11.IMPACTO AMBIENTAL.

Los residuos de la planta productora de pulpas son desperdicios provenientes de la fruta tales como las cáscaras y las semillas. Por esa razón, la recolección de los residuos se realizara de acuerdo con la normatividad exigida por el Ministerio de Salud y Medio Ambiente. Dichos residuos orgánicos representan un riesgo para la salud de la comunidad puesto que son fuente de microorganismos que al descomponerse pueden ser causantes de enfermedades. Por otro lado, al descomponerse los residuos atraen animales como los insectos que pueden ser portadores de dichas enfermedades para la comunidad.

Por lo anterior se propone:

- Incorporar en el manual de la empresa PULPIFRESA, una gestión para la correcta manipulación de los residuos ocasionados en el proceso de transformación de fruta en pulpa, según los lineamientos del Decreto 2676 de Diciembre de 2002.
- Crear una cultura del manejo adecuado de los residuos ocasionados por el proceso de la planta de producción de PULPIFRESA
- Implementar una estrategia para el procedimiento de los residuos, clasificación y almacenamiento de los mismos

11.1. IMPACTO SOCIO- ECONOMICO

En el departamento de Nariño la actividad económica principal es la agricultura aportando una tercera parte del producto departamental, caracterizado inicialmente por ser un departamento rural donde predomina la producción minifundista.

Este tipo de proyectos benefician a la región tanto en la parte económica como social, ya que con esto se genera empleo para la región, tanto de mano de obra directa como indirecta. Al internarse ya en la producción industrial se generan ciertos beneficios que se traduce en bienestar para la comunidad, porque implica la movilización de mano de obra, la utilización de mayores cantidades de materias primas y recursos tecnológicos, físicos los cuales favorecen el entorno en que se llevara a cabo el negocio porque estos recursos provienen de la región misma lo cual se convierte en un círculo de inversión y beneficios constantes para la economía local.

Al realizar este proceso industrial con la fresa no solo se va a beneficiar a la Granja de Botana y la Universidad de Nariño, esto repercute positivamente en la economía regional porque permite dar un gran paso al dejar de ser

netamente una región agrícola y pasar a procesos agroindustriales que permiten darle un mejor aprovechamiento a los productos con un valor agregado importante y esto aportaría significativos avances en la producción del departamento como tal y además al ser un producto alimenticio benéfico es aún más importante porque este tipo de productos se vuelven básicos para la canasta familiar, considerando además que las nuevas tendencias mundiales de consumo y del consumidor como tal están volcando su interés por lo natural y sano, lo cual es bueno para la empresa porque habrá ventas, utilidades y rentabilidad, y poner esta empresa ante un mercado y una demanda que responden positivamente a las ideas de negocios que se proponen y favorecen a este tipo de iniciativas.

Tabla 74. Plan operativo de mercadeo

Estrategia Corporativa del Plan de Mercadeo: Penetración en el Mercado							
OBJETIVOS DE MERCADEO	VARIABLES	ACTIVIDADES	METAS	PRESUPUESTO	ETAPA DE EJECUCION	RESPONSABLES	INDICADOR DE GESTION
Crear la marca de pulpa de fresa "PULPIFRESA", proponiendo un empaque y etiqueta llamativos que identifiquen al producto y permita ser apreciado por el consumidor en la Ciudad de Pasto. Obteniendo una aceptación inicial del 20% en los consumidores	Producto	Creación del empaque y etiqueta	Brindar identidad a la marca de pulpa de fresa / Dotar al producto de un empaque que garantice su conservación y optimo estado	\$ 18.000.000 (180.000 unidades)	Quinto mes después de iniciada la ejecución del proyecto	Administrador con la ayuda del Director de Granjas (gestión de la creación de la marca) // Empresa a contratar (fabricación del empaque)	Contar con la marca "PULPIFRESA" // Tener el diseño y el empaque del producto
		Embalaje del producto		\$ 10.800.000 (7.200 cajas)	Constantemente cuando exista producción	Auxiliar de Empaque	Contar con el producto óptimamente embalado para su posterior distribución
Diseñar una estrategia de Comunicación que permita posicionar la marca "PULPIFRESA" en la ciudad de San Juan de Pasto, utilizando un estructurado Plan de Medios, para conseguir la recordación de marca en un 20% para el primer año.	Comunicación	Ubicación de publicidad en el vehículo de distribución del producto	Generar recordación de marca por parte del segmento seleccionado para introducir el producto / Otorgar al cliente la atención adecuada y el mejoramiento constante tanto en el producto como en el servicio	\$ 1.000.000 (en 1 vehículo)	Séptimo mes después de iniciada la ejecución del proyecto	Empresa a contratar para la función	Recordación de marca en la ciudad de Pasto
		Seguimiento de la satisfacción del cliente, por medio de vía telefónica		-----	Constantemente con el cliente	Secretaria	Mejor relación con el cliente y generación de fidealización
		Publicidad radial Publicidad Medios		\$ 6.681.600 (10 meses)	4 pautas radiales, de lunes a viernes durante 10 meses	Empresa a contratar para la función	Conocimiento de la marca PULPIFRESA y recordación de marca en la

		electrónicos Pagina Web					ciudad de pasto
Desarrollar una estrategia promocional que incluyan promociones comerciales y Promociones de venta lo cual permitirá que se obtenga un incremento del 30% en ventas.	Promoción	Degustaciones del producto y entrega de volantes	Dar a conocer el producto en la etapa de introducción e incentivar las ventas en la etapa de crecimiento y madurez.	\$ 1.843.256 (degustaciones 3 meses) // \$ 180.000 (volantes 500 unidades) // \$ 600.000 (salario de 2 impulsadoras por 48 días)	A partir del octavo mes después de iniciada la ejecución del proyecto (dos día a la semana, viernes y sábado, durante tres meses)	Impulsadoras	Conocimiento del producto y nivel de ventas Nro. de clientes que conocen el producto/Nro. de clientes que compran el producto.
Diseñar una estrategia de distribución selectiva que permita atender eficazmente a los clientes a través de una logística idónea que beneficie a la Unidad Productora de Pulpa de Fresa, en la minimización de tiempo y costos logrando atender eficientemente a más clientes con el cubrimiento de 40% de la ciudad.	Distribución	Creación de un nuevo canal de distribución	Crear una estrategia de distribución eficiente que permita atender oportunamente y sin el menor inconveniente a cada uno de los clientes.	-----	Séptimo mes después de iniciada la ejecución del proyecto	Administrador	Entrada del producto a supermercados y autoservicios de la ciudad de Pasto
		Establecimiento de rutas de distribución de acuerdo a cercanía geográfica		-----	Séptimo mes después de iniciada la ejecución del proyecto	Administrador	Entrega del producto en los plazos establecidos con el cliente y en las condiciones adecuadas
		Atender las zonas de distribución y ampliar el mercado actual		\$ 7.920.000 (salario anual del vendedor externo)	Séptimo mes después de iniciada la ejecución del proyecto	Vendedor Externo	Nivel de ventas y nuevos clientes

Fuente: Esta Investigación

Las actividades de mercadeo comienzan a ejecutarse desde el quinto mes en que empieza a ejecutarse el proyecto, ya que los primeros cuatro meses será un periodo donde se tramite la legalidad de la unidad de negocio y se gestionara tramites como el registro INVIMA y demás requerimientos de tipo legal que se anotan en el capítulo administrativo

TOTAL COSTO: \$46.244.856

CONCLUSIONES

El estudio de mercados realizado arrojó información relevante en cuanto a tendencias de consumo por parte de la población de San Juan de Pasto, además de los niveles de comercialización de los diferentes intermediarios como supermercados y autoservicios de la ciudad. De esta manera se pudo establecer como segmento objetivo, el conjunto de supermercados y autoservicios, puesto que esta clase de intermediarios por lo general comercializan este producto y la rotación es favorable; caso contrario al segmento de restaurantes, cafeterías y hoteles quienes tienen una marcada preferencia por la fruta natural bajo el argumento de mayor rendimiento a menor precio.

La pulpa de fresa es una de las de mayor preferencia, sumado a esto la pulpa de fruta que se comercializa ofrece grandes beneficios como la practicidad al momento de preparar bebidas y otros alimentos. Al utilizar intermediarios como supermercados y autoservicios para ofrecer el producto, no se está limitando a un solo segmento de mercado (restaurantes, cafeterías, hoteles, etc.), sino que se opta por dar a conocer el producto de manera masiva y ponerlo a disposición de toda clase de consumidor.

El diagnóstico organizacional interno, dilucida falencias específicamente en las áreas productiva y de mercadeo, sin embargo el área administrativa es fuerte y es punto de partida para establecer lineamientos y directrices que permitan la consecución de recursos destinados al mejoramiento de la infraestructura para la producción y estrategias básicas de mercadeo y ventas, no tan solo para la producción de fresas y lo que se derive, sino también para los demás productos provenientes de la Granja de Botana.

Definido el segmento de mercado objetivo, las estrategias de mercadeo permitirán en primer lugar dar a conocer la marca “PULPIFRESA”, mediante un plan de medios que permita informar sobre las características del producto, la importancia de ser producido por la Granja de Botana de la Universidad de Nariño, e igualmente persuadir a la compra. La creación del empaque, la etiqueta, la definición de las actividades de comunicación y utilización de la fuerza de ventas son tácticas que darán un impulso hacia el conocimiento de la marca y la decisión de compra.

De la investigación aplicada a la población de Pasto se pudo determinar que la mayoría de la población conoce y consume el producto lo cual permite generar estrategias de mercado para llegar a este sector ofreciéndoles un producto nuevo y con ciertas ventajas que ellos no habían percibido en los productos que consumen habitualmente y más aun conociendo que el 100% de los encuestados tienen una disponibilidad positiva a adquirir este nuevo producto

Según el diagnóstico realizado a la situación externa se obtuvo un resultado favorable, por tanto se puede deducir que existen variables del medio externo que son propicias para la actividad económica que se pretende desarrollar, principalmente en lo que concierne a aspectos relacionados con los ámbitos geográfico, demográfico y económico que son favorables específicamente cuando se trata de nuevas tendencias de consumo que unidas a las otras variables muestran un panorama óptimo para el producto.

El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 198.330.627

La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 18 % anual, arroja una TIR del 33,35 % y un Valor Presente Neto de \$ 809.529.977.

El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 221.401.386.

RECOMENDACIONES

La Universidad de Nariño debe tomar en consideración la oportunidad de expandirse a nivel local, mediante la creación de pequeñas unidades productivas que le permitan obtener recursos propios, ya que en la actualidad existen recortes presupuestales por parte del gobierno que han afectado de manera drástica las actividades académicas, por lo tanto estas acciones pueden generar utilidades que pueden ser destinadas a tener una educación de mayor calidad.

El talento humano existente en la Universidad de Nariño, debe ser fundamental para llevar a cabo proyectos en pro del auto sostenimiento del Fondo de Granjas y sus diferentes programas, puesto que no solo basta con cumplir con las actividades académicas que sirvan de práctica para los estudiantes, sino que también es de gran importancia fijar objetivos que busquen generar utilidades para reinvertirlas en el mejoramiento de la infraestructura, maquinaria y demás recursos. De esta forma, es indispensable planear y proyectarse hacia la comercialización de productos de las granjas, de manera más formal y organizada, aprovechando el conocimiento de docentes, estudiantes y demás personal vinculado a la Alma Mater.

La creación de una unidad de productora de pulpa de fruta, no solo depende de contar con la infraestructura necesaria para realizar las actividades de producción, distribución, comercialización y administración, ni de la consecución del capital para iniciar las operaciones; es un proceso más complejo que abarca la reestructuración organizativa y la formulación de nuevas políticas dentro de la universidad. Que tengan por objeto no solamente la función académica, sino comercial, sentando para eso las bases para su ejecución.

La formulación y puesta en marcha de este tipo de proyectos benefician en gran medida la economía regional ya que se convierten en propulsores de desarrollo gracias a la inversión que se realiza en cuanto a recursos físicos, financieros y sobre todo humanos; además el óptimo aprovechamiento de los productos agrícolas y la agro industrialización, se traduce en la producción de bienes de alta demanda y con un grado de tecnificación que brinda confianza y expectativa al consumidor final.

BIBLIOGRAFÍA

FERNANDEZ VALIÑAS, Ricardo. *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano*. EDITORIAL COLOR S.A. MEXICO DF 1999, pag 140 a pág. 142

DE LA VEGA, Ignacio, “El plan de negocio, una herramienta Indispensable” .Instituto de Empresa Madrid.2004. pág. 120 y 121.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Informe de Coyuntura Regional ICER Nariño 2011. Santa fe de Bogotá. Editorial Banco de la República. 2011, 114 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001. Pag.134 a pág. 141

PORTER, MICHAEL, VENTAJA COMPETITIVA, PRIMERA EDICIÓN, COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, MÉXICO, 1987.

VARELA RODRIGO, Innovación Empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas, edición 2001, Editorial Prentice hall 2001. Pág. 115 a pág. 117.

NETGRAFÍA

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Guias_empresariales/01_Produccion_conservas_mermeladas.pdf /Artículo publicado el 14 de junio de 2009.

http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/PORTER_Y_LA_COMPETITIVIDAD/ARTICULO_PUBLICADO_EL_09-02-2005

WWW. Google.com/ frutas tropicales/pulpa de fruta /beneficios y propiedades de la pulpa de fruta/artículo publicado el 12-09 -2011.

<http://enciclopedia.us.es/index.php/Fruta/Articulo> publicado el 11 de abril de 2011.

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Hortofruticola.pdf>/ARTIUCULO PUBLICADO EL 11 NOV publicado por el Departamento Nacional de Planeación en el año 2004

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm> (jueves 13 de enero de 2011)

MRDA Plan Frutícola Nacional 2006 Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural/artículo publicado por El Ministerio de Agricultura y desarrollo rural en agosto de 2006.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Portada.net/10> de noviembre de 2009.

[www.udenar.edu.co/CEDRE/Cuentas Económicas de Nariño](http://www.udenar.edu.co/CEDRE/Cuentas_Económicas_de_Nariño) 2000-2006. Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Enero 15 de 2011

“PLAN TERRITORIAL DE SALUD 2012 – 2015”(2012) [en línea], disponible en:http://www.pasto.gov.co/phocadownload/documentos2012/salud/plan_territorial_de_salud_2012-2015.pdf, recuperado: 27 de mayo de 2013.

“Informe de la Secretaría – SICE” [en línea], disponible en: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFAQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.sice.oas.org%2Fctyindex%2Fcol%2FWTO%2FESPANOL%2FWTTPRS265-04_s.doc&ei=1nSmUYP7MMHa0QG76oDADA&usq=AFQjCNFdnm3cbtFH5CoePyU3RohwmC2xgg&sig2=qt62gf1KsSQcUD9kB1cMdg, recuperado mayo 29 de 2013.

Dirección Nacional de innovación Académica. Universidad Nacional de Colombia. (2003)[en línea], disponible en:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p1.htm>, recuperado: 27 de mayo de 2013.

PERFIL NACIONAL DE CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS. (2012)[en línea], disponible en: http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf , recuperado: 03 de junio de 2013.

Guía Ambiental para el sector Hortofrutícola. Ministerio del medio ambiente. [en línea], disponible en: http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia_~1c.pdf , recuperado: 27 de mayo de 2013.

QUÉ DEBO DE HACER PARA REGISTRAR UN CÓDIGO DE BARRAS. [en línea], disponible en: http://www.ccv.org.co/ccvnueva/files/PASOS_PARA_REGISTRAR_CODIGOS_DE_BARRAS.pdf , recuperado: 21 de junio de 2013.

Estudio Continuo de Audiencia de Radio ECAR. [en línea], disponible en, http://laradioenred.files.wordpress.com/2010/12/ecar_fabricio-alarcc3b3n.pdf, recuperado: 28 de junio de 2013.

Decreto 3075 – 1997. INVIMA. [en línea], disponible en: http://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=484:decreto-3075-1997&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139 , recuperado: 21 de junio de 2013.

Fuente: DANE -DATOS exportaciones e importaciones, tomados de comercio exterior, temática económica. Datos mensuales de producción tomados de la muestra mensual manufacturera, temática económica. Cálculos observatorio de competitividad

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA APLICADA A SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE PASTO



Encuesta No. _____

UNIVERSIDAD DE NARIÑO PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO ENCUESTA A SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS

La presente investigación se realiza con fines académicos, por lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas de la manera más sincera posible.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:	
Dirección:	Teléfono:

1. ¿Usted comercializa PULPA DE FRUTA en su negocio?

a. Si	b. No	¿Por qué?
--------------	--------------	-----------

Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 2 de lo contrario prosiga a la pregunta 14

2. ¿Qué PULPA(S) DE FRUTA comercializa?

a. Fresa	b. Banano	c. Mora
d. Piña	e. Otra	¿Cuál?

3. En su concepto el comportamiento de la demanda del producto PULPA DE FRUTA en su establecimiento es:

a. Alto	b. Medio	c. Bajo
----------------	-----------------	----------------

4. ¿En general qué cantidad del producto adquieren los consumidores al mes?

a. Menos de 20 unidades	b. De 21 a 40 unidades	c. Más de 41 unidades
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------

5. ¿Qué marcas de PULPA DE FRUTA comercializa?

a. Pulpifruta	b. Pulpafruit	c. La Berraquera
d. Vidfruit	e. Otra	¿Cuál?

6. ¿Qué inconvenientes ha encontrado con la(s) marca(s) que actualmente comercializa?

a. Mala calidad	b. Falta de información	c. Ausencia de servicio postventa
d. Otro	¿Cuál?	e. Ninguno

7. ¿Qué lo llevó a comercializar esta(s) marca(s)?

a. Calidad	b. Precio	c. Única marca disponible
d. Variedad de presentaciones	e. Recomendación de otras personas	

8. ¿Le han realizado seguimiento respecto a la satisfacción del producto?

a. Si	b. No
--------------	--------------

9. ¿Qué tipo de incentivos ha recibido por parte de los proveedores al comercializar el producto?

a. Ofertas	b. Descuentos	c. Obsequios
d. Garantía	e. Capacitaciones	f. Ninguno

10. ¿Si conociera un proveedor con una nueva marca de productos de PULPA DE FRUTA en la región, que le brinde calidad, buen precio, buena presentación y promociones, estaría dispuesto a comercializar el producto?

a. Si	b. No
--------------	--------------

11. ¿Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva marca?

a. Mejor calidad		b. Precios bajos		c. Promociones	
d. Servicio postventa		e. Mayor publicidad			

12. ¿En su concepto que promociones serían atractivas para ofertar esta clase de productos?

a. Dos por uno (2x1)		b. Combos con otro producto		c. Contenido extra	
d. Descuentos		e. Obsequios			

13. ¿Por qué medio publicitario piensa usted sería conveniente dar a conocer la existencia de esta nueva marca?

a. Revistas especializadas		b. Radio		c. Televisión	
d. Separatas		e. Volantes		f. Afiches	
g. Periódico		h. Exhibiciones del producto		i. Otro Medio	
¿Cuál?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO B. ENCUESTA A RESTAURANTES-HOTELES-CAFETERIAS DE LA CIUDAD DE PASTO

Encuesta No. _____



UNIVERSIDAD DE NARIÑO PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO ENCUESTA A RESTAURANTES-HOTELES-CAFETERIAS

La presente investigación se realiza con fines académicos, por lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas de la manera más sincera posible.

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:	
Dirección:	Teléfono:

A. RESTAURANTE	B. HOTEL	C. CAFETERIA
-----------------------	-----------------	---------------------

1. ¿Usted compra PULPA DE FRUTA para su negocio?

a. Si	b. No	¿Por qué?
-------	-------	-----------

Si su respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 2 de lo contrario prosiga a la pregunta 14

2. ¿Qué PULPA DE FRUTA compra con mayor frecuencia?

a. Fresa	b. Banano	c. Mora
d. Piña	e. Otra	¿Cuál?

3. ¿Para que utiliza la pulpa de fruta?

a. Jugos	b. Mermeladas	c. Postres
d. Helados	e. Otr@	¿Cuál?

4. ¿Con que frecuencia se compra PULPA DE FRUTA en su establecimiento?

a. Diariamente	b. Semanalmente	c. Mensualmente
d. Ocasionalmente		

5. ¿Qué cantidad del producto generalmente compra?

a. De 1 a 3 unidades	b. De 4 a 6 unidades	c. Más de 6 unidades
----------------------	----------------------	----------------------

6. ¿Conoce alguna marca de PULPA DE FRUTA?

a. Si	b. No
-------	-------

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 7, de lo contrario pase a la pregunta 14

7. ¿Qué marcas de PULPA DE FRUTA conoce?

a. Pulpifruta	b. Pulpafruit	c. LaBerraquera
d. Vidfruit	e. Otra	¿Cuál?

8. ¿Donde compra usted la PULPA DE FRUTA?

a. Supermercados o Autoservicios	b. Tiendas	c. Plazas de mercado
----------------------------------	------------	----------------------

9. ¿Identifica con facilidad marca que generalmente adquiere?

a. Si	b. No
-------	-------

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 10, de lo contrario pase a la pregunta 14

10. ¿Qué inconvenientes ha encontrado con la marca que compra?

a. Mala calidad	b. Falta de información	c. Ausencia de servicio postventa
d. Otro	¿Cuál?	e. Ninguno

11. ¿Qué lo llevó a escoger esta marca?

a. Calidad		b. Precio		c.Única marca disponible	
d. Variedad de presentaciones		e. Recomendación de otra personas			

12. ¿Le han realizado seguimiento respecto a la satisfacción del producto?

a. Si		b. No	
-------	--	-------	--

13. ¿Qué tipo de servicios postventa le han otorgado?

a.Ofertas		b.Descuentos		c.Obsequios	
d.Garantía		e.Capacitaciones		f.Ninguno	

14. ¿Si conociera una empresa o una nueva marca de productos de PULPA DE FRUTA en la región, que le brinde calidad, buen precio, buena presentación y promociones, estaría dispuest@ a consumir el producto?

a. Si		b. No	
-------	--	-------	--

15. ¿Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva marca?

a.Mejor calidad		b.Precios bajos		c.Promociones	
d.Servicio postventa		e.Mayor publicidad			

16. ¿Qué promociones desearía obtener con el producto PULPA DE FRUTA?

a.Dos por uno (2x1)		b.Combos con otro producto		c.Contenido extra	
d.Descuentos		e.Obsequios			

17. ¿Por qué medio publicitario le gustaría conocer la existencia del nuevo producto?

a.Revistas especializadas		b.Radio		c.Televisión	
d.Separatas		e.Volantes		f. Afiches	
g.Periódico		h.Exhibiciones del producto		i.Otro Medio	
¿Cuál?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO C. ENCUESTA A CONSUMIDORES POTENCIALES DE LA CIUDAD DE PASTO



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
GRANJA BOTANA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PULPA DE FRESA DE LA GRANJA BOTANA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

ENCUESTA CONSUMIDORES POBLACION PASTO

OBJETIVO: Determinar el grado de aceptación del producto PULPA DE FRESA que se producirá en la Granja Botana en la ciudad de San Juan de Pasto.

Conoce, o sabe de la existencia de la pulpa de fruta?

a. Si	b. No
-------	-------

Usted ha consumido pulpa de fruta?

a. Si	b. No
-------	-------

Si la respuesta es afirmativa continúe con la P.3, de lo contrario pase a P.16

Que lo motiva a consumir pulpa de fruta?

a. Calidad del producto	b. marca	c. etiqueta
d. precios	e. sabores	f. contenido
g. Durabilidad del producto	H. fácil preparación	Otro cuál?

En qué tipo de preparación usted consume pulpa de fruta?

a. En jugos	b. En postres	c. En Cocteles
d. En pasteles	e. En ensaladas	f. otra cuál?

Quien realiza la compra en el hogar?

a. Madre	b. Padre	c. empleada
d. otro cuál?		

En qué estado prefiere el producto pulpa de fruta?

a. Liquido	b. Congelado	c. En Polvo
d. otro cuál?		

¿Qué cantidad unidades del producto PULPA DE FRUTA compra, con qué frecuencia y cuánto paga?

CANTIDAD	FRECUENCIA	PRECIO
½ de libra	Una (3) vez a la semana	
1 Libra	Tres (3) veces a la semana	
1 ½ libra	Cinco (5) veces a la semana	
1 Kilo	Más de seis (6) veces a la semana	
Más de 1 Kilo	Otra, Cuál?	

Qué tipo de descuentos le ofrecen a usted los establecimientos cuando compra el producto PULPA DE FRUTA en la ciudad de San Juan de Pasto?

a. Descuentos x Temporadas	b. Descuentos por volumen	c. Descuentos en efectivo
d. Otro cuál?		

De las siguientes marcas, cuál conoce?

a. Pulpifruta	b. Canoa	c. La verraquera
---------------	----------	------------------

d. Otro cuál?	
---------------	--

Cuanto tiempo dispone para la compra?

A .Entre 10y 20min		b. Entre 21 y 30 min		c. Entre 31 y 45 min	
d. Entre 45 y 60 min		e. Más de 60 min			

Donde habitualmente compra este tipo de productos?

a. Tiendas		b. Supermercados		c. Hipermercados	
d. otro cuál?					

¿Para este tipo de producto, en términos de publicidad que es lo que más le llama la atención?

a. Afiches		b. Exhibidores		c. volantes	
d. publicidad radial		e. publicidad televisiva		f. mensajes vía celular	
e. Publicidad exterior		f. periodico		Otra cuál?	

Qué tipo de Promociones desearía obtener con el producto PULPA DE FRUTA?

A . Dos por uno (2x1)		b. Combos con otro producto		c. Contenido extra	
d. Descuentos		e. Otro, cuál?			

Califique de 1 a 5 según el grado de satisfacción del servicio al cliente prestado por las empresas donde usted actualmente compra el producto, (Siendo 5 el más alto y 1 el más bajo) **en cuánto a:**

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN					
	1	2	3	4	5	N/A
Amabilidad en la atención						
Conocimiento de los productos						
Respuesta en los pedidos						
Presentación personal						
Disponibilidad de tiempo						
Calidad información suministrada						
Solución a inquietudes						

A través de que método nos recomendaría realizarle un seguimiento al producto?

A . Buzón		b. .Línea de atención telefónica		c. E-mail	
d. Otra cuál?		e. Ninguno			

Si conociera una empresa o una nueva marca de productos de pulpa de fruta en la región, que le brinde calidad, buen precio, buena presentación y promoción por su venta, Estaría dispuesto a consumir el producto?

a. Si		b. No	
-------	--	-------	--

Cuál de los siguientes nombres le gustaría para el producto?

a. DELIFRESA		b. PULPIFRESA		c. FULLFRESA	
d. FRESAYA					

DATOS DEMOGRAFICOS

EDAD:

a. entre 12 y 18 años		b. entre 18 y 35 años		c. entre 35 y 50 años	
d. más de 50 años					

SEXO:

a. masculino		b. femenino	
--------------	--	-------------	--

LUGAR DE RESIDENCIA (Barrio): _____

ESTADO CIVIL? _____

NÚMERO DE PERSONAS QUE CONFORMAN SU GRUPO FAMILIAR?

a. 2-4 miembros		b. 4-6 miembros		c. Más de 6	

NIVEL DE INGRESO (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes)

A, menos de 1 SMLV		b. entre 1-2 SMLV		c. entre 2-3 SMLV	
d. más de 3 SMLV					

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

**ANEXO D. ENTREVISTA DIRECTOR FONDO GRANJAS –UNIVERSIDAD DE
NARIÑO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

Objetivo: Recolectar información que permita realizar el diagnóstico interno del Fondo de Granjas y del entorno de producción y comercialización de fresas de la Granja de Botana.

1. Área de administración

- ¿Implementa el Fondo de Granjas conceptos de la administración estratégica?
- ¿Son los objetivos y las metas del Fondo de Granjas mensurables y debidamente comunicados?
- ¿La misión y visión del Fondo de Granjas es conocida por los funcionarios?
- ¿Son claras las descripciones de cada cargo y las funciones que se deben desempeñar dentro del Fondo de Granjas?
- ¿Existe un óptimo clima laboral dentro del Fondo de Granjas?

2. Área de mercadeo

- ¿Se implementa estrategias de promoción para los productos que ofertan?
- ¿Se implementa estrategias de publicidad para los productos que ofertan?
- ¿El Fondo de Granjas realiza investigación de mercados para los productos que comercializa?
- ¿Se fijan adecuadamente los precios de los productos en el Fondo de Granjas?
- ¿Es adecuado y suficiente el canal de distribución actual?
- ¿Existe buen servicio al cliente en el punto de venta?
- ¿Se realizan proyecciones de ventas?

3. Área de producción

- ¿Son confiables los proveedores de insumos para la producción de fresas?

- ¿Se cuenta con maquinaria, herramientas e instalaciones en óptimo estado?
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de los inventarios?
- ¿Se cumple con todos los requerimientos sanitarios y de control de calidad según legislación INVIMA?

4. Área de finanzas

- ¿El Fondo de Granjas cuenta con capital de trabajo necesario para sus actuales labores?
- ¿Maneja el programa de fresas la contabilidad de todas sus operaciones?
- ¿Existe capacidad de endeudamiento?

5. Área de investigación y desarrollo

- ¿El personal está capacitado en temas de investigación y desarrollo?
- ¿Se cuenta con iniciativas o programas que difundan la investigación en aspectos productivos y de comercialización?

ANEXO E. FOTOGRAFÍAS

Fotografía No. 01 Entrada Principal de la Granja Botana



Fotografía No.2 Entrada Área Administrativa



Fotografía No.3 Instalaciones generales Granja Botana



Fotografía No.4 Cultivo de Fresa Bajo Invernadero



Fotografía No.6 Cultivo fresa bajo Invernadero



Fotografía No.7 Fruto



Fotografía No. 8 Ingeniero Agrónomo Cesar Albornoz, Técnico de la Unidad de Fresas Granja Botana.



Fotografía No.9 Funcionarios Encargados del empaque de la fresa y demás frutos producidos en la Granja.

