

**Plan de Empresa para la creación de un negocio dedicado a la venta de frutas y verduras  
en el sector nororiental del barrio Brisas de los Álamos en Cali**

**Ana Patricia Correa Cadavid**

**Lizeth Magally León Niño**

**Trabajo de Grado por el título de Magister en Administración**

**Director del trabajo de Grado:**

**Melquicedec Lozano Poso**

**Universidad Icesi**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Cali, Octubre de 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>4</b>
1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	5
1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	8
1.4 CLIENTES.....	10
1.5 COMPETENCIA .....	10
1.6 TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO .....	11
1.7 ESTRATEGIA DE PRECIO .....	14
1.8 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	14
1.9 ESTRATEGIA PROMOCIONAL .....	15
1.10 POLÍTICAS DE SERVICIOS .....	16
1.11 PLANES DE CONTINGENCIA .....	17
1.12 PRESUPUESTO DE VENTAS .....	17
<b>2. ANÁLISIS TÉCNICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO .....	19
2.2 PROCESO DE DISPOSICIÓN DE LAS FRUTAS Y LAS VERDURAS.....	21
2.3 FACILIDADES .....	22
2.4 ÁREA Y DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL .....	23
2.5 PLAN DE COMPRAS.....	25
2.6 SISTEMAS DE CONTROL.....	27

<b>3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>29</b>
3.1 GRUPO EMPRESARIAL, PERSONAL EJECUTIVO Y ORGANIZACIÓN .....	29
3.2 EMPLEADOS .....	33
<b>4. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL Y DE VALORES PERSONALES</b>	<b>35</b>
4.1 ASPECTOS LEGALES .....	35
4.2 ANÁLISIS AMBIENTAL .....	35
4.3 ANÁLISIS SOCIAL .....	37
4.4 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES .....	38
<b>5. ANÁLISIS ECONÓMICO .....</b>	<b>39</b>
5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS .....	39
<i>Equipos</i> .....	39
<i>Muebles y enseres</i> .....	40
5.2 CAPITAL DE TRABAJO .....	41
5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	41
5.4 PRESUPUESTO DE PERSONAL .....	42
5.5 ANÁLISIS DE COSTOS .....	44
<i>Costos fijos</i> .....	44
<i>Costos Variables</i> .....	46
<b>6. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>47</b>
6.1 FLUJO DE CAJA .....	47
6.2 ESTADO DE RESULTADOS .....	47

6.3 BALANCE GENERAL.....	48
<b>7. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES .....</b>	<b>50</b>
<b>8. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

### Tabla de Ilustraciones

Gráfico 1. Modelo CAVAS .....	5
Gráfico 2. Proceso de recibo y exhibición de las F&V en el Fruver .....	22
Gráfico 3. Plano del local comercial.....	24
Gráfico 4. Estilos de Liderazgo.....	31
Gráfico 5. Estructura organizacional Fruveriando. 2014.....	32
Gráfico 6. . Estructura Organizacional Fruveriando - 2015 y Ss.....	32
Tabla 1. Presupuesto de ventas 2014 – 2017 (Pesos).....	18
Tabla 2. Presupuesto de inversión en activos (Pesos).....	25
Tabla 3. Plan de compras (Unidades) .....	26
Tabla 4. Plan de compras (Pesos) .....	26
Tabla 5. Flujo de caja (Pesos) .....	42
Tabla 6. Capital de trabajo (Pesos) .....	42

Tabla 7. Presupuesto de Nómina (Pesos).....	43
Tabla 8. Análisis de Costos (Pesos) .....	45
Tabla 9. Flujo de caja resumido (Pesos) .....	48
Tabla 10. Estado de Resultados 2014 a 2017 (Pesos).....	48
Tabla 11. Balance General (Pesos) .....	49
Tabla 12. Flujo de Caja Neto (Pesos) .....	53
Figura 1. Fracción del mapa de Cali. Recuperado de <a href="http://goglemaps.com">http://goglemaps.com</a> .....	12
Figura 2. Imagen publicitaria .....	16
Cuadro 1. Clasificación de las Frutas. (Camargo, 2011) .....	9
Cuadro 2. Clasificación de las verduras (Camargo, 2011).....	9
Cuadro 3. Unidades habitacionales del sector nororiental del Barrio Brisas de los Álamos en Cali .....	13
Cuadro 4. Consumo de F&V en el mercado objetivo .....	13
Cuadro 5. Planes de contingencia .....	18
Cuadro 6. . Compuestos saludables. (Colegio de Nutricionistas Córdoba Argentina, 2102) .....	20
Cuadro 7. Cronograma de actividades .....	53

## Resumen

El presente trabajo trata del Plan de Empresa de un negocio dedicado a la venta al por menor de frutas y verduras en su estado natural. La empresa proyecta su inicio en el año 2014, buscando aprovechar la oportunidad que se visualiza en el entorno por las necesidades que existen hoy en los hábitos alimenticios de las personas y en la falta de un negocio como el que se propone en el sector objetivo. La aceptación de la idea por parte de los prospectos clientes, así como el conocer sus necesidades al respecto en el estudio de mercado realizado, permite que esta idea ofrezca una propuesta de valor diferenciadora frente a la competencia.

Es con los recursos propios, la inversión en activos necesarios para operar, el estimado de consumo según estudios internacionales, nacionales y propios, y la definición de una estructura administrativa liviana, que se construye dicho plan, tomando como guía el desarrollo del Modelo Canvas para tal fin, el cual está dando como resultado la viabilidad de abrir el Fruver en el sector objetivo y de crecer a futuro, quedando abierta la búsqueda de otro lugar en donde se puede implementar el mismo modelo de negocio, así como de ofrecer otras formas de venta relacionados con los productos a ofrecer.

Este trabajo lo invita a *fruveriar* yendo a través de las siguientes páginas al desarrollo de una propuesta de negocio interesante, con un mercado objetivo por captar, el cual representa una atractiva oportunidad para invertir.

**Palabras Claves:** Frutas y verduras en su estado natural, hábitos alimenticios, oportunidad de negocio.

## **Abstract**

**Executive Summary** This work is a Business Plan of an enterprise engaged in the retail sales of fruits and vegetables in their natural state. The company projects its inception in 2014, looking to take the opportunity that is displayed in the environment for the needs that exist today in the eating habits of the people and the lack of a business like the one proposed in the target sector. The acceptance of the idea by prospective customers as well as knowing about their needs in the market study, allows this idea offers a distinctive value proposition versus the competition.

With the own resources , investment in assets required to operate, the estimated consumption according to different studies (international, national and own studies), and the definition of a light administrative structure, with that this plan is designed, taken like guide the Model Canvas for its purpose, which is resulting in the feasibility to create the enterprise in the target sector and grow in the future, leaving open the search for another place to create the same business model as well as offering other ways of selling related with fruits and vegetables.

We invite you to fruveriar with us going through the following pages to the development of a interesting business proposal, with a target market to capture, which represents an attractive investment opportunity.

**Keywords:** Frutas y verduras en su estado natural, hábitos alimenticios, oportunidad de negocio.

## Síntesis

Cada día las familias y los individuos son más conscientes de la necesidad de incluir en su alimentación, y en especial en la de los niños, productos de origen natural como las frutas y las verduras. El tiempo ha demostrado que las comidas rápidas, los alimentos precocidos y los listos para consumir, atentan contra la buena salud a largo plazo. La tendencia es volver a lo natural, la cual está impulsada por estudios como el realizado por la Agencia Internacional de Investigación del Cáncer el cual concluye que “El consumo combinado de frutas y verduras retrasa el riesgo de mortalidad en 1,12 años con respecto a un consumo inferior a 249 gramos diarios, además, por cada 200 gramos diarios de incremento en el consumo de frutas y verduras, este riesgo disminuye un 6 por ciento.” (Agencia Internacional de Investigación del Cáncer, 2004).

La oportunidad de negocio que se presenta, ha sido identificada por las autoras del presente Plan de Empresa en el sector Nororiental de Cali, puntualmente en el barrio Brisas de los Álamos, el cual ha tenido un notable crecimiento en los últimos tres años gracias a la construcción de nuevos conjuntos residenciales y a la ausencia de negocios comercializadores de frutas y verduras.

Es así, como el objetivo del presente proyecto es estructurar y evaluar la viabilidad de un punto de venta de frutas y verduras, dirigido en principio a los habitantes de las 200 casas de la urbanización Alameda del Río, y de los conjuntos residenciales Gualanday, Los Sáuces y Cipreces, de 260 apartamentos cada uno de los dos primeros, y el último en construcción de 80 apartamentos.



## 1. Análisis de Mercado

Para desarrollar la idea de negocio que se propone en este trabajo, venta de frutas y verduras en su estado natural, en adelante fruver, se utilizará el Modelo Canvas, según el gráfico 1, donde la propuesta de valor está basada en la excelente calidad de los productos, en un lugar limpio, iluminado, organizado y cómodo. Todo, como valor agregado diferenciador frente a las tiendas de barrio aledañas. Además de la atención personalizada para la selección de sus productos, se ofrecerá el servicio a domicilio para mayor facilidad en la adquisición de los mismos. Los canales a utilizar son básicamente dos: el punto de comercialización para realizar venta directa y la entrega a domicilio.

Es contundente la relación que se debe construir con los clientes para crear la confianza y la fidelidad para permanecer en el mercado por medio de su recompra, por esto la idea pensada es tener más que un vendedor, un asesor, quien le ayude al cliente en la selección con base en la necesidad de compra.

Los ingresos del negocio se espera que provengan en principio de la venta de frutas y verduras en su estado natural.

Para la puesta en marcha se contaría con dineros propios y los principales recursos que sustentan la idea de negocio están constituidos por: i. Humano, un asesor conocedor del manejo de este tipo de productos, en aspectos como la negociación, conservación y venta. ii. Los activos como muebles y equipos necesarios para el desarrollo de la operación y iii. Los clientes, quienes harán posible el desarrollo de esta idea.



Gráfico 1. Modelo CAVAS

## 1.2 Análisis del Sector

De acuerdo con las cifras demográficas mundiales publicadas por el diario Portafolio en Noviembre de 2011, hay más de 6.400 millones de personas en el planeta, y las Naciones Unidas calculan que a finales del siglo XXI será necesario alimentar a cerca de 11.000 millones de personas que vivirán en alta proporción en megalópolis. Esto significa que existe un reto y una inmensa oportunidad para Colombia con potencial de expansión, en el sector agrícola y pecuario, por lo que fue muy adecuado incluir por parte del Gobierno Nacional la eterna locomotora agropecuaria, con la vitalidad como no se veía en Colombia desde el Gobierno de Carlos Lleras Restrepo. (Araoz, 2011)

A continuación se destacan los principales aspectos relacionados con el consumo de frutas y verduras (F&V), tomados del estudio denominado Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras, desde que se promulgó y aprobó la Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial en 1996, el hambre y la satisfacción de las necesidades nutricionales básicas de las personas, se han convertido en un asunto preponderante en varias esferas de la sociedad. En este sentido la seguridad alimentaria y nutricional (SAN), ha tomado gran relevancia en las agendas políticas de los gobiernos a nivel mundial. Tomando como referencia la anterior definición y los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO, el gobierno de Colombia definió su Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional promulgada por el Concejo Nacional de Política Económica Social – CONPES, como: “la disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas”.

La diversidad de características geográficas, climáticas y biológicas, que moldean los diferentes ecosistemas en Colombia, la riqueza cultural, su ubicación ecuatorial y la interacción entre estos factores, hacen del país un territorio con la potencialidad de producir gran variedad de especies vegetales durante todo el año, entre ellas frutas y verduras, tanto para el consumo interno como para el externo.

La ingesta de F&V es un asunto complejo que involucra el análisis de múltiples factores, uno de ellos es el cambio alimentario, que en las últimas décadas se ha producido

principalmente en entornos urbanos, pero que no es ajeno a los rurales, y que ha alterado cambios en los estilos de vida de las personas.

Los principales factores que influyen en estos nuevos patrones de consumo son: los ingresos, los precios de los alimentos, los cambios socio-demográficos, la incorporación de servicios en la alimentación, la publicidad, las preferencias individuales y las creencias, las tradiciones culturales, así como factores geográficos y ambientales. (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013)

El abastecimiento de F&V está constituido por el volumen total de alimentos que ingresan al circuito económico de estudio (país, ciudad, región, localidad) para atender la demanda de los consumidores, la cual se suple con la oferta local y las importaciones que provienen tanto de otras regiones del país, como de otros países.

Al final de la cadena de comercialización se encuentran los consumidores clasificados entre hogares y consumidores institucionales concentrados generalmente en las zonas urbanas; los primeros compran en cantidades pequeñas a detallistas y los segundos adquieren mayores cantidades a mayoristas.

En el Departamento del Valle del Cauca, el 72% de las personas consumen frutas y verduras con una ingesta mensual promedio de 12 kilogramos por persona. (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013). A partir de este dato, se tiene como mercado objetivo de los 2.880 habitantes de las urbanizaciones del sector nororiental del barrio Brisas de los

Álamos, a 2.074 personas, información que se ampliará más adelante en el aparte dedicado al tamaño del mercado.

Las tendencias que hoy pueden afectar positiva o negativamente dicho sector son las siguientes:

- La creciente tendencia a consumir productos naturales.
- El aumento de hogares con una y dos personas.
- La importancia otorgada a la salud y la belleza.
- La creación de nuevas técnicas que intentan crear productos cada vez más parecidos al fresco, evitando los clásicos daños causados por calentamiento.
- Los avances a nivel de envasado con la innovación permanente en materiales y formas.
- La liberalización o protección de los mercados, las diversas políticas de ayuda y de promoción pública.
- La existencia de un almacén de grandes superficies en el barrio (parte suroccidental).

### **1.3 Productos y Servicios**

Los productos que ofrecerá el fruver será gran variedad de frutas y verduras en su estado natural que para efectos del presente proyecto y para facilitar su análisis, se han clasificado según los Cuadros 1. Clasificación de las Frutas. (Camargo, 2011) y Cuadro 2. Clasificación de las verduras (Camargo, 2011).

Dulces		Ácidas	Semiácidas	
Badea	Papaya	Kiwi	Ciruella	Lulo
Banano	Pera	Limón	Curuba	Mandarina
Guanábana	Pitahaya	Maracuyá	Durazno	Mango
Guayaba	Sandía	Mora	Fresa	Tomate de árbol
Manzana	Uva	Naranja	Granadilla	Uchuva
Melón	Zapote	Piña		
Míspero				

Cuadro 1. Clasificación de las Frutas. (Camargo, 2011)

Raíz	Bulbos	Tallo	Hoja		Inflorescencia	Fruto	
Arracacha	Ajo	Apio	Acelga	Hiervabuena	Alcachofa	Aguacate	Habichuela
Jengibre	Cebolla Cabezona	Cebolla larga	Albahaca	Lechuga	Brócoli	AjÍ	Mazorca
Papa criolla	Remolacha	Cebolla puerro	Cilantro	Orégano	Coliflor	Archucha	Pepino
Papa negra			Cimarrón	Perejil		Arveja	Pimentón
Rábano			Espinaca	Repollo		Berenjena	Plátano
Uyuco			Guasca	Tomillo		Calabazín	Tomate
Yuca						Frijol	Zapallo
Zanahoria						Guineo	

Cuadro 2. Clasificación de las verduras (Camargo, 2011)

Es importante aclarar que además de los productos mencionados anteriormente, se espera ofrecer también jugos naturales, pero teniendo en cuenta que esta línea no es el enfoque principal del negocio, no se evaluará en este momento.

Todos los productos a ofrecer requieren de cuidado especial en cuanto a condiciones de conservación, es más, algunas frutas y verduras exigen mantenerse refrigeradas, por esta razón, dentro de los bienes de capital que se contemplan se encuentra un refrigerador autoservicio que permita a los clientes tener siempre a la mano productos frescos, y poder acceder a ellos sin ninguna barrera.

## 1.4 Clientes

Los clientes que conforman el mercado objetivo del fruver son los habitantes de la Urbanización Alameda del Río y de los Conjuntos Residenciales Gualanday, Los Sauces y Cipreces. Estas tres urbanizaciones pertenecen al estrato socioeconómico 3 de la Comuna 2 de Cali – Valle del Cauca, cuyo comportamiento de compra, de acuerdo con los resultados obtenidos en los Focus Group realizados en Noviembre de 2012 por las investigadoras según Anexos 1 y 2, se puede clasificar en tres formas: i. Compra de futas a diario en la mañana para consumir al desayuno o llevar a su sitio de trabajo. ii. Compra verduras a diario para cocinar lo del día, y iii. Compra de frutas y verduras semanal o quincenalmente para tener en casa e ir preparando día a día.

Conforme la investigación de mercado, según Anexos 1 y 2 “Focus Group” y Anexo 3 “Encuestas”, los principales aspectos por los cuales los clientes deciden el lugar para comprar son: variedad, calidad, aseo, orden, iluminación y precio. Esto permite inferir que la presente propuesta está siendo correctamente enfocada hacia el servicio, la calidad, la variedad y el precio.

## 1.5 Competencia

En las urbanizaciones que conforman el mercado objetivo no se encuentra ningún negocio especializado para este tipo de productos. Hay tres tiendas que dentro de los productos que ofrecen están las F&V básicas y las que son de mayor consumo, exhibidas en canastas, ninguna de las tiendas tiene refrigerador autoservicio, la calidad y la variedad no son las mejores entendiendo que no es el foco principal de su negocio.

Más allá de las urbanizaciones objetivo, en el resto de zona de influencia (Barrio Brisas de los Álamos) hay dos fruver y se halla una sede del Supermercado La 14 en el extremo opuesto (sector suroccidental). Este último sí tiene gran variedad y calidad de frutas y verduras, muy bien exhibidas. Adicionalmente, los días lunes ofrecen el 20% de descuento en esta clase de productos.

Teniendo en cuenta el sector definido como mercado objetivo, se entienden como competidores las tres tiendas mencionadas anteriormente. Su principal fortaleza es el tiempo que ya llevan en el mercado (máximo tres años que es la antigüedad de las urbanizaciones); sin embargo, sus debilidades están constituidas por la poca variedad de productos, la presentación de los mismos y la inexistencia del servicio a domicilio. Por lo anterior ninguno de ellos es reconocido por los consumidores como un fruver, que es lo que se espera crear.

### **1.6 Tamaño del mercado objetivo**

Cali es una de las ciudades de mayor desarrollo en Colombia, cuenta con una extensión de 200 kilómetros cuadrados los cuales se hallan divididos en 22 comunas dentro de las que está la Comuna 2 ubicada al occidente del Río Cali, cuyos límites son: Al norte con el municipio de Yumbo, al sur con las comunas 3 y 19, al oriente con las comunas 4 y 6, y al occidente con la comuna 1 y el Corregimiento de Golondrinas. En esta comuna (la 2) se encuentra el Barrio Brisas de los Álamos como se muestra en la Figura 1, que va desde la calle 70, entre la Autopista Cali – Yumbo y el Río Cali, pero el mercado objetivo del



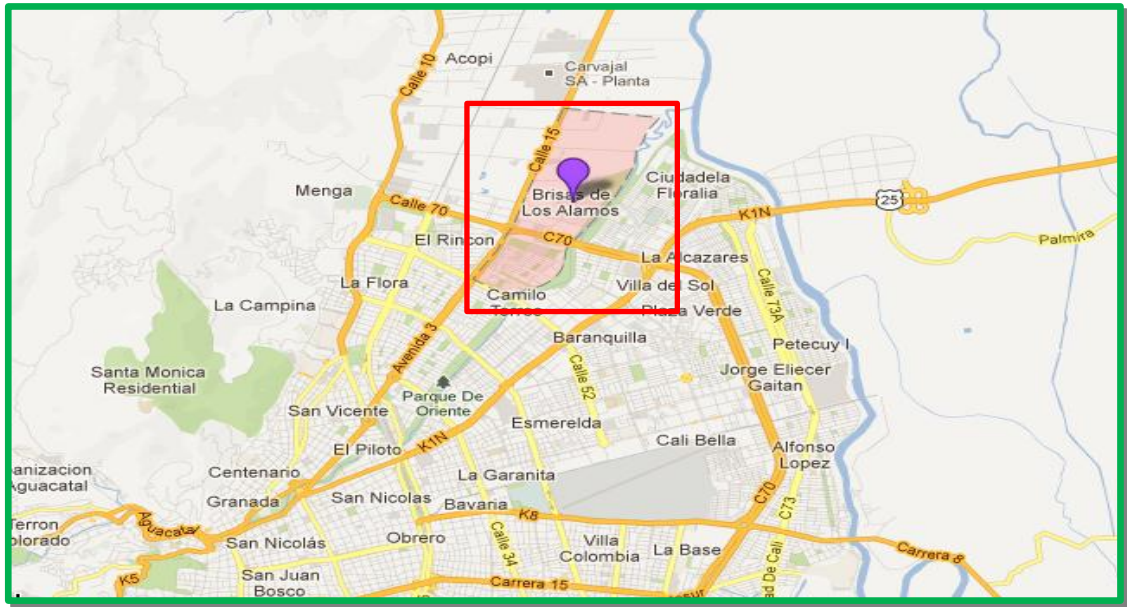


Figura 1. Fracción del mapa de Cali. Recuperado de <http://goglemaps.com>

presente proyecto, es la parte nororiental del Barrio conformada por las urbanizaciones Alameda del Río y los conjuntos residenciales Gualanday, Los Sauces y Los Cipreces, todas correspondientes al estrato 3, este último en construcción por parte de la Constructora Los Alpes que estima la entrega de los apartamentos a finales de 2014, según información del personal de la Constructora.

Según información del DANE, en el documento Información del DANE para Cali publicado en Enero de 2008, se tiene la población objetivo estaría conformada por 720 hogares actualmente, pues como ya se dijo, la entrega de los apartamentos del Conjunto Residencial Los Cipreces, se hará efectiva a finales de 2014. El total de unidades habitacionales de las mencionadas urbanizaciones se describe el cuadro 3, y teniendo en

Urbanización	Unidades
Alameda del Río - Casa construídas	200
Conjunto Residencial Gualanday - Apartamentos construidos	260
Conjunto Residencial Los Sauces - Apartamentos construidos	260
Conjunto Residencial Los Cipreces - Apartamentos por construir	80
<b>Total unidades habitacionales construídas</b>	<b>720</b>
<b>Habitantes por unidad</b>	<b>4</b>
<b>Total habitantes</b>	<b>2880</b>

Cuadro 3. Unidades habitacionales del sector nororiental del Barrio Brisas de los Álamos en Cali

Habitantes del sector	2880
Porcentaje de personas que consumen F&V	72%
Cantidad de personas que consumen F&V	2074
Consumo promedio mensual de F&V x persona (Kg)	12
Cantidad de F&V consumidas por mes	24.883

Cuadro 4. Consumo de F&V en el mercado objetivo

cuenta que en promedio tienen 3,5 personas cada uno que, como se había mencionado anteriormente, para efecto de los análisis, se tomará como número entero de 4, se llega a la cantidad de 2.880 personas residiendo en dicho sector.

Teniendo en cuenta que según el Estudio Perfil Nacional de Frutas y Verduras en Colombia, la cantidad de personas del estrato 3 de Cali que consumen F&V es del 72% y la ingesta promedio mensual por persona en el Valle del Cauca corresponde a 12 kilogramos, se puede estimar un universo poblacional de 2.074 personas y un tamaño del mercado en unidades (kilogramos), según se muestra en el cuadro 4.

### **1.7 Estrategia de precio**

En primera instancia se consideró que estos productos se venden a distintos precios y que una parte de ellos pierde valor o debe desecharse por entero en algunos casos, así, el margen bruto sobre el precio de compra estimado por el sector para un negocio minorista dedicado a la venta de frutas y verduras oscila entre el 45% y el 50% sobre el precio de compra, incluidos tales desechos, según el resultado de las charlas sostenidas con propietarios de este tipo de negocios, y el porcentaje de merma del 1,27% aceptada para productos perecederos en establecimientos de menor tamaño. (Centro de investigación del Consumidor, 2010).

Por lo anterior, para el desarrollo de este plan se definirá un margen de utilidad del 50% con el fin de no sub estimar las proyecciones, soportado además, en los valores agregados implícitos en el servicio del fruver, diferenciadores de las tiendas aledañas, como son la organización, la limpieza, la iluminación y la calidad de los productos, y el precio competitivo que se ofrecerá, según las comparaciones realizadas frente a los precios de dicha competencia, incluyendo para este caso el Supermercado la 14.

### **1.8 Estrategia de Distribución**

El canal de distribución será directamente el punto de venta. Se considera de vital importancia el contacto directo con el cliente, sea este quien visite el punto, o que el personal del negocio vaya a llevar el pedido a domicilio.

El personal que atenderá el punto de venta tendrá como tarea identificar con más detalle los gustos y preferencias de cliente, en aspectos que no se hayan podido identificar en los Focus Group o en las encuestas realizadas para el presente análisis (Anexos 1, 2 y 3). El producto estará disponible en las canastas a la mano del cliente para que él mismo lo pueda escoger a su gusto; lo mismo será en el refrigerador autoservicio.

### 1.9 Estrategia promocional

Teniendo en cuenta que el propósito en el corto plazo es darse a conocer y posicionar el Fruver en el sector, la imagen que se utilizará mediante avisos, volantes e imanes será la que se muestra en la figura 2, por medio de las siguientes actividades promocionales:

- Volanteo y entrega de imanes con el nombre del establecimiento de comercio, y la dirección y teléfono.
- El mensaje publicitario a transmitir llevará toda la información del negocio acompañada de la frase *“Desde nuestros campos a tu mesa”*
- Se programarán actividades en el punto, para atraer a la gente del sector, con degustaciones, especialmente los fines de semana.
- Se harán jornadas de “La fruta de la semana” y “La verdura de la semana” acorde con los productos que estén en cosecha, publicando información con los beneficios y ventajas nutricionales de cada una, así como variedad de formas de preparación y consumo.



Figura 2. Imagen publicitaria

- Se estima presupuestar como mínimo el 10% de las ventas para inversión en promoción y publicidad.

Como resultado de los Focus Group realizados en el 2012, según Anexos 1 y 2, se concluyó que el nombre a utilizar para el establecimiento comercial será FRUVERIANDO, fue éste el que más le gustó a los participantes, dentro de las opciones que se les presentaron, señalándolo como agradable, diciente y de fácil recordación.

### 1.10 Políticas de servicios

Las políticas de servicios están basadas en el resultado de los Focus Group realizados en Noviembre de 2012 según los anexos 1 y 2 del presente trabajo, y serían las siguientes:

- Se venderá un producto fresco, de buena calidad.
- Será ubicado en canastas en forma separada.
- Los productos estarán iluminados para su mejor selección.

- Los productos deben conservarse siempre limpios en sus canastas.
- Se ofrecerá variedad en cada tipo de fruta y verdura.
- El cliente tiene la potestad de seleccionar él mismo los productos que desee llevar y en las cantidades que prefiera.

### **1.11 Planes de contingencia**

El cuadro 5 presenta las medidas que se tomarán ante diferentes eventualidades que puedan ocurrir que afecten el desempeño del negocio.

### **1.12 Presupuesto de Ventas**

Con base en todo lo expuesto a través del plan de mercadeo, la tabla 1 presenta el presupuesto de ventas para los años 2014 a 2017. Se contempla un crecimiento del 20% en el volumen de las ventas a partir del segundo año, debido a que a finales de 2014 se hace la entrega de los 80 apartamentos del Conjunto Residencial Cipreses que actualmente está en construcción, lo cual, como es lógico incrementa el tamaño del mercado objetivo a 800 hogares. Asimismo, con las labores de publicidad y los valores que se ofrecerán, se espera tener un crecimiento sostenido de la base de clientes.

Escenario	Acciones
<i>Las ventas no evolucionan como se espera</i>	* Incrementar la publicidad tanto en el punto de venta como en la frecuencia del volanteo. * Hacer promociones de F&V que estén en cosecha, motivando el mayor consumo haciendo paquetes de 1Kg o 1,5 Kg.
<i>Inconvenientes en el servicio</i>	Selección, capacitación, entrenamiento y seguimiento al comportamiento y la atención de quien atiende el punto de venta. El principal factor a evaluar para la selección es la actitud de servicio.
<i>Falta alguna variedad de producto</i>	Tomar nota de los productos que los clientes preguntan y que puede no tenerse en existencia. Empear a comprarlos en pequeñas cantidades y promocionarlos en el punto de venta.
<i>El cliente solicita servicio a domicilio en horas de la tarde</i>	Analizar cantidad de ventas que se puedan realizar a domicilio en esta jornada para evaluar su viabilidad financiera.

Cuadro 5. Planes de contingencia

Presupuesto de Ventas Año 2014													Total 2014
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Frutas dulces	1.544.102	1.930.128	1.737.115	1.930.128	2.123.140	2.316.153	2.123.140	2.316.153	2.509.166	2.509.166	2.509.166	2.895.191	26.442.748
Frutas ácidas	1.347.840	1.684.800	1.516.320	1.684.800	1.853.280	2.021.760	1.853.280	2.021.760	2.190.240	2.190.240	2.190.240	2.527.200	23.081.760
Frutas semiácidas	1.317.814	1.647.268	1.482.541	1.647.268	1.811.995	1.976.721	1.811.995	1.976.721	2.141.448	2.141.448	2.141.448	2.470.902	22.567.569
Verduras de raíz	949.244	1.186.555	1.067.900	1.186.555	1.305.211	1.423.866	1.305.211	1.423.866	1.542.522	1.542.522	1.542.522	1.779.833	16.255.809
Verduras bulbos	201.720	252.150	226.935	252.150	277.365	302.580	277.365	302.580	327.795	327.795	327.795	378.225	3.454.452
Verduras de tallo	95.551	119.439	107.495	119.439	131.383	143.327	131.383	143.327	155.271	155.271	155.271	179.159	1.636.319
Verduras de hoja	383.798	479.748	431.773	479.748	527.723	575.698	527.723	575.698	623.673	623.673	623.673	719.622	6.572.549
Verduras de inflorescencia	753.049	941.311	847.180	941.311	1.035.442	1.129.573	1.035.442	1.129.573	1.223.704	1.223.704	1.223.704	1.411.966	12.895.957
Verduras de fruto	767.332	959.164	863.248	959.164	1.055.081	1.150.997	1.055.081	1.150.997	1.246.914	1.246.914	1.246.914	1.438.747	13.140.552
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>7.360.451</b>	<b>9.200.563</b>	<b>8.280.507</b>	<b>9.200.563</b>	<b>10.120.620</b>	<b>11.040.676</b>	<b>10.120.620</b>	<b>11.040.676</b>	<b>11.960.732</b>	<b>11.960.732</b>	<b>11.960.732</b>	<b>13.800.845</b>	<b>126.047.716</b>

Presupuesto de Ventas Año 2015													Total 2015
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Frutas dulces	1.964.098	2.455.122	2.209.610	2.455.122	2.700.635	2.946.147	2.700.635	2.946.147	3.191.659	3.191.659	3.191.659	3.682.683	33.635.176
Frutas ácidas	1.714.452	2.143.066	1.928.759	2.143.066	2.357.372	2.571.679	2.357.372	2.571.679	2.785.985	2.785.985	2.785.985	3.214.598	29.359.999
Frutas semiácidas	1.676.260	2.095.325	1.885.792	2.095.325	2.304.857	2.514.390	2.304.857	2.514.390	2.723.922	2.723.922	2.723.922	3.142.987	28.705.948
Verduras de raíz	1.207.439	1.509.298	1.358.369	1.509.298	1.660.228	1.811.158	1.660.228	1.811.158	1.962.088	1.962.088	1.962.088	2.263.948	20.677.389
Verduras bulbos	256.588	320.734	288.661	320.734	352.808	384.881	352.808	384.881	416.955	416.955	416.955	481.102	4.394.063
Verduras de tallo	121.541	151.927	136.734	151.927	167.120	182.312	167.120	182.312	197.505	197.505	197.505	227.890	2.081.398
Verduras de hoja	488.192	610.240	549.216	610.240	671.264	732.287	671.264	732.287	793.311	793.311	793.311	915.359	8.360.282
Verduras de inflorescencia	957.878	1.197.347	1.077.613	1.197.347	1.317.082	1.436.817	1.317.082	1.436.817	1.556.551	1.556.551	1.556.551	1.796.021	16.403.657
Verduras de fruto	976.046	1.220.057	1.098.051	1.220.057	1.342.063	1.464.069	1.342.063	1.464.069	1.586.074	1.586.074	1.586.074	1.830.086	16.714.783
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>9.362.493</b>	<b>11.703.116</b>	<b>10.532.805</b>	<b>11.703.116</b>	<b>12.873.428</b>	<b>14.043.740</b>	<b>12.873.428</b>	<b>14.043.740</b>	<b>15.214.051</b>	<b>15.214.051</b>	<b>15.214.051</b>	<b>17.554.675</b>	<b>160.332.695</b>

Presupuesto de Ventas	Total 2016	Total 2017
ITEM		
Frutas dulces	42.793.944	54.421.176
Frutas ácidas	37.345.918	47.504.008
Frutas semiácidas	36.513.966	46.445.765
Verduras de raíz	26.301.639	33.455.684
Verduras bulbos	5.589.248	7.109.523
Verduras de tallo	2.647.538	3.367.669
Verduras de hoja	10.634.279	13.526.803
Verduras de inflorescencia	20.865.452	26.540.855
Verduras de fruto	21.261.204	27.044.251
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>203.943.187</b>	<b>259.415.734</b>

Tabla 1. Presupuesto de ventas 2014 – 2017 (Pesos)

## 2. Análisis técnico

En este aparte del proyecto se procede a describir todos los aspectos relacionados con la viabilidad técnica del fruver, se busca tener la mayor visibilidad posible para mitigar los impactos de tipo negativo y poder aprovechar las oportunidades que se presenten.

### 2.1 Análisis del producto

Las frutas y las verduras son la principal fuente de vitaminas, minerales, además de hidratos de carbono complejos, fibra dietética, azúcares y proteínas, son alimentos bajos en calorías, grasas y sodio. Hace dos o tres décadas, los beneficiosos efectos nutricionales de su consumo se asociaban principalmente a su contenido de estos nutrientes, pero en los últimos años éstos se asocian, cada día en mayor medida, a su contenido en diversos fitoquímicos<sup>1</sup>, con efecto antioxidante o con acciones específicas sobre algunas enzimas que a su vez llevan a cabo importantes funciones, como volver menos eficiente a hormonas como los estrógenos o limitar el crecimiento de las células cancerosas. Se estima que el consumo de una variedad de frutas y verduras cada día asegura una mejor combinación y acción de los fitoquímicos que contienen. El cuadro 6, muestra los compuestos de F&V, así como su función en el organismo. (Colegio de Nutricionistas Córdoba Argentina, 2102).

---

<sup>1</sup> Los fitoquímicos son sustancias que se encuentran en los alimentos de origen vegetal, biológicamente activas, que no son nutrientes esenciales para la vida (por lo menos a corto plazo), pero tienen efectos positivos en la salud. Se encuentran naturalmente en las plantas (frutas, vegetales, legumbres, granos enteros, nueces semillas, hongos, hierbas y especias).



COMPUESTOS SALUDABLES			
Compuestos saludables	Tipo de compuesto	Frutas y verduras que los contienen	Función que cumple
<b>Vitaminas Hidrosolubles:</b> (del complejo B y C) Estas se almacenan en el organismo para ser utilizadas en el futuro  No pueden ser producidas por el organismo por lo que deben consumirse a través de la alimentación.	Vitamina C	kiwi, naranja, limón, melón, brócoli, pimentón y repollo	Ayuda a mejorar la absorción del hierro previene las infecciones y resfriados.
	Vitamina B1	naranja, uva, pepino, sandía, espinaca, zapallo, zanahoria, remolacha, espárrago, brócoli, tomate y lechuga.	Ayuda al buen funcionamiento del sistema nervioso
	Vitamina B2	remolacha, champiñones, lechuga y espárrago	Necesaria para mantener la piel sana y participa en la liberación de la energía proveniente de los alimentos, para el buen funcionamiento del organismo
	Vitamina B3	cerezas, kiwi, pepino, porotos verdes, champiñones, espárragos, alcaucil, arvejas y tomate	ayuda a aprovechar la energía de los alimentos
	Vitamina B6	banana, palta, zanahoria, coliflor, espinaca y pimentón	Ayuda a fortalecer el funcionamiento del sistema nervioso y la formación de proteínas y glóbulos rojos.
<b>Vitaminas Liposolubles:</b>	Vitamina A (betacaroteno)	damasco, níspero, zanahoria, betarraga, espinaca, zapallo, acelga	esencial para el crecimiento normal, para la salud de la piel, ojos, dientes, encías y cabello.
	Vitamina E	durazno, cerezas, damasco, ciruela, palta, espárragos, espinaca, acelga, betarraga y brócoli	Protege las grasas de los tejidos contra la oxidación
<b>Minerales</b>	Potasio	banana, naranja, kiwi, damascos, melón, palta, remolacha, espinaca, acelga y achicoria.	Ayuda a regular el balance de agua en el organismo y a mantener la presión sanguínea normal.
	Magnesio	kiwi, banana, choclo, habas, frutos secos y hortalizas verdes	Ayuda al funcionamiento del sistema nervioso y a la utilización de la energía.
<b>Fibra dietética</b>	“es la parte de todo alimento vegetal que no puede ser digerida por el organismo”.	verduras, frutas en general	Disminuye la absorción de la glucosa, contribuye a disminuir los niveles de colesterol, aumenta la saciedad y evita la constipación

Cuadro 6. . Compuestos saludables. (Colegio de Nutricionsitas Cordoba Argentina, 2102)

Es importante mencionar que la calidad nutritiva de F&V, depende además de sus componentes como se muestra en el Cuadro 6, a una variada serie de circunstancias, como lo son las semillas, las condiciones de cultivos y los cuidados a lo largo de toda su

producción hasta que llegan al consumidor (Departamento de Nutrición y Bromatología II. Bromatología. Facultad de Farmacia. Universidad Complutense de Madrid, 2008).

Las frutas y las verduras son productos de origen netamente natural y por ende, perecederos que requieren cuidados especiales en su manejo:

- Tratarse con cuidado.
- No golpearse.
- Apilar en pocas cantidades, en especial los blandos.
- Las frutas y las verduras (excepto las raíces) se pueden limpiar con un paño levemente humedecido para mejorar su presentación.

## **2.2 Proceso de disposición de las frutas y las verduras**

En el gráfico 2 se describe el proceso de recibo y exhibición de las F&V en el establecimiento de comercio, el cual será realizado por el Auxiliar de Fruver.

Como ya se ha mencionado, las F&V se venderán en su estado natural, se requiere comprar una unidad (kilogramo) de producto por cada unidad a vender.

Por ser productos perecederos, la política de inventario a utilizar debe ser “Primeras en entrar, primeras en salir”, para disminuir los desechos y/o mermas en los mismos.

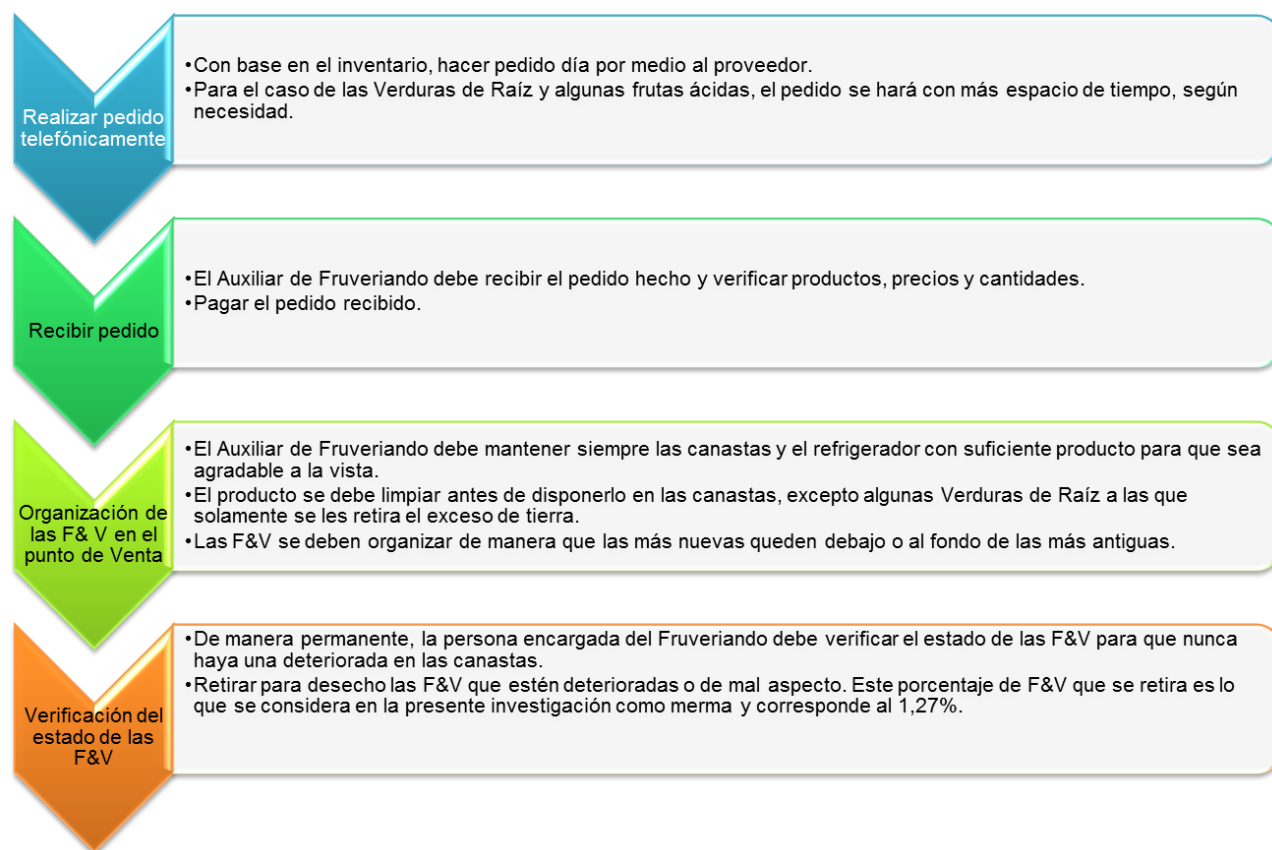


Gráfico 2. Proceso de recibo y exhibición de las F&V en el Fruver

### 2.3 Facilidades

El sector elegido para el establecimiento del Fruver cuenta con todos los servicios públicos básicos y necesarios para tener un adecuado funcionamiento: agua, energía, recolección de basuras, alumbrado público, vías de acceso amplias y en buen estado, e incluso una ruta del sistema integrado de transporte masivo de la ciudad de Cali.

Se ha elegido como punto de venta un local de las casas de la Urbanización Alameda del Río que quede ubicada en la vía de acceso principal que lleva a las tres unidades

residenciales de apartamentos con importante tráfico. Esta avenida es la 2A norte a partir de la Calle 75A en adelante, por todo el borde del Río Cali.

#### 2.4 Área y distribución del local

El local debe contar con los espacios y herramientas básicas, según el Gráfico 3 y el presupuesto de inversión según la Tabla 2, respectivamente. A continuación se detallan:

- Puerta amplia para que permita la ventilación y visibilidad de todo el interior.
- Batería sanitaria compuesta por inodoro y lavamanos.
- Buena iluminación.
- Lavaplatos o fregadero para lavar los paños con que se asean las F&V y los paños de limpiar los espejos de la estantería.
- Pileta para lavar el trapero de hacer aseo al punto de venta.
- Línea telefónica para recibir las llamadas de los pedidos a domicilio.
- Área para ubicar el dispensador de las bolsas.
- Punto de Pago con balanza electrónica y máquina registradora, así como con entrepaños inferiores para teléfono y bolsas para empacar el mercado.
- Espacio para ubicar las canastas que estarán a disposición de los clientes para ir poniendo los productos que van seleccionando.
- Estantería con dos niveles de canastas de diferente altura. Estas canastas tienen medidas estándar de 60 cm x 40cm x 13cm y de 60 cm x 40cm x 18cm. Asimismo, la estantería cuenta en la parte superior con espejos inclinados a 45°

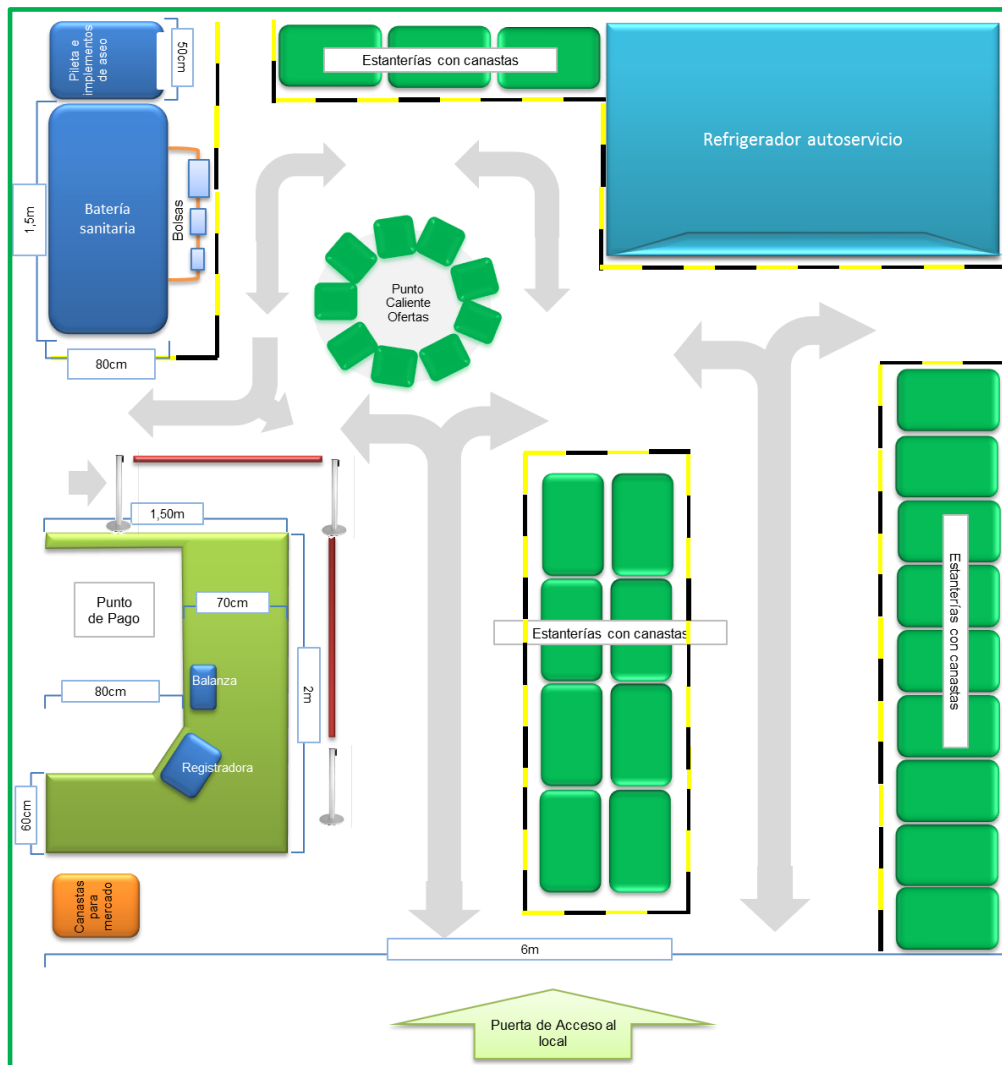


Gráfico 3. Plano del local comercial

que dan la sensación de abundancia a los productos dentro de las canastas generando un impacto visual positivo.

- Refrigerador autoservicio de 2,5m de frente en el que caben 9 canastas con las F&V que requieren permanecer en ambiente frío para mantenerse saludables.

	AÑO 0			2.015			2.016			2.017		
	Cant.	V. Und	Total	Cant.	V. Und	Total	Cant.	V. Und	Total	Cant.	V. Und	Total
Refrigerador	1	6.250.000	6.250.000							1	3.000.000	3.000.000
Caja registradora	1	280.000	280.000							1	308.000	308.000
Balanza electrónica	1	150.000	150.000				1	163.500	163.500			
Computador+impresora+Lic.Software							1	2.850.000	2.850.000			
<b>Total equipos</b>			<b>6.680.000</b>						<b>3.013.500</b>			<b>3.308.000</b>
Canastas de exhibición	55	12.000	660.000	5	12.720	63.600	5	13.483	67.416	10	14.292	142.922
Canasta para supermercado	8	17.000	136.000	2	18.020	36.040	3	19.101	57.304	7	20.247	141.731
Estantería para canastas	5	300.000	1.500.000				1	318.000	318.000			
Punto de pago	1	380.000	380.000									
Estante para bolsas	1	60.000	60.000									
Silla Auxiliar Fruver	1	90.000	90.000	1	95.400	95.400						
Sillas auxiliares	2	12.000	24.000	1	25.440	25.440						
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>2.850.000</b>			<b>220.480</b>			<b>442.720</b>			<b>284.653</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>9.530.000</b>			<b>220.480</b>			<b>3.456.220</b>			<b>3.592.653</b>

Tabla 2. Presupuesto de inversión en activos (Pesos)

Como se muestra en la Tabla 2, la inversión inicial, año 0, es la de mayor impacto por valor de \$9.530.000, lo cual representa el 64% de la inversión efectuada por los socios, posteriormente, por el crecimiento proyectado del negocio se vuelve a invertir significativamente en los años 2016 y 2017, en hardware y software para facilitar la administración de la operación y en un refrigerador más para almacenar el producto según la demanda esperada a este año, respectivamente, además de comprar otros elementos como lo son canastas, balanza y estanterías.

## 2.5 Plan de compras

El Plan de Compras que se muestra en las Tablas 3 y 4, en unidades y en pesos respectivamente, se define según el tamaño del mercado (Punto 1.6) y del consumo de F&V objetivo (Cuadro 4).

ITEM	Año			
	2014	2015	2016	2017
Frutas dulces	6.534	7.841	9.409	11.291
Frutas ácidas	7.102	8.522	10.227	12.272
Frutas semiácidas	5.682	6.818	8.182	9.818
Verduras de raíz	4.829	5.795	6.954	8.345
Verduras bulbos	2.273	2.727	3.273	3.927
Verduras de tallo	568	682	818	982
Verduras de hoja	1.136	1.364	1.636	1.964
Verduras de inflorescencia	1.989	2.386	2.864	3.436
Verduras de fruto	3.977	4.773	5.727	6.873
<b>Total</b>	<b>36.104</b>	<b>42.923</b>	<b>51.106</b>	<b>60.924</b>

Tabla 3. Plan de compras (Unidades)

ITEM	AÑO			
	2014	2015	2016	2017
Frutas dulces	13.218.107	16.813.432	21.386.686	27.203.865
Frutas ácidas	11.540.880	14.679.999	18.672.959	23.752.004
Frutas semiácidas	11.283.785	14.352.974	18.256.983	23.222.883
Verduras de raíz	8.127.904	10.338.694	13.150.819	16.727.842
Verduras bulbos	1.727.226	2.197.031	2.794.624	3.554.761
Verduras de tallo	818.160	1.040.699	1.323.769	1.683.834
Verduras de hoja	3.286.274	4.180.141	5.317.139	6.763.401
Verduras de inflorescencia	6.448.973	8.203.093	10.434.335	13.272.474
Verduras de fruto	6.570.276	8.357.391	10.630.602	13.522.126
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>63.021.585</b>	<b>80.163.456</b>	<b>101.967.917</b>	<b>129.703.190</b>
<b>Retefuente</b>	<b>945.324</b>	<b>1.202.452</b>	<b>1.529.519</b>	<b>1.945.548</b>
<b>Costo Total Materias Primas e insumos</b>	<b>63.021.585</b>	<b>80.163.456</b>	<b>101.967.917</b>	<b>129.703.190</b>

Tabla 4. Plan de compras (Pesos)

Para su abastecimiento se tendrán dos proveedores mayoristas ubicados en la zona denominada Santa Helena en las cercanías a la Plaza de Mercado con el mismo nombre. Tienen atención y despachos las 24 horas del día y ofrecen un cómodo costo del domicilio.

Los pedidos se harán día por medio para los productos más delicados y cada cuatro días para productos de mayor durabilidad como las verduras De Raíz o algunos Bulbos. La unidad de compra de los proveedores también es el kilogramo, lo cual facilita la gestión financiera del negocio.

## 2.6 Sistemas de control

El control será realizado por las propietarias del negocio o por quien ellas designen en visitas realizadas en el punto. Pasado el primer mes, se determinará la frecuencia necesaria y el objetivo de estas debe ser, verificar:

En cuanto a la recepción de los productos:

- Si los productos se reciben a granel, se debe controlar su calidad: peso, madurez y aspecto.
- Las verduras de hojas se controlan en función de su frescura, color y humedad.
- Que los productos no estén rotos, sucios o excesivamente mojados.
- Los productos deben estar etiquetados con la fecha de compra para una mejor rotación de los mismos.
- Si el producto debe mantenerse refrigerado, se controlarán las temperaturas de recepción y mantenimiento.

En cuanto a la presentación de los productos y del lugar:

- Se debe contar con la cantidad de producto suficiente, en función de las ofertas y degustaciones que se realicen.
- Las exhibiciones importantes no deben ocultar la vista de otros productos.
- Las carteleras deben colocarse de manera bien visible.
- Deben permanecer limpias las áreas de recepción, preparación, almacenamiento y ventas.



- La higiene del personal, en lo referido al lavado frecuente de manos, antes de comenzar a trabajar, luego de manipular los desechos y luego del uso de los sanitarios. Estos además deberán mantener las uñas cortas y el cabello recogido.

En cuanto al manejo de efectivo:

- Arqueo de la caja
- Revisión de facturación
- Cierre contable

A partir del año 2016, con la compra e implementación del software, se facilitará el control del inventario, desde el punto de vista monetario, al poderse verificar el registro de las compras versus las ventas y existencias.

### 3. Análisis Administrativo

#### 3.1 Grupo empresarial, personal ejecutivo y organización

La sociedad a constituir para la creación de la empresa será una Sociedad por Acciones Simplificada cuyas socias serán las propietarias de la misma, por partes iguales que tienen los siguientes perfiles profesionales:

- Ana Patricia Correa C., Contador Público, con reconocida experiencia en el área de la auditoría y desarrollo de proyectos. Próxima a graduarse como máster en administración de empresas. Será la encargada de todo el manejo contable y financiero de la empresa durante el primer año de operaciones. A partir del segundo año su labor estará enfocada en la auditoría. Será la representante legal de la empresa.
- Lizeth M. León Niño, Administradora de Empresas, con amplia experiencia en el área de servicio al cliente y el manejo de personal. Próxima a graduarse como máster en administración de empresas. Se encargará, de las funciones de Planeación de las actividades especiales del negocio, la gestión de personal, y el diseño de las estrategias de servicio y mercadeo. Será la suplente de la representante legal con las mismas facultades.

Aprovechando tres factores importantes como lo son: los perfiles profesionales de las dos personas, que la creación de la empresa se quiere hacer como una oportunidad de inversión, y que ambas cuentan con empleos en reconocidas empresas a nivel nacional; no tendrán salario por los servicios que presten, sino que han determinado reinvertir en el

negocio todas las utilidades que se generen durante el primer año. La repartición de utilidades, si las hay, se hará a partir del segundo año de operaciones en un 10%. Aunque ambas personas tendrán facultades de representación legal, las decisiones fundamentales, se tomarán de común acuerdo.

Por el tipo de sociedad a conformar, no es obligatorio tener una reserva legal, sin embargo, se ha acordado que ésta será del 5%.

El tipo de liderazgo de la administración será una combinación de los que se muestran en el Gráfico 4, teniendo en cuenta que las personas son el capital más valioso de una empresa por ser estos quienes hacen posible el desarrollo del negocio, en principio utilizarán los estilos de liderazgo “Motivador del logro”, el cual promueve un rendimiento alto del equipo orientando a la consecución de los resultados del corto plazo y “Desarrollador”, en donde se entrena, capacita y desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias de las personas a corto plazo para mejorar su eficiencia; luego estos serán complementados con los estilos de liderazgo “Visionario” y “Potenciador”, los cuales promueve de igual manera los resultados como las personas respectivamente, pero al largo plazo; hasta llegar a un Liderazgo Integrador, buscando crear confianza y climas sinérgicos, en pro de la continuidad en el tiempo del Fruver.

Por lo anterior, el estilo de liderazgo se desarrollara por etapas conforme al crecimiento y resultados de la operación.

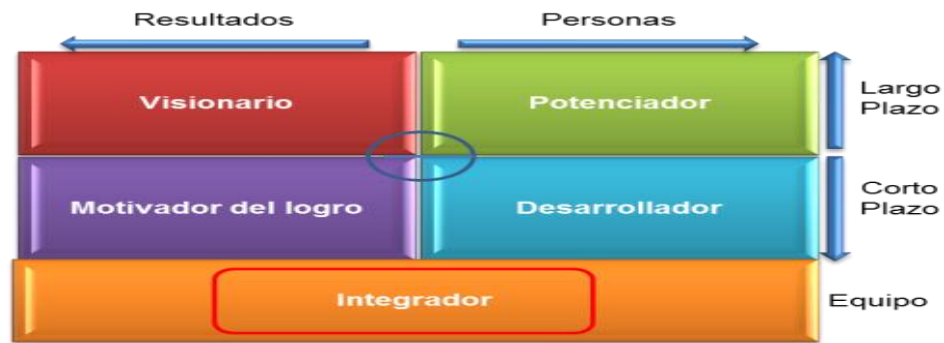


Gráfico 4. Estilos de Liderazgo

La estructura organizacional, será entonces como se muestra en los gráficos 5 y 4.

Para el año 2014:

- Un Auxiliar de Fruver a tiempo completo, de 6:00am a 2:00pm con una hora para almuerzo.
- Un Auxiliar de Fruver de medio tiempo, de 4:00pm a 8:00pm
- Un Domiciliario de medio tiempo, su horario dependerá del comportamiento de las compras a domicilio.

A partir del año 2015, además de los empleados que se mencionaron anteriormente, se contratará:

- Un administrador de medio tiempo el cual será entrenado por las socias en funciones como planear, organizar, dirigir y controlar, con el fin del que a partir del año 2016 responda a las propietarias por el desempeño del negocio.

- A partir del mes de junio el Auxiliar del Fruver que trabaja medio tiempo pasaría a trabajar tiempo completo.



Gráfico 5. Estructura organizacional Fruveriendo. 2014



Gráfico 6. . Estructura Organizacional Fruveriendo - 2015 y Ss

Y a partir del año 2016 el administrador trabajará tiempo completo y se contratará a partir del mes de junio un segundo domiciliario de medio tiempo, para el cual también aplica que su horario dependerá del comportamiento de este servicio en el negocio.

El tener dos Auxiliares de Fruver con la distribución de horarios mencionada, permitirá tener mayor tiempo de atención al público.

Si bien es cierto hasta el tercer año, contemplan implementar un software sencillo que soporte al desarrollo de la operación, implementarán herramientas de evaluación de resultados por empleado desde el inicio para poder hacer seguimiento a su gestión y tomar las decisiones correctas en cuanto a capacitación entrenamiento e incentivos.

### 3.2 Empleados

Para la planta de personal se hará la búsqueda dentro de los habitantes del barrio Brisas de los Álamos y todas las urbanizaciones que lo integran, lo cual provee las siguientes ventajas:

- Mayor sentido de pertenencia por tratarse de un negocio de su localidad.
- Se convierten en un apoyo para la publicidad voz a voz porque tienen sus familiares, amigos y conocidos dentro del mercado objetivo (las cuatro urbanizaciones) o cerca (el resto del barrio).

La planta de personal y sus perfiles serán los siguientes:

- Auxiliar de Fruver: Hombre o mujer mayor de edad, bachiller, excelente actitud de servicio, disponibilidad para cumplir los horarios, habilidades matemáticas y capacidad de trabajo en equipo. El salario que devengará este cargo será del 1,2 del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, proporcional a su jornada laboral.

- Domiciliario: Hombre o mujer mayor de edad, preferiblemente bachiller o estudiante, excelente actitud de servicio, disponibilidad para cumplir los horarios y capacidad de trabajo en equipo. El salario que devengará este cargo es de medio Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, teniendo en cuenta que su jornada laboral es de medio tiempo.
- Administrador: Hombre o mujer mayor de edad, estudiante de carrera tecnológica o universitaria, preferiblemente perteneciente a las ciencias administrativas, excelente actitud de servicio, capacidad de trabajo en equipo, habilidades de negociación, conocimientos básicos de contabilidad y liderazgo. El salario que devengará será del 1,8 de un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

## 4. Análisis legal, ambiental y social y de valores personales

### 4.1 Aspectos legales

El tipo de sociedad que se constituirá será una por Acciones Simplificada, acogida a la Ley 1429 de 2010 por la cual se expide la Ley de Generación y Formalización de Empleo, cuyos principales beneficios están relacionados con la exención de la retención en la fuente durante los primeros cinco años de funcionamiento; y con la progresividad en el pago del impuesto de renta y complementarios.

El objeto de la sociedad será la compra y comercialización de productos alimenticios. No realizará procesamiento de los mismos. Se denominará Correa & León S.A.S. con un establecimiento comercial cuyo nombre será Fruveriendo. Tendrá un capital autorizado de \$20.000.000, y un capital suscrito y pagado de \$15.000.000, compuesto por 1.500 acciones ordinarias de valor nominal de \$10.000 cada una. El capital pagado será aportado por las dos socias en partes iguales.

### 4.2 Análisis ambiental

“El tema de inocuidad<sup>2</sup> de alimentos en los últimos años ha tomado gran importancia, debido a que se considera que los alimentos son la mayor fuente de exposición a riesgos por la presencia de agentes patógenos, biológicos y químicos, como la presencia de residuos de plaguicidas que afectan el sabor, olor de las comidas y que ocasionan posibles

---

<sup>2</sup> La inocuidad se define, de acuerdo a la OMS y a la FAO, como la garantía de que un alimento no causará perjuicio al consumidor cuando sea preparado o ingerido de acuerdo a su uso previsto.



intoxicaciones o efectos negativos en la salud al largo plazo y que afectan sin distinción el nivel de desarrollo de los países. En este sentido la protección de la salud de los consumidores se ha convertido en uno de los objetivos dentro de la cadena de comercialización de alimentos, en donde se debe considerar tanto las características de los productos y el proceso de producción, como los hábitos y prácticas de los consumidores. Sin embargo en los productos agropecuarios, la inocuidad de los alimentos es considerada un atributo de la calidad, y se genera en la producción primaria, es decir en la finca.” (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013)

Habiendo entendido lo anterior, los aspectos fundamentales a tener en cuenta para garantizar la inocuidad de las F&V son:

- Detallada verificación del estado del producto al recibirlo al proveedor.
- Permanente revisión de los productos exhibidos con el fin de retirar los que se encuentren de mala calidad o deteriorados.
- Mantener el local comercial limpio y bien presentado.
- Mantener todo el producto dentro de las canastas, no dejar nada en el suelo.
- Sacar la basura en el momento en que pase el carro recolector lo cual es los días Lunes, Miércoles y Viernes.

Además de lo mencionado sobre protección de la salud, es hoy una preocupación y un compromiso el cuidado del medio ambiente, y es por eso, partiendo de la premisa de que el mejor residuo es el que no se produce, en el desarrollo de la operación se implementarán

medidas que apoyen esta causa, enfocadas en reducir al máximo la basura, que por la naturaleza del negocio puede generar.

Dichas medidas son las siguientes:

- Abandonar el hábito nocivo de “usar y tirar”, es decir separar y reciclar.
- Adquirir productos que estén mínimamente envueltos, dando preferencia a aquellos envasados en recipientes que puedan volver a utilizarse.
- Evitar los empaques desechables para agrupar las frutas cuando sea necesario.
- Sólo utilizar las bolsas para el transporte de estas del Fruver a los hogares de los clientes.
- Hacer campañas con los clientes, para que reciclen las bolsas y si puedes llevar canasta propia al Fruver mejor, así se evita utilizar este material.

### 4.3 Análisis Social

El principal impacto social que tendrá Fruveriendo en el sector de influencia será la generación de tres empleos directos, uno de tiempo completo y dos de medio tiempo.

Algo que se detectó en los *focus group* y en las encuestas realizadas y que alienta la apertura del negocio, fue el excelente recibimiento que tuvo la posibilidad de tener un establecimiento de este tipo en el sector, cerca de la vivienda y la mayor expectativa está relacionada con la calidad de los productos; aspecto que desde el principio se ha considerado como factor clave de éxito.

#### 4.4 Análisis de valores personales

La creación de Fruveriando es un aporte fundamental al sueño de crear empresa que tienen sus propietarias, poder aportar a la sociedad con una mínima parte de generación de empleo, vendiendo productos naturales, sanos y de buena calidad, alienta el propósito. El contar con el apoyo irrestricto de sus esposos, es algo que estimula aún más, porque se sabe que la empresa demandará tiempo y esfuerzo.

La amistad que une a las futuras socias, forjada durante los dos últimos años de estar trabajando en equipo mientras hacían su maestría, es una base sólida para el manejo del negocio sobre pilares de transparencia, responsabilidad, respeto y equidad.

## 5. Análisis Económico

### 5.1 Inversión en Activos Fijos

Los valores de los activos fijos de Fruveriendo se pueden apreciar en la Tabla 2, relacionada en el punto 2.4 Área y distribución del local, así como el año en que se deben reponer junto con las cantidades y sus costos. Algunos de ellos, los que no son muy comunes, se detallan en seguida. Importante aclarar que para todos los efectos se considera como año cero a 2014.

**Equipos**, Refrigerador autoservicio, es un equipo que tiene capacidad para albergar nueve canastas exhibidoras, con un ancho de 2,5 metros. No tiene puertas frontales para facilitar el acceso de los clientes, pero tiene una cortina que se puede bajar en las noches y en las horas de menor movimiento con el fin de ahorrar energía.

Caja registradora, es una máquina eléctrica que permite programar los productos con base en la clasificación que se ha hecho en el presente proyecto de manera que permite facilitar la contabilización de los mismos. Se estima cambio en el año 2017.

Balanza electrónica, equipo que permite pesar desde 5gr hasta 15Kg con una precisión notable que ayuda a la correcta medición de los productos vendidos para respetar la confianza del cliente. Cambio en 2016.

De cómputo, el cual se busca adquirir en el año 2016, para facilitar la administración del negocio, teniendo en cuenta el crecimiento de la operación reflejado en los resultados económicos.

**Muebles y enseres**, Canastas de exhibición, vienen de diferentes tamaños en cuanto a la profundidad, así que para los productos de mayor movimiento como la papa negra y el plátano, se comprarán de las de 18cm, y para los demás de las de 10cm.

Canasta para supermercado, se tendrán a disponibilidad de los clientes canastas pequeñas con ruedas y manija, estas las usan las personas que van a comprar varios productos simultáneamente para ir depositándolos en ellas mientras los seleccionan.

Estantería para canastas, constituida por estructuras metálicas que permite tener dos niveles de canastas, cada uno con capacidad para cinco canastas exhibidoras si se ubican verticalmente, o tres si la ubicación es horizontal. El primer nivel se utiliza para las F&V de menor tamaño y mayor delicadeza, y el segundo nivel para las de mayor tamaño, o se usa a manera de bodega. Tienen en la parte superior, un espejo con inclinación de 45° que genera un impacto visual de abundancia y hace más llamativo el producto.

Punto de pago, es un mueble donde se ubica el Auxiliar de Fruver para hacer el peso, registro y empaque de los productos adquiridos por el cliente, allí se ubican la balanza electrónica y la máquina registradora. Además cuenta con cajones y entrepaños para mantener allí los paños para la limpieza constante del mismo.

Estante para bolsas, es una estructura metálica pegada a la pared en la que se colocan los rollos de las bolsas a una altura cómoda para que el cliente las pueda tomar sin ningún inconveniente.

## 5.2 Capital de trabajo

Una eficiente generación de recursos como se muestra en la Tabla 5, está garantizando la solvencia de la empresa para poder asumir los compromisos del día a día y poder proyectar futuras inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento de los socios o de terceros.

Su flujo de caja permite mantener el capital de trabajo inicial, reponer activos requeridos, atender los pasivos, y lo más importante generar utilidades para distribuir las entre los socios de la empresa.

La razón corriente, conforme a la Tabla 6, muestra como la empresa contará en el transcurso de los cuatro años proyectados, con recursos suficientes para operar luego de pagar todos sus pasivos, dejando abierta la posibilidad de poder invertir luego del cuarto año en otro Fruver con igual modelo de negocio.

## 5.3 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos contempla las ventas presentadas en el apartado 1.12 Presupuesto de Ventas, contenido en la Tabla 1. Es importante recordar que las ventas fueron consideradas con un incremento anual del 20% soportado en que la entrega de los 80 apartamentos del Conjunto Residencial Cipreces será a finales de 2014. Las F&V están exentas de IVA y se venderán todas de contado. Teniendo en cuenta lo anterior, el presupuesto de ingresos corresponde al presupuesto de ventas.



<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>				
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Auxiliar de Fruver 1</b>				
Salario básico mensual	\$ 707.400	\$ 749.844	\$ 794.835	\$ 842.525
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	\$ 70.500	\$ 74.730	\$ 79.214	\$ 83.967
Salario anual	\$ 8.488.800	\$ 8.998.128	\$ 9.538.016	\$ 10.110.297
Prestaciones sociales	\$ 3.976.748	\$ 4.215.353	\$ 4.468.274	\$ 4.736.371
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>\$ 12.536.048</b>	<b>\$ 13.288.211</b>	<b>\$ 14.085.504</b>	<b>\$ 14.930.634</b>
<b>Auxiliar de fruver 2</b>				
Salario básico mensual	\$ 353.700	\$ 374.922	\$ 794.835	\$ 842.525
Meses trabajados	12	18	12	12
Auxilio de transporte	\$ 70.500	\$ 74.730	\$ 79.214	\$ 83.967
Salario anual	\$ 4.244.400	\$ 6.748.596	\$ 9.538.016	\$ 10.110.297
Prestaciones sociales	\$ 1.988.374	\$ 3.161.515	\$ 4.468.274	\$ 4.736.371
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>\$ 6.303.274</b>	<b>\$ 9.984.841</b>	<b>\$ 14.085.504</b>	<b>\$ 14.930.634</b>
<b>Domiciliario 1</b>				
Salario básico mensual	\$ 294.750	\$ 312.435	\$ 331.181	\$ 351.052
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	\$ 35.250	\$ 37.365	\$ 39.607	\$ 41.983
Salario anual	\$ 3.537.000	\$ 3.749.220	\$ 3.974.173	\$ 4.212.624
Prestaciones sociales	\$ 1.656.978	\$ 1.756.397	\$ 1.861.781	\$ 1.973.488
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>\$ 5.229.228</b>	<b>\$ 5.542.982</b>	<b>\$ 5.875.561</b>	<b>\$ 6.228.095</b>
<b>Administrador</b>				
Salario básico mensual	\$ 530.550	\$ 562.383	\$ 1.192.252	\$ 1.263.787
Meses trabajados		12	12	12
Auxilio de transporte		\$ 74.730	\$ 79.214	\$ 83.967
Salario anual		\$ 6.748.596	\$ 14.307.024	\$ 15.165.445
Prestaciones sociales		\$ 3.161.515	\$ 6.702.411	\$ 7.104.556
<b>Neto a pagar en el año</b>		<b>\$ 9.984.841</b>	<b>\$ 21.088.649</b>	<b>\$ 22.353.968</b>
<b>Domiciliario 2</b>				
Salario básico mensual	\$ 294.750	\$ 312.435	\$ 331.181	\$ 351.052
Meses trabajados			6	12
Auxilio de transporte			\$ 39.607	\$ 41.983
Salario anual			\$ 1.987.087	\$ 4.212.624
Prestaciones sociales			\$ 930.890	\$ 1.973.488
<b>Neto a pagar en el año</b>			<b>\$ 2.957.584</b>	<b>\$ 6.228.095</b>
<b>Total salarios mes</b>	<b>\$ 1.355.850</b>	<b>\$ 2.312.019</b>	<b>\$ 3.444.283</b>	<b>\$ 3.650.940</b>
<b>Total Salarios año</b>	<b>\$ 16.270.200</b>	<b>\$ 26.244.540</b>	<b>\$ 39.344.315</b>	<b>\$ 43.811.285</b>
<b>Total prestaciones año</b>	<b>\$ 7.622.101</b>	<b>\$ 12.294.780</b>	<b>\$ 18.431.631</b>	<b>\$ 20.524.273</b>
<b>Total subsidio transporte año</b>	<b>\$ 2.115.000</b>	<b>\$ 3.587.040</b>	<b>\$ 3.564.621</b>	<b>\$ 4.030.398</b>
<b>Total costo de la nómina</b>	<b>\$ 26.007.301</b>	<b>\$ 42.126.360</b>	<b>\$ 61.340.567</b>	<b>\$ 68.365.956</b>

Tabla 7. Presupuesto de Nómina (Pesos)



Para los incrementos salariales anuales se toma como base el índice de precios al consumidor con un valor promedio de 6%.

Los momentos definidos para la contratación del personal en cada uno de los años, según se menciona en el punto 3.1, impacta significativamente la generación de utilidades, como se muestra en la Tabla 10, en donde la utilidad para el año 2016 baja con respecto al año 2105 y se debe a que en dicho año se termina de contratar en su totalidad el personal presupuestado para los cuatro años proyectados.

### **5.5 Análisis de Costos**

Los costos de la operación se muestran en la Tabla 8 y resaltando lo valores más relevantes su conformación es la que siguiente:

#### **Costos fijos:**

- El valor de arrendamiento del local que se estima en \$450.000, con base en las averiguaciones hechas por las investigadoras sobre los costos que hay actualmente de los locales que están adaptando a las casas de la Urbanización Alameda del Río, ubicadas sobre la avenida principal (Avenida 2A Norte), los cuales oscilan entre \$350.000 y \$400.000.

Costos	2.014	2.015	2.016	2.017
<b>Costos Fijos</b>				
Gastos Personal	26.007.301	42.126.360	61.340.567	68.365.956
Gastos de operación	12.106.667	11.919.307	13.861.322	13.493.074
Gastos de Administración	2.190.000	995.696	1.107.136	1.188.336
Gastos Diferidos	1.550.000	0	0	0
<b>Total Costos fijos</b>	<b>41.853.967</b>	<b>55.041.362</b>	<b>76.309.024</b>	<b>83.047.367</b>
<b>Costos Variables</b>				
Materia Primas e insumos (S	63.021.585	80.163.456	101.967.917	129.703.190
Gastos de Operación	718.351	862.863	1.043.628	1.270.327
Gastos de Administración	12.604.772	17.368.869	21.810.055	27.442.254
<b>Total costos variables</b>	<b>76.344.708</b>	<b>98.395.188</b>	<b>124.821.600</b>	<b>158.415.770</b>
<b>Costo total</b>	<b>118.198.675</b>	<b>153.436.551</b>	<b>201.130.624</b>	<b>241.463.137</b>
Numero productos o servicios	34.090	40.908	49.090	58.907
Costo Promedio producto o se	3.467	3.751	4.097	4.099
Costo variable unitario promed	2.240	2.405	2.543	2.689
Precio Promedio Unitario (Sin	3.698	3.919	4.155	4.404
Margen Unitario Promedio	1.458	1.514	1.612	1.715
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>28.707</b>	<b>36.354</b>	<b>47.345</b>	<b>48.437</b>
Costo total desembolsable	113.852.009	150.595.788	197.196.817	238.931.233
Costo promedio desembolsab	3.340	3.681	4.017	4.056
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>Colchon de Efectivo</b>	<b>3.487.831</b>	<b>4.586.780</b>	<b>6.359.085</b>	<b>6.920.614</b>

Tabla 8. Análisis de Costos (Pesos)

- Los servicios públicos de agua, alcantarillado, energía y teléfono, se consideran por valor de \$180.000 mensuales. Para lograr disminuir el costo de la energía por el uso de los equipos eléctricos y electrónicos, en el ítem de adecuación de las instalaciones para el inicio de las actividades, se contempló la adaptación a energía trifásica<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> La energía trifásica es un sistema de producción, distribución y consumo de energía eléctrica formado por tres corrientes alternas monofásicas de igual frecuencia y amplitud (y por consiguiente, valor eficaz) que presentan una cierta diferencia de fase entre ellas, en torno a 120°, las cuales están dadas en un orden determinado. Cada una de las corrientes monofásicas que forman el sistema se designa con el nombre

- Los gastos de personal, que incluyen todos los empleados ya mencionados.
- Las bolsas plásticas para el empaque de los productos se consideran dentro de los gastos de operación porque son fundamentales para ésta. El gasto en éste ítem se incrementa en la misma proporción en que crecen las ventas.
- Los gastos de administración fijos que incluye los gastos de transporte que es el pago que se debe hacer del domicilio al proveedor el cual está calculado en \$7.000 día por medio, y los gastos de papelería en \$30.000 mensuales.
- Los gastos diferidos, comprenden la constitución de la empresa por \$350.000 y la adecuación del local por \$1.200.000.

### Costos Variables:

- La materia prima, que son las F&V en su estado natural compradas y vendidas por kilo como unidad de medida.
- Los gastos de operación variable: impuestos locales y registro mercantil.
- Los gastos en publicidad presupuestada por el 10% de las ventas, el cual cubrirá las actividades a desarrollar en la estrategia promocional definida según el punto 1.9.

Es importante resaltar que después de incurrir en los costos mencionados, se cumple con el punto de equilibrio para la generación de utilidades y con un colchón de efectivo que le permitirá al negocio su continuidad, según se muestra en la Tabla 8.

---

de fase. El sistema trifásico presenta una serie de ventajas como son la economía de sus líneas de transporte de energía (hilos más finos que en una línea monofásica equivalente) y de los transformadores utilizados, así como su elevado rendimiento de los receptores, especialmente motores, a los que la línea trifásica alimenta con potencia constante y no pulsada, como en el caso de la línea monofásica. (Wikipedia)

## **6. Análisis Financiero**

Los recursos para empezar y desarrollar el proyecto son propios, aportados por las propietarias quienes no acudirán, por lo menos por ahora, a financiamiento con terceros. Son ahorros obtenidos fruto de su desempeño laboral.

### **6.1 Flujo de Caja**

En detalle se muestra en la Tabla 5, y permite ver cómo durante los años proyectados el aporte propuesto por las interesadas, el negocio puede tener un desempeño favorable sin tener que incurrir a financiación, además de demostrar un crecimiento sostenible del negocio en el tiempo.

En la Tabla 9, se logra observar el incremento del flujo de efectivo año tras año, en porcentajes interesantes como por ejemplo para los años 2015 y 2017 hasta en un 50% con respecto al año anterior, además de la generación continua de su colchón de efectivo.

### **6.2 Estado de Resultados**

Conforme se muestra en la Tabla 10, el negocio desde el primer año de funcionamiento genera utilidad del periodo, y así durante los cuatro años proyectados. Con utilidades en los años uno y cuarto del 5,9% y 5,8% respectivamente, y en los segundo y tercero, si bien es cierto con menos utilidad, 4,1% y 1,2% respectivamente, claramente identificado que fue por el incremento en los gastos de personal por contrataciones nuevas conforme al presupuesto de nómina, según Tabla 7.

ITEM	0	2014	2015	2016	2017
Total Disponible		129.967.716	178.444.698	231.886.636	291.381.858
Total Egresos	11.080.000	111.855.713	149.755.591	199.265.379	242.072.402
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>11.080.000</b>	<b>18.112.003</b>	<b>28.689.107</b>	<b>32.621.257</b>	<b>49.309.456</b>
Aporte de Socios	15.000.000		745.659	655.134	250.494
<b>CAJA FINAL</b>	<b>3.920.000</b>	<b>18.112.003</b>	<b>27.943.448</b>	<b>31.966.123</b>	<b>49.058.962</b>
<b>Colchon de Efectivo</b>		<b>3.487.831</b>	<b>4.586.780</b>	<b>6.359.085</b>	<b>6.920.614</b>

Tabla 9. Flujo de caja resumido (Pesos)

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas	126.047.716	160.332.695	203.943.187	259.415.734
Costos de Materia prima	63.021.585	80.163.456	101.967.917	129.703.190
Costo mano de Obra	26.007.301	42.126.360	61.340.567	68.365.956
Gastos de Operación	12.825.018	12.782.169	14.904.950	14.763.401
Gastos de Administración y Ventas	14.794.772	18.364.565	22.917.191	28.630.590
Gastos diferidos	1.550.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	<b>7.849.041</b>	<b>6.896.144</b>	<b>2.812.563</b>	<b>17.952.598</b>
Menos: Impuesto de Renta y Equidad			175.785	2.244.075
<b>Utilidad neta</b>	<b>7.849.041</b>	<b>6.896.144</b>	<b>2.636.778</b>	<b>15.708.523</b>
Reserva legal	392.452	344.807	131.839	785.426
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>7.456.589</b>	<b>6.551.337</b>	<b>2.504.939</b>	<b>14.923.097</b>

Tabla 10. Estado de Resultados 2014 a 2017 (Pesos)

### 6.3 Balance General

El Balance General, según la Tabla 11, es el análisis final que permite determinar que realmente la propuesta de negocio que se presenta es viable, al generar una liquidez en donde sus activos corrientes serán superiores al pasivo durante los cuatro años, unas

<b>BALANCE GENERAL</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	3.920.000	18.112.003	27.943.448	31.966.123	49.058.962
Cuentas por Cobrar- Clientes					
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)					
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3.920.000</b>	<b>18.112.003</b>	<b>27.943.448</b>	<b>31.966.123</b>	<b>49.058.962</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	9.530.000	9.530.000	9.750.480	13.206.700	16.799.352
Depreciación acumulada		2.796.667	5.637.429	9.571.236	12.103.140
Activos amortizables					
Amortización acumulada					
Gastos diferibles	1.550.000				
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>11.080.000</b>	<b>6.733.333</b>	<b>4.113.051</b>	<b>3.635.464</b>	<b>4.696.213</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>24.845.336</b>	<b>32.056.499</b>	<b>35.601.587</b>	<b>53.755.174</b>
<b>PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Prestaciones Sociales por Pagar		1.517.945	2.448.511	3.670.667	4.087.418
Cuentas por pagar- Proveedores					
Impuesto de Renta y Equidad por Pagar				175.785	2.244.075
Impuestos locales por pagar		478.351	608.463	773.964	984.483
Iva por pagar					
Obligaciones financieras					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>1.996.296</b>	<b>3.056.973</b>	<b>4.620.417</b>	<b>7.315.975</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores			6.710.930	12.607.133	14.861.578
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio		7.456.589	6.551.337	2.504.939	14.923.097
Reserva Legal		392.452	737.259	869.098	1.654.524
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>22.849.041</b>	<b>28.999.526</b>	<b>30.981.170</b>	<b>46.439.199</b>

Tabla 11. Balance General (Pesos)

utilidades y permitir hacer la reserva legal, que si bien es cierto no es obligatoria, se presupuestó conservar.

El resultado demuestra crecimiento en su patrimonio y garantías para su continuidad en el tiempo.

## 7. Análisis de Riesgos e Intangibles

Por tratarse de una empresa dedicada a la comercialización de frutas y verduras, los riesgos para Fruveriando son más del orden de ventas, mercadeo, competencia y entorno económico, que de productos sustitutos o nuevas tecnologías. Se puede pensar en un desabastecimiento por problemas graves, aunque en este sentido, Colombia es un país que históricamente ha sabido manejar esta clase de situaciones, pero que como en este año, ha venido sorteando los paros de varias agremiaciones del país, para este caso puntual, la agraria, en donde los productores no están conformes con las políticas económicas desarrolladas por el gobierno, y su reacción ha sido paralizar la producción y distribución de dichos productos con el objetivo de que los escuchen y se lleguen a acuerdos con beneficios para el sector, por ende las consecuencias son sentidas en las empresas que comercializan estos productos, tanto por la escases como por los costos que esto representa, pues en estos casos los precios en compras y en consecuencia en ventas pueden incrementar importantemente frente a lo presupuestado.

Con los valores agregados que se tendrán, se espera lograr una porción importante del mercado, y tener un gran relacionamiento con los clientes y todos los grupos de interés lo cual es un capital invaluable y realmente diferenciador. La labor de conocer a los clientes, indagar sobre sus expectativas y preferencias nunca para, se debe hacer día a día y por eso se tiene una planta de personal básica, del sector y por ende, siempre cercana a los clientes.

Hay muchas labores que se pueden desarrollar para estimular el consumo de las frutas y las verduras que redunden en el incremento de las ventas, las cuales para efectos del

análisis, y por no tener fuentes que permitan evaluar o estimar mejor sus resultados, no se estiman en este proyecto porque adicionalmente, no corresponden a su enfoque principal y su medición se dificulta por la falta de fuentes de información que incrementa la incertidumbre. Estas labores son por ejemplo, degustaciones permanentes con jugos, postres, tortas, venta de jugos de diferentes clases (sorbetes, zumos, mezclas de diversas frutas, etc), de ensaladas de frutas y de verduras; entrega de recetas para preparaciones especiales, entre otras.

Otra labor complementaria que se espera tener es la venta de frutas y verduras orgánicas, aunque claramente, en menores proporciones y para un nicho muy específico dentro del mercado objetivo: adultos mayores, personas con enfermedades graves o crónicas y consumidores con total conciencia de los beneficios de lo realmente natural.



## 8. Evaluación Integral del Proyecto

Para evaluar este proyecto se toma como base las Tablas 6 y 10, en donde se observa que Fruveriendo es capaz de sostener su operación gracias al flujo de efectivo de dinero que genera, gracias a su modelo de negocio que considera sus compras y ventas de contado.

Se considera que es un negocio viable financieramente, como se muestra en la tabla 12, en donde la Tasa Interna de Retorno que a los cuatro años de inicio de operación se puede obtener es del 64%, superior a la mínima establecida del 16%, y su valor presente al final de las proyecciones, es superior a la inversión inicial.

A lo anterior sumándole, que para lograr estos resultados no se necesitó de financiación externa y se realizó con base al estudio de estimaciones muy conservadoras. Las inversiones posteriores a las iniciales se hicieron con el flujo de la operación.

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Utilidad Neta		7.849.041	6.896.144	2.636.778	15.708.523
Total Depreciación		2.796.667	2.840.763	3.933.807	2.531.904
EBITDA		5.052.374	4.055.381	-1.297.028	13.176.619
1. Flujo de fondos neto del periodo		10.645.707	9.736.906	6.570.585	18.240.427
Inversiones en Activos del Período	9.530.000		220.480	3.456.220	3.592.653
Gastos preoperativos	1.550.000				
Colchon de efectivo	3.920.000	235.200	249.312	29.071	16.703
2. Inversiones netas del periodo	15.000.000	235.200	469.792	3.485.290	3.609.356
3. Liquidación de la empresa					17.819.386
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-15.000.000	10.410.507	9.267.114	3.085.295	32.450.457
<b>Balance de proyecto</b>	-15.000.000	-6.989.493	1.159.303	4.430.086	37.589.357
<b>Periodo de pago descontado</b>		1,86			
<b>Tasa interna de retorno</b>		63,90%			
<b>Valor presente neto</b>		20.760.267			
<b>Tasa mínima de retorno</b>		16,00%			

Tabla 12. Flujo de Caja Neto (Pesos)

Para dar inicio a las actividades de Fruveriendo, se requiere desarrollar el siguiente cronograma:

Actividades	2014	
	Diciembre	Enero
Búsqueda y negociación del local comercial		
Constitución de la empresa		
Selección de personal		
Capacitación y entrenamiento		
Adecuaciones		
Compra de equipos, muebles y enseres		
Compra de producto para la venta		
Inicio de actividades		

Cuadro 7. Cronograma de actividades

## Referencias Bibliográficas

Agencia Internacional de Investigación del Cáncer. (2004). *Estudio Prospectivo Europeo Sobre Nutrición y Cáncer*. Recuperado de <http://www.diariosalud.net/>.

Araoz, S. (15 de Noviembre de 2011). Frutas y Verduras. *Portafolio*.

Camargo, M. L. (2011). *Medicina Biológica*. Obtenido de Recuperado de <http://www.mbiologica.com/>

Centro de investigación del Consumidor. (Septiembre de 2010). *Fenalco*. Obtenido de recuperado de <http://www.fenalco.com.co/>

Colegio de Nutricionistas Córdoba Argentina. (Agosto de 2102). Estudio sobre hábitos de verduras y frutas para el programa de Desarrollo Territorial en el área metropolitana de Córdoba ADEC. Córdoba, Argentina.

Departamento de Nutrición y Bromatología II. Bromatología. Facultad de Farmacia. Universidad Complutense de Madrid. (2008). Madrid, España.

Gaitán, J. A. (s.f.). *Clasificación de las Verduras*. Obtenido de Recuperado de: <http://andresgs364735.blogspot.com/>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras*. Bogotá D.C.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas (Vol. Tercera edición)*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_trifasico](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_trifasico)

## Anexos

### Anexo 1. Guía Focus Group

FOCUS GROUP				
Tipo de Estudio	Cualitativo	Segmentación	Grupo 1	Entre 30 y 45 años
Técnica	Focus group		Grupo 2	Mayores de 45 años
Target	Mujeres	Fecha	18 de Noviembre de 2012	
Para seleccionar los participantes de los Focus Groups, se utilizó el siguiente filtro:				
¿Es usted quien realiza las compras en el hogar?				
¿En su hogar se consumen frutas y verduras al menos dos veces a la semana?				
¿En cuál de los siguientes rangos está su edad?				
Menos de 35 años		Entre 35 y 45 años		Mas de 45 años
Plantilla Guía realización Focus Group				
<b>COMIENZO</b>				
Digán su nombre, con quien viven en su casa y si tienen hijos. ¿Cuál es tu comida favorita?				
<b>DESARROLLO</b>				
<b>Objetivo 1: Conocer el significado de las verduras en la alimentación</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para usted qué es una dieta saludable?</li> <li>• Lleva usted una dieta saludable?</li> <li>• Qué dificultades tiene para llevar una dieta saludable?</li> <li>• Son las verduras parte importante de esa dieta saludable?</li> </ul>				
<b>Objetivo 2: Conocer las preferencias en el consumo de frutas y verduras en cuanto a variedad y cantidad semanal.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién compra las verduras y las frutas en su casa?</li> <li>• ¿Qué frutas y verduras compran (hacer un listado).</li> <li>• ¿Con qué frecuencia se consume verduras y frutas ¿En qué ocasiones (desayuno, almuerzo, comida, merienda, etc.? Los usan como acompañantes o solos?</li> <li>• Usos que les dan a las verduras y frutas: jugos, tortas, guisos, postres, participación en las comidas principales (desayuno, almuerzo, cena).</li> <li>• ¿Qué opinión tiene sobre las pulpas de fruta congeladas?</li> <li>• Las verduras y frutas están presentes en la alimentación de los niños en el hogar? Que frutas y verduras comen sus niños. ¿Cuáles son las que más les gusta y cuáles son las que más les disgustan?</li> </ul>				
<b>Objetivo 3: Determinar la frecuencia de compra de frutas y verduras.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dónde compran las frutas y verduras? Supermercado, galerías, fruvers, tiendas. ¿Por qué los compran en ese lugar?.</li> <li>• Cuáles son las frutas que más compra? ¿Qué cantidad de cada fruta compra?</li> <li>• Cuáles son las verduras que más compra? Qué cantidad de cada verdura compra?</li> <li>• Con qué frecuencia compra en un fruver?</li> </ul>				
<b>Objetivo 4: Determinar los atributos que los compradores buscan en las verduras</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo más importante para usted cuando va a comprar frutas?</li> <li>• ¿Qué es lo más importante para usted cuando va a comprar verduras?</li> <li>• ¿Qué beneficios busca al comprar verduras y frutas?</li> <li>• Cómo les gusta o les gustaría encontrarlas? ¿Qué creen que podría traer las verduras como valor agregado?</li> <li>• Cuánto estarían dispuestos a pagar por esos valores agregados.</li> </ul>				
<b>Objetivo 5: Determinar la percepción de las tiendas que venden verduras en la zona</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué opinión tiene de los Fruvers y tiendas en el sector?</li> <li>• De los Fruvers qué le gusta, qué no le gusta, por qué, qué les mejoraría.</li> <li>• Piensa que hay suficientes Fruvers en el sector?</li> <li>• Si mañana abrieran una nueva tienda de verduras y frutas...¿Cómo sería? Que vendería, cómo la entregarían?¿Cómo le atenderían?</li> </ul>				
<b>Objetivo 6: Definir si es aceptado el servicio a domicilio para ser brindado en el negocio de frutas y verduras, y cuánto están dispuestas a pagar por él los consumidores.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gustaría recibir su mercado de Fruver a domicilio? Qué nombre le pondría?</li> </ul>				
<b>FINALIZACIÓN:</b> Agradecimiento por la asistencia y entrega de refrigerio.				

## Anexo 2. Resultados Focus Group

<b>RESULTADOS FOCUS GROUP</b>			
<b>Conclusión final</b>			
La creación de un Fruver en la zona Nororiental del sector Brisas de los Alamos es factible comercialmente, siempre y cuando cumpla con las siguientes características:			
Orden	Precios competitivos		
Aseo	Información de procedencia y contenido nutricional		
Organización	Actividades promocionales		
Iluminación	Buena atención y entrega del producto conforme al requerimiento del cliente		
Variedad			
<b>Significado de las verduras en la alimentación</b>			
Dietas saludable: frutas, verduras, cereales, proteínas, granos.			
La mayoría de las personas procuran llevar una dieta saludable, e incluyen frutas y verduras en ella.			
La mayor dificultad para llevar una dieta saludable es el factor dinero.			
<b>Preferencia en el consumo de frutas y verduras</b>			
En los hogares las frutas y verduras son compradas por el ama de casa o los esposos.			
En los hogares se consume frutas y verduras todos los días.			
Las frutas se consumen en jugos, postres y porción individual. Las verduras en guisos, tortas y ensaladas.			
Las verduras se consumen por lo general en el almuerzo y las frutas en el desayuno o entre comidas.			
Las frutas que mas les gustan a los niños son la mandarina, manzana, uvas, mango y lulo; Las que mas les disgustan la papaya.			
Las verduras que mas les gustan a los niños son la zanahoria, papa; Las que mas les disgustan son las habichuelas, brócoli y la cebolla.			
A las personas no les gusta consumir la fruta en pulpa, porque pierden sus propiedades alimenticias naturales.			
<b>Hábitos de compra</b>			
Lugar : Supermercados, galerías y fruvers.			
Frecuencia: Diario para consumo fresco en el día - Semanal y quincenal para tener en la casa e ir consumiendo y/o preparando día a día.			
Cantidad: Tanto para frutas como para verduras entre una libra y un kilo.			
<b>Atributos de frutas y verduras</b>			
Calidad	Frescura	Precio	Variedad
<b>Presentación</b>			
Organizadas e iluminadas	Limpias	Separadas	
<b>Percepción sobre los fruver de la zona</b>			
Desorganizados	Falta de aseo	Oscuros	Baja calidad
<b>Domicilio</b>			
Si les gusta el domicilio, depende del producto que se vaya a comprar.			
<b>Nombre del Fruver</b>			
Por preferencia de la mayoría de las participantes el nombre selecciona fue FRUVERIANDO			

## Anexo 3. Resultado encuestas

RESULTADOS ENCUESTA					
Hogares encuestados 40	%	Interpretación			
<b>Frecuencia de consumo de frutas y verduras:</b>					
<b>Cada cuánto consume verduras:</b>					
<input type="checkbox"/> Todos los días	80%	<i>El consumo de frutas y verduras se da en la misma proporción y es un hábito en las familias del sector, al observar que el 80% de los hogares encuestados las consume.</i>			
<input type="checkbox"/> De dos a cinco días a la semana	20%				
<input type="checkbox"/> Los fines de semana					
<b>Cada cuánto consume frutas:</b>					
<input type="checkbox"/> Todos los días	80%				
<input type="checkbox"/> De dos a cinco días a la semana	20%				
<input type="checkbox"/> Los fines de semana					
<b>Formas de consumo</b>					
<b>En qué presentación le gusta comer:</b>					
<b>Frutas:</b>					
<input type="checkbox"/> Jugos	95%	<i>Aquí se describe las preferencias de los hogares en cuanto a la forma de consumir las frutas.</i>			
<input type="checkbox"/> Estado natural	85%				
<input type="checkbox"/> Ensaladas	50%				
<input type="checkbox"/> Sorbetes	5%				
<b>Verduras:</b>					
<input type="checkbox"/> Ensaladas	100%	<i>Aquí se describe las preferencias de los hogares en cuanto a la forma de consumir las verduras.</i>			
<input type="checkbox"/> Sopas	75%				
<input type="checkbox"/> Guisos	45%				
<input type="checkbox"/> Estado natural	25%				
<b>Lugares de compra</b>					
<b>En qué lugar compra usted las frutas y verduras:</b>					
<input type="checkbox"/> Supermercados	80%	<i>Actualmente el 25% de los hogares compran sus frutas y verduras en supermercados.</i>			
<input type="checkbox"/> Fruver	25%				
<input type="checkbox"/> Tiendas	15%				
<b>Usted compraría en un Fruver cerca de su casa?</b>					
<input type="checkbox"/> Si	95%	<i>Al contar con un Fruver cerca de su residencia, el 95% de los hogares El 94% de las personas de los hogares encuestados consumen frutas y verduras.</i>			
<input type="checkbox"/> No	0%				
<b>Cuántas de las personas que viven en su hogar consumen frutas y verduras?</b>					
<b>Conclusiones:</b>					
<b>El consumo de frutas y verduras es un hábito en los hogares del sector. Cambiarían su lugar de compra si existiera un Fruver cerca de su casa.</b>					
<b>Preferencias en el consumo de frutas y verduras:</b>					
<b>Cuáles de las siguientes frutas y verduras son las que más consume:</b>					
<b>Frutas:</b>		<b>Verduras:</b>			
<input type="checkbox"/> Banano	100%	<input type="checkbox"/> Zanahoria	100%	<input type="checkbox"/> Aji	30%
<input type="checkbox"/> Lulo	95%	<input type="checkbox"/> Tomate	95%	<input type="checkbox"/> Coliflor	30%
<input type="checkbox"/> Naranja	95%	<input type="checkbox"/> Cebolla Cab	90%	<input type="checkbox"/> Guineo	30%
<input type="checkbox"/> Limón	90%	<input type="checkbox"/> Lechuga	90%	<input type="checkbox"/> Albahaca	25%
<input type="checkbox"/> Papaya	90%	<input type="checkbox"/> Plátano	90%	<input type="checkbox"/> Archucha	25%
<input type="checkbox"/> Manzana	80%	<input type="checkbox"/> Cebolla larg.	85%	<input type="checkbox"/> Guasca	25%
<input type="checkbox"/> Uva	80%	<input type="checkbox"/> Cilantro	85%	<input type="checkbox"/> Laurel	25%
<input type="checkbox"/> Mandarina	75%	<input type="checkbox"/> Aguacate	80%	<input type="checkbox"/> Arracacha	20%
<input type="checkbox"/> Mango	75%	<input type="checkbox"/> Ajo	75%	<input type="checkbox"/> Hierbabuena	20%
<input type="checkbox"/> Maracuyá	75%	<input type="checkbox"/> Mazorca	75%	<input type="checkbox"/> Jengibre	20%
<input type="checkbox"/> Piña	75%	<input type="checkbox"/> Papa criolla	75%	<input type="checkbox"/> Repollo	20%
<input type="checkbox"/> Mora	70%	<input type="checkbox"/> Papa negra	75%	<input type="checkbox"/> Rábano	15%
<input type="checkbox"/> Tomate de árbol	70%	<input type="checkbox"/> Yuca	75%	<input type="checkbox"/> Berenjena	5%
<input type="checkbox"/> Granadilla	65%	<input type="checkbox"/> Zapallo (Ahu)	75%	<input type="checkbox"/> Calabacín	5%
<input type="checkbox"/> Fresa	60%	<input type="checkbox"/> Frijol	70%	<input type="checkbox"/> Acelga	0%
<input type="checkbox"/> Guanábana	55%	<input type="checkbox"/> Habichuela	70%	<input type="checkbox"/> Alcachofa	0%
<input type="checkbox"/> Guayaba	45%	<input type="checkbox"/> Arveja	60%	<input type="checkbox"/> Cebolla pue	0%
<input type="checkbox"/> Pera	45%	<input type="checkbox"/> Espinaca	60%	<input type="checkbox"/> Perejil	35%
<input type="checkbox"/> Kiwi	40%	<input type="checkbox"/> Pepino	60%	<input type="checkbox"/> Remolacha	35%
<input type="checkbox"/> Melón	25%	<input type="checkbox"/> Pimentón	60%		
<input type="checkbox"/> Ciruela	15%	<input type="checkbox"/> Cimarrón	50%		
<input type="checkbox"/> Curuba	15%	<input type="checkbox"/> Orégano	50%		
<input type="checkbox"/> Zapote	15%	<input type="checkbox"/> Uyuco	50%		
<input type="checkbox"/> Durazno	10%	<input type="checkbox"/> Apio	45%		
<input type="checkbox"/> Sandía	10%	<input type="checkbox"/> Brocoli	45%		
<input type="checkbox"/> Coco	0%	<input type="checkbox"/> Tomillo	40%		