

DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER

LUIS FERNANDO CUERVO GARCÍA	CÓD. 062041529
JOHANNA PAOLA PÉREZ CASTAÑEDA	CÓD. 062041515
FABIÁN ANDRÉS RIVERO BENAVIDEZ	CÓD. 062041519

**UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2011**

DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER

LUIS FERNANDO CUERVO GARCÍA	CÓD. 062041529
JOHANNA PAOLA PÉREZ CASTAÑEDA	CÓD. 062041515
FABIÁN ANDRÉS RIVERO BENAVIDEZ	CÓD. 062041519

**Trabajo de grado presentado como
requisito para optar al título de
Ingenieros Industriales**

**Dr. Gustavo García
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2011**

HOJA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado DISTRIBUIDORA DE FRU-
VER DE SANTANDER realizado por los estudiantes
Luis Fernando Cuervo García, Johanna Paola Pérez
Castañeda y Fabián Andrés Rivero Benavidez con
códigos 062041529, 062041515 y 062041519 respecti-
vamente, cumple con todos los requisitos legales exigi-
dos por la Universidad Libre para optar al título de Inge-
niero Industrial.

Director de Proyecto

Jurado 1

Jurado 2

Bogotá D.C., septiembre de 2011

DEDICATORIA

A mis tíos Dora y Arnoldo quienes con su formación han logrado que el día de hoy este recibiendo este título, a mi tía Aracelly quien creyó en mí y apoyo mis primeros semestres para iniciar este pequeño logro en mi vida profesional, a mis padres que siempre estuvieron apoyándome en el transcurso de mi carrera, a mi novio Alejandro que me ha guiado y apoyado en el recorrido de esta, a mis primos Adriana y Daniel quienes me dieron el ejemplo y me demostraron que querer es poder y por último a mi Sarita.

Johanna Paola Pérez Castañeda

Quiero agradecer especialmente a mis padres que fueron el apoyo más importante para cumplir esta meta, también a mis hermanos que en los momentos más difíciles fueron de gran ayuda para sortear con éxito las dificultades que por naturaleza se viven en un proyecto a largo plazo como este, quisiera hacer una especial mención a todos los amigos con los que empezamos este sueño y con los que fueron llegando durante la consecución del mismo, mil y mil gracias a todos.

Fabián Andrés Rivero Benavides

Quiero agradecer especialmente a mis padres, hermanos, novia y amigos que han sido pilares en el proceso universitario y que hoy se a cumplido gracias a los esfuerzos y dedicación formándome como un profesional integro y exitoso, los cuales me han apoyado en momentos difíciles guiándome y mostrándome un camino correcto para seguir obteniendo logros día a día que me permitirán seguir creciendo como una persona reconocida en el mundo laboral y personal. De corazón gracias a todos.

Luis Fernando Cuervo García

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a la Universidad Libre por la formación que nos brindó a cada uno de nosotros en el trayecto de nuestra vida profesional inculcándonos valores que exaltan nuestra ética y moral que nos brindará un reconocimiento en el campo laboral siendo este un intermediario en el logro de cada una de nuestras metas propuestas y de algún modo de nuestros sueños.

RESUMEN

El sector agrícola en Colombia ha sido uno de los pilares para el crecimiento económico del país¹, ya sea para la exportación o para el consumo interno. Sin embargo el consumo interno tiene una serie de inconvenientes dada la cadena de suministro, es decir la serie de intermediarios que hay desde el agricultor hasta el consumidor final, ello implica un pago mínimo para el primer proveedor y precio bastante alto para el consumidor final, dada la ganancia de cada agente en la cadena de suministro.

La eliminación de la cadena anteriormente dicha, genera un crecimiento en los ingresos del agricultor y un beneficio para el consumidor final, recibiendo productos de optima calidad por menor manipulación y transporte a un menor precio, ello implica la creación de un proyecto para la eliminación de dicha intermediación, para que los productores y consumidores obtengan los beneficios inherentes de la supresión de la cadena de intermediarios.

Para la creación de la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S se tiene en cuenta los antecedentes donde se nota el incremento, la importancia, la alta rotación y rentabilidad que ofrecen los productos hortofrutícolas; se realizo un análisis del mercado donde según el perfil económico y empresarial elaborado por la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ la localidad de Engativá se posiciona como una de las localidades de Bogotá con alta actividad residencial lo cual favorece nuestro mercado.

Teniendo en cuenta la eliminación de los intermediarios en la comercialización ya que se obtendrán los productos de municipios a un precio más bajo como lo son

¹ Salomon Kalmanovitz, 28 de diciembre de 2004.

Barbosa, Suaita, Oiba, Puente Nacional, Berlín, Carmen de Carupa, Santa Ana y algunos productos en Corabastos; los precios de dichos productos serán siempre menores a los de los competidores.

Palabras clave: eliminación de intermediarios, productos hortofrutícolas, cadena de suministro, beneficios y crecimiento.

ABSTRACT

The agriculture in Colombia has been one of the most important reasons of the economy growth in this country.² Is either with its exportations or its internal consume, however the internal consume has a series of disadvantages due to the chain of distributors, this means the people that are involved with the agricultor to the final consumer. This involves a low payment for the first provider and a high price for the final consumer, given to the benefit of each agent of the chain of distributors.

The elimination of the chain mentioned, produces a growth in the income of the agricultor and a benefit to the final consumer, getting a product of high quality for less manipulation and transportation for less price, this implies the creation of a project for the elimination for the mentioned involver, for the producers and consumers can obtained the benefits when the chain of distributors is eliminated.

For the creation of the DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S we must have in mind where the growth has come from, the importance, the high rotation, the rentalbility that offers the vegetables & fruits products. An analysis was made of the market where the economic and business labored by the CÁMARA

^{2 2} Salomon Kalmanovitz, 28 de diciembre de 2004.

DE COMERCIO DE BOGOTÁ, the location of Engativá is one the places with a high residential population in Bogotá that favorites our market.

Having in mind what have been said with the elimination of the involvers in the commercial business that products are going to be obtained from the municipals with a lower price like: Barbosa, Suaita, Oiba, Puente Nacional, Berlín, Carmen de Carupa, Santa Ana and some products from Corabastos. The prices of the products are always going to be lower than the competitors.

Key words: Involvers elimination, vegetables & fruits products, chain of distributer, benefit, growth.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
JUSTIFICACIÓN	19
1. PROYECTO	21
1.1. TEMA.	21
1.2. PROBLEMA	21
1.2.1. Formulación del problema.	22
1.3. OBJETIVOS	22
1.3.1. General.	22
1.3.2. Específicos.	22
1.4. DESARROLLO METODOLÓGICO	22
2. PLAN DE NEGOCIOS	25
2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	25
2.2. JUSTIFICACIÓN.	26
2.3. ANTECEDENTES.	27
2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR	28
2.5. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN	32
2.6. ANÁLISIS DEL MERCADO	36
2.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	39
2.8. ESTRATEGIAS DE MERCADO	44
2.8.1. Concepto de producto ó servicio.	45
2.9. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	46
2.9.1. Alternativas de penetración.	47

2.9.2.	Alternativas de comercialización	48
2.9.3.	Estrategias de ventas	49
2.9.4.	Canal de distribución.	49
2.10.	ESTRATEGIAS DE PRECIO	50
2.10.1.	Precio de lanzamiento.	55
2.10.2.	Condiciones de pago	55
2.10.3.	Impuestos a las ventas.	55
2.11.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	55
2.11.1.	Presupuesto de promoción.	56
2.11.2.	Estrategias de comunicación.	56
2.11.3.	Estrategias de servicio.	57
2.11.4.	Presupuesto estrategia de mercadeo.	58
2.11.5.	Estrategias de aprovisionamiento.	58
2.11.6.	Proyección de ventas.	59
2.11.7.	Política de cartera.	60
2.12.	OPERACIÓN	61
2.12.1.	Ficha técnica del producto	61
2.12.2.	Estado de desarrollo.	63
2.12.3.	Descripción del proceso.	63
2.12.4.	Necesidades y requerimientos.	64
2.12.5.	Plan de ventas.	66
2.12.6.	Plan de compras.	67
2.12.7.	Costos de ventas.	67
2.13.	INFRAESTRUCTURA	70
2.14.	ORGANIZACIÓN	73
2.14.1.	Análisis DOFA.	73
2.14.2.	Organismos de apoyo.	75
2.14.3.	Estructura organizacional.	76

2.15.	ASPECTOS LEGALES	81
2.15.1.	Constitución de empresa.	81
2.15.2.	Aspectos legales.	81
2.16.	COSTOS ADMINISTRATIVOS	83
2.16.1.	Gastos de personal.	83
2.16.2.	Gastos de puesta en marcha	85
2.16.3.	Gastos anuales de administración	86
2.17.	FINANZAS	87
2.17.1.	Ingresos	87
2.17.2.	Formatos financieros.	87
2.17.3.	Análisis financiero	91
2.18.	EGRESOS	92
2.19.	CAPITAL DE TRABAJO	93
3.	PLAN OPERATIVO	94
3.1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	94
3.2.	METAS SOCIALES	94
3.2.1.	Metas sociales del plan de negocio.	94
3.2.2.	Plan Nacional de Desarrollo.	95
3.2.3.	Plan Regional de Desarrollo.	96
3.2.4.	Clúster ó cadena productiva.	96
3.2.5.	Empleo.	96
3.2.6.	Emprendedores.	96
3.3.	IMPACTO	97
3.3.1.	Impacto económico.	97
3.3.2.	Impacto regional.	97
3.3.3.	Impacto social.	97
3.3.4.	Impacto ambiental.	97
	CONCLUSIONES	98

BIBLIOGRAFÍA	100
CIBERGRAFÍA	101
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. DESARROLLO METODOLÓGICO	23
TABLA 2. PRINCIPALES CADENAS, HIPERMERCADOS Y SUPERMERCADOS INTERMEDIOS QUE DISTRIBUYEN FRUTAS Y HORTALIZAS.	41
TABLA 3. PRODUCTOS DE VENTA EN PUNTOS DE FRUTAS Y VERDURAS.	42
TABLA 4. LISTADO DE PRECIOS Y CANTIDADES DE VENTA ESPERADAS.	50
TABLA 5. LISTADO DE COSTOS Y PRECIOS DE FRUTAS Y VERDURAS.	52
TABLA 6. PRESUPUESTO ANUAL MARKETING MIX.	58
TABLA 7. PROYECCIÓN DE VENTAS POR TONELADAS.	59
TABLA 8. HISTÓRICO DE PRODUCTOS INGRESADOS A LA CENTRAL DE ABASTOS.	60
TABLA 9. FICHA TÉCNICA DE LAS FRUTAS.	61
TABLA 10. FICHA TÉCNICA DE LAS VERDURAS.	62
TABLA 11. MAQUINARIA Y EQUIPO.	64
TABLA 12. PLAN DE VENTAS MENSUALES DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER.	66
TABLA 13. COSTO DE INSUMOS.	67
TABLA 14. PRESUPUESTO DE VENTAS AL AÑO.	67
TABLA 15. PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA.	68
TABLA 16. COSTO INSUMO POR KILO.	68
TABLA 17. COSTO DE TRANSPORTE.	68

TABLA 18. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTA.	69
TABLA 19. PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.	69
TABLA 20. COSTO POR KILO DE PRODUCTO.	70
TABLA 21. COSTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO.	71
TABLA 22. ANÁLISIS DOFA.	74
TABLA 23. SALARIOS ADMINISTRATIVOS DISTRIBUIDORA DE FRUVER SANTANDER.	83
TABLA 24. GASTOS ANUALES EN DOTACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER.	85
TABLA 25. PRECIOS DESAGREGADOS DOTACIÓN.	85
TABLA 26. GASTOS PUESTA EN MARCHA DE LA DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER.	85
TABLA 27. GASTOS ANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER.	86
TABLA 28. ESTADO DE RESULTADOS.	88
TABLA 29. FLUJO DE CAJA	89
TABLA 30. BALANCE GENERAL	90
TABLA 31. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.	93
TABLA 32. CAPITAL DE TRABAJO	93
TABLA 33. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. SITIO HABITUAL DE COMPRAS DE HORTALIZAS DE LOS HOGARES DE BOGOTÁ	32
GRÁFICO 2. NÚMERO DE CAJAS REGISTRADORAS.	42
GRÁFICO 3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.	49
GRÁFICO 4. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.	64
GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA.	77

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. PONDERACIÓN MÉTODO ELECTRA.	33
CUADRO 2. CRUCE CIJ METODO ELECTRA	34
CUADRO 3. CRUCE DIJ METODO ELECTRA.	34
CUADRO 4. RESULTADO METODO ELECTRA	34
CUADRO 5, VARIABLES METODO SINERGIA	35
CUADRO 6. MÉTODO DE PONDERACIÓN	36

INTRODUCCIÓN

Con mucha frecuencia se lee en los periódicos y se oye, que hay que acabar con los intermediarios porque se quedan con la gran tajada de la utilidad de un productor agrícola, perjudicándolo.

Ciertamente no tiene sentido que el campesino utilice un intermediario, si puede bajar al mercado del pueblo y vender su producción el día del mercado, sin incurrir en mayores costos, directamente al consumidor final, o si se la puede vender a la orilla de la carretera.

Pero si ese contacto no se da fácil porque el consumidor final no está disponible en volumen suficiente, al campesino no le queda más remedio, así no le guste, que venderle el producto a un intermediario que se lo adquiere en el pueblo, lo trae a una plaza de mercado, y se lo vende al dueño del puesto, al que a su turno se lo compra el ama de casa.

El campesino no puede, por razones logísticas y económicas, llegarle al ama de casa de la ciudad con su producto, y esta, por las mismas razones, no puede desplazarse a visitar los varios campesinos, en diferentes sitios, para adquirir los varios productos agrícolas que necesita periódicamente.

En el proceso de venta y compra descrito, han participado dos intermediarios, que, valga la redundancia, intermedian entre el productor y el consumidor final, de modo que uno pueda vender su producción y el otro, adquirirla.

Este proyecto busca desarrollar el plan de negocios para una comercializadora de frutas y verduras procedentes de diferentes municipios de Santander como lo son: Barbosa, Suaita, Oiba, Puente Nacional, Berlín, Carmen de Carupa y Santa Ana. Los estudios se orientan a generar desarrollo en el sector agrícola de la región mejorando los precios de compra de los productos beneficiando al campesino en Santander y al consumidor final en Bogotá en la medida en que se eliminan los intermediarios en la cadena de abastecimiento.

Para el desarrollo de este proyecto se realizó un trabajo de campo en municipios de Santander con el fin de analizar e identificar características del proceso de producción y comercialización actual de los productos con el fin de recomendar la creación y operación de cooperativas que mejoren estos procesos que son la fuente de abastecimiento de los productos que serán distribuidos en Bogotá bajo parámetros específicos. Por esto se requiere apoyar al productor campesino en el proceso de la comercialización, ofreciéndole la compra directa, a un precio justo, eliminando intermediarios para ofrecer a la vez al consumidor un precio más bajo que el de la competencia.

Este proyecto fue presentado en el encuentro de emprendimiento universidades organizado por la Cámara de Comercio de Bogotá el pasado viernes 18 de noviembre del 2010 en las instalaciones de la feria internacional de Bogotá.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente en Colombia el precio de las frutas y verduras es relativamente alto comparado con el de otros países con igual grado de desarrollo económico. Sin embargo, el precio que reciben los campesinos productores de muchos de estos productos es muy bajo y, en muchas ocasiones, les origina pérdidas. Existe una gran cantidad de intermediarios que se quedan con una gran parte del precio.

Durante los últimos años, los precios de venta al consumidor de los productos hortofrutícolas han ido experimentando un continuo incremento que contrasta con la estabilidad. Este fenómeno conlleva importantes consecuencias tanto para los agricultores como para los consumidores finales. Los primeros ven cómo su nivel de renta permanece constante e incluso desciende, mientras que los segundos disminuyen su consumo al tener que pagar precios superiores al no repercutir sobre éstos los bajos precios de los productos en origen. En cuanto a su explicación, hay que buscarla en el espinoso asunto de la formación de los precios en el canal de distribución y, en definitiva, en los costes y los márgenes comerciales con los que operan los diversos agentes que lo integran.³

Varias son las razones que se exhiben para justificar el incremento de los precios desde el origen hasta el consumidor, entre las que destacan (Cruz y Yagüe, 2004; Rebollo et al., 2006): el aumento de los servicios añadidos por la distribución (mejores servicios de venta, preparación y presentación de los productos), el incremento del coste de los servicios de distribución (mano de obra, combustibles, etc.).

³ Cruz, I y Yagüe, M.J (2004) Impacto de la cadena de valor en la formación de los precios de alimentación. *Economistas*, No 100. Pp. 127- 136

Todas estas circunstancias aconsejan profundizar en los procesos de compraventa que tienen lugar a lo largo del canal de distribución de las frutas y hortalizas, y en especial en los mercados de origen. Precisamente, este es la justificación y el objetivo principal de este trabajo.

Es por esto que se requiere apoyar al productor campesino en su proceso de comercialización, ofreciéndole la compra de los productos en su municipio a un precio justo y trasladando el producto eliminando intermediarios a las ciudad de Bogotá para venderlos con un precio más competitivo que el que actualmente encuentran los consumidores en los diferentes tipos de expendio de las frutas y verduras.

La posibilidad de reducir el precio al consumidor, mejorándolo al campesino requiere establecer un convenio directo entre las partes. En este propósito se requiere la intervención de un ente estatal que apoye el proyecto en la medida en que a través de cooperativas de producción y comercialización municipales organice a los campesinos y permita a la empresa que se constituirá en Bogotá obtener en forma fácil los productos, toda vez que se entenderá con un solo vendedor, la cooperativa. La cual es la encargada de recolectar los productos que se dan en cada municipio y con la que se hará el contacto directo para eliminar a los intermediarios.

1. PROYECTO

DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER.

1.1. TEMA.

Aplicar los conocimientos de la ingeniería industrial en el desarrollo de planes de inversión y creación de empresa, enfocado a proyectos de emprendimiento de los alumnos de la universidad Libre. Con el fin de implementar dichos conocimientos se llevara a cabo la creación de LA DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S.

1.2. PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los productos hortofrutícolas son productos de primera necesidad para las personas como lo ratifica la guía ambiental hortofrutícola de Colombia elaborada por el Vice ministerio de Ambiente (2009), en Bogotá y en toda Colombia el abastecimiento de estos productos pasa por manos de muchos intermediarios los cuales con su intervención elevan los precios al consumidor final por factores como las vías de acceso del campesino para ofrecer su producto, transporte, mano de obra y el porcentaje de ganancia de cada actor en la cadena de abastecimiento. Además de lo anterior se debe tener en cuenta que el campesino como productor recibe un precio muy bajo por su producto, lo que implica, en algunos casos, tener pérdidas y, con ello, mantenerse en condiciones de pobreza.

La pobreza en el campo requiere urgentes acciones del sector público y privado; un mejor precio que resulta, a su vez, en ganancias representa para el campesino un mayor bienestar.

1.2.1. Formulación del problema. La falta de centros de acopio en los municipios de Santander genera el surgimiento de actores adicionales dentro de la cadena de suministro de los productos ofrecidos por campesinos, generando con ello la disminución de las utilidades de los productores y creando sobrecostos en los productos, llegando al consumidor final a un precio bastante elevado con relación al inicial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General. Construir un centro de distribución de frutas y verduras que permita la disminución de los intermediarios logrando la reducción de costos al consumidor final.

1.3.2. Específicos.

- Analizar la situación del mercado actual, identificando los factores que intervienen en la cadena de suministro.
- Elaborar el plan de compras de la distribuidora, teniendo en cuenta las cantidades que van a ser enviadas a cada punto de venta.
- Diseñar la estructura organizacional del proyecto para la departamentalización de la empresa.
- Determinar mediante el estudio legal, los lineamientos para la constitución de la empresa, dando cumplimiento a las leyes de distribución territorial y zonal en Bogotá.
- Elaborar el análisis financiero del proyecto y la viabilidad del mismo.

1.4. DESARROLLO METODOLÓGICO

Tabla 1. *Desarrollo metodológico*

OBJETIVO ESPECÍFICO	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Analizar la situación del mercado actual, identificando los factores que intervienen en la cadena de suministro.	Segmentación del mercado de los consumidores de frutas y verduras.	Encuestas.
	Estudio mediante muestreo de aleatorio simple de amas de casa de estrato 3,4 en Bogotá.	Entrevistas.
	Investigación de mercado, en cuanto precio, competencia, canales de comercialización, bienes sustitutos, complementarios, mercado proveedor.	Consulta de publicaciones, revistas, bases de datos, cámara de comercio, libros.

	Identificación de la mejor opción de localización de los puntos de venta.	Consulta de expertos.
	Estudios de tiempos y movimientos en cuanto al abastecimiento de las góndolas de surtido en los puntos de venta manual de procesos.	
Elaborar el plan de compras de la distribuidora, teniendo en cuenta las cantidades que van a ser enviadas a cada punto de venta.	Departamentalización de la empresa Creación de manual de funciones.	Consulta de publicaciones, revistas, bases de datos, cámara de comercio, libros.
Determinar mediante el estudio legal, los lineamientos para la constitución de la empresa, dando cumplimiento a las leyes de distribución territorial y zonal en Bogotá.	Verificación de normas importantes aplicables al proyecto. .	Código Sanitario Nacional, Ley 09 de 1979.
		Normatividad ordenada para el funcionamiento de establecimientos comerciales LEY 232 de 1995.

Elaborar el análisis financiero del proyecto y la viabilidad del mismo.	Calculo del vpn y tir. Elaboración de estado de resultados, balance general y flujo neto de caja.	Clasificación de las cuentas.
---	---	-------------------------------

Fuente: Los autores (2011)

2. PLAN DE NEGOCIOS

Para el desarrollo del plan de negocios es importante, para comenzar, tener un conocimiento claro del negocio, el sector y los pormenores que se pueden presentar, para ello es indispensable elaborar una investigación de mercado.

El mercadeo es parte fundamental en el crecimiento de una organización, por ello es necesario tener un método por el cual la compañía se enfoque en la mejor utilización de los recursos de la empresa con el fin de brindar los mejores productos y servicios, además de la búsqueda de la fidelidad de los clientes. Según FONADE, “Un plan de mercadeo es la utilización de forma organizada de los elementos comunes de la planeación, dispuestos a identificar necesidades del mercado para concretar utilidades, mediante la satisfacción de los consumidores”⁴.

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

General.

⁴http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/G/guia_para_realizar_un_plan_de_mercadeo/guia_para_realizar_un_plan_de_mercadeo.asp, 6 de mayo de 2011.

Realizar una investigación de mercados que permita el desarrollo de una propuesta de Plan de Mercadeo para la Distribuidora de Fruver de Santander S.A.S.

Específicos

- Analizar el entorno de la organización a partir del estudio detallado de la competencia y las características de los clientes.
- Indagar sobre las características de la demanda del mercado para los productos de la empresa
- Realizar un estudio de mercados y basado en el, hacer el estudio de las fortalezas y oportunidades posibles para el desarrollo de un adecuado plan de negocios.
- Definir el plan de marketing mix que será utilizado en el empresa, junto con el respectivo presupuesto.

2.2. JUSTIFICACIÓN.

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.⁵

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno

⁵ Scientia et Técnica año IX, No 23.Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122 -1701.

relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.⁶

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera.

2.3. ANTECEDENTES.

Según el balance tecnológico de la cadena productiva hortofrutícola en Bogotá elaborado por la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2009), a Bogotá ingresan anualmente más de 3.2 millones de toneladas de hortalizas, raíces, tubérculos y plátanos y 500 mil toneladas de frutas, con las que se cubre la demanda de los hogares y de la industria procesadora de alimentos. Dado que Bogotá sirve de centro de acopio de algunos productos de otras zonas del país y del comercio internacional, concentra aproximadamente el 39% de la producción nacional de alimentos procesados a base de frutas y verduras, seguida por Medellín y Cali, esta situación hace de la ciudad el principal centro de consumo de materias primas de origen nacional e importado.

El Sistema de Monitoreo al Abastecimiento de Alimentos tiene presencia y cobertura en trece de los principales mercados abastecedores de alimentos a nivel na-

⁶ PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991

cional. De los anteriores, el que registra un mayor ingreso de toneladas anuales, con más del 33% del volumen total, es Corabastos.⁷

El volumen de las frutas y las hortalizas que ingresa a Corabastos es absorbido por el mercado institucional, la agroindustria, las plazas locales, las tiendas de barrio, los mercados móviles y las ventas ambulantes.

Buena parte de las frutas y las hortalizas que ingresan anualmente a Corabastos son distribuidas hacia otras zonas del país y hacia el mercado externo. La Sabana de Bogotá y los municipios de la región del Sumapaz producen parte de la oferta que abastece el consumo de la ciudad y otras regiones del país, principalmente, en el caso de las hortalizas. El mercado de las frutas y las hortalizas presenta diferencias importantes entre los distintos estratos socioeconómicos de la ciudad debido a la ubicación geográfica de los mismos.

En Bogotá existen muchos puntos de venta llamados “fruver”, cuyo propietario, en su gran mayoría, compran en Corabastos y, por lo tanto, al decidir mantener una tasa de ganancia aceptable, deben vender a precios altos a los consumidores. Otros negocios compran algunos productos directamente en pueblos, siendo posible ofrecer buenos precios en estos, pero los restantes productos son comprados igualmente en Corabastos.

2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR

La venta de frutas y verduras hace algunos años era privilegio de las plazas de mercado o algunas tiendas de barrio que incorporaron este tipo de productos para

⁷ Boletín mensual abastecimiento de alimentos en los principales mercados. vol.6 No 1, enero 1 al 15 de 2011.

su comercialización, con el paso de los años este tipo de mercado fue evolucionando y se fue dirigiendo hacia los supermercados y las grandes superficies, en los cuales fueron incorporando áreas especializadas para el manejo de estos productos, con la consigna de “compré todo en un solo lugar”.⁸

El pionero en este formato fue la cadena Carulla quien lanzó esta idea dirigida a consumidores interesados en mantenerse en forma y en comer de forma muy sana, esta iniciativa fue muy exitosa por lo que surgió la necesidad de crear sitios especializados que ofrecieran productos frescos y a buen precio, además de esto que satisficieran la demanda de cercanía de los compradores, que dio paso para el nacimiento de los Fruver.

A pesar de la competencia de los hipermercados y supermercados los Fruver cada vez se abren más espacio en el mercado de los alimentos acondicionando puntos de venta en zonas urbanas de las principales ciudades del país, además de la oferta principal, se fueron introduciendo otra clase de productos como las carnes, los huevos y en algunos casos hasta pan, convirtiendo este negocio en indispensable en el ritmo de vida moderno, manejando más de \$15,8 billones de la producción agrícola nacional, primero fueron los supermercados que adecuaron espacios amplios para la exhibición de frutas, verduras, hortalizas y en algunos casos cárnicos.

Según el balance tecnológico de la cadena productiva hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca (2009), para los negocios de fruver en el país, lo más difícil es acceder de manera directa a los proveedores, porque hay mucha manipulación, destacando un aspecto muy importante sobre la oferta de frutas y verduras que es su

⁸ Balance tecnológico de la cadena productiva hortofrutícola en Bogotá Y Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá. Diciembre 2009.

amplitud tanto en el gran número de especies y variedades como la posibilidad de disponer de ellas, prácticamente, en cualquier mes del año, además de esto las frutas y verduras procesadas o conservadas como lo son congelados, zumos, almíbar son sustitutos fáciles cuando la oferta disminuye y los precios se disparan, aunque también productos de otros sectores pueden sustituir en muchos casos.

Colombia se caracteriza por tener un bajo consumo de hortalizas, 22 kilogramos por persona al año, lo que equivale a una cuarta parte del consumo promedio mundial, y por estar concentrado dicho consumo en pocos productos (cebolla, Tomate, arveja y zanahoria, que conforman la canasta básica de verduras de los hogares).

Esto ha generado una preocupación muy grande en las instituciones públicas de salud por las consecuencias negativas que tiene en el bienestar de la población, sobre todo en los niños, adolescentes y adultos mayores, estos últimos expuestos a enfermedades no contagiosas como cardiovasculares, las cerebrales, el cáncer y la diabetes, que se pueden prevenir con dietas balanceadas, bajas en grasas y ricas en nutrientes y en vitaminas, donde las frutas y las verduras desempeñan un papel importante.

Por esta razón estas instituciones vienen adelantando programas de promoción de hábitos alimenticios saludables, incentivando al consumidor, mostrando los beneficios que tiene para la nutrición y para la salud las frutas y las verduras.

Los cambios e innovaciones introducidos recientemente por los fruter, como la diversificación del portafolio, a través de la oferta de nuevos productos y nuevas variedades, además de la presentación, podrían dinamizar y aumentar la demanda en el mediano y largo plazo.

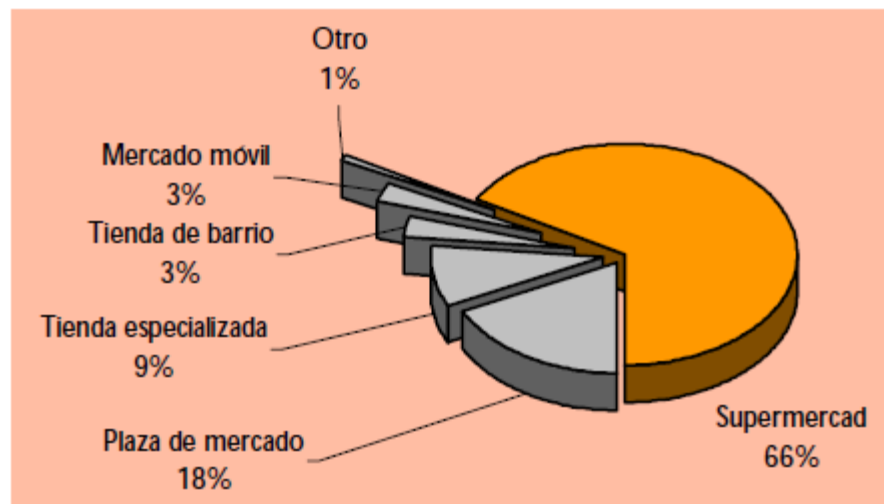
Ahora es más frecuente encontrar en las cadenas de fruver productos que antes no eran considerados por el público como el brócoli, la coliflor, el champiñón, el pimentón y las hortalizas de hoja como, la espinaca, la acelga y el apio, los cuales han venido ganando popularidad en los últimos años.

Otras estrategias de mejoramiento se centran en la presentación y el empaque del producto, en bolsas plásticas acondicionadas para permitir la respiración del mismo, aunque la presentación a granel domina el mercado en un 95%, el producto empacado toma cada vez más fuerza. Esta medida surgió a raíz de perdidas por la manipulación del producto, pero ha sido bien recibida por los consumidores como distintivo de higiene y calidad. Es tal la acogida de esta medida que ya hay en algunas cadenas sectores en sus almacenes exclusivamente para productos empacados, lo que permite también a los empresarios publicitar su marca, consiguiendo en las bolsas beneficios del producto, formas de preparación, etc., lo que puede llegar a motivar indirectamente al cliente.

En Bogotá ingresan productos de diferentes departamentos, pero según el análisis de la producción hortofrutícola, Santander está ubicado como el segundo departamento de Colombia como potencia de este sector; ya que cuenta con una diversidad de altitud proporcionando diferentes pisos térmicos, convirtiendo el sector agrícola en una de las actividades principales económicas de este departamento. El sitio habitual de compra de hortalizas en los mayores centros de consumo en Bogotá, es el supermercado, donde adquieren sus productos el 66% y el 51% de los hogares de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, respectivamente 3%, según la encuesta directa hogares aplicada por la Corporación Colombia Internacional en el monitoreo de mercados en el año 2009. Le sigue en importancia la plaza, que tiene un mayor peso en Medellín que en Bogotá, con el 31% de las compras de hortalizas que realizan los hogares de los estratos mencionados anteriormente,

frente a un 18% en la capital del país.

Gráfico 1 *Sitio habitual de compras de hortalizas de los hogares de Bogotá**



*Fuente: Corporación Colombiana Internacional .Monitoreo de mercados No. 7
2009*

*Porcentaje de los hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 que compran hortalizas.

2.5. ANÁLISIS DE LOCALIZACIÓN

Uno de los elementos que juega un papel importante a la hora de iniciar un negocio, es encontrar una localización adecuada en donde se pondrá en marcha el proyecto, ya que de este factor dependerá la vida y el desarrollo de este. A la hora de elegir la localización se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

- La existencia de vías de comunicación que permitan acceder a los mercados y el acceso de nuestros clientes a los puntos localizados.
- Las expectativas en lo que respecta al crecimiento del mercado local.
- El nivel de aprovisionamiento de la zona seleccionada: Energía, teléfono, agua, fibra óptica.

- Los condicionamientos legales.
- Los incentivos a la ubicación.

Tomada la decisión sobre la ubicación de la futura empresa, ha de tomarse otra serie de decisiones referentes al local donde se va a desarrollar la actividad. Los aspectos a analizar fueron:

- Los planes y normas de ordenación territorial.
- Posibles limitaciones en la zona a la ubicación de determinados tipos de industrias.
- La distribución de los espacios en función de las distintas actividades a desarrollar.
- El régimen de adquisición; gastos y costos.
- Las posibles exigencias de determinados clientes en cuanto a instalaciones e infraestructuras.

Para el análisis de la localización se tomaron tres de las localidades más grandes de Bogotá con el fin de encontrar el mercado más apropiado para el desarrollo del proyecto, para ello se aplicaron 3 métodos:

El método ELECTRA el cual permite tratar de forma simultánea varios elementos sin perder la integridad de cada uno de ellos. Permite jerarquizar los cursos de acción posibles y seleccionar a los que reúne los criterios de aceptabilidad. Es un método basado en la ponderación y agregación de valores otorgados a cada uno de los criterios. Para ello, se desarrolla un indicador de concordancia y otro de discordancia, que serán los que finalmente aclaren si una alternativa satisface o no los criterios de aceptabilidad.

Cuadro 1. Ponderación método Electra.

FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION DE ALTERNATIVAS		
		SUBA	ENGATIVÁ	KENNEDY
LEYES AMBIENTALES Y REGLAMENTOS ZONALES	2,5	7	5	4
TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN	2,0	8	5	6
ACCESO MATERIA PRIMA	1,5	6	7	9
FACILIDAD DE CONSTRUCCION	2,5	3	9	7
ACCESO MANO DE OBRA	1,5	5	8	6
	10,0			

Fuente: Los Autores (2011)

Cuadro 2. cruce Cij Metodo electra

Cij	LOCALIDAD		
	SUBA	ENGATIVÁ	KENNEDY
SUBA		0,45	0,45
ENGATIVÁ	0,55		0,65
KENNEDY	0,55	0,35	

Fuente: Los Autores (2011)

Cuadro 3. Cruce Dij Metodo Electra.

dij	LOCALIDAD		
	SUBA	ENGATIVÁ	KENNEDY
SUBA		0,6	0,4
ENGATIVÁ	0,3		0,2
KENNEDY	0,4	0,1	

Fuente: Los Autores (2011)

Cuadro 4. Resultado Metodo electra

RELACION	Cij	dij	
SUBA - ENGATIVÁ	0,45	0,6	
SUBA - KENNEDY	0,45	0,4	
ENGATIVÁ - SUBA	0,55	0,3	
ENGATIVÁ - KENNEDY	0,65	0,2	MEJOR OPCION
KENNEDY - SUBA	0,55	0,4	
KENNEDY - ENGATIVÁ	0,35	0,1	
MEJOR RELACION	0,65	0,10	

Fuente: Los Autores (2011)

El método sinérgico se basa en hacer una selección de los factores de localiza-

ción; ponderación numérica de los mismos según la importancia que se asigna a cada uno; validación de los mencionados factores de cada uno de los lugares donde se considera factible localizar; sumatoria de los valores asignados a cada lugar para establecer cuál de ellos suma más puntos, el me mayor puntaje será el que tenga un mejor localización.

Cuadro 5, Variables Metodo Sinergia

FACTOR	LOCALIDAD		
	SUBA	ENGATIVÁ	KENNEDY
CRITICO (FC)			
ENERGIA	1	1	1
SERVICIO AGUA	1	1	1
OBJETIVOS			
COSTOS DE IMPUESTOS			
COSTOS DE ADECUACION PLANTA	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
COSTOS DE SERVICIOS	\$ 13.560.000	\$ 12.840.000	\$ 12.840.000
TOTAL (FO)	\$ 19.560.000	\$ 18.840.000	\$ 13.200.000
SUBJETIVOS			
RESTRICCION LEGAL	0,20	0,20	0,15
ACCESO MATERIA PRIMA	0,50	0,55	0,50
FACILIDAD DE CONSTRUCCION	0,15	0,30	0,35
TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN	0,25	0,35	0,25
TOTAL (Fs)	1,10	1,40	1,25

Fuente: Los Autores (2011)

	SUBA	ENGATIVÁ	KENNEDY
FS	1,10	1,40	1,25
a	0,3	0,3	0,3
FC	1	1	1
FO	0,284	0,295	0,421
IL	0,855	1,068	1,001
MEJOR OPCION	-	ENGATIVÁ	-

Por último se aplica el método de la ponderación, consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles Valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la Importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador. Al comprar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo a una escala predeterminada como por ejemplo de cero a diez. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

Cuadro 6. Método de Ponderación

FACTORES	PESO RELATIVO	SUBA		ENGATIVÁ		KENNEDY	
		C	CP	C	CP	C	CP
ACCESO MATERIA PRIMA	0,15	80	12	70	10,5	90	13,5
MERCADO	0,30	90	13,5	50	7,5	50	7,5
TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN	0,19	70	10,5	60	9	50	7,5
SERVICIOS PUBLICOS	0,05	50	7,5	50	7,5	50	7,5
LEYES AMBIENTALES Y REGLAMENTOS ZONALES	0,02	25	3,75	70	10,5	20	3,0
ACCESO MANO DE OBRA	0,12	70	10,5	60	9	40	6,0
CLIMA SOCIAL	0,05	60	9	70	10,5	70	10,5
FACILIDAD DE CONSTRUCCION	0,12	70	10,5	90	13,5	80	12,0
TOTAL	1,00		77,25		78		67,5

Fuente: Los Autores (2011)

REGIÓN OPTIMA

- ENGATIVÁ -

2.6. ANÁLISIS DEL MERCADO

Según el perfil económico y empresarial de la localidad de Engativá elaborado por la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (Julio de 2009), Bogotá se encuentra organizada administrativamente en 20 localidades, algunas de ellas superan, en población y en número de empresas, a ciudades importantes del país las localidades disponen del 10% de los ingresos corrientes de la administración central para financiar los planes locales de desarrollo.

La localidad Engativá se ubica en el centro occidente de Bogotá; representa el 4,2% del área total de la ciudad. Es la novena localidad en extensión territorial (3.588 ha.), no tiene suelo rural y posee (150 ha.) de suelo de expansión. Limita por el norte con la localidad Suba, al sur con la de Fontibón; al oriente con las localidades Barrios Unidos y Teusaquillo y al occidente con los municipios de Cota y Funza. Por su posición geográfica, Engativá se considera una localidad periférica, de conexión entre las localidades de Bogotá y el occidente de Cundinamarca.

En Engativá predomina la clase socioeconómica media-baja: el 76,7% de predios son de estrato 3 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 15,6% pertenece a predios de estrato 2, el estrato 4 abarca el 4,8%, el estrato 1 representa solamente el 0,4% y el 2,5% restante corresponde a predios en manzanas no residenciales.

De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, el uso del suelo urbano de Engativá se divide en siete áreas de actividad: residencial (63,5%), suelo protegido (8,6%), urbana integral (7,9%), industrial (6,9%), dotacional (6,8%), comercio y servicios (6,0%) y área de actividad central (0,3%). Además de las áreas de actividad residencial, hay áreas industriales que posicionan a Engativá como una de las localidades de Bogotá con presencia industrial.

Del total de empresas de la localidad de Engativá (20.584), la cadena de productos alimenticios tiene 4.190 posibles empresas que pueden articularse en la cadena. Estas empresas representan el 20% del total de empresas de la localidad.

De acuerdo con la clasificación de empresas realizada por eslabón, la localidad tiene: 55% de empresas en el eslabón de comercialización, 41% en el eslabón de transformación y 4% son proveedores de insumo.

Las empresas vinculadas a la cadena de productos alimenticios de Engativá, según el perfil económico y empresarial de la localidad de Engativá; se ubican a lo largo de la localidad, con tendencia de localización cerca de las vías principales, zonas de comercio, servicios y equipamientos dotacionales. La cadena también se ve favorecida por la presencia de sitios turísticos y deportivos de gran afluencia de personas como los humedales de Jaboque y Santa María del Lago, el Jardín Botánico José Celestino Mutis y la Unidad Deportiva El Salitre. Se destacan dos concentraciones empresariales: la primera, ubicada en la Santa Helenita, Villa Luz y Boyacá; y la segunda, ubicada en la parte oriental de la localidad en los barrios La Estrada, Las Ferias y Las Ferias Occidental.

Vale la pena señalar la disminución en el gasto destinado a la compra de frutas y verduras tradicionales y la creciente participación de otras frutas y hortalizas fresca; este comportamiento se debe a la oferta de productos nacionales importados y la posibilidad que existe en adquirirlos en los distintos canales de comercialización como lo son las cadenas de supermercados.

El consumidor objetivo son mujeres, hombres, niños con diversas ocupaciones que sean consumidores de frutas y verduras, con interés en una adecuada alimentación de forma práctica que le permita economizar tiempo sin descuidar su salud. El cliente está determinado por mujeres 16 a 65 años de edad quienes son las que

toman la decisión de compra al ser la guía y la responsable en la alimentación de su hogar.

Los productos sustitutos que tendría la distribuidora de fruver de Santander serían: las frutas, legumbres, hortalizas que sean conservados, es decir que sean alimentos envasados en recipientes cerrados que se conservan por tiempo limitado gracias a la adición de sal común, vinagre, aceite, almíbar, por el ahumado o deshidratación y un factor determinante sería el valor que tiene cada uno de ellos en cuanto al precio, en razón a que al pasar por el proceso de los encurtidos su costo de producción es mayor y por tanto su comercialización es menor.

2.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Según un estudio realizado por FENALCO (2006-2010), los lugares de compra de frutas y verduras que consumen los hogares bogotanos dependen, en gran medida de sus ingresos, donde las tiendas de barrio y las plazas de mercado eran los principales sitios de abastecimiento de frutas y verduras de las familias con ingresos menores a dos salarios mínimos y los hogares con ingresos superiores a cuatro salarios mínimos prefieren hacer sus compras de frutas y verduras en supermercados e hipermercados.

Otros factores identificados por FENALCO señala que los consumidores que realizan sus compras en las cadenas de supermercados prefieren estos sitios por los amplios espacios en los puntos de venta, la mejor atención al cliente que incluye la decoración, ambientación de los locales, rapidez en las cajas registradoras, promoción de los productos donde incluyen información sobre el contenido nutricional de los alimentos, los beneficios de la salud y las distintas alternativas de con-

sumo.⁹

Dentro de las plazas más importantes están Paloquemao, 12 de Octubre, 20 de Julio, Las ferias y las Cruces. Cadenas como Carulla, Superley, Romí, Pomona entre otras están distribuidas, principalmente en el nororiente de la ciudad (Localidades Usaquén, Chapinero, Suba, Barrios Unidos y Teusaquillo) donde se concentra la mayoría de la población con ingresos medios y altos que busca una mejor calidad en las verduras y frutas que consumen. Por otro lado cadenas como Ley, Cafam, Colsubsidio y Olímpica, se han ido ubicando en zonas más populares y de desarrollo de la ciudad para atender la demanda de consumidores de menores ingresos como lo es la localidad de Engativá. Por su parte, los hipermercados y grandes almacenes como Éxito, Carrefour y Makro han sido ubicados en áreas de grandes lotes urbanos y con fácil acceso.

⁹ Boletín sectorial. Sector supermercados No 1 .Octubre de 2010. FENALCO

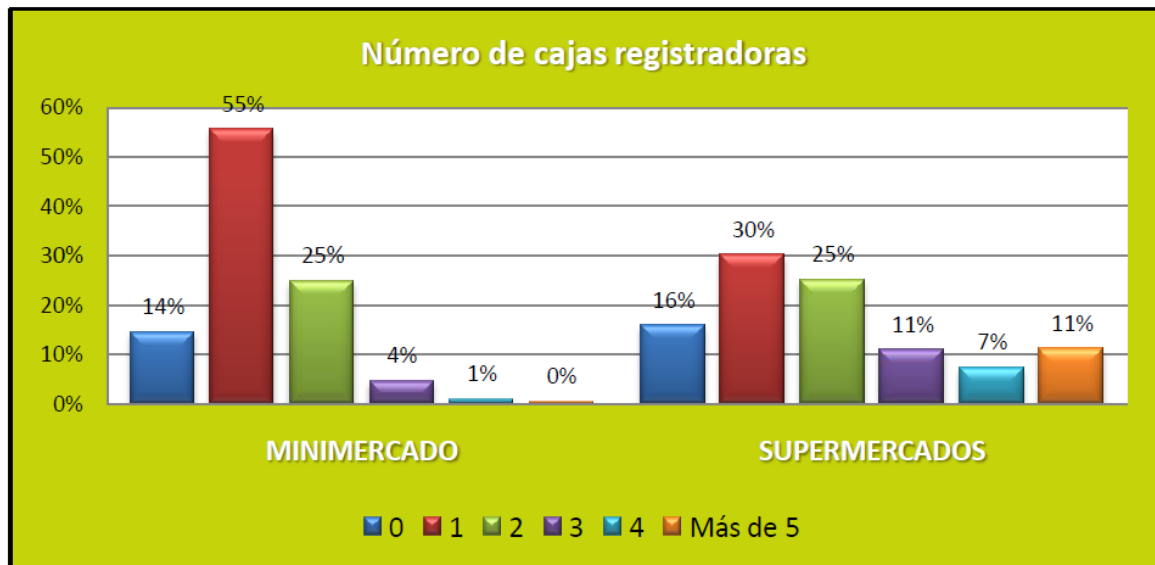
Tabla 2. Principales cadenas, Hipermercados y supermercados intermedios que distribuyen frutas y hortalizas.

Almacén	Número de Establecimientos
Cadenas	
Cafam	38
Ley	32
Carulla	31
Colsubsidio	20
Olimpica	18
Febor	11
Pomona	8
Hipermercados	
Éxito	3
Superley	2
Makro	2
Alkosto	2
Cafam	1
Carulla	1
Carrefour	1
Sao	1
Supermercados intermedios	
Merquefácil	19
Cooratiedas	14
Rápitiendas 2x3	6
Supermercados Romi	5
El Bodegón	5
El Baratillo	4
Otros	556

Fuente: Cadenas, Hipermercados.

El mayor porcentaje de los supermercados son con un área de 101 a 400 m² (74% del total) y sólo un 29 % posee más de 3 cajas registradoras; Los empleos generados por los mini mercados se concentran entre 2 y 3 trabajadores, 31% y 21% respectivamente.

Gráfico 2. Número de cajas registradoras.



Fuente: Servinformación – cálculos. FENALCO (2010)

Se realizaron 6 encuestas a los fruver, donde básicamente se preguntó la cantidad de kilos que se vendían a diario de las principales frutas y verduras que se venderán en la distribuidora de fruver Santander. (Ver anexo 1).

Tabla 3. Productos de venta en puntos de frutas y verduras.

PRODUCTO	Kg
Aguacate	
Guayaba	
Limón Tahití	
mango de azúcar	
Naranja Común	
Patilla	

Cebolla C. Blanca	
Cebolla Roja	
Mora de Castilla	
cebolla larga	
Curuba	
Papa Sabanera	
Papa Criolla	
Papa pastusa	
Pera nacional	
Acelga	
Apio	
Brócoli	
Cilantro	
Coco	
Coliflor	
Espinaca	
Fresa	
Lechuga Batavia	
Manzana Roja	
Manzana Verde	
Papaya Hawaiana	
Pepino Cohombro	
Perejil	
Pimentón	
Rábano Rojo	
Uva Nacional	
Uva Importada	

Piña	
Arveja Verde Fresca	
Frijol Verde	
Habichuela	
Remolacha	
Zanahoria	
Banano	
Granadilla	
Lulo	
Mandarina	
Melón	
Papaya maradol	
Tomate	
Ahuyama	
Arracacha	
Mango común	
Maracuyá	
Plátano coli	
Plátano Hartón verde	
Tomate Árbol	
Yuca	

Fuente: Los autores (2011)

2.8. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado son parte fundamental para el crecimiento de una organización, dada la necesidad de la introducción al mercado y luego de ello el crecimiento de la participación del mismo. Para ello es necesario tener claros algunos conceptos claves para el desarrollo de las estrategias.

2.8.1. Concepto de producto ó servicio. El Dr. Howard Grossman (2002) nos informa que las frutas y verduras constituyen la fuente natural de vitaminas y minerales más importante. Además, proporcionan una gran cantidad del tipo de fibra que es importante para la salud. Por lo tanto, uno de los factores más importantes a tener en cuenta para cuidar la salud, es incluir todos los días, una amplia variedad de verduras y frutas en la dieta alimenticia, las frutas y verduras son de consumo directo, en razón a que suple una necesidad inmediata y hace parte de la alimentación humana, ya que emplean en la elaboración de ensaladas, preparación de platos fríos, sopas y demás aplicaciones que se les quiera dar. La función de las frutas en el organismo es muy parecida a la de las verduras, porque actúan como alimentos reguladores proporcionando vitaminas y minerales, sin embargo en el caso de las frutas el contenido en hidratos de carbono es más elevado por lo que se convierten en alimentos más energéticos, tanto las frutas como las verduras tienen un gran contenido nutricional.

Las frutas y las verduras deben mantener ciertas normas de higiene básicas en su manipulación, las cuales están establecidas en la NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 22000 (Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria) deben enjuagarse con agua limpia de forma que se elimine la mayor parte de la suciedad, no se debe emplear lejías ni productos agresivos que puedan modificar sus sabor (Hay que pensar que el cocinado ya elimina la mayoría de las bacterias y microorganismos

existentes en ellas). Se deben eliminar las frutas y las verduras estropeadas o que presenten un avance de hongos.

El boletín de la corporación Colombiana Internacional, higiene de las verduras (2011) nos informa que las verduras han tenido siempre un periodo de conservación de varios días en un medio refrigerado (A una temperatura de 8° C), el tiempo depende principalmente del tipo de verdura (Máximo una semana) Hay que ser consciente de que las verduras y las frutas maduras son muy susceptibles de recibir invasión de microorganismos tóxicos. Durante el almacenaje en este medio se deben poner las verduras en bolsas agujereadas o con láminas de aluminio y evitar que el envase sea hermético.

La DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S cuenta con la eliminación de los intermediarios ya que se hace un contacto directo con las cooperativas permitiendo un posicionamiento en el mercado por la calidad de las frutas y verduras, por dar un precio más bajo y por una buena atención.

2.9. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución es parte importante en una distribución, como lo señala Kotler y Keller (2006), un sistema de distribución es un recurso externo clave. Generalmente lleva años construirlo y no es fácil cambiarlo. Tiene tanta importancia como los recursos internos, como la producción, la investigación, la ingeniería, los agentes que actúan en el mercado y las facilidades de venta que pueda dar la empresa.

La comprensión de qué, dónde, por qué, cuándo y cómo compran los consumidores-meta es el primer paso la estrategia de distribución. El comerciante debe en-

tender los niveles de prestación de servicios que desean los consumidores, dónde cada canal permite cinco prestaciones de servicios que según Kotler son: el tamaño del lote: es la cantidad de unidades que el canal de mercadeo permite que compre un cliente típico en una compra. De éste "dato" se desprende obviamente que existan por lo menos dos canales diferentes para los compradores, ya que existen los compradores de lotes ó al mayor y los unitarios o al detal. El segundo llamado tiempo de espera: es el tiempo promedio que los clientes de ese canal esperan para recibir los bienes, como tercero la conveniencia del espacio: expresa el grado en el cual el canal de mercadeo específico facilita a los clientes la compra del producto, expresado en número de puntos de venta y confort de cada uno de los mismos, en la cuarta prestación de servicios variedad de productos: representa el surtido que proporciona el canal y por último respaldo del servicio: representa los servicios adicionales tales como crédito, tiempo de entrega y reparaciones que permite el canal.

Todo lo anterior permite suponer que proporcionar más niveles de prestación de servicios significa un aumento de los costos por canal y precios más altos a los clientes, pero también permite determinar los parámetros relevantes para el establecimiento de los objetivos que se persiguen satisfacer con el diseño del canal.

LA DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S comprara volúmenes altos de mercancía para venderlos al detal, las frutas y verduras serán vendidas, en su mayoría, para uso familiar y personal, inicialmente el producto llega al centro de acopio antes de la distribución a los seis puntos de venta, ofreciendo gran variedad de productos en el mismo establecimiento dando al cliente precios accesibles y excelentes promociones.

2.9.1. Alternativas de penetración. La distribuidora de fruver de Santander que será nueva en la localidad de Engativá y ya que en este sector existe una cantidad

considerable de negocios de esta naturaleza, es necesario realizar una estrategia de penetración agresiva, para poder tomar una posición en el mercado de dicho sector.

- Los productos serán ofrecidos a un precio inferior al de la competencia, teniendo a nuestro favor la eliminación de los intermediarios, ya que se hace el contacto directo con la cooperativa de Santander la cual funciona en este departamento.
- Se realizarán actividades de publicidad, excelente servicio al cliente y promociones de venta, para así persuadir a los clientes a consumir en mayor cantidad las frutas y verduras y atraer nuevos clientes.

2.9.2. Alternativas de comercialización

- Locales distribuidos en sitios estratégicos de la localidad de Engativá. (Ver anexo 2)

En la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S se tendrá un centro de acopio y seis puntos de venta que estarán ubicados en los siguientes puntos.

- Centro de acopio
Álamos Tv 93 No. 51-98
- Punto 1
Normandía Cr 74 b No. 55-39
- Punto 2
Bosque popular Cll 66 b No. 70 d-34
- Punto 3
Las ferias Cll 72-69 q 38
- Punto 4
Engativá Cr 72 No 36-9
- Punto 5

Villas del granada CII 77 bis No 11a-38

- Punto 6

La granja CII 80 No. 83-53

2.9.3. Estrategias de ventas

- Comunicación directa con los clientes conociendo dudas o sugerencias de los clientes.
- Entender el comportamiento del consumidor.
- Recolectar y analizar constantemente información que determine cuales son las necesidades de los clientes y de los clientes potenciales.
- Buena presentación de las frutas y verduras.

2.9.4. Canal de distribución. Los canales de distribución tienen por objetivo trasladar los productos de una empresa hasta el consumidor, por ello es tan importante diseñar estrategias acordes a los objetivos de la empresa.

Nuestro canal de distribución es directo, fundamentado en la entrega del producto desde el punto de origen hasta el consumidor.

Gráfico 3. Canal de distribución.



Fuente: Los autores (2011)

2.10. ESTRATEGIAS DE PRECIO

Para poder seleccionar los precios del fruver debemos tener objetivos claros como lo son la maximización de las utilidades actuales y el liderazgo en la participación del mercado.

El método para escoger el precio de los productos será el de utilidad esperada, dado que al eliminarse los costos de los intermediarios le da una posición dominante a la empresa de implantar un porcentaje de utilidad para la fijación de precio.

Tabla 4. Listado de precios y cantidades de venta esperadas.

PRODUCTO	Kg x Punto	Px venta	Total venta
Arracacha	50	\$ 1.595	\$ 79.760
Papa Criolla	50	\$ 392	\$ 19.600
Papa pastusa	100	\$ 1.032	\$ 103.200
Papa Sabanera	100	\$ 1.320	\$ 132.000
Plátano colí	20	\$ 1.280	\$ 25.600
Plátano Hartón verde	80	\$ 1.728	\$ 138.240
Yuca	80	\$ 1.234	\$ 98.688
Acelga	20	\$ 790	\$ 15.808
Ahuyama	30	\$ 1.496	\$ 44.880
Apio	15	\$ 1.019	\$ 15.288
Arveja Verde Fresca	50	\$ 5.851	\$ 292.560
Brócoli	20	\$ 5.369	\$ 107.380
Cebolla C. Blanca	50	\$ 3.710	\$ 185.520

cebolla larga	50	\$	1.875	\$	93.760
Cebolla Roja	20	\$	2.640	\$	52.800
Cilantro	4	\$	2.366	\$	9.464
Coliflor	10	\$	2.197	\$	21.970
Espinaca	10	\$	4.375	\$	43.745
Frijol Verde	20	\$	2.675	\$	53.504
Habichuela	50	\$	1.685	\$	84.240
Lechuga Batavia	10	\$	2.340	\$	23.400
Pepino Cohombro	15	\$	1.560	\$	23.400
Perejil	2	\$	6.040	\$	12.080
Pimentón	10	\$	2.925	\$	29.250
Rábano Rojo	2	\$	1.754	\$	3.507
Remolacha	20	\$	2.256	\$	45.120
Tomate	50	\$	1.696	\$	84.800
Zanahoria	30	\$	2.168	\$	65.040
Aguacate	10	\$	2.592	\$	25.920
Banano	50	\$	1.104	\$	55.200
Coco	10	\$	2.886	\$	28.860
Curuba	20	\$	1.122	\$	22.432
Fresa	15	\$	4.485	\$	67.275
Granadilla	10	\$	2.816	\$	28.160
Guayaba	20	\$	1.792	\$	35.840
Limón Tahití	30	\$	757	\$	22.704
Lulo	30	\$	4.224	\$	126.720
Mandarina	40	\$	2.016	\$	80.640
Mango común	30	\$	2.021	\$	60.624
mango de azúcar	10	\$	1.566	\$	15.664
Manzana Roja	18	\$	3.162	\$	56.909

Manzana Verde	18	\$	3.162	\$	56.909
Maracuyá	30	\$	1.949	\$	58.464
Melón	10	\$	2.816	\$	28.160
Mora de Castilla	20	\$	3.392	\$	67.840
Naranja Común	50	\$	1.739	\$	86.960
Papaya Hawaiana	5	\$	2.552	\$	12.760
Papaya maradol	30	\$	1.667	\$	50.016
Patilla	10	\$	1.214	\$	12.144
Pera nacional	10	\$	2.158	\$	21.584
Piña	30	\$	883	\$	26.496
Tomate Árbol	15	\$	2.965	\$	44.472
Uva Nacional	20	\$	2.594	\$	51.870
Uva Importada	16	\$	5.200	\$	83.200
Venta total				\$	3.132.426

Fuente: Los autores (2011)

Se busca realizar un convenio con las cooperativas de campesinos de Santander y disminuir con esto los intermediarios en el proceso de distribución de frutas y verduras, para con ello poder ofrecer un precio más cómodo al consumidor. La empresa contara con seis puntos de venta donde la meta es tener un volumen de ventas representado en alrededor de \$3.132.426 de pesos diarios en cada punto, con un promedio del 30% de ganancia en los precios establecidos para el consumidor.

Tabla 5. Listado de costos y precios de frutas y verduras.

PRODUCTO	MUNICIPIO	Px Kg compra	Px venta
Acelga	Corabastos	\$ 608	\$ 790

Aguacate	Barbosa	\$ 1.500	\$ 2.592
Ahuyama	Suaita	\$ 815	\$ 1.496
Apio	Corabastos	\$ 784	\$ 1.019
Arracacha	Suaita	\$ 877	\$ 1.595
Arveja Verde Fresca	Oiba	\$ 3.537	\$ 5.851
Banano	puente nacional	\$ 630	\$ 1.104
Brócoli	Corabastos	\$ 4.130	\$ 5.369
Cebolla C. Blanca	Berlín	\$ 2.199	\$ 3.710
	Carmen de ca-		
cebolla larga	rupa	\$ 1.147	\$ 1.875
Cebolla Roja	Berlín	\$ 1.530	\$ 2.640
Cilantro	Corabastos	\$ 1.820	\$ 2.366
Coco	Corabastos	\$ 2.220	\$ 2.886
Coliflor	Corabastos	\$ 1.690	\$ 2.197
	Carmen de ca-		
Curuba	rupa	\$ 676	\$ 1.122
Espinaca	Corabastos	\$ 3.365	\$ 4.375
Fresa	Corabastos	\$ 3.450	\$ 4.485
Frijol Verde	Oiba	\$ 1.552	\$ 2.675
Granadilla	puente nacional	\$ 1.700	\$ 2.816
Guayaba	Barbosa	\$ 1.000	\$ 1.792
Habichuela	Oiba	\$ 933	\$ 1.685
Lechuga Batavia	Corabastos	\$ 1.800	\$ 2.340
Limón Tahití	Barbosa	\$ 353	\$ 757
Lulo	puente nacional	\$ 2.580	\$ 4.224
Mandarina	puente nacional	\$ 1.200	\$ 2.016
Mango común	Suaita	\$ 1.143	\$ 2.021
mango de azúcar	Barbosa	\$ 859	\$ 1.566

Manzana Roja	Corabastos	\$ 2.432	\$ 3.162
Manzana Verde	Corabastos	\$ 2.432	\$ 3.162
Maracuyá	Suaita	\$ 1.098	\$ 1.949
Melón	punte nacional	\$ 1.700	\$ 2.816
Mora de Castilla	Berlín	\$ 2.000	\$ 3.392
Naranja Común	Barbosa	\$ 967	\$ 1.739
Papa Criolla	Carmen de ca- rupa	\$ 220	\$ 392
Papa pastusa	Carmen de ca- rupa	\$ 620	\$ 1.032
Papa Sabanera	Carmen de ca- rupa	\$ 800	\$ 1.320
Papaya Hawaiana	Corabastos	\$ 1.963	\$ 2.552
Papaya maradol	punte nacional	\$ 982	\$ 1.667
Patilla	Barbosa	\$ 639	\$ 1.214
Pepino Cohombro	Corabastos	\$ 1.200	\$ 1.560
Pera nacional	Carmen de ca- rupa	\$ 1.324	\$ 2.158
Perejil	Corabastos	\$ 4.646	\$ 6.040
Pimentón	Corabastos	\$ 2.250	\$ 2.925
piña	Lebrija	\$ 432	\$ 883
Plátano coli	Suaita	\$ 680	\$ 1.280
Plátano Hartón verde	Suaita	\$ 960	\$ 1.728
Rábano Rojo	Corabastos	\$ 1.349	\$ 1.754
Remolacha	Oiba	\$ 1.290	\$ 2.256
Tomate	santa Ana	\$ 1.000	\$ 1.696
Tomate Árbol	Suaita	\$ 1.733	\$ 2.965
Uva Nacional	Corabastos	\$ 1.995	\$ 2.594

Uva Importada	Corabastos	\$ 4.000	\$ 5.200
Yuca	Suaita	\$ 651	\$ 1.234
Zanahoria	Oiba	\$ 1.235	\$ 2.168

Fuente. *Corporación Colombiana Internacional, 28 de mayo de 2011*¹⁰, *Los autores (2011)*

2.10.1. Precio de lanzamiento. Teniendo en cuenta la eliminación de los intermediarios en la comercialización, ya que se obtendrán los productos del departamento de Santander para la distribuidora de fruver de Santander, los precios de dichos productos serán siempre menores a los de sus competidores, eliminando con ello la posibilidad de ofrecer precios de lanzamiento.

2.10.2. Condiciones de pago

- Se recibirá únicamente efectivo en los pagos
- Se aplicaran descuentos por volumen y clientes presentes, pero el consumidor debe cancelar de inmediato las frutas y verduras adquiridas.

2.10.3. Impuestos a las ventas. Dado que los productos a comercializar por la distribuidora de fruver de Santander, están exentos al pago de IVA, no se tiene en cuenta este pago.

2.11. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Teniendo en cuenta que la distribuidora de fruver de Santander, tendrá una posición dominante en cuanto al precio de sus productos, presentamos las estrategias de promoción:

¹⁰ BOLETÍN SEMANAL PRECIOS MAYORISTAS. Corporación Colombiana Internacional, vol. 16 No. 21, mayo 21 al 27 de 2011.

- Promoción de consumo (Cuando el producto lleva más de dos días en el punto) ofreciendo promociones para estimular el consumo de los clientes.
- Promoción de productos en cosecha, se ofrecen a bajo costo como incentivo para la adquisición del producto.
- Descuentos del 5% en compras superiores a \$100.000.

2.11.1. Presupuesto de promoción. De acuerdo al costo de la mercancía se asignara un 1% para nuestra estrategia de promoción.

Estrategias de Promoción	1,0%	\$ 44.353.483
--------------------------	------	---------------

Es te monto de estrategia de promoción se determina como política de la empresa y el uso de estos recursos son de libre distribución en los diferentes aspectos relacionados única y exclusivamente con promoción, relacionados anteriormente.

2.11.2. Estrategias de comunicación. Para generar un sentido de recordación es necesario invertir en ello, partiendo de esto podemos decir que publicidad es quien debe suplir esa necesidad. Si seguimos la idea de Kotler y Keller (2006), indican que la publicidad es toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por una empresa determinada.

Para dar a conocer nuestro producto serán utilizados pendones en cada uno de los puntos de frutas y verduras acompañado de su respectivo aviso luminoso, volantes en el sector donde se dará la apertura, muestra gratis de uvas en una canasta pequeña para dar a conocer el día de la inauguración y motivar al consumidor a visitar el punto.

Se utilizarán mensajes que cumplan con la función de informar, convencer y que dejen en el consumidor una imagen del producto es decir recordación con el lema:

“FRUVER SANTANDER TU MEJOR ELECCIÓN EN ALIMENTACIÓN”

El lema se estableció con el fin de diferenciarnos de los competidores, el cual destaca la efectividad de nuestro servicio.

Realizaremos campañas y promociones en cada cosecha de las frutas y verduras para el conocimiento y recordación del consumidor.

2.11.3. Estrategias de servicio. Una forma eficaz de posicionarnos en la mente de los consumidores es promover la calidad en el servicio al cliente como elemento diferenciador, apoyados en esto se busca generar una fidelidad del cliente, creando un ambiente de confianza y cordialidad en la relación vendedor y consumidor.

Se utilizarán las siguientes estrategias para el servicio de nuestros puntos de venta:

- Recibir y responder rápidamente las quejas o sugerencias de los clientes con el producto o servicio ofrecido, creando el ambiente propicio para la transformación de un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.
- Ofrecer disculpas y de ser necesario hacer el cambio del producto por defectos.
- Capacitar a los trabajadores para que se expresen de una manera apropiada con los consumidores o clientes.
- Crear un formulario para obtener información de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por el personal, para poder medir la satisfacción del cliente.

Distribuidora de fruver de Santander no ofrecerá servicio a domicilio dado que por la naturaleza del producto no es una buena opción de venta, ya que el consumidor es quien debe escoger las frutas y verduras según su gusto.

2.11.4. Presupuesto estrategia de mercadeo. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de mercadeo anual que se espera para el primer año de funcionamiento de la empresa.

Tabla 6. Presupuesto anual marketing mix.

Estrategia	% Costo mencia	Costo
Estrategias de Distribución	0,5%	\$ 22.176.742
Estrategias de Precio	0,0%	\$ 0
Estrategias de Promoción	1,0%	\$ 44.353.483
Estrategias de Comunicación	0,5%	\$ 22.176.742
Estrategias de Servicio	0,2%	\$ 8.870.697
TOTAL PUBLICIDAD		\$ 97.577.663

Fuente: Los autores (2011)

Teniendo en cuenta los costos de la mercancía se fijaron estos porcentajes como el tope máximo para cada una de las estrategias, con el fin de que estos porcentajes no afecten de manera significativa la utilidad de la empresa.

2.11.5. Estrategias de aprovisionamiento. Teniendo en cuenta que las estrategias de aprovisionamiento están enfocadas a la búsqueda de rebajar los costos en la fabricación o comercialización de los productos, es imperativo tener una serie de proveedores que ofrezcan diferentes precios en búsqueda del mejor.

Teniendo en cuenta lo anterior, la distribuidora de fruver de Santander, no busca diferentes proveedores del producto, dado que para ofrecer los mejores productos es necesario hacer un trabajo extensivo para lograr un trato con las cooperativas con quienes se desea trabajar, para poder eliminar los intermediarios, eso indica que obtiene los mejores precios en el mercado. Además de lo anterior el hecho de querer buscar otro proveedor generaría un incremento en los costos de búsqueda y negociación del nuevo proveedor, además de producir gastos adicionales de estudios e investigación.

2.11.6. Proyección de ventas. Teniendo en cuenta la demanda esperada en el primer año, podemos estimar las ventas mensuales de Distribuidora de fruver de Santander para este periodo.

Tabla 7. *Proyección de ventas por toneladas.*

PRODUCTO	ventas (toneladas)					
	mes	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
TUBÉRCULOS Y PLÁTANOS	83,34	1000,08	1160,09	1345,71	1561,02	1810,78
HORTALIZAS Y LEGUMBRES	93,81	1125,72	1305,84	1514,77	1757,13	2038,27
FRUTAS FRESCAS	97,233	1166,80	1353,48	1570,04	1821,25	2112,65
TOTAL	274,38	3.292,6	3.819	4.431	5.139	5.962

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

Se estima que en promedio el total de las ventas mensuales en los 6 puntos de ventas de la empresa sean en promedio de 294,48 toneladas de frutas y verduras. Teniendo en cuenta la variación de los últimos seis meses en el consumo en la principal central de abastos que se presenta en el siguiente cuadro y haciendo inferencia estadística, podemos determinar que el crecimiento en el consumo de los productos es de alrededor de un 17%, sin embargo nuestras proyecciones se

limitan a un 16%, dada la competencia del sector y a diferencia de la central de abastos nuestro negocio se centra en el consumo al detal y no al por mayor.

Tabla 8. *Histórico de productos ingresados a la central de abastos.*

Producto	Toneladas mes					
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene	Feb.	Mar
Frutas frescas	22.625	20.514	22.153	23.207	24.177	29.795
Otros grupos	10.582	8.474	8.870	7.739	7.724	9.336
Tubérculos, raíces y plátano	42.659	33.264	44.533	35.956	39.828	49.466
Verduras y hortalizas	42.569	42.208	42.168	42.780	42.254	54.657
Total Corabastos	118.435	104.461	117.724	109.682	113.983	143.255

Fuente: Boletín mensual de abastecimiento de alimentos en los principales mercados. Corporación Colombiana Internacional.

2.11.7. Política de cartera. Dadas las condiciones del negocio, donde a pesar de la fidelidad de los clientes y la espera de conseguir consumidores de alta demanda, no es posible ofrecer alguna clase de crédito. Lo anterior a razón de, ya que la mayoría del mercado objetivo no tiene un gran consumo no se hace necesario la utilización de crédito, además de ello, la empresa está en su etapa de iniciación lo que indica que cualquier clase de crédito afectaría directamente el flujo de caja y con ello el buen funcionamiento de la empresa.

2.12. OPERACIÓN

2.12.1. Ficha técnica del producto

Tabla 9. Ficha técnica de las frutas¹¹.

FICHA TÉCNICA GENERAL DE LAS FRUTAS					
					
Composición PROMEDIO DE LAS FRUTAS					
Cualidades	agua	energía	carbohidratos	proteína	Fibra
	80% - 90%	60%	5 % - 18%	0.1% - 1.5%	2%
	lípidos	calcio(Ca)	caroteno	vitamina C	
	16%	1% - 5%	30%	50%	
Tamaño	Varía según la clase de frutas				
Condiciones climáticas	Se tienen que tratar según el requerimiento				
Factores ambientales	Se debe mantener en lugar seco para evitar la humedad y aparición de microorganismos tóxicos.				
Características de empaque y embalaje	Bolsas plásticas, sacos de fique, cajas de cartón.				
Almacenaje	Bolsas agujeradas				

Fuente: Los autores (2011).

¹¹ Esta información se agrupo y se promedio para cada una de las frutas según las cualidades nombradas en la siguiente ficha.

Tabla 10. Ficha técnica de las verduras¹².

FICHA TÉCNICA GENERAL DE LAS VERDURAS					
					
Composición PROMEDIO DE LAS VERDURAS					
Cualidades	agua gr	energía cal	carbohidratos gr	caroteno mg	fibra gr
	79,55882	73,2352941	9,111765	12,357647	4,458824
	proteína g	lípidos g	calcio(Ca) mg	vitamina C mg	
	5,058824	1,43529412	65,11765	21,705882	
Tamaño	Varía según la clase de verdura				
Condiciones climáticas	Se tienen que tratar según el requerimiento				
Factores ambientales	Se debe mantener en lugar seco para evitar la humedad y aparición de hongos.				
Características de empaque y embalaje	Bolsas plásticas, sacos de fique, cajas de cartón.				
Almacenaje	Bolsas agujeradas				

Fuente: Los autores (2011).

¹² Esta información se agrupo y se promedió para cada una de las verduras según las cualidades nombradas en la siguiente ficha.

2.12.2. Estado de desarrollo. La comercialización de productos agrícolas inicialmente se hacía a través de plazas de mercado y tiendas pequeñas, luego de la necesidad de ofrecer mejores productos y con mejor calidad fueron incluyéndose en las grandes cadenas de supermercados, tecnificando la forma de limpiar, organizar y pesar los productos, además de incluir tecnología al momento de la venta, donde se incluyen el peso y precio exactos.

Después de ello se descentralizó la comercialización de los productos de campo, hacia una nueva forma de comercialización en los fruver, que son centros especializados en esta materia, donde se utiliza tecnología de punta para ofrecer los productos en su mejor presentación utilizando lavadoras especializadas y secadoras, cuartos fríos para la conservación de algunos productos y basculas de exactitud para ofrecer el precio correcto para un peso exacto.

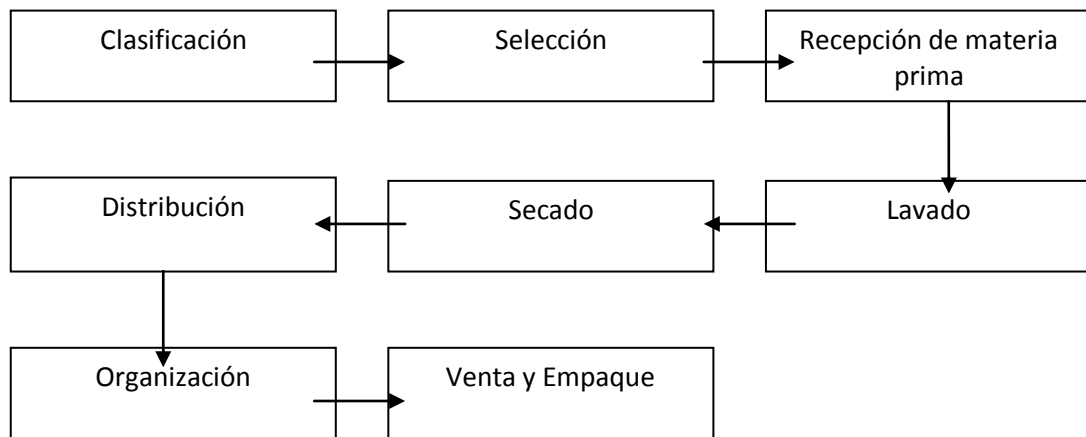
Desde que Joseph Schumpeter (1935), definió innovación, esta se ha entendido como la creación de un nuevo bien o servicio, el mejoramiento del proceso de producción, de compra de materias primas, de comercialización, una mejor organización administrativa. En el caso del proyecto que se presenta, la innovación se hace mejorando el proceso de comercialización y los efectos positivos se reflejan en los consumidores y en los productores campesinos.

2.12.3. Descripción del proceso. El proceso de venta que se llevara a cabo en la distribuidora de fruver de Santander será el siguiente:

1. Recepción de materia prima (Frutas y verduras).
2. Selección de las frutas y verduras.
3. Clasificación de las frutas y verduras.
4. Lavado.
5. Secado.

6. Distribución a los puntos de fruver.
7. Organización en el punto.
8. Venta y empaque.

Gráfico 4. *Diagrama del proceso de producción.*



Fuente: Los autores. (2011)

2.12.4. Necesidades y requerimientos. En la siguiente tabla se pueden ver las herramientas y equipos que se necesitan para el funcionamiento de la distribuidora de fruver de Santander para los puntos de venta y la bodega.

Tabla 11. *Maquinaria y equipo.*

MAQUINARIA	
Producto	Descripción
CUARTO FRÍO	Utilizado para el enfriamiento de frutas y verduras que por su poca resistencia al clima necesitan estar refrigeradas.

GÓNDOLAS	Este mueble se utiliza para acomodar los productos para que haya una buena exhibición y para que el producto esté al alcance del cliente.
BÁSCULAS	Elemento que el cliente utiliza para tomar el peso de los productos a consumir.
SOFTWARE Y HARDWARE DE CAJA	Instrumentos para la medición exacta del precio y peso de los productos, comprende, pantalla, báscula, computador, software especial para comercialización de frutas y verduras.
CANASTILLAS	Se utilizan para acomodar el producto de manera más ordenada al momento de transportarlo.
CARRETILLA	Instrumento utilizado para transportar la mercancía en el momento de surtir el punto de venta.
CANASTA COM-PRAS	Facilita las compras de los clientes, se utiliza para que los clientes transporten sus productos mientras hacen las compras.
ESTIBAS	Se utiliza para evitar que la mercancía quede en contacto con el suelo, además de ayudar en el momento de transportar los productos.

MUEBLES PUNTO DE VENTA

Producto	Descripción
MUEBLE PUNTO DE PAGO	Mueble que se utiliza para que el cliente realice el pago de las frutas y verduras que va a consumir.
SILLAS	Mueble que utiliza el cajero para realizar su función de una manera más cómoda.

VEHÍCULOS

Producto	Descripción
CAMIONES	Vehículos para transportar la mercancía desde la cooperativa de campesinos en Santander hasta el centro de acopio, para

luego distribuirla en los puntos de venta.

Fuente: Los autores (2011)

2.12.5. Plan de ventas. La producción mensual esperada para la distribuidora de fruver de Santander es la siguiente:

Tabla 12. *Plan de ventas mensuales distribuidora de fruver de Santander.*

	TUBÉRCULOS Y PLÁTANOS	HORTALIZAS Y LEGUMBRES	FRUTAS FRESCAS	TOTAL
mes 1	48,82	83,86	114,27	246,94
mes 2	49,74	85,45	116,43	251,62
mes 3	50,68	87,07	118,64	256,39
mes 4	51,65	88,72	120,89	261,25
mes 5	52,62	90,40	123,18	266,20
mes 6	53,62	92,11	125,52	271,25
mes 7	54,64	93,86	127,89	276,39
mes 8	55,67	95,64	130,32	281,63
mes 9	56,73	97,45	132,79	286,97
mes 10	57,80	99,30	135,30	292,40
mes 11	58,90	101,18	137,87	297,95
mes 12	60,02	103,10	140,48	303,59
			TOTAL	3.292,6

Fuente: Los autores (2011)

Se espera que el crecimiento mensual del consumo de los productos de la empresa sea de 1,895%.

2.12.6. Plan de compras. Para mantener el nivel de suministro y los productos frescos de la empresa, se calcula que es necesario abastecerse dos veces por semana de la siguiente forma:

Entrega	Días de compra
Lunes	Lunes - Martes - Miércoles.
Jueves	Jueves - Viernes - Sábado - Domingo

En la siguiente tabla se pueden ver los costos de los insumos, estos costos se calculan por kilo de producto. En promedio, se calcula una bolsa o empaque por kilo de producto cada una con un costo de \$5 pesos por bolsa.

Tabla 13. *Costo de insumos.*

COSTO INSUMO POR KILO	
BOLSA	\$ 5
TOTAL INSUMO x Kg	\$ 5

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

2.12.7. Costos de ventas. Dado que es una empresa de comercialización de productos hortofrutícolas, los costos de producción se refieren a los costos de venta del producto, adelante se muestra la información de cada uno de los ítems que intervienen en la comercialización de los productos.

Tabla 14. *Presupuesto de ventas al año.*

PRESUPUESTO DE VENTAS	
KG A VENDER	3.292.600

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

Tabla 15. *Presupuesto mano de obra directa.*

PRESUPUESTO MOD	
SALARIO BASICO	\$ 196.560.000
DOTACION	\$ 480.000
SUBSIDIO DE TRANSP.	\$ 22.140.000
PRESTACIONES SOC.	\$ 46.827.000
PARAFISCALES	\$ 67.813.200
TOTAL	\$ 333.820.200

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

Tabla 16. *Costo insumo por kilo.*

COSTO INSUMO POR KILO	
EMPAQUE	\$ 5
TOTAL INSUMO x Kg	\$ 5

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

Tabla 17. *Costo de transporte.*

TRANSPORTE	
TRANSPORTE	71746
TRANSPORTE x Kg	71,75

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

Tabla 18. *Gastos administrativos y de venta.*

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	
SALARIO BASICO	\$ 62.940.000
DOTACION	\$ 480.000
SUBSIDIO DE TRANSP	\$ 5.166.000
PRESTACIONES SOC.	\$ 14.654.560
PARAFISCALES	\$ 21.714.300
TOTAL NOMINA	\$ 104.954.860
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2.940.000
VIATICOS	\$ 2.400.000
PUBLICIDAD	\$ 97.577.663
TOTAL G. ADMIN.	\$ 207.872.523

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

Tabla 19. *Presupuesto costos indirectos de fabricación.*

PRESUPUESTO CIF	
ARRENDAMIENTO	\$ 0
DEPRECIACION	\$ 103.165.022
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 12.840.000
FLETES	\$ 236.230.880
EMPAQUE	\$ 16.463.000
TOTAL CIF	\$ 368.698.901

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

La siguiente tabla muestra el resumen de los costos por kilo de producto que se tiene presupuestado comercializar, donde se tomaron cada uno de los ítems de las tablas anteriores divididos por la cantidad total de producto a comercializar.

Tabla 20. Costo por kilo de producto.

COSTO POR KILO	
MOD	\$ 101
MP	\$ 1.568
INSUMO	\$ 5
TRANSPORTE	\$ 72
GASTOS ADMON Y VENTA	\$ 63
CIF	\$ 112
TOTAL COSTO x KILO	1922

Fuente: Cálculos hecho por Los autores (2011)

La tabla anterior señala que en promedio¹³ los costos por kilo de producto son de \$1.922 pesos.

2.13. INFRAESTRUCTURA

La bodega principal de DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S, estará ubicada en el sector de Engativá, más exactamente en el barrio Alamos Tv 93 No.51-98G, dicha bodega será acondicionada de acuerdo al DECRETO 3075 DE 1997.

Además de lo anterior en al siguiente tabla se puede ver el costo de la maquinaria y equipo utilizado en la comercialización de productos agrícolas.

¹³ Se señala que es en promedio, dado que los costos de la materia prima son un promedio de la suma del costo de todos los productos a comercializar.

Tabla 21. *Costos de maquinaria y equipo.*

MAQUINARIA

Producto	Descripción	Precio
CUARTO FRÍO	Utilizado para el enfriamiento de frutas y verduras que por su poca resistencia al clima necesitan estar refrigeradas.	\$ 15.000.000
GÓNDOLAS	Este mueble se utiliza para acomodar los productos para que haya una buena exhibición y para que el producto esté al alcance del cliente.	\$ 177.500
BÁSCULAS	Elemento que el cliente utiliza para tomar el peso de los productos a consumir.	\$ 100.000
SOFTWARE Y HARDWARE DE CAJA	Instrumentos para la medición exacta del precio y peso de los productos, comprende, pantalla, báscula, computador, software especial para comercialización de frutas y verduras.	\$ 1.800.000
CANASTILLAS	Se utilizan para acomodar el producto de manera más ordenada al momento de transportarlo.	\$ 6.500
CARRETILLA	Instrumento utilizado para transportar la mercancía en el momento de surtir el punto de venta.	\$ 100.000
CANASTA COMPRAS	Facilita las compras de los clientes, se utiliza para que los clientes transporten sus	\$ 10.000

productos mientras hacen las compras.

ESTIBAS	Se utiliza para evitar que la mercancía quede en contacto con el suelo, además de ayudar en el momento de transportar los productos.	\$ 30.000
---------	--	-----------

MUEBLES PUNTO DE VENTA

Producto	Descripción	Precio
MUEBLE PUNTO DE PAGO	Mueble que se utiliza para que el cliente realice el pago de las frutas y verduras que va a consumir.	\$ 1.500.000
SILLAS	Mueble que utiliza el cajero para realizar su función de una manera más cómoda.	\$ 120.000

MUEBLES DE OFICINA

Producto	Descripción	Precio
MUEBLES DE OFICINA	Utilizados para la adecuación del lugar y con ello obtener un ambiente cómodo de trabajo.	\$ 1.000.000
EQUIPOS DE CÓMPUTO	Elementos que se utilizan para manejo de la información y envío de la misma a los diferentes puntos de venta	\$ 2.000.000
ARCHIVADORES	Se utiliza para tener de una manera organizada la información de la distribuidora	\$ 300.000

ACTIVOS FIJOS¹⁴

Producto	Descripción	Precio
NORMANDÍA	Punto de venta 1	\$ 164.571.429

¹⁴ Precios promedio de www.metrocuadrado.com, junio de 2011.

BOSQUE POPULAR	Punto de venta 2	\$ 146.509.200
LAS FERIAS	Punto de venta 3	\$ 125.074.800
CENTRO DE ENGATIVÁ	Punto de venta 4	\$ 140.917.824
ALAMOS	Centro de acopio.	\$ 285.210.000
VILLAS DEL GRANADA	Punto de venta 5	\$ 128.808.432
LA GRANJA	Punto de venta 6	\$ 143.182.080

VEHÍCULOS

Producto	Descripción	Precio
CAMIONES	Vehículos para transportar la mercancía desde la cooperativa de campesinos en Santander hasta el centro de acopio, para luego distribuirla en los puntos de venta.	\$ 220.500.000

Fuente: Los autores (2011)

2.14. ORGANIZACIÓN

2.14.1. Análisis DOFA. Dado que el desarrollo del proyecto Sigue las instrucciones de la “guía plan de negocios” del fondo emprender, se presenta el siguiente análisis DOFA, realizado a través del conocimiento que tienen los autores del desarrollo del negocio y de los diferentes aspectos que lo rodean.

En este análisis se entra en detalle en las fortalezas y oportunidades que puede tener la empresa en el momento de ser constituida, además el análisis de debili-

dades y amenazas, se hace con respecto al estudio del mercado realizado con anterioridad.

Tabla 22. *Análisis DOFA.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Productos atractivos por su alto contenido en fibras y vitaminas / hábitos de consumo.	Posibilidad de ampliación del mercado a otros sectores.
Modernización e inversiones en la estructura productiva y distribuidora.	Abaratamiento de los costes de financiación de las inversiones
Tendencia de mayor asociacionismo e integración. Economías de escala.	Apoyo institucional en promoción y mejora de competitividad.
Gran gama de productos a lo largo del año.	Oportunidad de reorganización y de mejora en la cadena.
Estructura de la red de Mercas para el abastecimiento.	Incremento de demanda de productos del sector: hábitos de consumo.
Los precios ofrecidos por la organización serán los más bajos del sector.	Desarrollo de nuevas técnicas de producción y post-cosecha, de controles fitosanitarios y de residuos más respetuosos con el medioambiente y más productivos.
Estructura organizacional fuerte.	

Aplicación de gestión de calidad en los procesos.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dificultades de los productos perecederos	Competencia de otros productos fuertemente sustitutos.
Nivel de diferenciación, pocas marcas y denominaciones de origen, diseño.	Horizonte hacia una agricultura más sostenible
Baja trazabilidad en los puntos finales de venta.	Rechazo por la opinión pública a los productos mejorados genéticamente
Posibilidad de que la fruta pueda perderse antes de ser vendida.	El mercado de frutas y verduras es altamente competitivo, por la existencia de tiendas de barrio en los alrededores del sector.
	Problemas de transporte e incremento en el precio del producto por recrudescimiento del invierno.

Fuente: Los Autores. 2011

2.14.2. Organismos de apoyo. Los organismos de apoyo son la serie de entidades gubernamentales que promueven la creación de empresa y apoyan a los nuevos talentos que surgen en las universidades.

Entre los organismos gubernamentales podemos notar al SENA que apoya a los jóvenes emprendedores con el fondo emprender y sus colaboradores que sirven como guías para la ejecución de planes productivos de tal forma que se conviertan

en rentables. Adicionalmente podemos nombrar a la Cámara de Comercio de Bogotá, que sirve como apoyo para los creadores de empresa orientándolos en el seguimiento de la creación de empresa.

Además la Universidad Libre con el apoyo a la creación de proyectos productivos como tesis para algunos estudiantes, sirve de ayuda a la creación de dichos proyectos con la guía de sus profesionales y docentes.

2.14.3. Estructura organizacional. Para que cualquier negocio funcione correctamente, debe tenerse claro que requiere una infraestructura para operar, que incluye todos los recursos físicos, naturales, financieros, productivos y humanos, éste último constituido por el grupo directivo, y colaboradores, representa uno de los más importantes y para su correcta gestión es necesario que el empresario defina su estructura, estilo de dirección, mecanismos de control, políticas de administración empresarial en la gestión y en los resultados.

Para la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S se aplicara el mecanismo de la formalización ya que con ello se asegura que tanto los individuos como los entes organizativos que realizan tareas altamente diferenciadas coordinen adecuadamente sus actividades.

Concepto del negocio. DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S se dedicará a la constitución de un centro de distribución de frutas y verduras que permita la disminución de los intermediarios logrando la reducción de costos al consumidor final

Misión. Somos una distribuidora dedicada a la comercialización de frutas y verduras de excelente calidad, calidad y precio, cumpliendo con ética las obligaciones

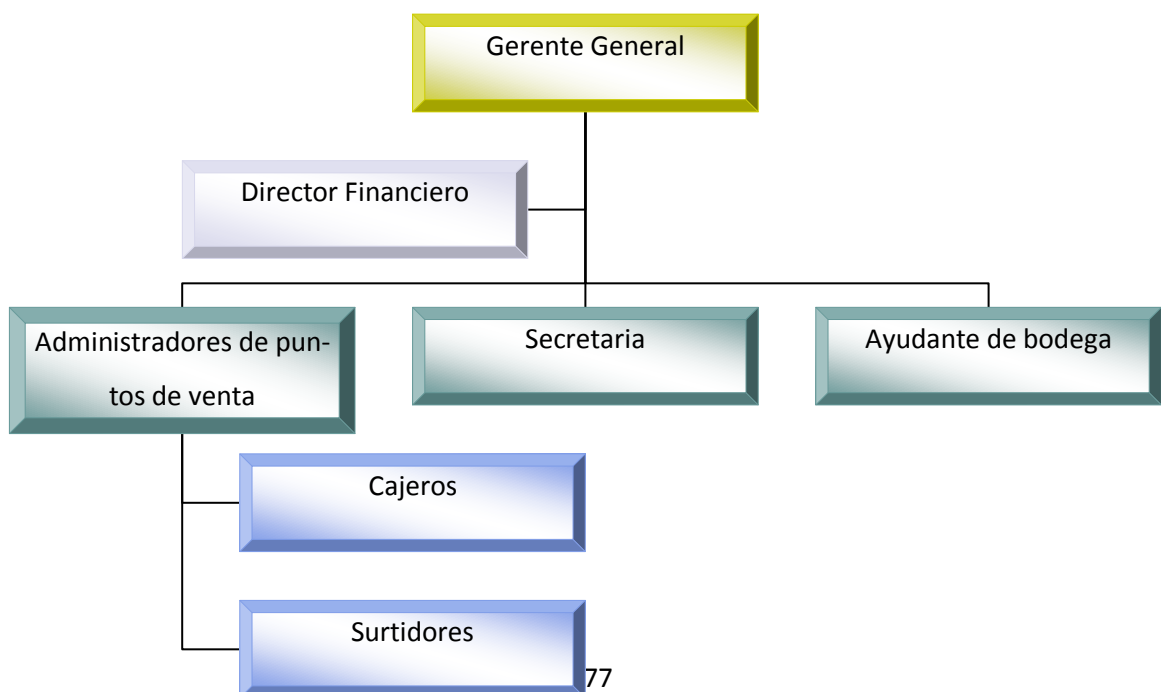
para con los clientes, proveedores, empleados, socios, el Estado y la comunidad en la que se desarrollan las actividades de la distribuidora.

Visión. DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S en el año 2015, será una empresa líder en la comercialización de frutas y verduras además incursionará con diversificación de productos, con un alto reconocimiento de su marca, orientándose a la apertura de nuevos puntos en el mercado.

Valores de la organización. El respeto, la tolerancia, la lealtad, la honestidad y el compromiso inspiran las operaciones comerciales y las relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores de la distribuidora.

La estructura organizacional de la Distribuidora de fruver Santander s.a.s es la siguiente:

Gráfico 5. Organigrama.



Fuente: Los autores (2011)

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Gerente General

Misión: Coordinar todos los procesos de la distribución para llevar a cabo todos los objetivos mediante el control, seguimiento y uso de los recursos disponibles que le permitan realizar una gestión eficiente.

Actividades para el logro de resultados.

Gestión gerencial:

- Evaluar los procesos actuales del centro de acopio y rediseño de los mismos
- Coordinar el trabajo de los seis puntos de fruver para asegurar que los registros y sus análisis se estén llevando correctamente.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.

Gestión financiera:

- Analizar y aprobar información financiera y contable de los movimientos del centro de acopio.
- Evaluación de la posición financiera de la distribuidora.

Gestión comercial:

- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la distribuidora.

Administrador del punto

Misión: Velar y liderar constantemente los procesos internos de comunicación, producción, operativos, administrativos, y recursos humanos de la empresa.

Áreas claves de gestión: Actividades para el logro de resultados.

Gestión de talento humano.

- Evaluación constante de las funciones.
- Gestión de recibo de la mercancía del centro de acopio.
- Representar la distribuidora de fruver de Santander en las diversas situaciones que se puedan presentar.
- Disponer de la autoridad que le otorga la distribuidora.
- Debe compartir y brindar la información a sus colaboradores directos indirectos sabiendo que de no ser así le estaría quitando capacidad de respuesta a la distribuidora.
- Dar solución a los conflictos.
- Definir y asignar los recursos y facilitar cualquier otro recurso que se puedan necesita para cumplir con la misión.

Secretaria

Misión del cargo: Realizar las actividades que le sean asignadas, colaborar con la coordinación de los puntos de venta y gestionar las relaciones con los proveedores y clientes.

- Revisar la facturación de los seis puntos de la DSITRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S.
- Establecer buenos contactos telefónicos.
- Redactar y presentar correctamente informes y comunicados.
- Coordinar los viajes para la distribución de las frutas y verduras.
- Mantenimiento de archivo.
- Responsable de recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia a los puntos de la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S.

Director Financiero

Áreas de Gestión: Actividades para el logro de los resultados

- Analizar y aprobar información contable y financiera de los documentos recibidos, presentando los documentos que muestren los resultados obtenidos.
- Garantizar productividad y transparencia de las operaciones.
- Hacer seguimiento en la calificación de la cartera y proponer soluciones al respecto.
- Consolidar la contabilidad de los seis puntos de la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S.
- Mantener los libros oficiales disponibles para el personal de la administración o los diferentes órganos de verificación y control.

Cajero

Misión del cargo: recibir de manera cordial a los clientes, colaborar con la buena presentación del punto y recibir el dinero por las compras que realice el cliente y no sobrepasar el cupo de \$500.000 en la caja.

Formación como mínimo bachillerato, con una validación de 1 año de experiencia en el manejo de cargos similares.

- Sumar la cantidad debida por cada compra.
- Trato amable con el cliente.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Informarle al cliente el valor de su compra y darle correctamente el cambio.
- Entregar los productos en las bolsas estipuladas por LA DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S.
- No sobrepasar el cupo establecido en las cajas y darlo oportunamente al administrador.
- Mantener el sencillo suficiente en caja.

- Al finalizar la jornada realizar el respectivo cierre.

Surtidores

Misión del cargo: surtir las góndolas con los diferentes productos, las cuales deben cuidar y realizar un mantenimiento y colaborar con la buena presentación del punto de distribución.

Formación como mínimo bachillerato, con una validación de 1 año de experiencia en el manejo de cargos similares.

- Surtir y acomodar en las góndolas las frutas y verduras.
- Señalización de precios y promociones.
- Atención al cliente.
- Preparación de la fruta fresca.

2.15. ASPECTOS LEGALES

2.15.1. Constitución de empresa. La empresa que será constituida como Sociedad Anónima Simple, será constituida ante un notario mediante escritura pública como DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S., con JOHANNA PAOLA PÉREZ CASTAÑEDA, identificada con Cedula de Ciudadanía No. 53.102.916 de Bogotá como representante legal. Con el fin de realizar todos los tramites a través de los organismos Estatales para la legalización de la empresa, como permisos del invima, bomberos, trámites de ICA, Cámara de Comercio de Bogotá, etc.

2.15.2. Aspectos legales.
Cumplir los siguientes requisitos.

- Solicita el NIT.

- Registro único empresarial.
- Inscripción del RUT.
- Registro matrícula mercantil Cámara de Comercio de Bogotá.
- Registro en cámara de comercio como S.A.S.
- Solicitud de visita de bomberos para el registro.
- Hacer los trámites con el Invima.
- Elaborar los trámites de registro de personal en las cajas de compensación familiar, EPS, riesgos profesionales, pensiones y cesantías, es decir todo tramite de parafiscales.

Este tipo de empresa requiere de permiso de sanidad de la localidad donde se encontrara ubicado el punto de venta y el permiso de uso de suelo otorgado por la curaduría urbana.

En Colombia las normas que regulan la comercialización y distribución de productos hortofrutícolas son las siguientes:

- NTC 5400: Buenas prácticas agrícolas
- NTC 5224: Empaque y embalaje de frutas y hortalizas
- Resolución 14712 de 1984
- NTC 5422: Empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos
- NTC 5517: Etiquetas ambientales: Sello ambiental colombiano. Criterios ambientales para embales, empaques, cordeles, hilos, sogas y telas de fibra de fique.
- En las Normas técnicas colombianas encontramos mas resoluciones para cada una de las frutas y verduras como lo es la Uva (NTC 5321), la guanábana (NTC 5208), la granadilla (NTC 4101), la piña (NTC 4102), la fresa (NTC 4103), el

aguacate (NTC 5209) y el melón (NTC 5207). Como se puede ver ahí una gran variedad pero se aplicarían de acuerdo a los productos a comercializar.

2.16. COSTOS ADMINISTRATIVOS

A continuación se muestran los costos de administración de la Distribuidora de Fruver de Santander S.A.S.

2.16.1. Gastos de personal. En la siguiente tabla se muestran en detalle los gastos de personal en los que incurrirá la organización en su parte administrativa.

Tabla 23. Salarios administrativos Distribuidora de fruver Santander.

MANO DE OBRA BODEGA

Cargo	Gerente Gral	Director financiero	Contador	Secretaria	Vigilante	Servicios Gles	Ayudante Bodega	TOTAL	AÑO
Sueldo	1.000.000	1.000.000	1.000.000	700.000	515.000	515.000	515.000	5.245.000	62.940.000
Cantidad Empleados	1	1	1	1	1	1	1	7	7
Total Sueldo	1.000.000	1.000.000	1.000.000	700.000	515.000	515.000	515.000	5.245.000	62.940.000
Subsidio De Transaportes	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500	61.500	430.500	5.166.000
Total Devengado	1.061.500	1.061.500	1.061.500	761.500	576.500	576.500	576.500	5.675.500	68.106.000
Prestaciones Sociales									
Cesantias 1/12	88.458	88.458	88.458	63.458	48.042	48.042	48.042	472.958	5.675.500
Prima Legal 1/12	88.458	88.458	88.458	63.458	48.042	48.042	48.042	472.958	5.675.500
Vacaciones 1/24	41.667	41.667	41.667	29.167	21.458	21.458	21.458	218.542	2.622.500
Interes Cesantia 1/12	10.615	10.615	10.615	7.615	5.765	5.765	5.765	56.755	681.060
TOTAL PRESTACIONES	229.198	229.198	229.198	163.698	123.307	123.307	123.307	1.221.213	14.654.560
PARAFISCALES									
Sena	20.000	20.000	20.000	14.000	10.300	10.300	10.300	104.900	1.258.800
ICBF	30.000	30.000	30.000	21.000	15.450	15.450	15.450	157.350	1.888.200
Caja de Comp. Fam	40.000	40.000	40.000	28.000	20.600	20.600	20.600	209.800	2.517.600
Salud	125.000	125.000	125.000	87.500	64.375	64.375	64.375	655.625	7.867.500
Pension	120.000	120.000	120.000	84.000	61.800	61.800	61.800	629.400	7.552.800
ARP	10.000	10.000	10.000	7.000	5.150	5.150	5.150	52.450	629.400
TOTAL PARAFISCALES	345.000	345.000	345.000	241.500	177.675	177.675	177.675	1.809.525	21.714.300
TOTAL A PAGAR	1.635.698	1.635.698	1.635.698	1.166.698	877.482	877.482	877.482	8.706.238	104.474.860

Fuente: Los autores (2011)

Teniendo en cuenta que anualmente es necesario realizar una dotación para los trabajadores de la empresa, se tomaron precios de prendas de uso industrial los cuales arrojaron el siguiente resultado:

Tabla 24. *Gastos anuales en dotación de la Distribuidora de fruver de Santander.*

DOTACION	
Cargo	Dotacion
Gerente Gral	\$ -
Director	
financiero	\$ -
Contador	\$ -
Secretaria	\$ 120.000
Vigilante	\$ 120.000
Servicios Glez	\$ 120.000
Ayudante	
Bodega	\$ 120.000
Administrador	\$ -
Cajero	\$ 120.000
Cajero	\$ 120.000
Surtidor	\$ 120.000
Surtidor	\$ 120.000
Total dotacion	\$ 960.000

Fuente: Los autores (2011)

Tabla 25. *Precios desagregados dotación.*

	industrial		oficina			
		cant	Precio	oficina	cant	Precio
camisa	\$ 20.000	2	\$ 40.000	\$ 30.000	2	\$ 60.000
pantalon	\$ 20.000	2	\$ 40.000	\$ 30.000	2	\$ 60.000
zapatos indust.	\$ 20.000	2	\$ 40.000			
Total			\$ 120.000	Total		\$ 120.000

Fuente: Los autores (2011)

2.16.2. Gastos de puesta en marcha

Tabla 26. *Gastos puesta en marcha de la Distribuidora de fruver de Santander.*

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
CAMARA DE COMERCIO	\$ 1.000.000
CONSTITUCION EMPRESA	\$ 1.000.000
INVIMA	\$ 3.000.000
LICENCIAS Y PERMISOS	\$ 3.000.000
ADECUACION	\$ 4.900.000
TOTAL	\$ 12.900.000

Fuente: Los autores (2011)

Estos datos fueron tomados de una consulta realizada con asesores de Cámara de Comercio, arrojando estos valores promedio, para el tamaño de la empresa.

2.16.3. Gastos anuales de administración

A continuación se calculan los gastos administrativos anuales proyectados, para los siguientes 5 años.

Tabla 27. *Gastos anuales administrativos de la Distribuidora de fruver de Santander.*

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIO BASICO		\$ 62.940.000	\$ 65.457.600	\$ 68.075.904	\$ 70.798.940	\$ 73.630.898
DOTACION		\$ 480.000	\$ 499.200	\$ 519.168	\$ 539.935	\$ 561.532
SUBSIDIO DE TRANSP		\$ 5.166.000	\$ 5.372.640	\$ 5.587.546	\$ 5.811.047	\$ 6.043.489
PRESTACIONES SOC.		\$ 14.654.560	\$ 15.240.742	\$ 15.850.372	\$ 16.484.387	\$ 17.143.762
PARAFISCALES		\$ 21.714.300	\$ 22.582.872	\$ 23.486.187	\$ 24.425.634	\$ 25.402.660
TOTAL NOMINA		\$ 104.954.860	\$ 109.153.054	\$ 113.519.177	\$ 118.059.944	\$ 122.782.341
SERVICIOS PUBLICOS		\$ 2.940.000	\$ 3.057.600	\$ 3.179.904	\$ 3.307.100	\$ 3.439.384
VIATICOS		\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661
PUBLICIDAD		\$ 97.577.663	\$ 101.480.770	\$ 105.540.000	\$ 109.761.600	\$ 114.152.064
TOTAL G. ADMIN.		\$ 102.917.663	\$ 107.034.370	\$ 111.315.744	\$ 115.768.374	\$ 120.399.109
TOTAL		\$ 207.872.523	\$ 216.187.424	\$ 224.834.921	\$ 233.828.318	\$ 243.181.450

Fuente: Los autores (2011)

2.17. FINANZAS

Para evaluar el desempeño de las proyecciones financieras adelante se realiza el respectivo análisis financiero de la empresa, para determinar la viabilidad de la inversión realizada.

2.17.1. Ingresos

Fuentes de financiación.

Para la puesta en funcionamiento el proyecto los emprendedores cuentan con el capital necesario para dicho fin. Es decir cada emprendedor necesita contar con un capital de \$ 618.590.018 pesos.

2.17.2. Formatos financieros. A continuación se presentan los estados financieros proyectados de la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S.

Tabla 28. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 8.225.549.386	\$ 9.927.638.523	\$ 11.975.991.451	\$ 14.448.613.281	\$ 17.431.149.532
COSTOS DE MERCANCIA		\$ 7.029.864.783	\$ 8.363.030.667	\$ 9.963.619.173	\$ 11.891.544.510	\$ 14.212.768.337
UTILIDAD BRUTA		\$ 1.195.684.603	\$ 1.564.607.855	\$ 2.012.372.278	\$ 2.557.068.772	\$ 3.218.381.196
GASTOS DE ADMON		\$ 207.872.523	\$ 216.187.424	\$ 224.834.921	\$ 233.828.318	\$ 243.181.450
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 987.812.080	\$ 1.348.420.431	\$ 1.787.537.358	\$ 2.323.240.454	\$ 2.975.199.745
UTILID ANTES DE IMP.		\$ 987.812.080	\$ 1.348.420.431	\$ 1.787.537.358	\$ 2.323.240.454	\$ 2.975.199.745
IMPUESTOS		\$ 325.977.986	\$ 444.978.742	\$ 589.887.328	\$ 766.669.350	\$ 981.815.916
UTILIDAD NETA		\$ 661.834.094	\$ 903.441.689	\$ 1.197.650.030	\$ 1.556.571.104	\$ 1.993.383.829
RESERVA LEGAL 10%		\$ 66.183.409	\$ 90.344.169	\$ 119.765.003	\$ 155.657.110	\$ 199.338.383
RESERVA ESTAT. 10%		\$ 66.183.409	\$ 90.344.169	\$ 119.765.003	\$ 155.657.110	\$ 199.338.383
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 529.467.275	\$ 722.753.351	\$ 958.120.024	\$ 1.245.256.883	\$ 1.594.707.063

Fuente: Los autores (2011)

Tabla 29. *Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		\$ 8.225.549.386	\$ 9.927.638.523	\$ 11.975.991.451	\$ 14.448.613.281	\$ 17.431.149.532
APORTES DE CAPITAL	\$ 1.473.213.765	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$ 1.473.213.765	\$ 8.225.549.386	\$ 9.927.638.523	\$ 11.975.991.451	\$ 14.448.613.281	\$ 17.431.149.532
EGRESOS						
COMPRA MERCANCIA		\$ 6.330.036.043	\$ 7.636.555.482	\$ 9.212.740.534	\$ 11.114.250.180	\$ 13.408.231.417
NOMINA		\$ 438.775.060	\$ 456.326.062	\$ 474.579.105	\$ 493.562.269	\$ 513.304.760
SERVICIOS PUBLICOS		\$ 15.780.000	\$ 16.411.200	\$ 17.067.648	\$ 17.750.354	\$ 18.460.368
FLETES		\$ 236.230.880	\$ 245.680.115	\$ 255.507.319	\$ 265.727.612	\$ 276.356.717
EMPAQUE		\$ 16.463.000	\$ 17.121.520	\$ 17.806.381	\$ 18.518.636	\$ 19.259.381
PUBLICIDAD		\$ 97.577.663	\$ 101.480.770	\$ 105.540.000	\$ 109.761.600	\$ 114.152.064
HONORARIOS						
VIATICOS		\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661
INV. ACTIVOS FIJOS	\$ 1.239.813.765	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
VEHICULO	\$ 220.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
DIFERIDOS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS		\$ 0	\$ 325.977.986	\$ 444.978.742	\$ 589.887.328	\$ 766.669.350
TOTAL EGRESOS	\$ 1.460.313.765	\$ 7.137.262.646	\$ 8.802.049.135	\$ 10.530.815.570	\$ 12.612.157.653	\$ 15.119.241.718
SUPERAVIT	\$ 12.900.000	\$ 1.088.286.740	\$ 1.125.589.387	\$ 1.445.175.882	\$ 1.836.455.628	\$ 2.311.907.815
SALDO INICAL		\$ 12.900.000	\$ 1.101.186.740	\$ 2.226.776.128	\$ 3.671.952.009	\$ 5.508.407.638
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 12.900.000	\$ 1.101.186.740	\$ 2.226.776.128	\$ 3.671.952.009	\$ 5.508.407.638	\$ 7.820.315.452

Fuente: Los autores (2011)

Tabla 30. *Balance general*

BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Corriente						
Caja	\$ 12.900.000	\$ 1.101.186.740	\$ 2.226.776.128	\$ 3.671.952.009	\$ 5.508.407.638	\$ 7.820.315.452
Mercancía		\$ 2.690.361	\$ 2.708.441	\$ 3.256.196	\$ 3.318.715	\$ 3.106.317
Activo Fijo						
Terreno	\$ 453.709.506	\$ 453.709.506	\$ 453.709.506	\$ 453.709.506	\$ 453.709.506	\$ 453.709.506
Edificio	\$ 680.564.259	\$ 680.564.259	\$ 680.564.259	\$ 680.564.259	\$ 680.564.259	\$ 680.564.259
Maquinaria y herramienta	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000	\$ 79.500.000
Mobiliario	\$ 26.040.000	\$ 26.040.000	\$ 26.040.000	\$ 26.040.000	\$ 26.040.000	\$ 26.040.000
Vehículo	\$ 220.500.000	\$ 220.500.000	\$ 220.500.000	\$ 220.500.000	\$ 220.500.000	\$ 220.500.000
Depreciación Acum.		-\$ 103.165.022	-\$ 206.330.043	-\$ 309.495.065	-\$ 412.660.086	-\$ 515.825.108
Otros Activos						
TOTAL ACTIVO	\$ 1.473.213.765	\$ 2.461.025.845	\$ 3.483.468.290	\$ 4.826.026.905	\$ 6.559.380.031	\$ 8.767.910.426
PASIVO						
Corriente						
Impuestos por pagar		\$ 325.977.986	\$ 444.978.742	\$ 589.887.328	\$ 766.669.350	\$ 981.815.916
TOTAL PASIVO		\$ 325.977.986	\$ 444.978.742	\$ 589.887.328	\$ 766.669.350	\$ 981.815.916
PATRIMONIO						
Capital social	\$ 1.473.213.765	\$ 1.473.213.765	\$ 1.473.213.765	\$ 1.473.213.765	\$ 1.473.213.765	\$ 1.473.213.765
Reserva legal 10%		\$ 66.183.409	\$ 156.527.578	\$ 276.292.581	\$ 431.949.692	\$ 631.288.075
Reservas estat. 10%		\$ 66.183.409	\$ 156.527.578	\$ 276.292.581	\$ 431.949.692	\$ 631.288.075
Utilidad del ejercicio		\$ 529.467.275	\$ 1.252.220.626	\$ 2.210.340.650	\$ 3.455.597.533	\$ 5.050.304.596
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.473.213.765	\$ 2.135.047.858	\$ 3.038.489.547	\$ 4.236.139.577	\$ 5.792.710.681	\$ 7.786.094.510
TOTAL PAS + PAT	\$ 1.473.213.765	\$ 2.461.025.845	\$ 3.483.468.290	\$ 4.826.026.905	\$ 6.559.380.031	\$ 8.767.910.426

Fuente: Los autores (2011)

Se calcula que al final del periodo los inventarios podrán exceder un promedio de entre 1400 y 1600 kilos en toda la empresa.

Como se puede ver en la tabla anterior se presupuesta que la utilidad para el primer año crezca en un 67%, señalando que es una buena oportunidad de negocio.

2.17.3. Análisis financiero

Para el análisis financiero del proyecto, se tomaron en cuenta los indicadores de valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y la tasa interna de oportunidad (TIO), con el fin de evaluar si el desempeño financiero del plan de negocio está acorde con la tasa de retorno esperada, es decir si los rendimientos esperados se dan o son superiores.

TIO	10%
VAN	\$ 8.315.330.735
TIR	111%

Teniendo una TIO de 10% que es la rentabilidad mínima esperada del negocio, Podemos ver que el VAN tiene un valor positivo, señalando que es rentable el plan en materia de ingresos y egresos, es decir los ingresos superan a los egresos durante el periodo proyectado.

En relación a la TIR, podemos decir que arroja un resultado satisfactorio, dado que dice que la rentabilidad del proyecto en los 5 años proyectados es del 111%, mayor que la rentabilidad esperada.

Adicionalmente el punto de equilibrio de venta es de 376.576,59 kilos, con un precio de \$ 940.760.889 pesos, como se muestra adelante.

PUNTO DE EQUILIBRIO
UNIDADES

$$\frac{\$ 657.697.745}{\$ 2.498 - \$ 81} = 272.051,68$$

PUNTO DE EQUILIBRIO
PESOS

$$\frac{\$ 657.697.745}{(1 - \$ 81 / \$ 2.498)} = \$ 679.637.530$$

Los costos fijos son la sumatoria entre gastos administrativos, manos de obra directa y costos indirectos de fabricación (sin fletes ni empaque).

Para determinar los costos variables unitarios se toman mano de obra directa, insumos, transportes y costos indirectos de fabricación sin fletes y empaque y se dividen por el total de mercancía vendida.

Para definir el precio de venta se tomó el precio de venta promedio de los productos.

2.18. EGRESOS

Se espera que los egresos crezcan a una tasa del 4%, este porcentaje es la tasa de inflación esperada para el proyecto.

Además de lo anterior no se tiene programado hacer inversiones adicionales en el proyecto, dadas las dimensiones con las que fue constituido, otra inversión se enfocaría en diseñar un proyecto similar en otra localidad de Bogotá, lo cual requiere un capital bastante grande.

Tabla 31. *Gastos de puesta en marcha.*

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
CAMARA DE COMERCIO	\$ 1.000.000
CONSTITUCION EMPRESA	\$ 1.000.000
INVIMA	\$ 3.000.000
LICENCIAS Y PERMISOS	\$ 3.000.000
ADECUACION	\$ 4.900.000
TOTAL	\$ 12.900.000

Fuente. Los autores (2011).

2.19. CAPITAL DE TRABAJO

El capital necesario para el funcionamiento del primer mes de la empresa es de \$382.556.290 pesos, que equivalen al pago de mercancía, insumos, salarios y servicios públicos del primer mes de funcionamiento.

Tabla 32. *Capital de trabajo*

CAPITAL DE TRABAJO	
MERCANCIA	\$ 344.520.000
INSUMOS	\$ 1.472.400
SALARIO	\$ 34.848.890
SERVICIOS	\$ 1.715.000
TOTAL	\$ 382.556.290

Fuente. Los autores (2011)

3. PLAN OPERATIVO

El plan operativo consiste en cuatro pasos, presentación y aprobación del proyecto, constitución de la empresa, negociación con las cooperativas de Santander, adecuación de las bodegas y puesta en marcha del proyecto, que se llevarán al cabo de 5 meses.

3.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 33. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA PROYECTO (2010)																																
Mes	noviembre				diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo							
	Semana																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Actividad																																
1	X	X	X	X																												
2					X	X	X	X																								
3									X	X	X	X																				
4													X	X	X	X																
5																	X	X	X	X												
6																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente. Los autores (2011).

3.2. METAS SOCIALES

3.2.1. Metas sociales del plan de negocio. La implementación de un plan de nego-

cios trae como beneficio, la generación de empleo, crecimiento en el sector donde esté ubicado y beneficios a los proveedores, teniendo en cuenta lo anterior la creación de la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER, proporcionara beneficios sociales enfocados a ofrecer los productos de mejor calidad y más bajo precio en el sector, con el fin de ayudar a la economía de los consumidores del sector, además de incrementar la salud por el consumo de los productos de nuestra empresa.

Adicionalmente se busca la creación de empleo en los barrios donde sean ubicados los puntos de venta, contratando gente del sector para elevar el nivel de vida y beneficiar a los habitantes.

La idea de eliminar intermediarios en la cadena de suministro de productos agrícolas ayuda no solamente al consumidor final, sino también al proveedor, dado que cuando la cadena es muy larga el precio que se paga a los proveedores iniciales es mínimo, sin embargo con la supresión de dicha cadena se puede pagar un mejor precio a los proveedores por un mejor producto.

3.2.2. Plan Nacional de Desarrollo. Según el plan de desarrollo “El enfoque regional busca reducir los desequilibrios sociales, mejorando la calidad de vida de la población, y movilizar las capacidades de desarrollo endógeno, aprovechando los efectos de vecindad y sus externalidades positivas para alcanzar mayor crecimiento y competitividad regional. ”, es importante notar que para reducir la desigualdad debe existir un plan que ayude a los sectores productivos a generar mayores ingresos y mejor calidad de vida, por ello la distribuidora de fruver de Santander, busca generar un crecimiento en el sector agrícola de Santander con el fin de disminuir la desigualdad y crear desarrollo en la zona.

3.2.3. Plan Regional de Desarrollo. Teniendo en cuenta los “objetivos del milenio ” del plan de desarrollo regional de Santander, que son los siguientes:

- Reducir de 53,8 a 28,5% el porcentaje de personas en pobreza.
- Reducir de 20,4 a 8,8% el porcentaje de personas que vive en pobreza extrema.
- Reducir de 2,8 a 1,5% el porcentaje de personas que vive con menos de un dólar diario.

Este plan de negocio quiere ayudar a cumplir con los objetivos propuestos por el programa de las naciones unidas a través del Estado y la Gobernación de Santander y generar trabajo en la ciudad de Bogotá.

3.2.4. Clúster ó cadena productiva. DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S pertenece a la cadena productiva agrícola, sirviendo como intermediario en el abastecimiento de alimentos en Bogotá, en la localidad de Engativá.

3.2.5. Empleo. El objetivo de la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER S.A.S, es generar 36 empleos directos.

3.2.6. Emprendedores. Como emprendedores se busca, además de las utilidades para las personas que desarrollan el proyecto, beneficiar a la comunidad con el desarrollo del plan de negocios, enfocado a incrementar la salud de los consumidores y clientes del plan de trabajo, adicionalmente con la creación de empleo se busca reducir la desigualdad en el sector y propender al crecimiento económico de la localidad.

Emprendedores: Luis Fernando Cuervo García, Johanna Paola Pérez Castañeda, Fabián Andrés Rivero Benavidez.

3.3. IMPACTO

3.3.1. Impacto económico. La creación de la DISTRIBUIDORA DE FRUVER DE SANTANDER, quiere además de los beneficios inherentes para los los empresarios, generar desarrollo económico en la región de Santander, buscando crecimiento en el poder adquisitivo de los campesinos de dicha región, a través del ofrecimiento de un precio justo en el pago de los productos de los proveedores de las cooperativas de Santander.

3.3.2. Impacto regional. El impacto en el crecimiento regional se enfoca a la región de Santander, dado que se busca promover el desarrollo económico de las cooperativas y de sus afiliados, con el incremento de los beneficios para los agricultores y por ende el crecimiento del sector agrícola.

3.3.3. Impacto social. Uno de los objetivos que tiene este proyecto, es el de incrementar los ingresos a los productores de la zona de Santander, para con ello mejorar las condiciones de vida de los campesinos de dicha zona e impactar de forma positiva su nivel de vida, además de ellos el proyecto busca no solo traer beneficios a los productores, sino también el consumidor en Bogotá ofreciendo mejores precios en los productos con los más altos estándares de calidad.

3.3.4. Impacto ambiental. La creación de la distribuidora de fruver de Santander, no impactara ambientalmente el sector donde será creada, ya que la contaminación visual y auditiva va a ser controlada, además los residuos o desperdicios en que incurra la empresa, serán puestos a disposición de las empresa creadas para dicho fin.

CONCLUSIONES

El proyecto realizado contribuye de una manera importante la identificación e implementación de todos los conocimientos adquiridos durante el proceso de educación e información sobre un plan de negocio.

Se considera como uno de los puntos más importantes de este proyecto, el detectar las necesidades que tiene las personas que trabajan o son dueños de estos tipos de negocios, como el mismo contacto con las centrales de abastos de Santander, Boyacá y Bogotá, interactuando directamente con el campesino en la problemática diaria que viven con la comercialización de los productos agrícolas.

Nuestro planteamiento busca definir de una manera clara y lo más tangible posible los beneficios económicos, laborales y de cualquier otra índole que se piensan alcanzar con los sistemas de implementación que se van a ver beneficiados particularmente.

Durante el desarrollo de este proyecto hablamos sobre cuáles son nuestros objetivos específicos y que la innovación del mismo radica en la forma como se quiere comercializar, es decir en nuestra cadena de abasto y distribución que esta mencionada en el documento, la implementación nos exige de manera estricta la exigencia para poder cumplir con las expectativas del servicio al cliente con calidad en nuestro servicio.

La planeación de lo que se quiere realizar y que se espera obtener cuando se lleva a cabo un proyecto es desarrollar una evaluación continua de las posibles alternativas que se esperan cuando inicia cualquier cosa para las posibles soluciones en la implementación.

El realizar un proyecto lleva a cabo un análisis detallado en gran proporción a una implementación exitosa, sin embargo se debe tener en cuenta las distintas posibilidades para reducir el riesgo de que las cosas no salgan de la manera que se desea. La propuesta como la programación de nuestro proyecto fue realizada con un trabajo de campo de una manera eficaz y única.

En conclusión lo que se busca con la marcha de este proyecto es eliminar la cadena de intermediarios ofreciendo con ello rentabilidad tanto para el productor como para el consumidor final logrando así que la economía de las familias colombianas mejore con una buena calidad en el servicio y en su canasta familiar

BIBLIOGRAFÍA

1. Plan de Negocios. Antonio Borillo. McGraw-Hill
2. Guía para construir y formalizar una empresa. Cámara de Comercio. Bogotá, 2000.
3. El plan de empresa: como planificar la creación de una empresa. Olle Monserrat, Planellas Marcel, Molina. Alfa Omega, 1999.
4. Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Hernández Hernández Abraham. México. Ecofsa, 2000.
5. Formulación y evolución de proyectos. Córdoba Padilla Marcial. Ecoe, 2006.
6. Kotler y Keller (2006) Dirección De Marketing, Editorial Pearson, México.
7. Organización empresas. Franklin Fincowkky, Enrique Benjamín. McGraw-Hill, 2003
8. Organización general y estructura de la empresa. Caude Roland. Bilbao ediciones. Devisto,1978
9. Gestión del recurso humano en la empresa. Carmona Valencia Fernando. Bogotá. Tecnopress ediciones, 2004.
10. Principios de mercadeo. Céspedes Sáenz Alberto. Bogotá. Ecoediciones.
11. PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991
12. SCHUMPETER, J. 1935. Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed. Fondo de cultura económica, México. Disponible en <http://eumed.net/cursecon/textos/schump-cambio.pdf>

CIBERGRAFÍA

- http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/G/guia_para_realizar_un_plan_de_mercadeo/guia_para_realizar_un_plan_de_mercadeo.asp, 20 de mayo de 2011.
- <http://www.gobernaciondesantander.gov.co>
- <http://www.colombiainternacional.com>

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA N.1	
PRODUCTO	Kg
Aguacate	16
Guayaba	8
Limón Tahití	25
mango de azúcar	10
Naranja Común	40
Patilla	46
Cebolla C. Blanca	52
Cebolla Roja	18
Mora de Castilla	46
cebolla larga	46
Curuba	13
Papa Sabanera	3
Papa Criolla	9
Papa pastusa	4
Pera nacional	56
Acelga	23
Apio	12
Brócoli	17
Cilantro	8
Coco	21
Coliflor	40
Espinaca	7
Fresa	32

ENCUESTA N.2	
PRODUCTO	Kg
Aguacate	25
Guayaba	15
Limón Tahití	45
mango de azúcar	20
Naranja Común	40
Patilla	35
Cebolla C. Blanca	60
Cebolla Roja	23
Mora de Castilla	60
cebolla larga	45
Curuba	13
Papa Sabanera	7
Papa Criolla	15
Papa pastusa	13
Pera nacional	13
Acelga	8
Apio	166
Brócoli	15
Cilantro	9
Coco	16
Coliflor	45
Espinaca	8
Fresa	40

Lechuga Batavia	25
Manzana Roja	30
Manzana Verde	25
Papaya Hawaiana	8
Pepino Cohombro	15
Perejil	14
Pimentón	26
Rábano Rojo	12
Uva Nacional	21
Uva Importada	46
piña	46
Arveja Verde Fresca	98
Frijol Verde	54
Habichuela	6
Remolacha	67
Zanahoria	23
Banano	12
Granadilla	4
Lulo	2
Mandarina	10
Melón	24
Papaya maradol	20
Tomate	85
Ahuyama	1
Arracacha	15
Mango común	40

Lechuga Batavia	23
Manzana Roja	52
Manzana Verde	31
Papaya Hawaiana	6
Pepino Cohombro	14
Perejil	15
Pimentón	24
Rábano Rojo	14
Uva Nacional	25
Uva Importada	25
Piña	35
Arveja Verde Fresca	105
Frijol Verde	78
Habichuela	42
Remolacha	23
Zanahoria	6
Banano	20
Granadilla	12
Lulo	15
Mandarina	13
Melón	27
Papaya maradol	35
Tomate	90
Ahuyama	4
Arracacha	13
Mango común	35

Maracuyá	10
Plátano coli	13
Plátano Hartón verde	15
Tomate Árbol	78
Yuca	15

Maracuyá	16
Plátano coli	16
Plátano Hartón verde	15
Tomate Árbol	74
Yuca	25

ENCUESTA N.3	
PRODUCTO	Kg
Aguacate	19
Guayaba	8
Limón Tahití	29
mango de azúcar	13
Naranja Común	49
Patilla	48
Cebolla C. Blanca	49
Cebolla Roja	18
Mora de Castilla	48
cebolla larga	49
Curuba	18
Papa Sabanera	3
Papa Criolla	8
Papa pastusa	9
Pera nacional	18
Acelga	9
Apio	13
Brócoli	19

ENCUESTA N.4	
PRODUCTO	Kg
Aguacate	22
Guayaba	12
Limón Tahití	32
mango de azúcar	17
Naranja Común	52
Patilla	52
Cebolla C. Blanca	52
Cebolla Roja	22
Mora de Castilla	52
cebolla larga	52
Curuba	22
Papa Sabanera	6
Papa Criolla	12
Papa pastusa	12
Pera nacional	22
Acelga	12
Apio	17
Brócoli	22

Cilantro	8
Coco	19
Coliflor	48
Espinaca	9
Fresa	28
Lechuga Batavia	29
Manzana Roja	38
Manzana Verde	29
Papaya Hawaiana	8
Pepino Cohombro	16
Perejil	17
Pimentón	28
Rábano Rojo	9
Uva Nacional	18
Uva Importada	49
piña	48
Arveja Verde Fresca	99
Frijol Verde	98
Habichuela	4
Remolacha	28
Zanahoria	9
Banano	13
Granadilla	9
Lulo	6
Mandarina	8
Melón	29

Cilantro	12
Coco	22
Coliflor	52
Espinaca	12
Fresa	32
Lechuga Batavia	32
Manzana Roja	42
Manzana Verde	32
Papaya Hawaiana	12
Pepino Cohombro	20
Perejil	20
Pimentón	32
Rábano Rojo	12
Uva Nacional	22
Uva Importada	52
Piña	52
Arveja Verde Fresca	102
Frijol Verde	102
Habichuela	7
Remolacha	32
Zanahoria	12
Banano	17
Granadilla	12
Lulo	4
Mandarina	12
Melón	32

Papaya maradol	19
Tomate	79
Ahuyama	5
Arracacha	18
Mango común	49
Maracuyá	13
Plátano coli	19
Plátano Hartón verde	15
Tomate Árbol	89
Yuca	28

Papaya maradol	22
Tomate	82
Ahuyama	4
Arracacha	22
Mango común	52
Maracuyá	17
Plátano coli	22
Plátano Hartón verde	18
Tomate Árbol	82
Yuca	32

ENCUESTA N.5	
PRODUCTO	Kg
Aguacate	19
Guayaba	9
Limón Tahití	29
mango de azúcar	14
Naranja Común	49
Patilla	49
Cebolla C. Blanca	49
Cebolla Roja	19
Mora de Castilla	49
cebolla larga	49
Curuba	19
Papa Sabanera	3
Papa Criolla	9

ENCUESTA N.6	
PRODUCTO	Kg
Aguacate	25
Guayaba	12
Limón Tahití	35
mango de azúcar	17
Naranja Común	55
Patilla	52
Cebolla C. Blanca	48
Cebolla Roja	18
Mora de Castilla	48
cebolla larga	52
Curuba	22
Papa Sabanera	6
Papa Criolla	12

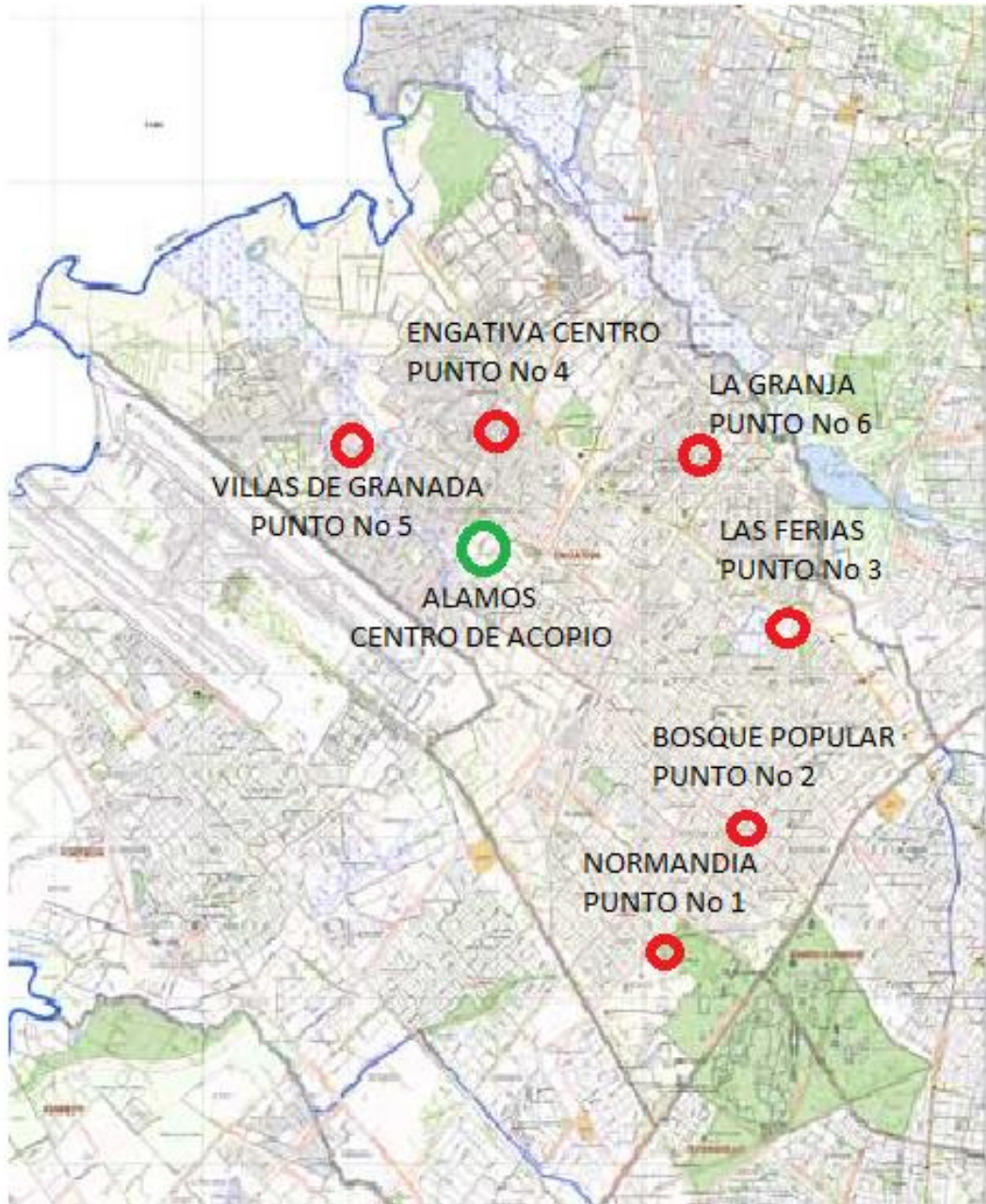
Papa pastusa	9
Pera nacional	19
Acelga	9
Apio	14
Brócoli	19
Cilantro	9
Coco	19
Coliflor	49
Espinaca	9
Fresa	29
Lechuga Batavia	29
Manzana Roja	39
Manzana Verde	29
Papaya Hawaiana	9
Pepino Cohombro	17
Perejil	17
Pimentón	29
Rábano Rojo	9
Uva Nacional	19
Uva Importada	49
piña	49
Arveja Verde Fresca	67
Frijol Verde	98
Habichuela	4
Remolacha	29
Zanahoria	9

Papa pastusa	12
Pera nacional	22
Acelga	8
Apio	13
Brócoli	18
Cilantro	9
Coco	17
Coliflor	45
Espinaca	15
Fresa	26
Lechuga Batavia	26
Manzana Roja	46
Manzana Verde	36
Papaya Hawaiana	10
Pepino Cohombro	24
Perejil	12
Pimentón	36
Rábano Rojo	6
Uva Nacional	36
Uva Importada	34
Piña	46
Arveja Verde Fresca	104
Frijol Verde	54
Habichuela	55
Remolacha	25
Zanahoria	8

Banano	14
Granadilla	9
Lulo	2
Mandarina	9
Melón	29
Papaya maradol	19
Tomate	79
Ahuyama	2
Arracacha	19
Mango común	49
Maracuyá	14
Plátano coli	19
Plátano Hartón verde	15
Tomate Árbol	79
Yuca	29

Banano	14
Granadilla	9
Lulo	6
Mandarina	12
Melón	36
Papaya maradol	16
Tomate	86
Ahuyama	5
Arracacha	26
Mango común	55
Maracuyá	11
Plátano coli	21
Plátano Hartón verde	19
Tomate Árbol	78
Yuca	36

Anexo 2



ANEXO 3

