

PLAN DE NEGOCIOS “BOCADILLO DE BREVA”  
FICUS S.A.S.

DAYANA ELIZABETH ÁVILA PICO

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
TUNJA - BOYACA

2019

## Tabla de Contenido

1.	Justificación .....	1
2.	Idea de Negocio .....	3
2.1.	Estudio de Mercados .....	4
2.1.1.	Objetivo de la investigación.....	5
2.1.2.	Metodología de la investigación. ....	5
3.	Objetivos .....	23
a.	General.....	23
b.	Específicos.....	23
4.	Producto .....	24
4.1	Descripción del Producto.....	24
4.1.1.	Maquinaria Para la Elaboración del Bocado: .....	25
4.1.2.	Empacado. ....	25
4.1.3.	Empaque primario. ....	25
4.1.4.	Empaque secundario.....	25
4.1.5.	Etiquetado.....	25
4.2.	Productividad con Indicadores de Cumplimiento .....	26
4.2.1.	1300 cajas mensuales.....	26
4.2.2.	8 horas diarias laborales .....	26
4.2.3.	5 días a la semana .....	26
4.2.4.	Marmita capacidad de procesamiento 200 kg x hora (5 horas diarias mínimas) .....	26
4.2.5.	33 cajas x hora – 264 cajas diarias (Empaque cajas de 12 unidades, peso individual 23 gramos, peso neto 280 gramos) .....	26
4.3.	Características.....	26
4.4.	Cualidades .....	26
5.	Metodología del Plan de Negocios .....	27

5.1.	Recopilación de la Información.....	27
5.1.1.	Plan de marketing. ....	27
5.1.2.	Plan logístico. ....	28
5.1.3.	Plan financiero.....	28
6.	Aspectos Legales: .....	29
6.1.	Nombre de la Empresa: FICUS S.A.S.....	29
6.2.	Visión, Misión, Valores Corporativos.....	29
6.2.1.	Visión.....	29
6.2.2.	Misión.....	29
6.2.3.	Valores corporativos.....	29
6.3.	Organigrama .....	29
6.4.	Matriz DOFA.....	32
6.5.	Construcción Legal de la Empresa .....	33
6.6.	Plan de Cargos:.....	34
6.6.1.	Asamblea general de accionistas. ....	34
6.6.2.	Gerente.....	34
6.6.3.	Contador. ....	34
6.6.4.	Auxiliar administrativo:.....	34
6.6.5.	Jefe de operaciones. ....	34
6.6.6.	Departamento comercial.....	35
7.	Plan de Marketing.....	36
7.1.	Análisis del Mercado .....	36
7.2.	Análisis de los Competidores .....	38
7.3.	Estrategias de Marketing .....	40
7.3.1.	Calidad máxima del producto.....	40

7.3.2.	Nichos de mercado. ....	40
7.3.3.	Innovación. ....	41
7.3.4.	Estrategias de marketing MIX. ....	42
7.4.	Presupuesto.....	44
8.	Estudio Técnico .....	47
8.1.	Instalaciones .....	47
8.1.1.	Proceso de compras. ....	47
8.1.2.	Canales de distribución.....	48
8.2.	Infraestructura.....	49
8.3.	Alianzas Estratégicas .....	49
8.4.	Cronograma de Trabajo .....	51
9.	Potencial Exportable .....	54
9.1.	Matriz de Preselección de Mercados .....	55
9.2.	Estadísticas de Exportación de Frutos Exóticos .....	58
10.	Estudio Financiero: .....	61
10.1.	Preparación del Producto .....	61
10.2.	Resumen de la Inversión y la Financiación .....	62
10.3.	Activos Fijos.....	62
10.4.	Ventas Año 1 .....	62
10.5.	Proyección de Ventas Año 1 y 2 .....	62
10.6.	Ventas de Producto.....	63
10.7.	Costos Variables .....	63
10.8.	Costos Fijos .....	63
10.9.	Gastos .....	64
10.10.	Punto de Equilibrio.....	64

10.11.	Margen de Contribución .....	64
10.12.	Estados Financieros .....	64
11.	Conclusiones .....	66
12.	Anexos .....	68

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Genero Encuestado. ....	7
Ilustración 2. Edad de los Encuestados.....	8
Ilustración 3. Ocupación del Encuestado.....	9
Ilustración 4. Consumo de Bocadoillo.....	9
Ilustración 5. Frecuencia de Consumo de Bocadoillo. ....	10
Ilustración 6. Consumo de otras Variedades de Bocadoillo .....	11
Ilustración 7. Conocimiento del Producto (Breva) .....	12
Ilustración 8. Consumo de Productos Derivados de la Breva.....	12
Ilustración 9. Productos de Consumo Derivados de la Breva.....	13
Ilustración 10. Conocimiento Propiedades Vitamínicas de la Breva.....	14
Ilustración 11. Producto con Propiedades Vitamínicas. ....	14
Ilustración 12. Posible Compra del Producto. ....	15
Ilustración 13. Valor estimado por Unidad de Bocadoillo. ....	16
Ilustración 14. Disponibilidad del Producto (Lugares).....	17
Ilustración 15. Presentación del Producto.....	18
Ilustración 16. Ventas Online. ....	19
Ilustración 17. Posibles Medios On – Line para Ventas del Producto.....	19
Ilustración 18. Importancia del Empaque. ....	20
Ilustración 19. Importancia del Seguimiento al consumidor. ....	21
Ilustración 20. Bocadoillo de Breva como “Referente Boyacense”. ....	22
Ilustración 21. Organigrama. ....	31
Ilustración 22. Proceso de compras: .....	48
Ilustración 23 Canal de Distribución Directo. ....	48
Ilustración 24. Canal de Distribución Corto. ....	49

Ilustración 25. Matriz de Preselección de Mercados : .....	57
Ilustración 26. Continuación Matriz Preselección de Mercados: .....	58
Ilustración 27. Exportación de Frutas: .....	59
Ilustración 28. Principales Países Importadores: .....	60

## Lista de Tablas

Tabla 1. ....	32
Tabla 2. ....	38
Tabla 3. ....	44
Tabla 4. ....	51
Tabla 5. ....	61

## Lista de Anexos

Anexo A. Encuesta.....	68
Anexo B. Resumen de Inversión y financiación.....	68
Anexo C. Activos Fijos.....	69
Anexo D. Ventas Año 1.....	69
Anexo E. Proyección de Ventas Año 2 y 3.....	70
Anexo F. Ventas Totales del Producto.....	70
Anexo G. Costos Variables.....	70
Anexo H. Costos Fijos.....	71
Anexo I. Gastos.....	71
Anexo J. Margen de Contribución.....	71
Anexo K Flujo de Caja Proyectado.....	72
Anexo L. Balance de Situación Financiera Proyectado.....	73

## 1. Justificación

En la actualidad, la industrialización, la innovación y la elaboración de nuevos productos, supone uno de los principales retos en el ámbito emprendedor. Sin embargo, la cotidianidad permite identificar diferentes ideas y posibilidades, que garanticen la creación de un nuevo bien, que ofrezca algún valor agregado, con diferentes potenciales y que de la misma manera logre posicionarse en un mercado, sea local, nacional o mundial.

“Las frutas exóticas son uno de los principales productos que logran impactar fuertemente en mercados extranjeros, como lo ha logrado la uchuva, la golupa, entre otros” (DINERO, 2016, p.1). Sumado a esto (LEGISCOMEX, 2004) afirma que: “Boyacá es uno de los principales productores y exportadores de estos frutos en Colombia”(p.8). Por esta razón se busca incursionar en mercados nacionales e internacionales, con la breva, un fruto exótico, cuyos productores principales se encuentran en el norte del departamento de Boyacá. “Chita en mayores proporciones, este municipio ofrece al mercado quinientas (500) toneladas de fruto en fresco al año, en un campo de 700 hectáreas” (Fresh Plaza, 2013).

El desarrollo de productos, su transformación y conversión en algo netamente nuevo es un reto que propone la globalización, por eso el proceso de industrialización del fruto es necesario para la conservación de este en el mercado y para que logre un mayor reconocimiento. El bocadillo de guayaba ha logrado posicionarse en el país y en diferentes partes del mundo, sin embargo, Colombia solo es reconocido por la producción de este tipo de bocadillo, por lo que la elaboración de un bocadillo de breva será una innovación, que

permitirá abarcar muchos mercados y que, además;” resaltara las propiedades de este fruto que es rico en vitamina C, D y E”. (ECOagricultor, 2014).

En relación con esto, “el mercado europeo es uno de los principales acreedores de este fruto, por lo que sería uno de los destinos más importantes” (Revista Dinero, 2018).

La producción de la Breva se llevará a cabo en el municipio de Chita, sin embargo la elaboración del producto final será en la ciudad de Duitama, lo que permitirá un mejor acceso a los mercados nacionales, la fácil transportación y distribución del producto, que por otra parte contribuirá a la reducción de costos logísticos, ya que la comunicación de Duitama con todo el país es más asequible a diferencia de la comunicación desde el municipio de Chita, que por vías y tiempo obstruye más la movilidad del producto e implica más gasto.

El beneficio al consumidor se centra en la posibilidad para este de adquirir un producto innovador, con un alto nivel vitamínico, además de ser un producto netamente boyacense que funcionara como un referente del departamento. Por otra parte, se busca atender la necesidad de los productores, al ofrecer un pago más justo por el fruto, a la vez se busca que la producción se realice bajo las buenas prácticas agrícolas que permitan el manejo de residuos y la salubridad de la materia prima, es decir, la breva.

## 2. Idea de Negocio

La creación de diferentes productos es algo que está inmerso en el mercado y continua en crecimiento día a día, (Porter Michael & Kramer Mark, 2011) señalaron que: “Las necesidades de la sociedad son enormes: Salud, mejores viviendas, mejor nutrición”(p.7). Lo que significa diferentes oportunidades para cumplir con dichas expectativas, por medio de diferentes productos que cumplan las exigencias del mercado y estén acordes con las características anteriormente nombradas; razón por la cual se planea ofrecer al mercado un nuevo producto que este acorde con el cuidado personal y el consumo de productos naturales. Por lo que, se plantea:

Elaborar un plan de negocios que permita visualizar las oportunidades de la producción bocado de breva, con diferentes características que resalten las vitaminas y propiedades de este fruto, a fin de conquistar el mercado local, con miras a la internacionalización, ofertando un producto netamente boyacense, orgánico e innovador.

Chita es un municipio ubicado en el norte del departamento de Boyacá, Colombia, a unos 180km de la capital del departamento (siete horas de distancia), con una altura de 2900 metros sobre el nivel del mar. “Es catalogado como el principal productor de breva del departamento, 500 toneladas por año” (Fresh Plaza, 2013). Las cuales son puestas a la venta como un fruto en fresco.

A partir de la industrialización de la breva, es decir de su transformación, se han generado diferentes alternativas innovadoras con capacidad de involucrarse en amplios mercados. Como las brevas en almíbar, con arequipe, cubiertas de chocolate y el sabajón. Sin embargo, por ser este municipio tan distanciado de la zona central del departamento y del país.; se ha hecho un poco complejo llevar a cabo este tipo de industria.

Por esta razón se planea aprovechar dicha producción y transformarla en bocadillo, en la ciudad de Duitama, lo que facilitara la distribución del producto, ya que su acceso a las diferentes ciudades del país es menos complejo. Por su parte también, permitirá generar empleos, que sustente el crecimiento económico del departamento.

En principio el bocadillo se ofrecerá a las principales ciudades del departamento y municipios turísticos, específicamente, en Duitama, Sogamoso, Tunja, Paipa, Monguí y Villa de Leyva; por medio de ferias, eventos, al igual que por las grandes superficies. Se propone ofrecer un producto innovador, apto para todo el público desde niños hasta adultos, en diferentes variedades que atiendan la necesidad de los clientes, (bajos en azúcar light y en diferentes tamaños).

Dicho proceso se logrará mediante la instalación de una planta de procesamiento de frutas (La breva), donde se realice la transformación de la materia prima en bocadillo, de igual manera se establecerán los canales de distribución, desde la ciudad de Duitama hacia los mayores centros de consumos y los municipios turísticos.

### **2.1. Estudio de Mercados**

“Este es, un conjunto de acciones que se realizan para saber la respuesta del mercado”. (Estudio de Mercado, 2017). Los resultados obtenidos de este estudio contribuyen con la toma de decisiones, pues permiten identificar las preferencias de los consumidores y el impacto que el producto pueda generar en el mercado.

El bocadillo de breva es un producto innovador, que no ha participado ampliamente en el mercado. Razón por la cual no se conoce con exactitud la respuesta que se va a obtener por parte del mercado frente a su producción y comercialización. Se realiza un estudio de

mercados, que permita identificar las preferencias del mismo y que a su vez contribuya con la toma de decisiones, para así implantar adecuadamente el producto al mercado.

### **2.1.1. Objetivo de la investigación.**

Identificar las variables externas más influyentes para el éxito del bocadillo de breva en el mercado boyacense.

### **2.1.2. Metodología de la investigación.**

La metodología es por medio de un estudio cuantitativo; la herramienta utilizada es la encuesta, puesto que permite la obtención de datos que pueden ser transformados en estadísticas; estos a su vez contribuyen a entender el comportamiento y las preferencias del mercado.

FICUS no conoce exactamente el mercado potencial del bocadillo de breva, por lo que se realizó una encuesta a través de la plataforma SurveyMonkey<sup>1</sup>, a un número de personas que se determinó por medio de la fórmula estadística, (Muestreo Aleatorio) para hallar el tamaño de muestra, que arrojó como resultado 50 encuestas.

Formula:

$$\begin{aligned}
 N_0 &= Z^2 \times P \times Q / e^2 & N &= 1000 \\
 N_0 &= (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) / (0.03)^2 & 1 &\infty 95\% \quad (Z) \\
 N_0 &= 0.96 / 0.009 & N_0 &= 1067 & \epsilon &= 3\% \\
 N &= N_0 / 1 + (N_0 - 1 / N) & P &= 0.5
 \end{aligned}$$

---

<sup>1</sup> SurveyMonkey, 1999. Es la plataforma de encuestas líder a nivel mundial. Ofrece soluciones especializadas para facilitar la recopilación de opiniones de las personas que nos interesa y convertirlas en percepciones.

$$N = (1067) / (1 + (1067-1) / 1000)$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 50$$

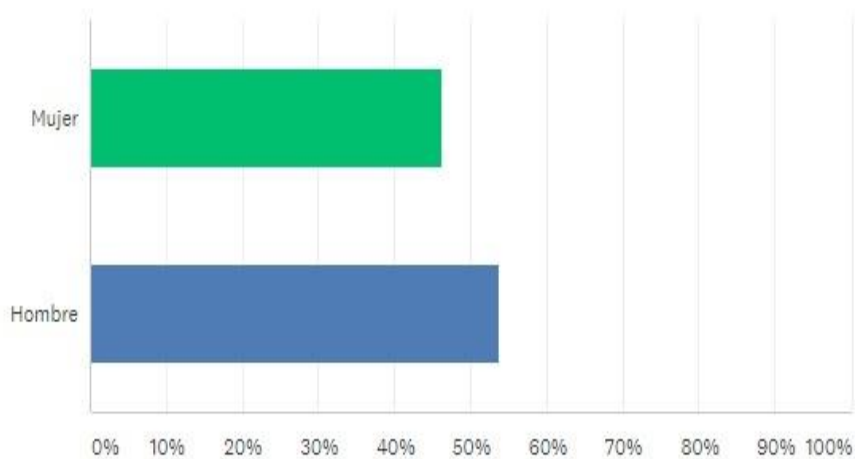
A partir de esta fórmula se obtuvo el tamaño de la muestra, donde N 1000 hace parte a un número estimado de consumidores de bocadillo en los municipios de Duitama, Paipa, Tunja; Z es un factor probabilístico que se da por el nivel de confianza que se decide trabajar, P x Q es la varianza de la proporción y € es el error máximo permitido. Se toma un muestreo reducido de 1000 personas debido a las, “altas cifras de personas que padecen diabetes en el país” (MINSALUD, 2017) (p.3), ya que el producto contiene grandes cantidades de azúcar.

Estas se aplicaron a habitantes de la ciudad de Duitama, Paipa, Tunja y otros municipios. Lo que permitió obtener los siguientes resultados:

A la pregunta:

1. ¿A qué género pertenece?

El, 46.15% pertenece a público femenino y el 53,83% a público masculino. Los resultados son semejantes entre mujeres y hombres por lo que el producto puede funcionar en ambos géneros, no tiene exclusiones. Sin embargo, las propiedades de la breva tienen más influencia tradicional en la salud de la mujer, por lo que FICUS, planea obtener una alta atención del público femenino.

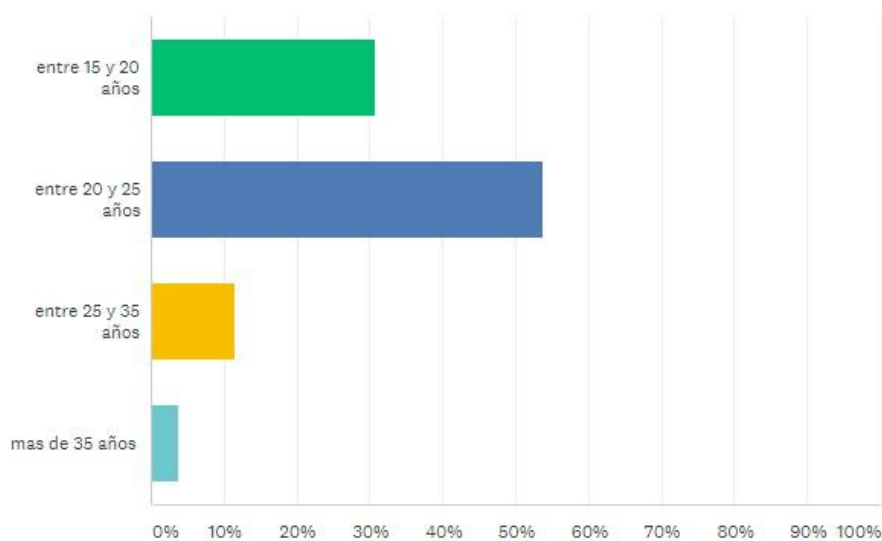


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 1. Genero Encuestado.*

## 2. ¿Cuál es su edad?

El producto va dirigido a todo tipo de clientes, sin embargo, el mayor resultado se obtuvo en personas entre los 25 y 30 años, con un 30,77%, por esto, se planea captar este tipo de cliente, jóvenes, pues en la actualidad la tendencia del mercado esta inclinada hacia el consumo saludable por esto se ofrece el producto, con alto nivel vitamínico y benéfico para la salud.

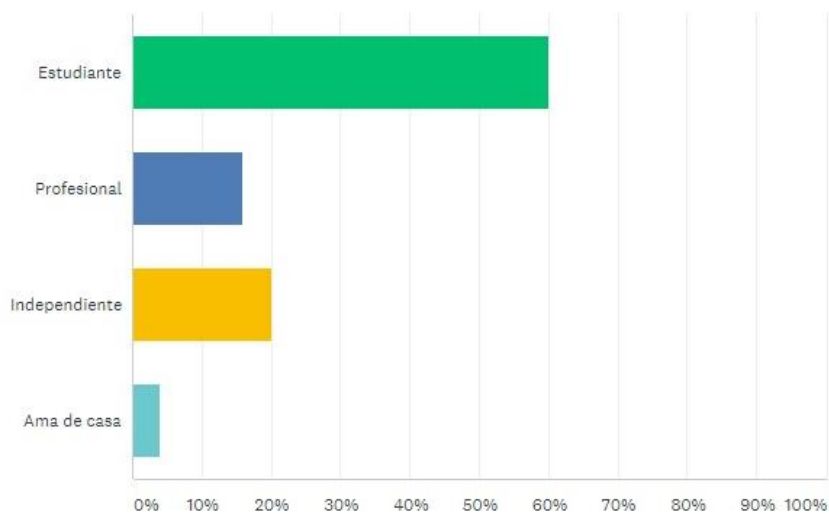


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

### *Ilustración 2. Edad de los Encuestados*

#### 3. ¿Cuál es su ocupación?

El mayor número de encuestados son estudiantes, con un 60%, seguido de personas independientes, con un 20%. El bocadillo funciona en todo tipo de clientes, el propósito es abarcar a todos los mercados por medio de estrategias y acciones adecuadas.

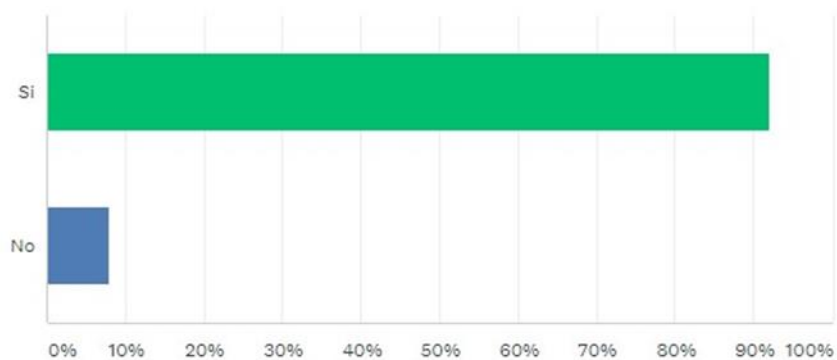


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 3. Ocupación del Encuestado*

#### 4. ¿Consume usted bocadillo?

El 92% de los encuestados respondieron SI, a la pregunta, por lo que resulta fácil adaptar el producto al mercado, pues el consumo del pasaboca ya es reconocido.

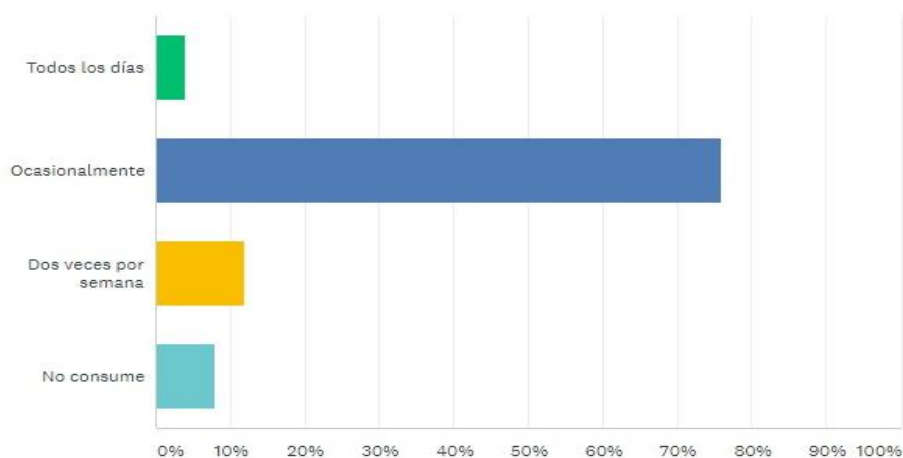


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 4. Consumo de Bocadillo.*

### 5. ¿Con qué frecuencia consume usted bocadillo?

El 76% de los encuestados coincide en que el consumo el bocadillo es ocasional, por lo que FICUS debe generar estrategias que permitan un mayor consumo por parte de los clientes con el fin de generar más movimiento del producto, para lo que se utilizaran campañas y muestras del producto en diferentes eventos (ferias).

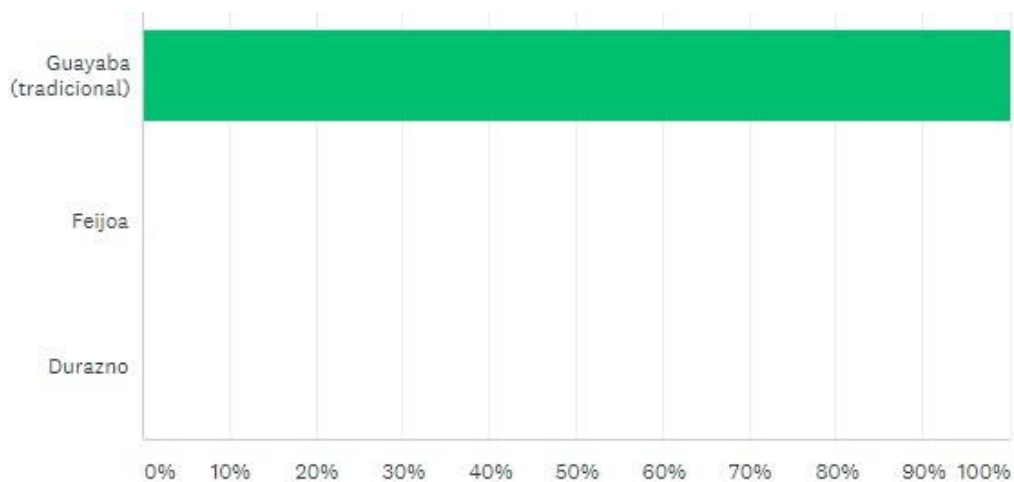


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 5.* Frecuencia de Consumo de Bocadillo.

### 6. ¿Qué variedad de Bocadillo ha consumido?

El 100% de los encuestados coinciden en que solo han consumido el bocadillo tradicional de Guayaba (Veleño), por esto FICUS, planea ofrecer al mercado un nuevo sabor, que permita romper esquemas y que los consumidores disfruten, para así incentivar el consumo de dulces saludables.

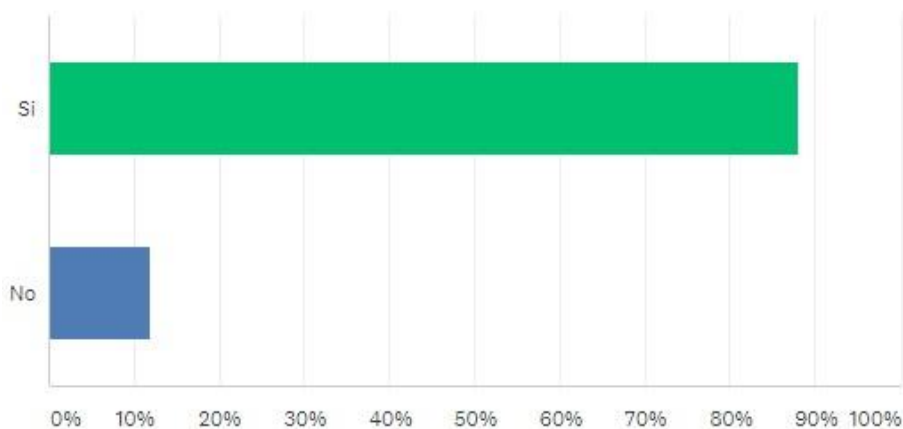


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 6. Consumo de otras Variedades de Bocadillo*

7. ¿Conoce usted la breva o higo?

El 88 % de los encuestados conocen el fruto, tan solo el 12% no lo conocen. El propósito de FICUS es generar un reconocimiento más alto de este, con el fin de fortalecer su imagen, promover su consumo y resaltar sus propiedades. Esto se planea conseguir por medio de publicidad en redes sociales.

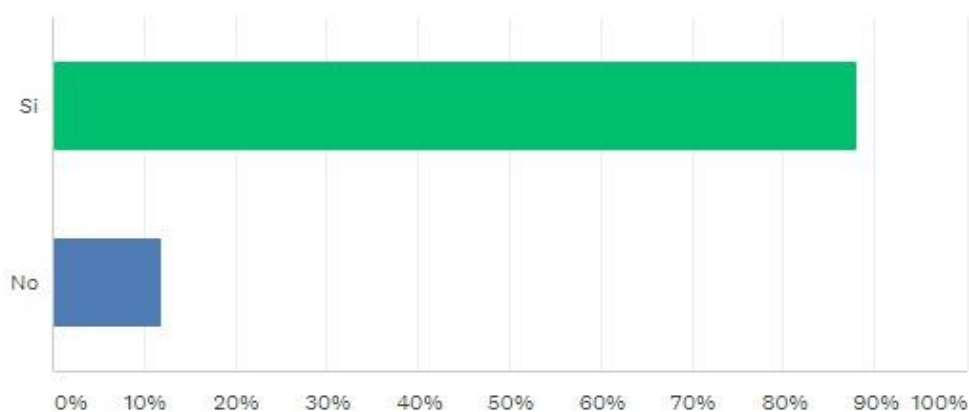


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 7. Conocimiento del Producto (Breva)*

#### 8. ¿Ha consumido algún producto derivado de la breva?

El 88 % respondieron positivamente a la pregunta, mientras que el 12% negativamente. Lo que indica que el producto ya se conoce en el mercado, sin embargo, no se ofrece un bocadillo de este fruto, por lo que FICUS se incluirá en el mercado con este, con el objetivo de fomentar más el consumo de la breva.

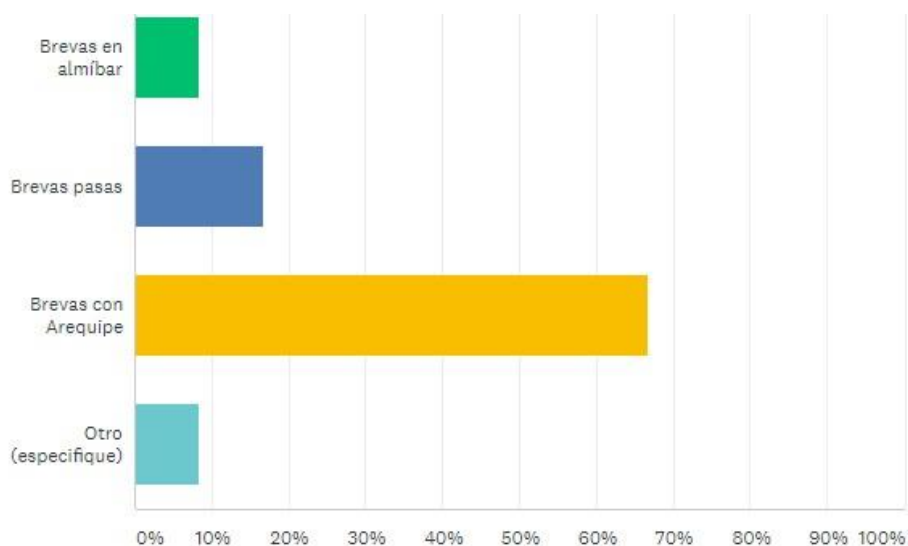


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 8. Consumo de Productos Derivados de la Breva.*

### 9. ¿Qué producto ha consumido?

La mayoría de los encuestados coincide en que ha consumido brevas con arequipe, otros, brevas pasas y otros en almíbar. Resulta el bocadillo ser un producto nuevo en el mercado.

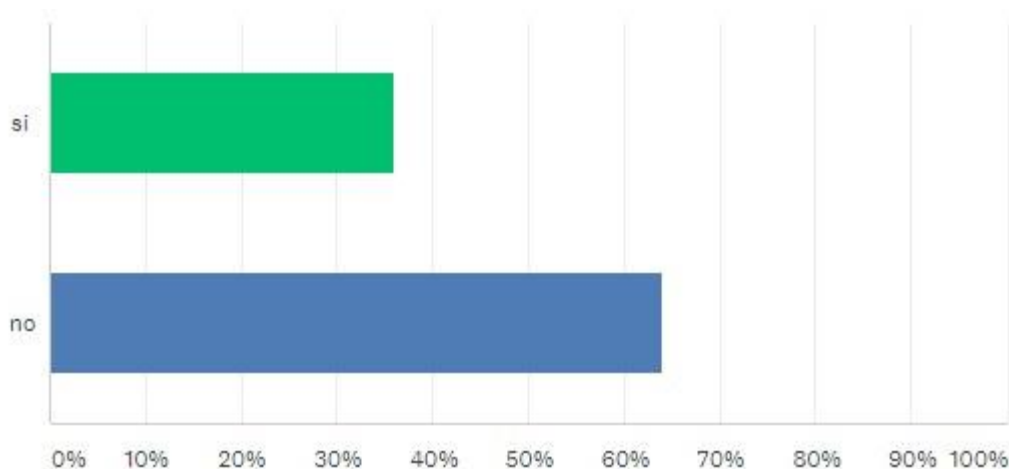


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 9. Productos de Consumo Derivados de la Breva.*

### 10. ¿Sabía usted que la breva posee altas propiedades nutricionales como vitaminas A, C, B y E?

En esta, la respuesta mayor de los encuestados fue negativa con un 64%, incentivar el consumo del bocadillo por medio de sus propiedades, es la alternativa que FICUS va a utilizar. Con el fin de informar al consumidor los beneficios del fruto y así este se ubique en los hábitos de consumo de la población.

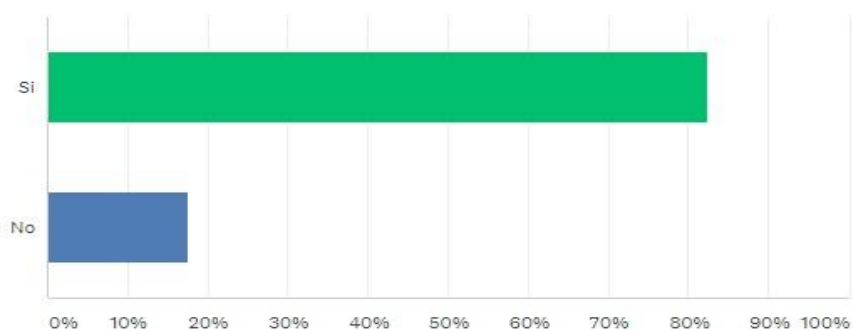


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 10.* Conocimiento Propiedades Vitamínicas de la Brevia.

11. ¿Le gustaría encontrar en el mercado un producto que resalte las propiedades de la breva? por ejemplo el bocadillo de breva.

La respuesta del público encuestado fue positiva con un 82 %, lo que significa que el producto tiene una buena respuesta por parte del consumidor, es decir, que el bocadillo es aceptable en el mercado y puede generar buenos resultados.

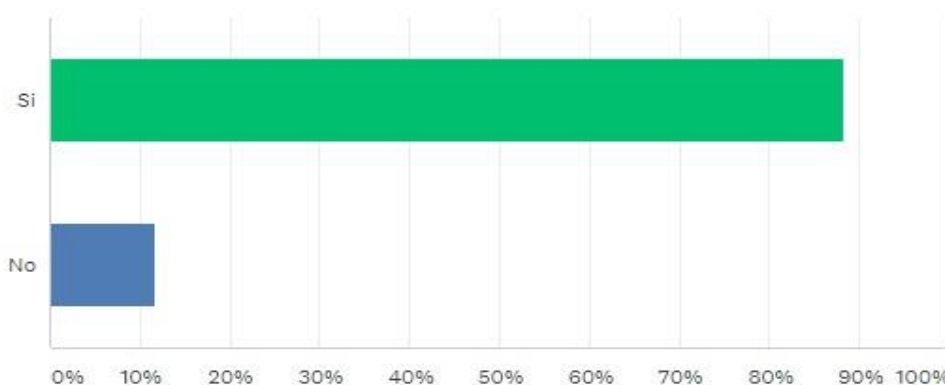


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 11.* Producto con Propiedades Vitamínicas.

## 12. ¿Compraría usted bocadillo de breva?

La respuesta fue positiva en su mayoría, el 88,24% compraría el producto, es decir que más del 50% está dispuesto a consumirlo y a comprarlo. Lo que supone una respuesta positiva a la implementación del producto en el mercado.

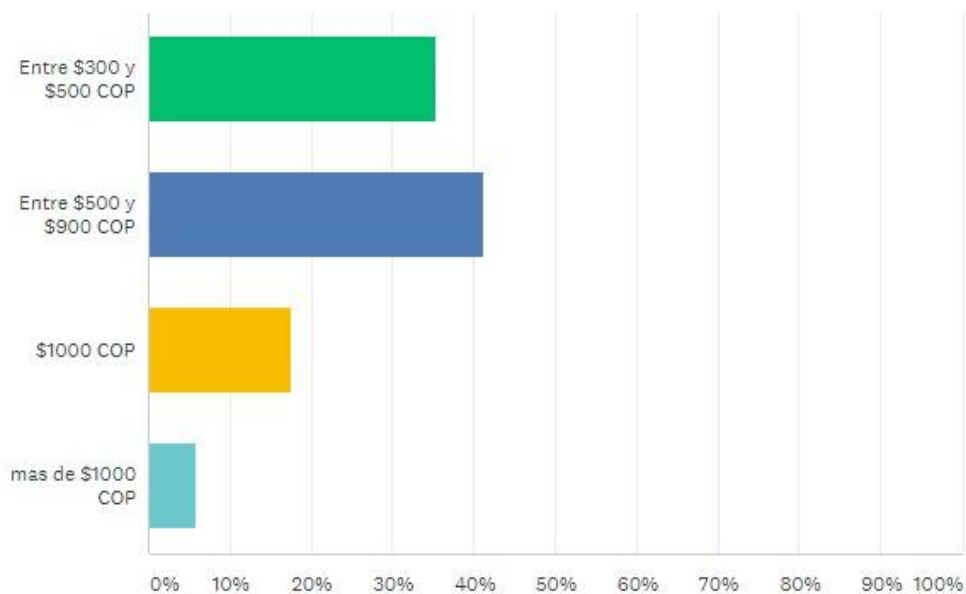


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 12. Posible Compra del Producto.*

## 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una unidad de producto?

En este sentido el 41,18% de los encuestados, está dispuesto a pagar entre \$500 y \$900 pesos colombianos, mientras que el 35,29% entre \$300 y \$500 COP, pues este último valor es el que se paga por una unidad de bocadillo veleño. Este resultado permitirá establecer el precio más adecuado del producto.

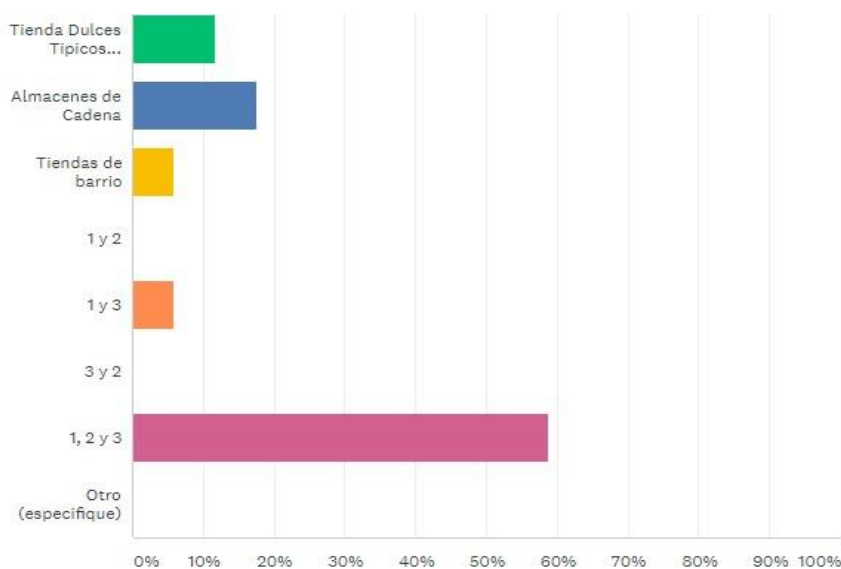


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 13.* Valor estimado por Unidad de Bocadillo.

14. ¿Dónde le gustaría encontrar el producto?

El público coincidió en un 58,82% en que según su preferencia les gustaría encontrar el producto en Almacenes de cadena, tiendas de dulces típicos en municipios turísticos y en tiendas de barrio.

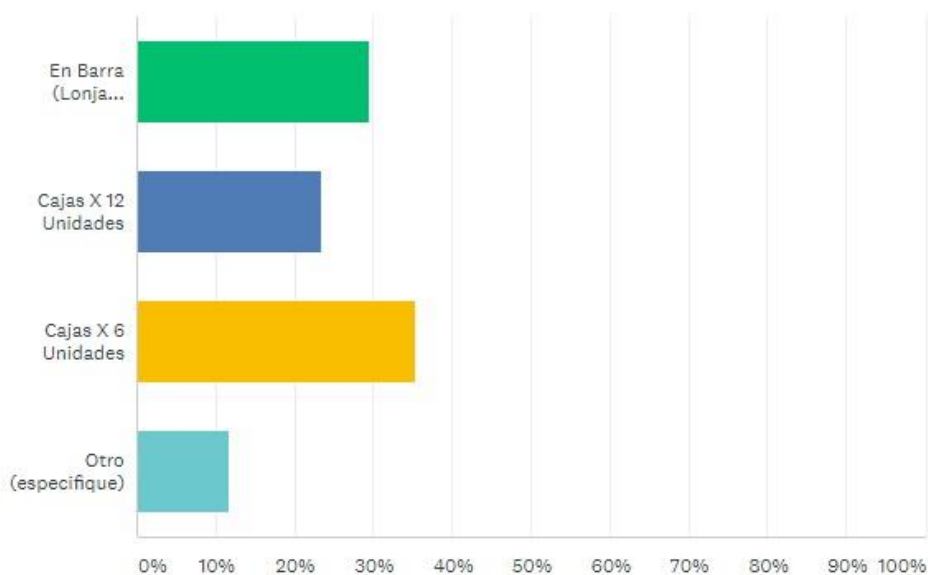


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 14.* Disponibilidad del Producto (Lugares).

15. ¿En qué tipo de presentación le gustaría encontrar el bocadillo?

Los resultados entre las diferentes posibles presentaciones son parejos, es decir, similares. La preferencia del público es una caja x 6 unidades. FICUS espera ofrecer el producto en diferentes presentaciones, pues según los comentarios de los encuestados funcionaria la comercialización en cualquier tipo.

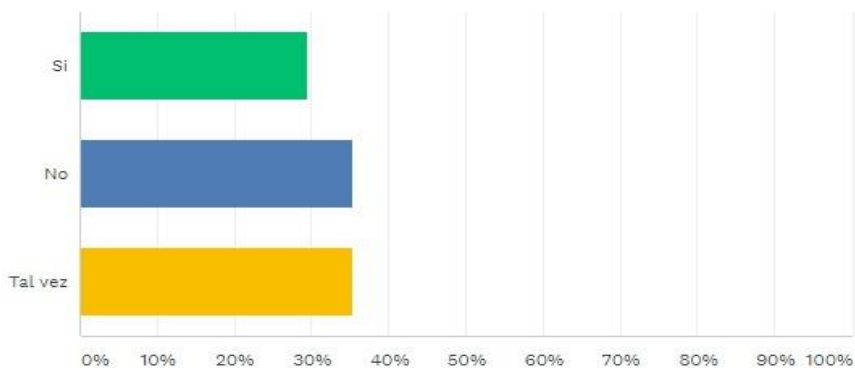


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 15.* Presentación del Producto.

16. ¿Compraría usted un producto por algún medio Online?

En cuanto a los resultados de esta pregunta, en su mayoría son negativos, el 35,29% no compraría por este medio, otro 35,29% tal vez lo compraría y 29,41% si lo compraría. FICUS tiene el reto de proporcionar y lograr que los consumidores adquieran de manera segura el producto por algún medio virtual.

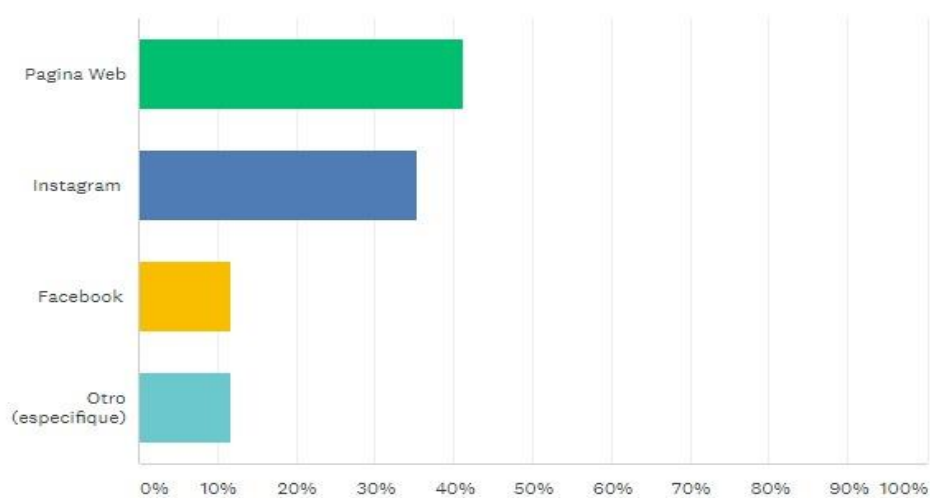


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 16. Ventas Online.*

17. ¿En qué medio Online le gustaría encontrar el producto?

Los preferidos por los encuestados son; una página web en un 41,18% e Instagram con 35, 29%. FICUS planea hacer ventas por ambos medios y fomentar así un mayor consumo, más cómodo y de manera segura.

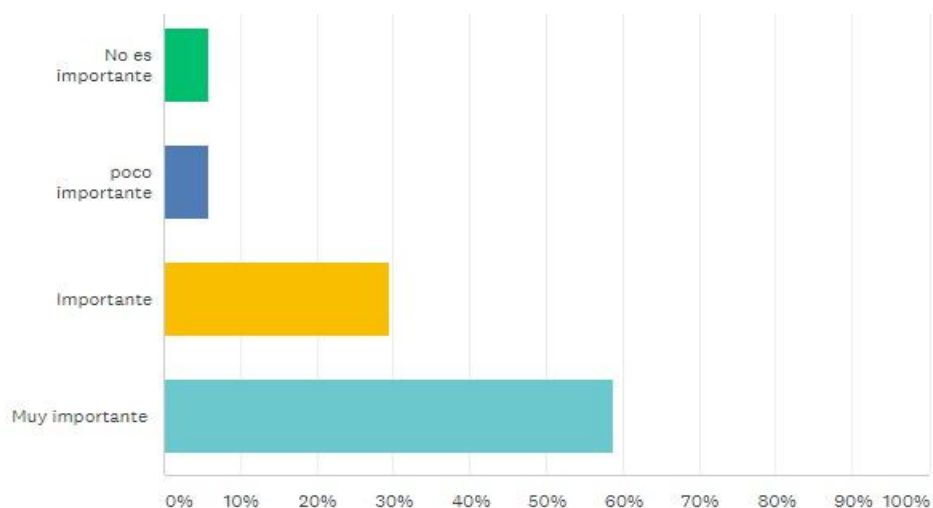


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 17. Posibles Medios On – Line para Ventas del Producto.*

18. ¿Qué tan importante es para usted el empaque y la presentación del producto?

Un producto se vende por su forma y presentación innovadora, en eso concuerdan los encuestados quienes catalogan como muy importante el empaque del producto, por esto, FICUS planea ofrecer al mercado el producto en una forma innovadora y atractiva para el cliente.

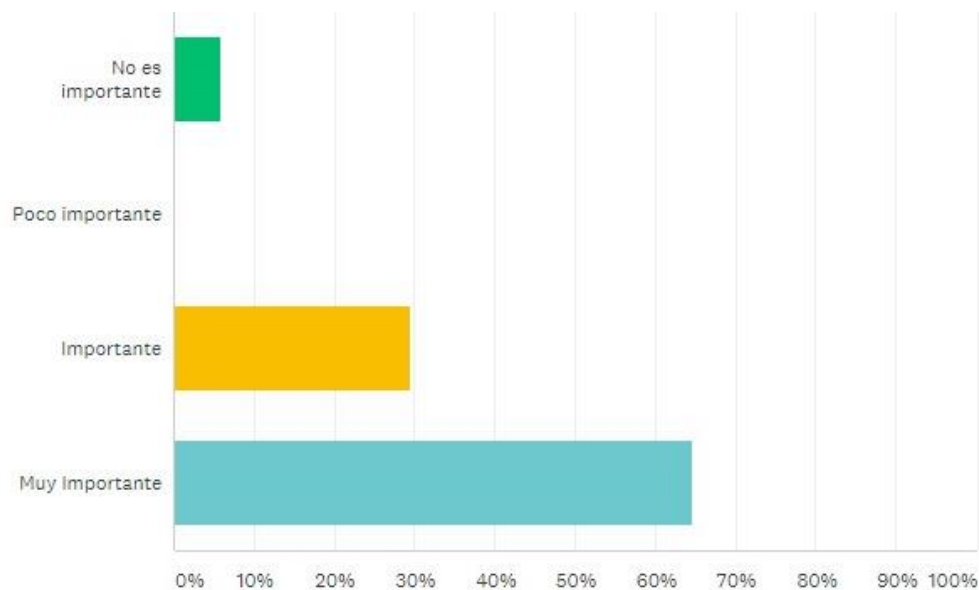


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 18.* Importancia del Empaque.

19. ¿Es importante el seguimiento al consumidor?

Los resultados se concentran en la importancia del seguimiento al cliente, por eso FICUS planea atender sugerencias e interactuar con los consumidores a fin de crear un vínculo, producto – consumidor, a fin de lograr fidelización, comodidad y mejoras.

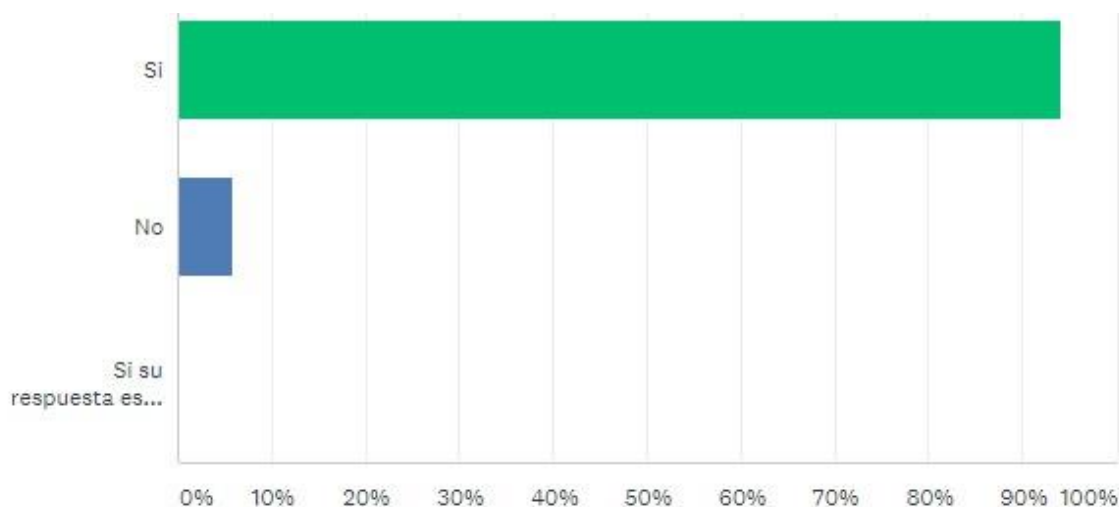


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 19.* Importancia del Seguimiento al consumidor.

20. Considera usted que el “Bocadillo de breva” puede funcionar como un referente nacional.

El 94,12 % de los encuestados aseguran que SI, es decir que se puede generar un reconocimiento al departamento de Boyacá por medio de la producción y comercialización del bocadillo. FI CUS quiere lograr posicionarse en el mercado con un producto netamente boyacense, innovador, natural de alta calidad.



*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 20.* Bocadillo de Breva como “Referente Boyacense”.

La ejecución de las encuestas permitió determinar específicamente el mercado al que se planea llegar con el bocadillo, que, a pesar de ser para todo tipo de clientes, se enfocara en los jóvenes, quienes por temas saludables prefieren el consumo de estos productos más naturales, además que, por ser estudiantes, necesitan calorías para estar activos para todas las actividades que la vida académica exige. Por otra parte, se logró identificar, los canales de distribución a implementar respecto a las exigencias del mercado. FIKUS se enfocará en este estudio de clientes para tomar decisiones y lograr posicionar el producto y fidelización de clientes. (Véase Anexo A)

### 3. Objetivos

#### a. General

Elaborar un plan de negocios para la transformación y comercialización de Bocado de breva en los municipios de Boyacá, a saber, Duitama, Tunja, Sogamoso, Paipa, Villa de Leyva y Monguí.

#### b. Específicos

- Realizar una investigación de mercado que permita obtener una información más clara para implementar las respectivas estrategias comerciales.
- Elaborar un estudio financiero que permita evaluar las variables del mercado y realizar la proyección de ventas.
- Identificar los costos y beneficios de la transformación del bocado de breva.
- Analizar el potencial exportable del bocado de breva.

## 4. Producto

El producto es el centro de la actividad comercial, por lo que debe generar un impacto en los consumidores, hoy en día, “ la innovación es un sentido más amplio porque incluye nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas” (Porter, 1990) ( p.2).

### 4.1 Descripción del Producto

El producto permitirá satisfacer la necesidad de diferentes personas, tanto productores como consumidores (turistas) del departamento, esto a partir a la inclusión de un nuevo pasaboca, tradicional del departamento de Boyacá que permita resaltar su cultura y capacidad innovadora. A su vez, beneficiará también a los productores de breva del municipio de Chita, con un producto que genera un valor agregado que permite elevar significativamente la calidad de vida de los productores, reduciendo las necesidades básicas insatisfechas y promocionando el comercio justo, pues esto logrará llevar un monitoreo y seguimiento al proceso para ofrecer mayor productividad y así obtener mayores beneficios.

Bocadillo de breva

Ingredientes:

- Breva chitana: producto principal
- Azúcar 300 g x lb de breva
- Pectina 1 cda x lb de breva
- Preservantes (benzoato y sol vato) ½ cda
- Colorantes vegetales
- Agua

**4.1.1 Maquinaria Para la Elaboración del Bocadillo:**

- Bascula 300 kg.
- Tanques de Acero inoxidable.
- Despulpadora 300kg.
- 2 marmitas 80 galones volcables a vapor, motor 1.5 caballos Trifásicos.
- Caldera 12 BHP (caballos de fuerza).
- 3 Mesones en acero inoxidable.
- Cortadora de bocadillo
- Balanza de presión.
- Refractómetro (Medir Ácidos).
- PH metro.
- Maquina Fecha/Lote.

**4.1.2 Empacado.****4.1.3 Empaque primario.****4.1.4 Empaque secundario.****4.1.5 Etiquetado.**

## **4.2. Productividad con Indicadores de Cumplimiento**

- 4.2.1. 1300 cajas mensuales
- 4.2.2. 8 horas diarias laborales
- 4.2.3. 5 días a la semana
- 4.2.4. Marmita capacidad de procesamiento 200 kg x hora (5 horas diarias mínimas)
- 4.2.5. 33 cajas x hora – 264 cajas diarias (Empaque cajas de 12 unidades, peso individual 23 gramos, peso neto 280 gramos)

## **4.3. Características**

- Es una pasta de fruta, que contiene pulpa de breva, conservantes naturales (Sorbato y benzoato), colorantes vegetales, azúcar refinada, agua.
- Genera una textura blanda agradable al paladar, color verde y morado (colores propios del fruto)

## **4.4. Cualidades**

- Producto innovador.
- Saludable, considerado el fruto de la Mujer.
- Económico.
- Estándares de calidad e inocuidad, aplicados al cultivo y a la producción.

## **5. Metodología del Plan de Negocios**

Para la ejecución del plan de negocios se implementarán diferentes mecanismos basados en la planificación empresarial, que permitan sustentar la viabilidad del producto (bocadillo de breva).

En primer lugar, se realizara la recopilación de la información para identificar el posible publico adquisidor del producto, las formas y lugares de venta, posteriormente, se ejecutara un plan de marketing que permita generar estrategias para el posicionamiento del bocadillo de breva, continuamente, se realizar un plan logístico con el fin de garantizar la movilidad del producto, el funcionamiento de la cadena de suministro y el cumplimiento de los requerimiento de los clientes, en tiempo y lugar y finalmente el estudio financiero que permitirán evaluar los costos del proyecto.

### **5.1. Recopilación de la Información**

En ese factor se analizan los antecedentes del fruto (breva) los posibles compradores y las formas en que va a recopilar la información con el objetivo de plantear estrategias aplicables al producto y a su difusión, para lo cual se utilizaran las encuestas como mecanismo de apoyo.

#### **5.1.1. Plan de marketing.**

En este, se desarrollarán diferentes estrategias basadas en el marketing mix, en lo correspondiente al producto, la plaza, al precio y a la promoción, para conseguir un buen posicionamiento del producto en el mercado local y así mismo, se permita analizar las posibilidades del mercado extranjero para el producto.

**5.1.2. Plan logístico.**

En este factor, se identificará el transporte, tiempo y mecanismos óptimos para el cumplimiento de las órdenes de los clientes y sus requerimientos, de la misma manera se optimizará el manejo de inventarios y en general de la cadena de suministro, con el fin de reducir costos y así obtener mayores beneficios.

**5.1.3. Plan financiero.**

Se emplean diferentes herramientas que permitan un control estricto de los activos de la empresa, con el fin de garantizar su preservación y buen desempeño, de la misma manera se evaluará la viabilidad del producto.

## 6. Aspectos Legales:

6.1. Nombre de la Empresa: FICUS S.A.S

6.2. Visión, Misión, Valores Corporativos.

### **6.2.1. Visión.**

Para el año 2029 lograr el reconocimiento de la empresa FICUS S.A.S. como la principal empresa productora de derivados de la breva, a nivel nacional y con capacidad exportable. Ofreciendo diferentes variedades de productos de alta calidad. Caracterizándose por la responsabilidad corporativa, el cuidado del medio ambiente y las relaciones internas y externas de la organización.

### **6.2.2. Misión.**

Ofrecer al mercado local, un producto innovador y con altos estándares de calidad, que se caracterice por su sabor y textura, para así brindar valor a los consumidores, proporcionando de la misma manera oportunidades de crecimiento a los productores de breva y a los involucrados en la organización.

### **6.2.3. Valores corporativos**

Relaciones internas y externas basadas en el respeto y la confianza, integridad, trabajo en equipo, conciencia ambiental, responsabilidad corporativa, innovación, liderazgo, calidad.

## **6.3. Organigrama**

Este representa el orden en el que están organizadas las estructuras administrativas de la empresa, FICUS S.A.S.

Estas, “sociedades pueden constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras; de igual manera estas estimulan el emprendimiento debido a las

facilidades y flexibilidades que establece su constitución”( EAFIT, 2018, p.1). Por otra parte, la organización, “ deberá fijar los órganos necesarios con sus respectivas funciones, cuando menos un representante legal” (EAFIT, 2018), (p.2).

Como se estipula en el Artículo 17 de la ley 1258 de 2008.

En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderán que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código del Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal. PARAGRAFO. Durante el tiempo en que la sociedad cuente con un solo accionista, este podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas la de representante legal. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2008) (p.4)

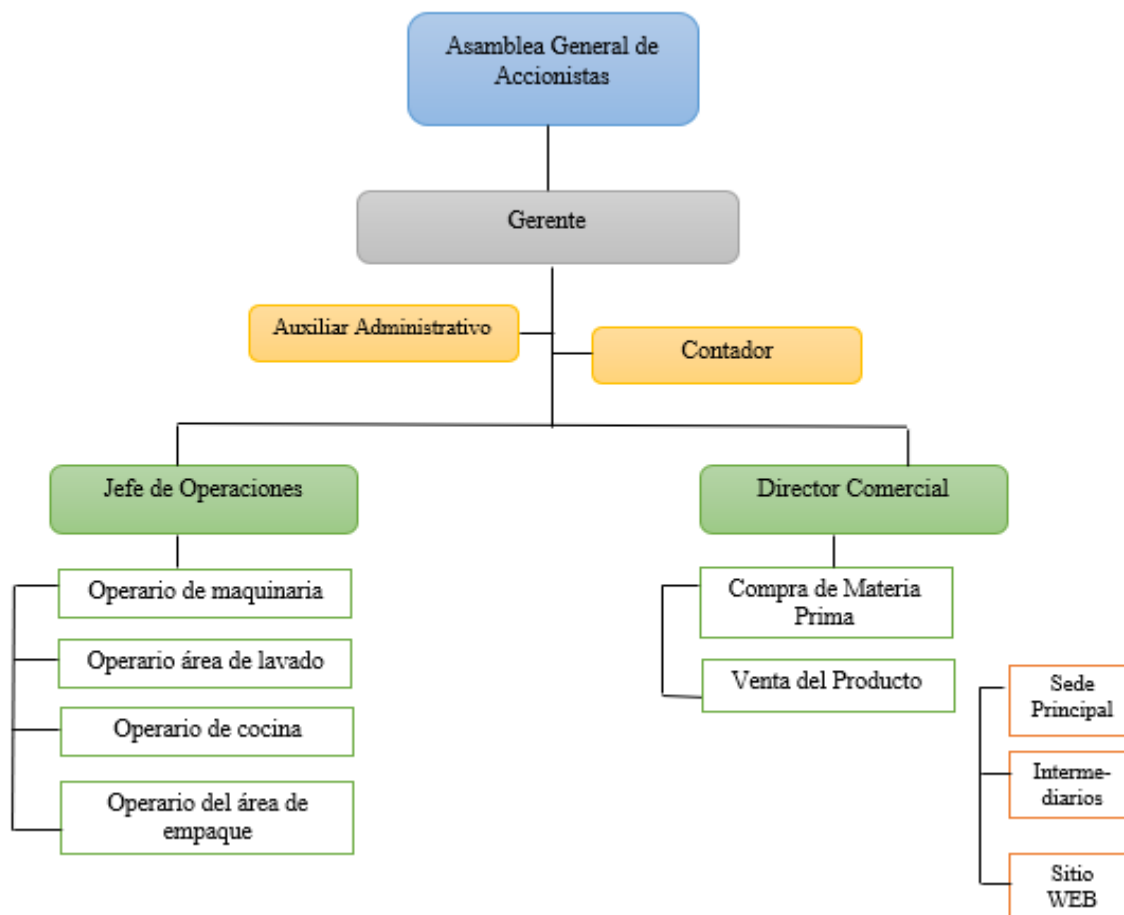
Finalmente, el Artículo 420 del Código de Comercio, que establece:

Las “FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS”.

Esta ejercerá las funciones siguientes:

1. Disponer que reservas deben hacerse además de las legales;
2. Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará;
3. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios, directivos o revisor fiscal;
4. Elegir y remover libremente a las funciones cuya designación corresponda;
5. Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual requerirá el voto favorable de no menos del setenta

por ciento de las acciones presentes en la reunión. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2018), p.1)



*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 21. Organigrama.*

#### 6.4. Matriz DOFA

Tabla 1.

##### *Matriz DOFA*

<u>DEBILIDADES:</u>	<u>OPORTUNIDADES:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento nulo.</li> <li>- Capacidad financiera limitada.</li> <li>- Baja capacidad operacional si se diera el caso de grandes producciones.</li> <li>- No hay socios comerciales.</li> <li>- Difícil acceso al municipio productor de breva.</li> <li>- Transporte desde el municipio de Chita al municipio de Duitama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incursionar en el mercado local y lograr un posicionamiento.</li> <li>- Amplia demanda de productos exóticos en el mercado.</li> <li>- No hay competencia directa en el entorno.</li> <li>- Captar el mercado turístico.</li> <li>- Desarrollo nuevos productos derivados de la breva</li> </ul>
<u>FORTALEZAS:</u>	<u>AMENAZAS:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto innovador, exótico.</li> <li>- Experiencia en el desarrollo del producto.</li> <li>- Conocimientos empresariales, planificación y marketing para implementar a la organización.</li> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Conocimientos sobre el sector agrícola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimiento de nuevos productores.</li> <li>- Cambio climático y afectaciones a los cultivos.</li> <li>- Temporadas de escases del fruto.</li> <li>- Comerciantes de breva ya reconocidos en la región.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

## 6.5. Construcción Legal de la Empresa

La empresa para constituir es una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), qué;

De acuerdo con el Artículo 5 de la ley 1258 de 2008, “la sociedad por acciones simplificadas se establece mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresara cuando menos lo siguiente:

1°. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;

2°. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “ Sociedad por Acciones Simplificadas” o de las letras S.A.S;

3°. Una enunciación clara y completa de las actividades principales;

4°. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que se deberán pagarse.

5°. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2008) (p. 2)

- Ante cámara de comercio para persona jurídica, es necesario el Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- A su vez, “debe inscribirse en el Registro Único Tributario ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), que permitirá obtener un NIT (Número de Identificación Tributaria” (BANCOLOMBIA, 2018), p,3).
- Finalmente, “se debe solicitar la Resolución de facturación: Los contribuyentes obligados a expedir facturas, deben solicitar a la DIAN una resolución en la que se autorice el rango de numeración a utilizar en la facturación” (Gerencie, 2017) (p.1).

## 6.6. Plan de Cargos:

### **6.6.1. Asamblea general de accionistas.**

Es la encargada de tomar las decisiones en la empresa, ya sea en el ámbito financiero o en el administrativo con el objetivo de conseguir el funcionamiento sólido de la compañía; en este sentido, como la empresa tiene un solo socio, es este el encargado de hacer los diferentes cambios y estructurar la organización, este es un organismo obligatorio para las empresas bajo el régimen S.A.S.

### **6.6.2. Gerente.**

Será el encargado de dirigir, gestionar y administrar la empresa, con el fin de cumplir los objetivos y metas establecidas. Por otra parte, garantizará la buena relación entre empleados y directivos y el buen ambiente laboral interno. Además, hará las veces de representante legal.

### **6.6.3. Contador.**

Este será el encargado de mantener el control sobre el área financiera de la empresa; manejará todas las cuentas, evaluará los estados financieros y el comportamiento de la empresa en el mercado. Se solicitará revisoría fiscal luego de que los montos de la empresa obliguen a esto.

### **6.6.4. Auxiliar administrativo:**

Este será el encargado de apoyar al gerente en las actividades que él requiera, de igual manera estará atento a las obligaciones que este le imponga y cumplirá las funciones de secretario (a).

### **6.6.5. Jefe de operaciones.**

Se encargará de dirigir las actividades que están a su cargo, el propósito principal de este cargo es encontrar maneras para hacer a la compañía más productiva, implementando métodos más efectivos a la producción y así lograr mayores beneficios para la organización.

**6.6.5.1. Operario (1), Manejo de maquinaria:** será el responsable de manipular la maquinaria, del estado y del funcionamiento de esta.

**6.6.5.2. Operario (2), Lavado del producto:** es el encargado de lavar el fruto y quitar las impurezas de este.

**6.6.5.3. Operario (3), Cocción:** es el responsable de cumplir con los tiempos y condiciones necesarias para lograr la consistencia necesaria para la elaboración del bocadillo.

**6.6.5.4. Operario (4), Empaque y etiquetado:** su función es garantizar la buena imagen del producto, la calidad del empaque y etiquetado para la comercialización.

#### **6.6.6. Departamento comercial**

Este está a cargo del Director Comercial, quien tendrá la responsabilidad de buscar la maximización de valor para el consumidor y atender sugerencias, para lograr la satisfacción completa del cliente.

**6.6.5.1. Compra del producto:** en este sentido, el departamento garantizará la compra a buenos proveedores, implementado estándares de calidad y estará a cargo del director comercial.

**6.6.5.2. Ventas:** las ventas se efectuarán por diferentes canales, directa, con un intermediario y por sitio web, para facilitar el acceso al producto por parte de los consumidores, este de igual forma está a cargo del director comercial.

## 7. Plan de Marketing

### 7.1. Análisis del Mercado

El mercado agrícola, tiene una gran trascendencia en el mercado mundial, los productos innovadores, exóticos y orgánicos, actualmente se llevan una gran importancia al momento de elegir los bienes de consumo. Colombia por su parte tiene una gran variedad de productos exóticos, “ como la piña, el mango, la granadilla y la pitaya, frutos que se están posicionando en el mercado mundial y que por su parte le darán al país la oportunidad de suplir necesidades de mercados europeos y americano” (Revista Dinero, 2018).

Las brevas son consideradas como un fruto exótico, (ECOagricultor, 2014) señala que, “este fruto, por su parte cuenta con altas propiedades nutricionales, benéficas para la salud, como vitaminas A, C, B y E” (p. 2). Razón por la cual el producto (bocadillo de breva), está enfocado a todo tipo de clientes. Sin embargo, al ser este un mercado poco explorado, se convierte esto un reto, por lo que se buscara atraer a los consumidores por medio del sabor y la calidad del producto.

Los productos más reconocidos derivados de la breva son en almíbar y con arequipe, son elaborados por marcas reconocidas del país, como la constancia y la Coruña. Y se convierten en los principales competidores del producto, por otra parte, el bocadillo de guayaba es altamente reconocido en el país, lo que lo convierte directamente como un competidor más.

Los costos de los productos derivados de la breva son bastante asequibles, sin embargo, no hay una tendencia o cultura que incite al consumidor adquirir dicho producto. Por lo que la empresa Ficus, S.A.S. implementara diferentes estrategias que logren atraer a los consumidores con el fin de fidelizarlos e incentivar el consumo del producto. Para así generar un crecimiento más significativo de la industria de este sector.

Boyacá, se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de lugares turísticos y por la cercanía de estos, además el departamento es reconocido, por su cultura y principalmente por su importancia histórica en el país. Los principales destinos turísticos son, Villa de Leyva, Paipa, Monguí, lago de Tota, el nevado del Cocuy, entre otros, mercado objetivo del bocadillo de breva.

La oferta gastronómica del departamento por su parte también es muy amplia, sin embargo, no existen muchos referentes boyacenses que puedan compartirse como propios del departamento, por esta razón se ofrece el bocadillo de breva, industria a la cual se le implementaran diferentes estrategias de marketing para su promoción y su posterior reconocimiento.

Los clientes cada día son más exigentes debido a la amplia variedad de bienes que oferta el mercado, sin embargo, persiste la necesidad de encontrar un producto saludable y orgánico, que resalte propiedades y que vaya más acorde al cuidado personal.

El bocadillo se considera un complemento importante en la gastronomía del país, por su valor nutricional y energético, a este se le atribuyen diferentes beneficios para la salud y la actividad diaria, por lo que se debe incentivar su consumo.(Garnica Teresa, 2019, p.1).

## 7.2. Análisis de los Competidores

Tabla 2

### Análisis De los Competidores

BREVAS EN ALMIBAR, LA CORUÑA	BREVAS EN ALMIBAR LA CONSTANCIA	BREVAS CON AREQUIPE	BOCADILLO DE GUAYABA
			
\$7.720	\$7.000	\$5.000	\$300
<p>Los productores de brevas en almíbar son elaborados por empresas altamente reconocidos en el país.</p> <p>“La Coruña: Agroindustria, productora de alimentos en conservas tales como vegetales y frutas</p>	<p>La constancia es una empresa reconocida en el país, por la variedad y calidad de los productos que ofrece, como lo son, “mermeladas, enlatados, salsas y demás relacionados”.(Colombina, 2019).</p>	<p>No existe una marca reconocida que elabore este producto, sin embargo, es muy común encontrar este producto en diferentes tiendas</p>	<p>El bocadillo de guayaba cuenta con el certificado de la denominación de origen, lo que le genera una alta ventaja competitiva.</p> <p>La producción de este bocadillo, la ejecutan diferentes</p>

---

<p>enlatadas, encurtido, salsas, néctares, aceites”. (La Coruña, 2014)</p>	<p>Sin embargo, no es una empresa netamente dedicada a la producción de breva, solo ofrece la</p>	<p>productoras de dulces típico. La conservación del producto es</p>	<p>empresas del sector de Vélez, Santander y Moniquirá, Boyacá.</p>
<p>Por otra parte, tiene diferentes plantas de producción que le facilita la distribución de los productos.</p>	<p>misma variedad de producto que la Coruña. La constancia de igual manera ofrece a sus clientes, diferentes</p>	<p>un poco delicada por lo que su producción es rustica y esta no ha llegado a</p>	<p>Sin embargo, es una producción local y su competencia es netamente regional, al igual que su</p>
<p>Ofrece diferentes canales de distribución y diferentes tipos de acceso a la compra por medio de grandes superficies, cadenas de supermercados como el éxito, Carulla, metro y demás, además de permitir la compra de dichos productos por plataforma web.</p>	<p>alternativas de compra, por medio de una página web, que además permite el contacto directo cliente – consumidor.</p>	<p>convertirse en un producto de alto consumo. La adquisición el producto, simplemente se puede ejercer en tiendas de barrio y terminales de buses.</p>	<p>reconocimiento, ya que no tiene una fuerte presencia en otros departamentos, aunque es tradicional y original el producto, no tiene grandes cantidades de clientes fidelizados. El mercado no está completamente abordado lo que significa una</p>

---

---

oportunidad para el  
bocadillo de breva.

---

*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

### **7.3.Estrategias de Marketing**

La literatura acerca de la Breva es reducida, casi nula; por lo que el conocimiento sobre este producto es adquirido por la experiencia propia y la cercanía con el municipio de Chita, que como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del plan de negocio, es uno de los principales productores de este fruto.

#### **7.3.1. Calidad máxima del producto.**

Para Ficus S.A.S. proporcionar al cliente/consumidor la mejor calidad, es un objetivo. Razón por la cual se realizarán:

- Seguimientos al fruto y al proceso de elaboración del producto. Para así, conseguir posicionarnos en la mente del consumidor de forma positiva. La calidad del producto es la que garantizara que éste se mantenga vigente en el mercado. Dinero (2018) señalo que: “ el 82% de los colombianos prefiere la calidad antes que el precio a la hora de comprar” (p.1). Razón por la que FICUS, controlara cada eslabón de su cadena de producción con el fin de ofertar al mercado un excelente producto.

#### **7.3.2. Nichos de mercado.**

El producto elaborado por Ficus S.A.S está dirigido a todo tipo de consumidor, sin embargo, se proporcionarán dos líneas de producto:

- a) **Personas con hábitos de consumo saludable:** Para este tipo de consumidores, se ofrecerá un producto Light, bajo en calorías, que se adapte a su necesidad, con el fin de abarcar este nuevo mercado y así poder proporcionar un producto exótico y novedoso a diferentes niveles de clientes. Para una empresa como FICUS es importante atender diferentes necesidades, que le otorguen la posibilidad de crecer y posicionarse en el mercado; sin olvidar que esto puede tomar un amplio periodo de tiempo, por el desconocimiento del producto y de la marca.
- b) **Público en general:** El bocadillo de breva en su presentación original este dirigido a todo tipo de cliente que quiera consumir un producto nuevo, de alta calidad, natural, nutritivo e innovador. FICUS planea conseguir la atención de este público por medio de ferias y eventos que le permitan acercarse al consumidor y empezar un proceso de reconocimiento y fidelización por parte de estos. El proceso para la consecución de esta estrategia va a estar acompañado de publicidad en redes sociales con la intención de contribuir con el fortalecimiento de la imagen de la organización.

### **7.3.3. Innovación.**

La empresa se enfocará en demostrar el aspecto innovador del producto:

- **Propiedades nutricionales de la Breva,** este fruto se caracteriza por poseer altos niveles de fibra, calorías, y vitaminas, por lo que resaltar este factor, se convierte en una oportunidad de reconocimiento, pues ofrece un producto transformado en pasabocas, agradable al paladar rescatando todas las propiedades del fruto combinadas con un buen sabor.
- **Empaque particular.** La empresa planea innovar en el empaque, que se enfoque en el producto, es decir que caracterice el fruto, un empaque en forma de breva, con adecuados colores y letras que impacten al cliente. Es complejo conseguir un empaque 100% con esta

forma pues el bocadillo debe ir cortado acorde a esta y por lo tanto se dificulta obtener una cortadora que permita alcanzar este objetivo.

#### **7.3.4. Estrategias de marketing MIX.**

##### **7.3.4.1. Producto.**

- Se proporcionará al mercado un producto innovador, cuyo valor agregado se centre en la calidad y el sabor del producto.
- La materia prima por utilizar para el desarrollo del producto será aquella que cumpla con las especificaciones de la organización, en cuanto a tamaño, grosor y color. De igual forma estas deben cumplir con todos los estándares fitosanitarios.
- La elaboración del producto se llevará a cabo, bajo las diferentes normas fitosanitarias, con el fin de garantizar el buen estado del producto, por lo tanto, todos los operarios deben contar con su curso obligatorio de manipulación de alimentos.
- Ofrecer servicios post venta al consumidor, para así garantizar la completa satisfacción del consumidor, por medio de redes sociales, buzón de sugerencias y llamadas.
- Atender sugerencias de los consumidores, para si lograr una mejora continua en el producto. (Merchandising).
- Empaque y etiqueta acorde al producto, que sea atractivo al consumidor, a partir de colores y formas que generen un incentivo de adquisición.

##### **7.3.4.2. Precio.**

- Un precio asequible para todo tipo de clientes, ya que es un producto nuevo en el mercado y el precio es una alternativa para atraer la atención de los consumidores.
- Precio de acuerdo con el lugar de venta, en planta de distribución más asequible pues es un acceso inmediato y sin intermediarios.

- Precio competitivo de acuerdo con a la competencia, es decir acorde con el bocadillo de guayaba. Sin embargo, este no puede ser similar, puesto que la producción de guayaba tiene más trayectoria en el país, diferentes productores, mientras que la del bocadillo de breva n tiene el mismo reconocimiento y su producción solo es abundante en una época del año.

#### **7.3.4.3. Plaza.**

- Distribución por medio de diferentes cadenas de supermercados, sitio de producción y ferias; Que permita a los clientes encontrar el producto en distintos establecimientos. FICUS planea que, el crecimiento de la participación del producto en el mercado debe, crecer a la par con la disponibilidad del bocadillo en otros puntos de venta. ya sean propios o por medio de intermediarios.
- Plan logístico que garantice al cliente la disponibilidad del producto en el tiempo y lugar requerido (Cadena de suministro)
- Por medio de plataformas web, que faciliten la compra de los consumidores, la eficiencia y la efectividad de la misma. FICUS, planea estar a la par con el crecimiento de la tecnología, por lo que facilitara la disponibilidad del bocadillo en las diferentes plataformas.
- Posición geográfica estratégica, cerca de los sitios más visitados de las ciudades, con el fin de proporcionar una imagen del producto.

#### **7.3.4.4. Promoción.**

- Marketing Digital, redes sociales que son los medios de comunicación más usados actualmente, publicidad en Instagram, Facebook, anuncios de YouTube.

- Establecer relaciones públicas, para generar más movimiento, compra y consumo del producto y promover el prestigio de una empresa.
- Comprar un dominio, establecer una página web, de fácil uso y acceso, donde se especifiquen los productos, sus características y propiedades y de la misma manera se puedan ejecutar compras.
- Tiendas físicas, con horarios adecuados, para así facilitar a los consumidores el acceso al producto.
- Propaganda por medio de folletos y anuncios, para aquellos consumidores de edades avanzadas, que no utilizan redes sociales.
- Degustaciones, en ferias, almacenes de cadena y en el punto de fabricación.

#### 7.4. Presupuesto

*Tabla 3.*

#### *Presupuesto*

ESTRATEGIA	ACCION	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO
		ACCION	ESTRATEGIA
<b>CALIDAD</b>	Seguimiento al	80.000 COP	80.000 COP
<b>MAXIMA DEL</b>	fruto y al proceso		
<b>PRODUCTO</b>	de elaboración		
<b>NICHOS DE</b>	Seguimiento a los	60.000 COP	140.000 COP
<b>MERCADO</b>	consumidores con hábitos saludables,		

por medio de  
atención de  
sugerencias, redes  
sociales,  
interacción física.

Seguimiento a 80.000 COP

Demas  
consumidores,  
atención se  
sugerencias, redes  
sociales e  
interacción física.

<b>INNOVACION</b>	Diseño empaque (1) una unidad, simplemente el bosquejo.	70.000 COP	70.000 COP
<b>MARKETING MIX</b>	Empaque y etiquetado (1300 cajas de bocadillo x 12 unidades)	1.000.000 COP	5.100.000 COP

Relaciones		1.000.000 COP	
Publicas			
Publicidad On -		300.000 COP	
Line			
Eventos		1.300.000 COP	
Publicidad		600.000 COP	
(volantes,			
pancartas)			
Página Web		400.000 COP	
(Compra Dominio)			
Merchandising		500.000 COP	
		TOTAL	5.390.000 COP

---

*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

## 8. Estudio Técnico

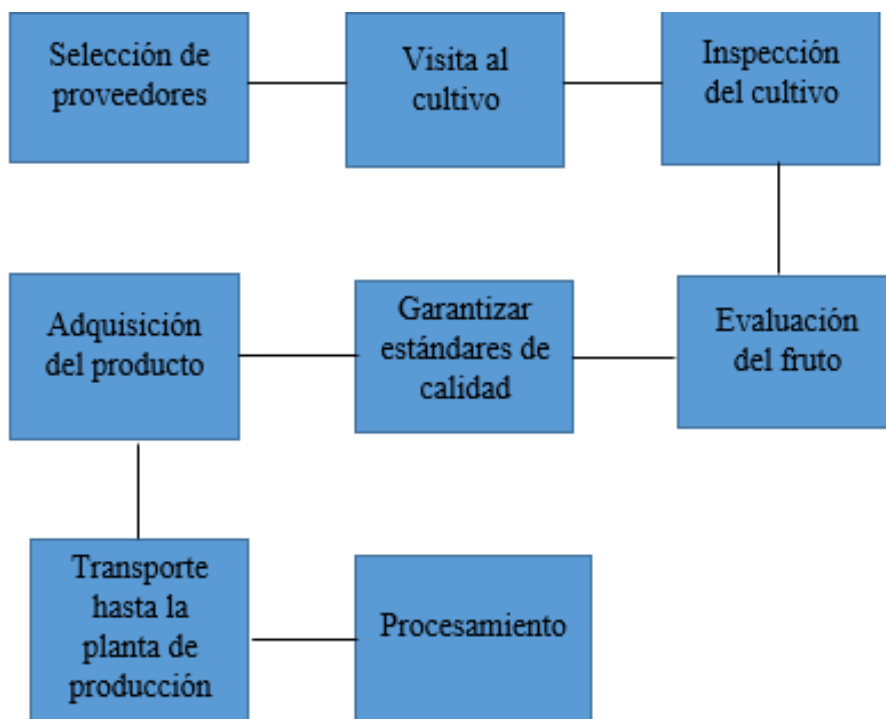
### 8.1. Instalaciones

La planta física es una bodega en la ciudad de Duitama, Boyacá, Colombia. Donde se realizará el proceso de producción del bocadillo de breva, implementando maquinaria especializada para un desarrollo más rápido y efectivo de la producción.

De igual forma, se implementarán sistemas informáticos y software, que permitan conocer la contabilidad a tiempo real de la empresa, para así tomar decisiones más pertinentes, que beneficien a la empresa.

Los medios tecnológicos, serán de útil ayuda, para la promoción de los productos, el conocimiento de las necesidades de los consumidores y para analizar el acogimiento que el producto tenga en el mercado regional. Ya que actualmente la aplicación de equipos tecnológicos supone una ventaja competitiva en cuanto a las operaciones, además porque permiten una mejor planificación y seguimiento a todos los procesos que ejecuta la empresa.

8.1.1. **Proceso de compras:** Este se determina a continuación, (pág. 48, ilustración 22).

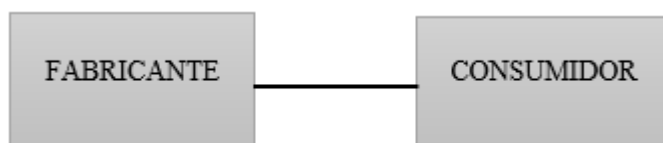


*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 22.* Proceso de compras:

en ese se evidencia el paso a paso, del proceso de adquisición del fruto para su producción.

### 8.1.2. Canales de distribución.



*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 23* Canal de Distribución Directo.



*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

*Ilustración 24. Canal de Distribución Corto.*

## **8.2. Infraestructura**

Para la realización del producto, se debe contar con un ambiente extenso y con una excelente ventilación, pues la elaboración requiere de fuego en altas temperaturas, el espacio necesario debe ser amplio, por lo que se utilizara una bodega para la producción. La maquinaria debe ser de alta tecnología, para que así permita un proceso de ejecución eficiente y efectivo.

Los principales equipos son, báscula, despulpadora y una caldera. Los que estarán estratégicamente ubicadas para garantizar, la buena manipulación del bocadillo y un excelente resultado. Los operarios deberán contar con la indumentaria apropiada para la manipulación de alimentos.

## **8.3. Alianzas Estratégicas**

Se ejecutarán alianzas con empresas cuya marca ya tenga un reconocimiento regional, para dar a conocer el producto inicialmente.

- Toliboy, es una empresa boyacense, ubicada en la Ciudad de Duitama, productora y comercializadora de materias primas para panadería y productos de panadería (TOLIBOY, 2016). La empresa pretende la adquisición del producto para implementarla en sus productos.

- Tiendas reconocidas por la producción de dulces típicos en municipios turísticos del departamento, que sean visitadas por grandes volúmenes de personas, para dar a conocer el producto a consumidores externos de la región, por medio de degustaciones.
- Almacenes de cadena de la región, como el paraíso, el chispazo y Pasadena. Donde se pueda localizar un stand para dar a conocer el producto y comercializarlo.
- Ferias regionales y nacionales, como AGROEXPO, donde se realizarán muestras del producto.

### 8.4.Cronograma de Trabajo

- CUMPLIDO

- INCUMPLIDO

Tabla 4

#### Cronograma de Trabajo

Tarea	plazo	NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realización de los preliminares del proyecto	3 semanas (NOV.).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Aspectos legales	3 Semanas (ultima de noviembre, primera de enero)				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>														
Análisis del mercado	3 semanas (dos últimas semanas de enero y primera de febrero)							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>											
Estrategias de marketing mix	3 Semanas								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										



	de febrero)																			
Asesoría	2 semanas por mes	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X

*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

## 9. Potencial Exportable

Colombia, “ ha desarrollado un excelente potencial exportable de frutas exóticas en los últimos años, que han logrado posicionarse en el mercado internacional y que cada día son más demandadas” (ANALDEX, 2017) (p.1). Por esta razón, se desea analizar la posibilidad de la exportación del producto (bocadillo de breva), en el mercado europeo que se caracteriza por ser el mayor importador de esta variedad de frutos. Se realizó un análisis de tres mercados por medio, el español, francés y el británico, obteniendo el mayor resultado este último, debido al interés del país en la inversión en Colombia para la producción de frutos exóticos, el valor del PIB per cápita y la seguridad para hacer negocios, entre otros factores.

Reino Unido, ha mostrado un fuerte interés en la adquisición de frutos exóticos y en sus productos o derivados. El aumento en el consumo de esto se debe a su alto poder nutricional, a la creciente tendencia de la alimentación saludable y a sus múltiples beneficios; razón por la cual el país muestra un amplio interés en invertir en la economía colombiana y uno de los sectores más beneficiado es el agrícola, por lo que los británicos a través de su programa;

Agri – Tech, contribuirá por medio de la investigación y la tecnología el desarrollo de nuevas estrategias que permitan un mejor control sobre los cultivos y que favorezcan la calidad, eficiencia y sostenibilidad de la Agricultura del país y de la misma manera se genere un incentivo en el sector a los productores.(Tebber Peter, 2018, p.1).

Además, “Reino Unido es uno de los principales importadores de los frutos, luego de Estados Unidos y Bélgica, con una participación del 14,2%”, (ANALDEX, 2017). Lo que lo convierte un país muy atractivo para la exportación de bocadillo de breva.

### **9.1. Matriz de Preselección de Mercados**

La matriz de preselección de mercados permite identificar el país óptimo para el ingreso de un producto, analizando diferentes variables inmersas en la economía del cada país, en este caso, se escogieron tres países europeos como destino, Francia, España y Reino Unido, que se caracterizan por el masivo consumo de frutos exóticos. El mejor resultado lo obtuvo el país británico.

Se analizaron diferentes factores divididos en siete sectores: económico, político, poblacional, de transporte, afinidad cultural, barreras comerciales e importaciones.

En cuanto al sector económico, se analizaron diferentes ítems, en primer lugar, la inflación que, en este sentido, el país que presenta el mayor porcentaje es Reino Unido con 2,69 %, frente a un 2,26 de España y un 1,03 del país francés, ninguno de estos países tiene inflación alta pues no superan el borde del 6%. Siguiendo con esto se analizó el tipo de cambio que respecto con el peso colombiano, la Libra Esterlina es la moneda más valorada, además esto permite mejores beneficios al exportador; finalmente, Reino Unido se caracteriza por tener el mejor PIB per cápita y PIB nominal que los demás países evaluados, es decir que las personas tienen un mejor poder adquisitivo para incluir nuevos productos a su canasta familiar.




En cuanto a la situación política, Reino Unido firmo su salida de la Unión Europea, por lo que no se puede asegurar una sólida estabilidad de gobierno, el país británico tiene una calificación AA2 en calificación riesgo país, de igual forma que Francia, lo que significa que las empresas en los países cumplen adecuadamente con los respectivos pagos.

Por otra parte, Reino Unido es el que mantiene más personas económicamente activas, más crecimiento poblacional y más concentración Urbana que los otros dos países europeos, esto supone una mayor acogida a nuevos productos. En cuanto al transporte el tiempo de transito es

menor en Reino Unido respecto a Francia y España que se mantiene en 20 días a comparación de 13 días del país británico, las frecuencias de transporte marítimo y aéreo son iguales para los tres países evaluados, 5 días. En cuanto a la afinidad cultural, Colombia y el país británico hablan diferente Idioma y practican diferentes religiones, sin embargo, esto no impide ningún tipo de vínculo comercial.

En lo correspondiente a las barreras comerciales, se analizó, el gravamen arancelario, el IVA y los acuerdos comerciales, en este sentido los tres países están en iguales condiciones para crear vínculos con Colombia. El gravamen arancelario más alto pertenece al país británico, sin embargo, ahí es menor el IVA que en el país español y es igual que en Francia. Los tres países cuentan con acuerdos con Colombia que facilitan el intercambio de bienes y servicios.

“Colombia estableció recientemente un TLC (Tratado de Libre Comercio) con Reino Unido, del que también hacen parte Ecuador y Perú, que conseguirá mantener las relaciones comerciales entre los países luego de la salida del país británico de la Unión Europea” (Portafolio, 2019) (p.1). Este tratado conseguirá beneficios para diferentes sectores de la economía colombiana y permitirá de la misma manera fortalecer los vínculos entre los países.

	 ESPAÑA			 FRANCIA			 REINO UNIDO			
A. Factores económicos	20%	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación
Inflación	12%	2,26	1	0,12	1,03	3	0,36	2,69	3	0,36
Tasa de interés activa (%)	10%	No registra	2	0,2	No registra	2	0,2	No registra	2	0,2
Tipo de cambio	15%	3584,91	5	0,75	3584,91	4	0,6	4118,26	1	0,15
PIB	13%	1311320,02	5	0,65	2582501,31	3	0,39	2622433,96	4	0,52
PIB per cápita	38%	28156,82	3	1,14	38476,66	3	1,14	39720,44	3	1,14
Balanza comercial general	12%	2,67	3	0,36	-1,1	2	0,24	-1,4	2	0,24
Sub total	100%			3,22			2,93			2,61
		TOTAL		0,644			0,586			0,522
B. Situación política	5%	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación
Estabilidad gobierno	50%	1,24	5	2,5	0,17	1	0,5	0,89	5	2,5
Calificación riesgo país	50%	BAA1	5	2,5	AA2	3	1,5	AA2	3	1,5
Sub total	100%			5			2			4
		TOTAL		0,25			0,1			0,2
C. Población	17%	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación
Población	20%	46572,03	3	0,6	67118,65	5	1	66022,27	1	0,2
Población económicamente activa	20%	22966,95	4	0,8	30356,75	4	0,8	33870,29	4	0,8
Crecimiento poblacional (%)	17%	0,19	5	0,85	0,39	3	0,51	0,65	3	0,51
Densidad poblacional (KM2)	10%	93,1	1	0,1	122,58	5	0,5	272,9	4	0,4
Concentración rural (%)	13%	19,92	4	0,52	19,82	3	0,39	16,86	3	0,39
Concentración urbana (%)	18%	80,08	3	0,54	80,18	3	0,54	83,14	5	0,9
Sub total	98%			3,41			3,74			3,2
		TOTAL		0,5737			0,6358			0,544

Fuente: Elaboración Propia del Autor

### Ilustración 25. Matriz de Preselección de Mercados :

En este apartado se evalúan los factores económicos, la situación política y la población, de los tres países muestra, para la elección del país destino.

D. Transporte	20%	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación
Aéreo										
Frecuencia	15%	Semanal	5	0,75	Semanal	5	0,75	Semanal	5	0,75
Tiempo de tránsito	35%	20	2	0,7	20	1	0,35	13	5	1,75
Marítimo										
Frecuencia	15%	5 días	3	0,45	5 días	2	0,3	5 días	5	0,75
Tiempo de tránsito	35%	20	5	1,75	15	2	0,7	14	4	1,4
Sub total	100%			3,65			2,1			4,65
		TOTAL		0,73			0,42			0,93
E. Afinidad cultural	5%	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación
Idioma	70%	Español	5	3,5	Frances	5	3,5	Inglés	5	3,5
Religión más practicada	30%	Laico	5	1,5	Laico	5	1,5	Cristianismo	5	1,5
Sub total	100%			5			5			5
		TOTAL		0,25			0,25			0,25
G. Barreras comerciales	20%	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación
Gravamen arancelario	40%	3,59	4	1,6	8	3	1,2	4,17	5	2
IVA	10%	2100%	3	0,3	20	3	0,3	20	1	0,1
Acuerdo Internacional	50%	TLC	5	2,5	TLC	5	2,5	TLC	5	2,5
Sub total	100%			4,4			4			4,6
		TOTAL		0,88			0,8			0,92
H. principales importadores	15%	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación	Dato	Calificación	Ponderación
Total Importaciones ( millón US\$)	100%	732,47	4	4	181,3	4	4	106,96	4	4
Sub total	100%			4			4			4
		TOTAL		0,6			0,6			0,6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>3,9337</b>			<b>3,3918</b>			<b>3,966</b>

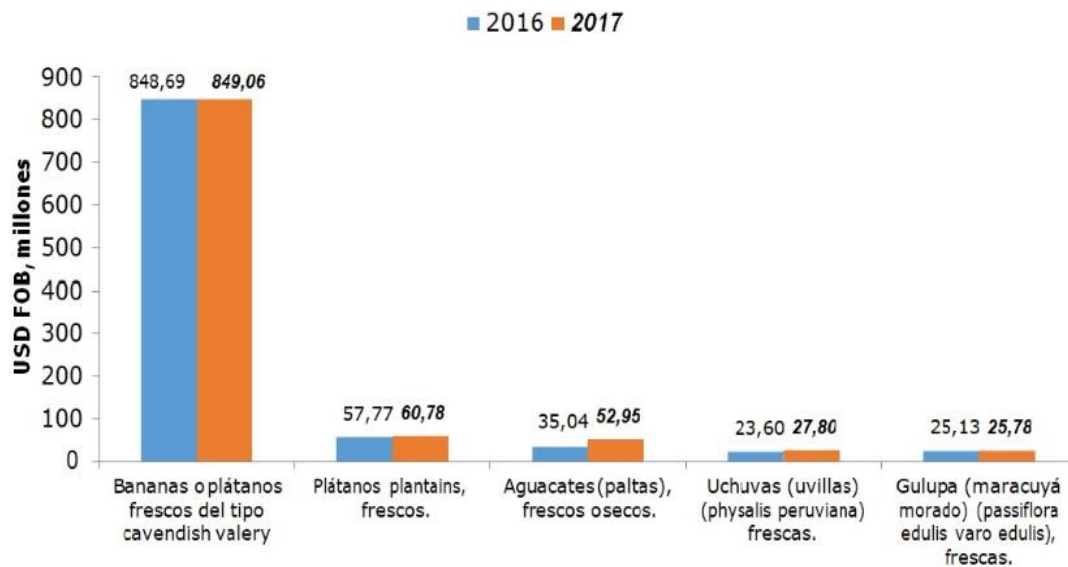
Fuente: Elaboración Propia del Autor

### Ilustración 26. Continuación Matriz Preselección de Mercados:

En este apartado se evaluó el transporte, la afinidad cultural, las barreras comerciales y las principales exportaciones de los tres países europeos.

## 9.2. Estadísticas de Exportación de Frutos Exóticos

El mercado de los frutos exóticos como se ha mencionado está tomando fuerte relevancia en el comercio mundial y ha ido tomando más importancia en los últimos años, aunque su producción en Colombia no es tan masiva como la de otros frutos, por ejemplo, el banano; los frutos exóticos si tienen un nivel notable de participación en las exportaciones colombianas.



Fuente: ANALDEX (Asociación Nacional de Comercio Exterior)

#### Ilustración 27. Exportación de Frutas:

Esta representa las frutas que más participación tienen en el mercado, se evidencia que la Uchuva y la Golupa han registrado un crecimiento considerable en sus exportaciones en los últimos años, por lo que se denota la buena aceptación de los frutos exóticos en mercados internacionales.

País de origen	Peso (Toneladas netas)			Valor (USD FOB Millones)			
	2016	2017	Var (%)	2016	2017	Var (%)	Part. 2017
<b>Bélgica</b>	518.268,53	591.695,49	14%	245	281	15%	26,0%
<b>Estados Unidos</b>	382.817,97	347.377,54	-9%	187	168	-10%	15,6%
<b>Reino Unido</b>	386.071,02	284.828,73	-26%	196	153	-22%	14,2%
<b>Países Bajos</b>	138.605,82	158.004,50	14%	112	126	13%	11,7%
<b>Italia</b>	328.849,85	277.536,77	-16%	145	122	-16%	11,3%
<b>Alemania</b>	139.425,60	142.193,27	2%	68	66	-3%	6,1%
<b>Eslovenia</b>	12.369,19	86.968,91	603%	5	35	588%	3,2%
<b>España</b>	17.616,95	32.464,56	84%	15	25	70%	2,3%
<b>Francia</b>	4.731,29	18.090,36	282%	7	14	90%	1,3%
<b>Grecia</b>	23.755,79	31.022,27	31%	11	13	26%	1,2%
<b>Portugal</b>	9.459,92	19.767,60	109%	5	10	118%	1,0%
<b>Suiza</b>	6.767,34	18.482,15	173%	4	10	139%	0,9%
<b>Ecuador</b>	9.064,70	20.585,00	127%	1	8	643%	0,7%
<b>Turquía</b>	2.673,94	13.321,22	398%	1	5	599%	0,5%
<b>Suecia</b>	4.734,89	10.631,12	125%	2	5	124%	0,5%
<b>Otros</b>	44.210,82	49.255,42	11%	33	38	16%	3,6%
<b>Total</b>	<b>2.029.423,59</b>	<b>2.102.224,93</b>	<b>4%</b>	<b>1.036</b>	<b>1.079</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>

Fuente: ANALDEX (Asociación Nacional de Comercio Exterior)

#### Ilustración 28. Principales Países Importadores:

En este grafico se identifican los países que más importaciones registran de los frutos colombianos, que certifica a Reino Unido entre los principales acreedores de este fruto. Esto identifica la posibilidad de ingresar a estados extranjeros con un nuevo producto exótico, “bocadillo de breva”.

## 10. Estudio Financiero:

### 10.1. Preparación del Producto

La producción de bocadillo de breva cuenta con una variedad de ingredientes que permiten su constitución y solidez, los cuales se especifican a continuación, con su respectiva unidad de medida y valor en pesos, tanto unitario como total. Esto a fin de determinar el costo de la materia prima para la elaboración de una caja x 12 unidades de Bocadillo.

Tabla 5

#### PREPARACION BOCADILLO DE BREVA

PREPARACION BOCADILLO DE BREVA			N° Unidades	12	
INGREDIENTES	CANTIDAD PARA LA PRODUCCION	UNIDAD DE MEDIDA	UNITARIO	VALOR	
				TOTAL	
Breva	2 kg		\$ 1.000	\$	2.000
azúcar	500 gr		\$ 2	\$	850
Gelatina sin sabor	30 gr		\$ 6	\$	180
benzoato	5 gr		\$ 8	\$	40
sorbato	5 gr		\$ 11	\$	55
Ácido cítrico	10 gr		\$ 4	\$	35
colorante	2 gr		\$ 42	\$	83
Agua	500 C3		\$ 7	\$	3.450
COSTO TOTAL INGREDIENTES				\$	6.693
MARGEN DE ERROR				6%	\$ 402
COSTO TOTAL DE PREPARACION				\$	7.095
COSTO POR UNIDAD				\$	591
<b>TOTAL</b>				\$	<b>7.095</b>

Fuente: Elaboración Propia del Autor

## **10.2. Resumen de la *Inversión* y la *Financiación***

En este se hace un compendio, de los principales aspectos del plan financiero, que incluye, los recursos propios, el crédito y lo NO reembolsable. (Véase Anexo B)

## **10.3. Activos *Fijos***

Estos son los que, corresponden a la empresa. en estos se determina la inversión total para la producción del bocadillo de breva, clasificados por aportes personales con un 26%, créditos con un 36% y otra fuente que para el bocadillo de breva se espera sea FONDO EMPRENDER. Con un porcentaje del 38%. (Véase Anexo C)

## **10.4. Ventas Año 1**

Se realizó un pronóstico de ventas para el primer año iniciando en el segundo mes del año 2020, con una cantidad de 1300 cajas (\$12.000 Caja) en 7 de los 12 meses del año incluyendo el mes de enero de 2021, sumado a esto se espera el incremento en 200 cajas para los meses de Agosto y Septiembre, donde se empieza a reactivar el mercado del fin de año, de igual forma se aumenta la producción en Octubre y noviembre con una cantidad de 1700 cajas y finalmente en diciembre 2000 cajas para la temporada. Lo que significa que en el año se esperan vender \$210.000.000 (Véase Anexo D)

## **10.5. Proyección de Ventas Año 1 y 2**

Ficus espera tener buena acogida en el mercado y de la misma manera involucrarse en el mercado británico, por lo que se proyecta un crecimiento del 20% anual, ya que se distribuirá el producto en diferentes municipios del departamento de Boyacá y aspira llegar a las principales ciudades del

país por medio de almacenes de cadena. Es decir, que para el año dos las ventas estimadas serán de \$252.000.0000 y para el año tres de \$302.400.000. (Véase anexo E)

#### **10.6. Ventas de Producto**

Este factor analiza el 100% de las ventas del producto, tanto en unidades como en pesos, que en el año serán de 48.100 cajas con un valor de \$210.000.000 de pesos. (Véase Anexo F)).

#### **10.7. Costos Variables**

Estos costos son los que no permanecen seguros, es decir la mano de obra, la materia prima y los que hacen parte del CIF, que para el bocado son: La caja, el embalaje, el empaque, la etiqueta, Agua, gas, alcantarillado y aseo; y que tienen un valor de \$7.414 pesos que van incluidos en el costo de la producción de una caja de bocado. El valor de la materia prima es de \$7.095 pesos, pero con la inclusión de estos costos presenta una variación de \$349 pesos. Es decir que los costos variables pueden aumentar el costo de la producción de una caja de bocado, pero es un valor que ya está considerado en la asignación del precio de venta de una caja de bocado el cual será de \$12.000. (Véase Anexo G).

#### **10.8. Costos Fijos**

Esta composición para la producción del bocado de breva incluye solamente el arriendo de la bodega que mensualmente tiene un costo de \$2.600.000, este es un valor que se mantiene estable todo el año. (Véase Anexo H)

### **10.9. Gastos**

Los gastos son aquellas salidas de dinero que la empresa realiza para cubrir obligaciones o recibir un servicio, en este sentido, Ficus ostenta los siguientes gastos: Gastos administrativos/ sueldos, honorarios al contador, créditos y depreciación, por un valor de \$ 5.145.000 millones mensuales. (Véase Anexo I).

### **10.10. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es donde los ingresos son iguales a los costos, se estima que la producción de bocadillo de breva logre su punto de equilibrio cuando se realice la venta de 6803 cajas, es decir en junio de 2020.

PUNTO DE EQUILIBRIO: Costos fijos totales/ Precio de venta unitario – Costo variable unitario.

$$= 31.200.000 / 12000 - 7414$$

$$= 6803$$

### **10.11. Margen de Contribución**

Este contribuye a generar utilidad, este es producto de dividir el precio de venta x caja / total costos variables, el porcentaje obtenido es de 62% que significa el beneficio de la compañía sin considerar los costos fijos. (Véase Anexo J).

### **10.12. Estados Financieros**

Estos son los que permiten dar un informe sobre la situación económica de la empresa, este esta detallado a tres años y estipula los cambios que se pueden generar en la Organización. Por su parte, este es de gran utilidad para la toma de decisiones y permite la obtención de una amplia

información organizacional. Estos están integrados en dos tablas; un flujo de caja proyectado y el balance de la situación financiera proyectado, que son los que denotan la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, aquí están incluidos todos los costos, impuestos, prestamos, inversión y por medio de estos se evidencia la utilidad bruta y neta. (Véanse Anexos K y L)

Finalmente, a partir de lo anterior se considera que siendo el bocadillo de breva un producto que no maneja costos elevados en la materia prima permite que la rentabilidad sea de más rápido incremento y que le da posibilidad de ser un producto exportable. A su vez es un proyecto viable porque se llega a punto de equilibrio en el mismo año y las utilidades son positivas desde el primer periodo de participación en el mercado, es decir el primer año 2020.

## 11. Conclusiones

- Se ejecutó un plan de negocios que permitió identificar las posibilidades de la producción y comercialización de bocadillo de breva en Boyacá, siendo estas armónicas y aptas para el mercado de este producto principalmente en los municipios de Duitama, Tunja, Sogamoso, Paipa, Villa de Leyva y Monguí.
- Se realizó un estudio de mercados que permitió identificar las preferencias del público, la posible respuesta del consumidor frente a la elaboración de un bocadillo de breva y los medios de venta preferidos por los clientes, lo que contribuye a la toma de decisiones y a la creación de estrategias que permitan reconocimiento del producto y su penetración en el mercado, esto a su vez genera más certeza y seguridad para los productores.
- Se realizó una proyección de ventas que estima un crecimiento del 20% para los próximos años, 2020 y 2021. Esta proyección significa un alza en las ventas en el futuro, el ingreso de más utilidades y en el crecimiento en general de la empresa y del bocadillo de breva en el mercado.
- Se identificaron los costos y beneficios de la producción de bocadillo de breva, cuyos resultados fueron positivos, pues las ganancias estiman un 50% sobre la inversión inicial, de igual manera se analizaron los costos variables, fijos y gastos que permitieron determinar el valor del producto por unidad de venta es decir por caja de 12 unidades.

- Finalmente, se analizó la capacidad exportable del bocadillo de breva por medio de una matriz de preselección de mercados que arroja como país destino Reino Unido, que además ofrece diferentes oportunidades para el ámbito agrícola por medio de inversión en tecnología con el fin de lograr un buen manejo del cultivo, de esa manera se conseguirá una mejor eficacia y sostenibilidad en la producción, así mismo el país británico es uno de los principales importadores de frutos colombianos con una participación del mercado del 14%.

## 12. Anexos

### **Anexo A. Encuesta.**

(La encuesta se ejecutó de manera virtual, empleando la herramienta web SurveyMonkey).

Véase en:

- (Ávila, 2019b)
- (Ávila, 2019a)

### **Anexo B. Resumen de Inversión y financiación.**

#### **RESUMEN DE INVERSION Y FINANCIACION**

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			\$ 32.700.000	0%	\$ 36.600.000	0%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 24.000.000	26%				0%
<b>Total general</b>	<b>\$ 24.000.000</b>		<b>\$ -</b>		<b>\$ -</b>	
<b>DISTRIBUCION INVERSION</b>	<b>100,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

### Anexo C. Activos Fijos.

Periodo de inversión:				
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERRENOS				0
BODEGA ARIENDO			2.600.000	2.600.000
MAQUINAS			27.500.000	27.500.000
EQUIPOS			6.500.000	6.500.000
VEHICULOS				0
MUEBLES Y ENSERES		15.500.000		15.500.000
HERRAMIENTAS		17.200.000		17.200.000
COMPUTAD. PRODUC.	2.000.000			2.000.000
COMPUTAD. ADMON.	2.000.000			2.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	20.000.000			20.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>24.000.000</b>	<b>32.700.000</b>	<b>36.600.000</b>	<b>93.300.000</b>

Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor

### Anexo D. Ventas Año 1.

PERIODO	CAJAS PRODUCIDAS	\$			TOTAL	%
feb/2020	1300	\$ 12.000			15.600.000	7%
mar/2020	1300	\$ 12.000			15.600.000	7%
abr/2020	1300	\$ 12.000			15.600.000	7%
may/2020	1300	\$ 12.000			15.600.000	7%
jun/2020	1300	\$ 12.000			15.600.000	7%
jul/2020	1300	\$ 12.000			15.600.000	7%
ago/2020	1500	\$ 12.000			18.000.000	9%
sep/2020	1500	\$ 12.000			18.000.000	9%
oct/2020	1700	\$ 12.000			20.400.000	10%
nov/2020	1700	\$ 12.000			20.400.000	10%
dic/2020	2000	\$ 12.000			24.000.000	11%
ene/2021	1300	\$ 12.000			15.600.000	7%
					210.000.000	100%

Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor

*Anexo E. Proyección de Ventas Año 2 y 3.*

PERIODO	\$	PROM.MES	
AÑO 1	210.000.000	17.500.000	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 2	252.000.000	21.000.000	20,00%
AÑO 3	302.400.000	25.200.000	20,00%

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

*Anexo F. Ventas Totales del Producto.*

PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
BOCADILLO	210.000.000.000	100,00%	48.100	100,00%
	0	0,00%	0	0,00%
	0	0,00%	0	0,00%
	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	210.000.000.000	100,00%	48.100	100,00%

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

*Anexo G. Costos Variables.*

COSTOS VARIABLES	BOCADILLO
Materia Prima	\$ 7.095
MOD	\$ 30
CIF	\$ 289
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.414</b>

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

*Anexo H. Costos Fijos.*

<b>TIPO DE COSTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
ARRIENDO BODEGA	\$ 2.600.000	\$ 31.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 31.200.000</b>

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

*Anexo I. Gastos.*

GASTOS ADMINISTRATIVOS / SUELDOS	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
CONTADOR / HONORARIOS	\$ 300.000	\$ 3.600.000
CREDITOS	\$ 2.725.000	\$ 32.700.000
DEPRECIACION	\$ 920.000	\$ 11.040.000
	<b>\$ 5.145.000</b>	<b>\$ 61.740.000</b>

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

*Anexo J. Margen de Contribución.*

<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRECIO DE VENTA X CAJA</b>	<b>M.O. VARIABLE</b>	<b>CIF</b>	<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>
BOCADILLO	\$ 12.000	\$ 1.104	\$ 289	\$ 7.414	62%

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

*Anexo K Flujo de Caja Proyectado.*

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Ingresos Bocado		210.000.000	252.000.000	302.400.000
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>210.000.000</b>	<b>252.000.000</b>	<b>302.400.000</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>				
Costos Fijos		31.200.000	37.440.000	44.928.000
Costos Variables		129.745.000	149.206.750	171.587.763
<b>Total Costos Operativos</b>	-	<b>160.945.000</b>	<b>186.646.750</b>	<b>216.515.763</b>
<b>Utilidad bruta</b>	-	<b>49.055.000</b>	<b>65.353.250</b>	<b>85.884.238</b>
<b>No OPERATIVOS</b>				
Gastos administrativos / Sueldos		14.400.000	15.408.000	16.486.560
Honorarios / Contador		3.600.000	3.852.000	4.121.640
<b>Total Costos No Operativos</b>	-	<b>18.000.000</b>	<b>19.260.000</b>	<b>20.608.200</b>
Costos Depreciación		11.040.000	8.832.000	8.169.600
Gastos Financieros		8.078.535	4.900.095	1.721.655
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	-	<b>11.936.465</b>	<b>32.361.155</b>	<b>55.384.783</b>
impuestos		3.939.033	10.679.181	18.276.978
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>7.997.432</b>	<b>21.681.974</b>	<b>37.107.804</b>
Inversión	- 36.600.000			
Prestamo	32.700.000			
Capital de trabajo	- 24.000.000			
<b>Flujo de caja</b>	- 27.900.000	<b>7.997.432</b>	<b>21.681.974</b>	<b>37.107.804</b>
<b>VAN</b>	<b>-\$ 11.160.000,00</b>			
<b>TIR</b>	<b>45,23%</b>			

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

*Anexo L. Balance de Situación Financiera Proyectado.*

<b>BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>70.477.752</b>	<b>73.435.703</b>	<b>78.140.146</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>10.817.752</b>	<b>22.607.703</b>	<b>29.961.746</b>
Efectivo y equivalentes	3.750.000	4.275.000	8.550.000
Inventarios / Materia prima	7.067.752	18.332.703	21.411.746
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>59.660.000</b>	<b>50.828.000</b>	<b>48.178.400</b>
Equipo de Computación	4.000.000	4.000.000	4.400.000
Muebles y Enseres	15.500.000	15.500.000	15.500.000
Maquinaria	44.700.000	44.700.000	49.170.000
Equipo	6.500.000	6.500.000	7.150.000
<b>DEPRESIACION</b>	<b>- 11.040.000</b>	<b>- 19.872.000</b>	<b>- 28.041.600</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>70.477.752</b>	<b>73.435.703</b>	<b>78.140.146</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>38.480.320</b>	<b>27.753.730</b>	<b>17.032.341</b>
Obligaciones Financieras	32.700.000	21.800.000	10.900.000
Proveedores	5.780.320	5.953.730	6.132.341
<b>PATRIMONIO</b>	<b>31.997.432</b>	<b>45.681.974</b>	<b>61.107.804</b>
Capital Social	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Utilidad del ejercicio	7.997.432	21.681.974	37.107.804
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>70.477.752</b>	<b>73.435.703</b>	<b>78.140.146</b>

*Fuente Excel: Elaboración Propia del Autor*

## Referencias

- ANALDEX. (2017). Informe de exportaciones e importaciones de fruta 2017 - Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior. Retrieved June 11, 2019, from <https://www.analdex.org/2018/04/16/informe-de-exportaciones-e-importaciones-de-fruta-2017/>
- Ávila, D. (2019a). FIKUS S.A.S Survey. Retrieved June 13, 2019, from <https://es.surveymonkey.com/r/3Q2KLMH>
- Ávila, D. (2019b). FIKUS Survey. Retrieved June 13, 2019, from <https://es.surveymonkey.com/r/3BVK23L>
- BANCOLOMBIA. (2018). 6 pasos para crear tu empresa. Retrieved June 13, 2019, from <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/emprendimiento/6-pasos-para-crear-tu-empresa>
- Colombina. (2019). Nuestros sabores | La Constancia Colombina. Retrieved June 11, 2019, from <http://www.laconstanciacolombina.com/nuestros-sabores.php>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2008). *Ley 1258 de 2008*. Retrieved from [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2018). Decreto 410 de 1971- Artículo 420. Retrieved June 13, 2019, from [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)
- DINERO. (2016). *Las futas exóticas: el futuro del agro Colombiano*. Retrieved from <https://www.dinero.com/pais/articulo/el-futuro-del-sector-agropecuario-son-las-frutas-tropicales-y-exoticas/231673>
- EAFIT. (2018). *SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS)*. Retrieved from <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota de clase 18 SAS.pdf>
- ECOagricultor. (2014). Brevas e higos: fruta con propiedades digestivas, antioxidantes y antianémicas. Retrieved June 11, 2019, from <https://www.ecoagricultor.com/brevas-higos-propiedades/>
- Estudio de Mercado. (2017). Sepa qué es un estudio de mercado y para que sirve. Retrieved June 11, 2019, from [https://www.estudiosdemercado.org/que\\_es\\_un\\_estudio\\_de\\_mercado.html](https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html)
- Fresh Plaza. (2013). Brevas Sabrosas desde Colombia. Retrieved June 11, 2019, from <https://www.freshplaza.es/article/74589/Brevas-Sabrosas-desde-Colombia/>
- Garnica Teresa. (2019). El Bocadillo, sana opción que de seguro nadie descartará entre comidas | HSB Noticias. Retrieved June 11, 2019, from <https://hsbnoticias.com/noticias/ciencia/salud/el-bocadillo-sana-opcion-que-de-seguro-nadie-descartara-entr-328119>
- Gerencie. (2017). Resolución de facturación. Requisitos y vigencia | Gerencie.com. Retrieved June 13, 2019, from <https://www.gerencie.com/resolucion-de-facturacion.html>
- La Coruña. (2014). La Coruña. Retrieved June 11, 2019, from <https://industriaslacoruna.com/>
- LEGISCOMEX. (2004). Exportación de frutas exóticas colombianas. Retrieved from

[https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos PDF/estudio-frutas-exoticas-colombia-completo.pdf](https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos/PDF/estudio-frutas-exoticas-colombia-completo.pdf)

MINSALUD. (2017). *Día Mundial de la Diabetes Mellitus 2017 Ficha Técnica para Referentes Territoriales*. Retrieved from

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ET/dia-mundial-diabetes-2017.pdf>

Portafolio. (2019). Reino Unido y Colombia firman su TLC esta semana. Retrieved June 13, 2019, from <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/reino-unido-y-colombia-firman-su-tlc-esta-semana-529467>

Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones Porter 1990.pdf*.

Porter Michael, & Kramer Mark. (2011). *La Creación de Valor Compartido*. Retrieved from <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared Value in Spanish.pdf>

Revista Dinero. (2018). Las frutas colombianas de abren paso en el mundo. Retrieved June 11, 2019, from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/exportacion-de-frutas-colombianas-en-2018/258606>

Tebber Peter. (2018). Agri-Tech del Reino Unido para el Desarrollo Sostenible de Colombia | Blogs El Tiempo. Retrieved June 11, 2019, from <http://blogs.eltiempo.com/el-embajador-britanico-opina/2018/08/22/agri-tech-del-reino-unido-desarrollo-sostenible-colombia/>

TOLIBOY. (2016). Productos Comestibles Toliboy. Retrieved June 11, 2019, from <http://toliboy.com/>