



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LICOR  
ARTESANAL A BASE DE UCHUVA**

**LILI KATHERINE CASTIBLANCO RAMÍREZ**

10311917539

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**BOGOTÀ, COLOMBIA**

2023



**Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora  
de licor artesanal a base de uchuva**

**Lili Katherine Castiblanco Ramírez**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Administrador(a) de empresas**

Director (a):

Administrador. Vladimir Ramírez Tarazona

Línea de Investigación:

Gestión de la innovación

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Bogotá, Colombia

2023



**NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado

\_\_\_\_\_.

Cumple con los requisitos para optar

Al título de \_\_\_\_\_.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Ciudad, Día Mes Año.

**Tabla de contenido**

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Resumen                                      | <b>iError! Marcador no definido.</b> |
| Abstract                                     | <b>iError! Marcador no definido.</b> |
| Introducción                                 | <b>iError! Marcador no definido.</b> |
| 1. Planteamiento del problema                | 15                                   |
| 1.1 Planteamiento del problema               | 15                                   |
| 1.1.1 Formulación de la pregunta             | 17                                   |
| 1.1.2 Sistematización                        | 17                                   |
| 2. Antecedentes                              | 19                                   |
| 3. Justificación                             | 25                                   |
| 4. Objetivos                                 | 27                                   |
| 4.1 General                                  | 27                                   |
| 4.2 Específicos                              | 27                                   |
| 5. Descripción del negocio                   | 27                                   |
| 5.1 Lluvia de ideas                          | 27                                   |
| 5.2 Árbol del problema o causa efecto        | 29                                   |
| 5.3 Concepto del negocio                     | 30                                   |
| 5.3.1 Definición del producto                | 30                                   |
| 6. Marco Teórico                             | 32                                   |
| 6.1 Demanda del Mercado                      | 32                                   |
| 6.2 Competencia y Diferenciación             | 32                                   |
| 6.3 . Regulación Legal y Licencias           | 33                                   |
| 6.4 . Proceso de Producción y Abastecimiento | 33                                   |

|   |    |
|---|----|
| 6.5 . Estrategia de Marketing y Promoción                             | 34 |
| 6.6. Factibilidad Financiera  | 34 |
| 6.8 . Riesgos y Mitigación  | 34 |
| 6.9 Teoría de la Innovación   | 35 |
| 6.10 . Modelo de las 5 Fuerzas de Porter                              | 35 |
| 6.11. Teoría de la Difusión de Innovaciones                           | 35 |
| 6.12 . Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) | 36 |
| 6.12 . Modelo de Ciclo de Vida del Producto                           | 36 |
| 6.13. Teoría de la Segmentación del Mercado                           | 36 |
| 6.14. Teoría del Comportamiento del Consumidor                        | 37 |
| 6.15. Modelo de Cadena de Valor                                       | 37 |
| 6.16 . Teoría de la Sostenibilidad                                    | 37 |
| 7. Marco conceptual   | 38 |
| 7. 1. Innovación y Diferenciación                                     | 38 |
| 7.2. Experiencia del Consumidor                                       | 38 |
| 7.3. Valor Cultural y Patrimonial                                     | 38 |
| 7.4. Responsabilidad Social Corporativa                               | 39 |
| 7.5. Psicología del Consumidor y Percepción de Producto               | 39 |
| 7.6. Segmentación de Mercado y Posicionamiento                        | 39 |
| 7.7. Análisis Costo-Beneficio   | 40 |
| 7.8. Tendencias de Consumo y Estilos de Vida                          | 40 |
| 8. Análisis del mercado y la competencia                              | 40 |
| 8.1 Metodología de la investigación                                   | 41 |
| 9.2 Segmentación del mercado  | 43 |

|  |    |
|--|----|
| 9.2.1 Localización                                   | 43 |
| 9.2.1.1 Características personales                   | 43 |
| 9.2.2 Mercado objetivo                               | 43 |
| 9.2.3 Comportamiento del sector                      | 44 |
| 9.3 ESTUDIO DE LA DEMANDA                            | 48 |
| 9.4 Estudio de la oferta                             | 48 |
| 9.5 Mix de marketing                                 | 49 |
| 9.6 Segmentación Demográfica                         | 52 |
| 9.7 Segmentación Geográfica                          | 53 |
| 9.8 Segmentación Conductual                          | 54 |
| 9.9 Segmentación de Sabores                          | 55 |
| 9.10 Segmentación de Canales de Venta                | 55 |
| 9.11 Segmentación definida                           | 56 |
| 9.11.1 Perfil del consumidor                         | 56 |
| 10. Análisis de Precios del Mercado y la Competencia | 58 |
| 10.1 Análisis a nivel nacional                       | 58 |
| 10.2 Competencia                                     | 62 |
| 11. Plan de producción                               | 73 |
| Objetivos de Producción:                             | 73 |
| 11.1 Planta de producción                            | 77 |
| 11.2 Diagrama de flujo                               | 78 |
| 11.3 Localización del proyecto                       | 79 |
| 11.3.1 Macrolocalización                             | 79 |
| 12. Estudio organizacional                           | 81 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 12.1 Organigrama         | 81 |
| 12.2 Manual de funciones | 82 |
| 13. Plan Financiero      | 88 |
| 14. Resultados           | 95 |
| 15. Conclusiones         | 96 |
| 16. Bibliografía         | 98 |

*(Dedicatoria)*

*Su uso es opcional y cada autor podrá determinar la distribución del texto en la página, se sugiere esta presentación. En ella el autor del trabajo dedica su trabajo en forma especial a personas y/o entidades.*

*Por ejemplo:*

*A mis padres*

*o*

*La preocupación por el hombre y su destino siempre debe ser el interés primordial de todo esfuerzo técnico. Nunca olvides esto entre tus diagramas y ecuaciones.*



*Albert Einstein*



## **Agradecimientos**

Esta sección es opcional, en ella el autor agradece a las personas o instituciones que colaboraron en la realización del trabajo. Si se incluye esta sección, deben aparecer los nombres completos, los cargos y su aporte al trabajo.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como propósito definir un plan de negocios para la creación de una empresa de elaboración y comercialización de licor artesanal a base de uchuva como materia prima principal. Esta idea de negocio surge como respuesta a la alta demanda de bebidas alcohólicas, impulsando y enfatizando el reconocimiento de la fruta al ser considerada exótica, además de estar catalogada como una variedad endémica de Colombia por su color, sabor etc., con el fin de promover el desarrollo en el campo al generar mayor empleo en la región y mejorar las condiciones de los pequeños productores.

Para ello el trabajo se divide de la siguiente manera: en primer lugar, se realizará una revisión de la literatura y del marco teórico sobre la creación de empresas similares y/o relacionadas con la producción de un producto sustituto, posteriormente se tratarán temas relacionados al estudio de mercado, estudio técnico, evaluación financiera (viabilidad del proyecto), la estructura organizacional y el impacto social, ambiental y económico en la región. Para finalmente determinar la factibilidad y viabilidad de la creación de la empresa.

**Palabras clave:** Licor artesanal, oportunidad, plan de negocio, rendimiento, viabilidad.

## **Abstract**

The purpose of this work is to define a business plan for the creation of a company for the production and marketing of artisanal liquor based on cape gooseberry as the main raw material. This business idea arises in response to the high demand for alcoholic beverages, promoting and emphasizing the recognition of the fruit as it is considered exotic, in addition to being cataloged as an endemic variety of Colombia due to its color, flavor, etc. To promote development in the countryside by generating more employment in the region and improving the conditions of small producers.

To this end, the work split as follows: first, a review of the literature and the theoretical framework on the creation of similar companies and/or related to the production of a substitute product will be carried out, later issues related to the market study, technical study, financial evaluation (viability of the project), the organizational structure and the social, environmental and economic impact in the region. To finally determine the feasibility and viability of the creation of the company.

**Keywords:** Viability, business plan, opportunity, performance, craft liquor.

## **Introducción**

A lo largo de la historia Colombia ha generado un mayor reconocimiento mundial a raíz de su emblema nacional: el café; sin embargo, en los últimos 12 años se ha venido destacando un producto nacional y que ha recibido gran acogida en el mercado extranjero conocido como: La uchuva. Actualmente la uchuva colombiana se ha posicionado como un producto con alta demanda en los mercados internacionales al considerarse una fruta exótica, con un sabor cítrico exquisito y múltiples beneficios nutricionales. Según Procolombia, el país es productor y líder en exportación de la uchuva a nivel mundial; para el año 2021 la exportación de esta fruta presentó un incremento del 16% en su valor.

En Colombia para el año 2020 la venta de bebidas alcohólicas fue de 2284 millones de litros, la categoría de los espirituosos que comprende licores o brandy de frutas tuvo una venta de 2302.3 miles de litros. Euro monitor International reveló que en el país se pasó de beber 1760,9 millones de litros en 2019 a 1852,1 millones de litros en el 2020. Aproximadamente las ganancias y la participación financiera de esta industria en Colombia generan ventas de 6.2 billones de pesos y se espera según proyecciones de diferentes expertos que en 2023 su crecimiento sea de 25,8%. (Portafolio, 2019).

A nivel departamental, las mejores condiciones de acuerdo con la ubicación estratégica son: Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Huila, Nariño, Magdalena, Cauca y Tolima. La uchuva es un producto altamente perecedero, tiene tolerancia al alcohol y a la sacarosa lo que permite desarrollar nuevas alternativas al aprovechar los excedentes que

generan pérdidas económicas para el campesino; constituyendo una bebida innovadora con un sabor diferente en el mercado y que es fuente potencial de crecimiento tanto en el mercado nacional como internacional. "En el primer semestre del 2021 tuvimos un aumento del 15 % en exportaciones de uchuva gracias a la reactivación del sector de hoteles, restaurantes y cafeterías, que representa cerca del 40 % de nuestras ventas en el exterior", expresó Alejandro Ángel, director general de Caribbean Exotics y presidente de la junta del Comité Exportadores Uchuva Analdex.

En los últimos años se han creado nuevas tendencias y necesidades para el consumidor; entre ellas encontramos la mixología molecular que tiene como propósito manipular los estados de la materia para crear nuevas sensaciones y texturas al crear nuevas experiencias, es allí donde la práctica de sabores innovadores permite la creación de combinaciones únicas en el sector HORECA. "Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos" Peter Drucker.

Dentro de este marco para la realización del plan de negocios se analizan los diferentes componentes comercial, técnico, económico financiero y operativo con la finalidad de estructurar una propuesta de idea de emprendimiento desde la integración de un estudio cualitativo y cuantitativo, incorporándolo en el concepto turístico de nuevas oportunidades para el desarrollo del país. Cabe resaltar que Colombia ha tenido un incremento en el consumo per cápita de bebidas alcohólicas y por lo tanto demanda un crecimiento exponencial al ofrecer no solo un producto sino una experiencia sensorial al apreciar distintos sabores, colores y olores del trópico.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La iniciativa de establecer una empresa dedicada a la producción y comercialización de licor artesanal a base de uchuva conlleva un análisis exhaustivo de diversos aspectos para determinar su viabilidad en el mercado actual. El planteamiento del problema se centra en identificar y comprender los retos clave que podrían influir en el éxito y la sostenibilidad de esta propuesta de negocio.

En primer lugar, es esencial explorar en profundidad el mercado y la demanda potencial de licor de uchuva. Se requiere un análisis minucioso para determinar si existe un público dispuesto a adquirir este tipo de producto de manera constante y si esta demanda es lo suficientemente amplia para sustentar operaciones comerciales rentables. Además, es crucial examinar cómo se posiciona el licor de uchuva en comparación con otros licores disponibles en el mercado, considerando las preferencias cambiantes de los consumidores y las tendencias actuales.

En un entorno competitivo, el éxito de la empresa depende en gran medida de su capacidad para diferenciarse de los competidores existentes. Por lo tanto, otro aspecto crucial del problema es determinar cómo la empresa planea destacarse y atraer a los consumidores hacia su oferta de licor de uchuva. Esta diferenciación puede radicar en la calidad del producto, el proceso de producción artesanal, el empaque creativo o incluso en la narrativa única detrás de la marca.

La regulación y cumplimiento legal representan un desafío fundamental en la industria de licores. Establecer un conocimiento profundo de las normativas específicas relacionadas con la producción, el etiquetado, la distribución y la venta de licores es imperativo para operar de manera legal y evitar posibles sanciones. Este aspecto del problema también abarca la obtención de licencias y permisos necesarios para el funcionamiento del negocio, lo que puede ser un proceso complejo y variable según la ubicación geográfica.

La obtención constante y confiable de materia prima de alta calidad es un componente crucial del proceso de producción de licor de uchuva. Por lo tanto, el problema plantea la necesidad de analizar la cadena de suministro, evaluar la disponibilidad de uchuva en cantidades adecuadas y garantizar su aprovisionamiento sin interrupciones. Además, se debe considerar la logística involucrada en la adquisición, almacenamiento y transporte de la materia prima.

La fijación del precio es un aspecto estratégico que afecta tanto la rentabilidad del negocio como la percepción del consumidor sobre el valor del producto. Evaluar los costos de producción, distribución y marketing es esencial para determinar un precio que equilibre la competitividad en el mercado con la necesidad de generar ingresos suficientes para mantener las operaciones y el crecimiento de la empresa.

La estrategia de marketing y promoción juega un papel fundamental en la introducción y consolidación de la marca de licor de uchuva en el mercado. Cómo se posiciona la empresa, cómo comunica los valores de su producto y cómo llega a su audiencia objetivo son aspectos cruciales a abordar en el planteamiento del problema. El análisis debe considerar las tácticas

de marketing tradicionales y digitales que permitan llegar de manera efectiva a los consumidores y generar interés en el producto.

Evaluar la factibilidad financiera del negocio es esencial para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esto implica analizar la inversión inicial requerida para establecer las operaciones, los costos operativos recurrentes (incluyendo producción, personal, marketing, entre otros) y la estimación de ingresos basada en proyecciones realistas de ventas. La capacidad de la empresa para alcanzar el punto de equilibrio y generar ganancias en un plazo razonable debe ser una consideración central en este análisis.

Por último, el planteamiento del problema también debe abordar los riesgos potenciales asociados con la creación de la empresa de licor de uchuva. Esto podría incluir cambios en la demanda del mercado, fluctuaciones económicas, desafíos operativos imprevistos, cambios en las regulaciones o problemas de suministro de materia prima. Identificar estos riesgos y desarrollar estrategias de mitigación adecuadas es fundamental para garantizar la resiliencia y el éxito continuo del negocio. De acuerdo con lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

### **1.1.1 Formulación de la pregunta**

¿Cómo realizar un estudio para la viabilidad de la creación de una empresa de licor de uchuva?

### **1.1.2 Sistematización**

- ¿Cómo elaborar un estudio de mercado para determinar el nivel de aceptación del licor de uchuva en el mercado nacional?

- ¿Cómo elaborar un estudio técnico para la elaboración del licor de uchuva de manera artesanal?
- ¿Cómo elaborar un estudio organizacional de acuerdo con las funciones y políticas necesarias para la creación de una empresa de licor de uchuva?
- ¿Cómo elaborar un estudio ambiental y sociocultural que vincule la elaboración del licor de uchuva con el desarrollo del campo nacional?
- ¿Cómo elaborar un estudio financiero que analice la viabilidad del licor de uchuva teniendo en cuenta los recursos disponibles y el costo total de producción?

Recientes investigaciones han demostrado que el cultivo y producción de la *Physalis peruviana* colombiana ha generado un mayor impacto económico y social para el país en los últimos cinco años. Este incremento se ha visto favorecido gracias a la exportación de frutas exóticas y sus derivados. Frente a esto, las condiciones climáticas tropicales hacen posible la producción de una amplia variedad de alimentos al igual que los componentes nutricionales que proporciona.

Por esta razón, se ha propuesto desarrollar un plan de negocios sobre el licor a base de uchuva como alternativa comercial en otros mercados con la finalidad de satisfacer las necesidades y los requerimientos del sector, al mismo tiempo que se impulsa el sector agrario de Colombia. A su vez identificar la percepción de los consumidores y conocer que los incentiva a escoger entre un licor u otro y cuáles son las decisiones de compra de este tipo de productos.

El presente trabajo va encaminado no solo a ofrecer un producto sino una experiencia turística, cultural y social bajo una línea de investigación institucional de *Gestión de la*

*innovación* pues se busca impulsar la formulación de un negocio con valor agregado poniendo en práctica las conceptualizaciones adquiridas a lo largo del proceso formativo de la carrera y aportar así al escenario de los emprendimientos colombianos en la creación de negocios innovadores que contribuyan a la sociedad y al dinamismo económico a nivel nacional.

## **2. Antecedentes**

El fruto de uchuva es una baya carnosa de forma ovoide o globular, de 1.25 a 2.50 cm de diámetro y con peso entre 4 y 10 gr; está cubierto por un cáliz formado por cinco sépalos que lo protege contra insectos, pájaros, patógenos y condiciones climáticas extremas (Fischer, 1195). La uchuva también conocida como (*Physalis peruviana* L. ) es un fruto tropical con extraordinarias propiedades nutricionales y medicinales; es un producto altamente perecedero y actualmente se cultiva en Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, entre otros. Colombia cuenta con una ubicación geográfica en la zona ecuatorial de América, la cual posee luminosidad durante todo el año y cuenta con las condiciones necesarias para el cultivo de diversas frutas, privilegiado por un clima tropical.

El mercado mundial de frutas tropicales es cada vez más importante, como la uchuva debido a sus excelentes propiedades nutricionales y su alto contenido de vitaminas A,B y C y de minerales como el calcio, el hierro y el fósforo (Fischer, et al.,2014). Los departamentos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Cauca, Huila, Magdalena, Nariño y Tolima reúnen las mejores condiciones para el cultivo de uchuva, el crecimiento y desarrollo del fruto comprende un periodo entre 60 y 80 días. La uchuva es una fruta versátil que se puede

consumir fresca, deshidratada, en postres, jugos, bebidas y mermeladas; al igual en la cocina se usa para ensaladas, salsas para carnes y cócteles.

La uchuva se destaca por su aporte nutricional a la dieta: una porción de 85 g de uchuva aporta el 35% de la vitamina A, el 25% de la vitamina C y el 25% de la fibra dietaría. En otras investigaciones conducidas en la Universidad Nacional de Colombia (en 2018) se encontró que la uchuva tiene propiedades antioxidantes y antiinflamatorias, además de favorecer la purificación de la sangre.

En el año 2020, el área de producción fue de 1372.38 ha, con una producción total de 19775.69 ton con mayor producción en Boyacá, Cundinamarca y Nariño (Agronet, 2021). De acuerdo con las cifras del DANE y ProColombia en el año 2022, las exportaciones de uchucas registraron un crecimiento de 1% frente al año anterior; los principales destinos de exportación del año fueron: Países Bajos, Estados Unidos y Alemania; las ventas de la uchuva alcanzaron una cifra récord de USD FOB 38,2 millones para el 2022. Según Carlos Lozano, Presidente del comité de Exportadores de Uchuva de Analdex se ha mostrado un crecimiento promedio anual de 8,8% en exportaciones.

En Colombia se cultiva en altitudes de 1800 a 2700 msnm mientras que en otros países andinos se pueden encontrar cultivos de uchuva entre los 1500 y 3000 msnm. Las temperaturas medias más favorables para el crecimiento y producción de la uchuva en Colombia están en el rango de 13 a 16° C. El eco tipo colombiano es muy apetecido en el mercado mundial por su dulce sabor, aroma y color brillante característico. Esta planta no solamente se desarrolla bien a plena exposición solar sino también bajo invernadero (Fisher, 2022). Según el ministerio de Agricultura la uchuva colombiana cada vez tiene un mayor

impacto económico y social para el país, posicionando a Colombia como el mayor exportador de uchuva a nivel mundial.

De manera general el ciclo del cultivo de la uchuva desde el trasplante hasta la primera cosecha transcurre un promedio de 90 días, en primer lugar, se realiza un desinfestación del suelo, se definen las distancias de siembra entre plantas y surcos, posteriormente se prepara el terreno y se fertiliza; se continua con la poda, el tutorado y el amarre con el fin de mantener la arquitectura de la planta, por último, se realiza el manejo de malezas y otros cuidados durante el cultivo. El ICA, como autoridad sanitaria realiza acciones de vigilancia y control en predios productores de uchuva con el objetivo de evitar afectaciones por las moscas de la fruta. “Colombia es el principal productor y exportador de uchuva a nivel mundial” (Carlos Lozano); representando así una alternativa para el desarrollo de productos funcionales a partir del fruto.

Ahora bien, el mercado de licores en Colombia. De acuerdo con el Decreto 1686 de 2012, se define las bebidas alcohólicas como: “ un producto apto para consumo humano que contiene una concentración no inferior a 2.5 grados alcoholimétricos”, bien sea en su proceso de elaboración o fabricación. Las bebidas alcohólicas se dividen en tres grupos que son: bebidas fermentadas, bebidas destiladas, y bebidas aromatizadas.

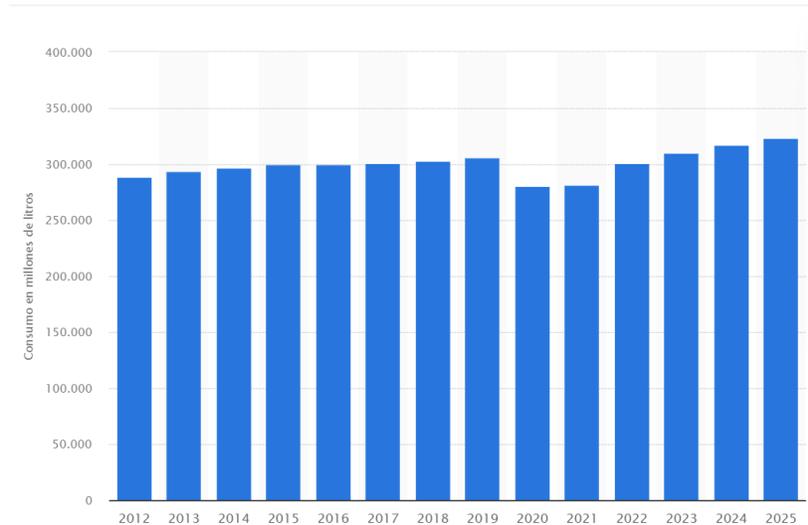
A nivel nacional los picos donde se evidencia mayores ventas de licor en el país son para las temporadas festivas como navidad y año nuevo. En Colombia, el mercado de licores funciona bajo un régimen de monopolio rentístico que tiene como objeto obtener recursos para los departamentos, con una finalidad social asociada a la financiación preferente de los servicios de educación y salud y al de garantizar la protección de la salud pública (Artículo

1. Ley 1816 de 2016). En consecuencia, cada departamento tiene la posibilidad de ejercer su poder monopólico e impedir la entrada de cualquier tipo de licor que pueda competir con sus productos a excepción de las cervezas y los vinos con un contenido alcohólico menor a 20° C.

En el mercado nacional y regional la oferta de licores está conformada por producción nacional (oficial, privado), importaciones, licores de contrabando y adulterados, los dos últimos difíciles de medir (Estudio económico sectorial). Teniendo en cuenta la comparación de el recaudo por concepto del impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares se evidencia que en 2019 hubo un incremento de 36,8 % respecto al mismo periodo del 2018 de acuerdo a los informes del DANE. Para el 2020 y 2021 hubo un descenso del consumo dado la pandemia de COVID-19, en el 2022 se presento un incremento en el recaudo, que se puede evidenciar en el departamento del Meta que tuvo un crecimiento equivalente al 24% en los dos primeros meses del año.

**Figura 1.**

*Consumo de bebidas alcohólicas a nivel mundial entre 2012 y 2025 ( en millones de litros)*



Nota. Orus (2023)

En el gráfico anterior se puede evidenciar que en 2020 se consumieron aproximadamente 280.800 millones de litros en el mundo dado la pandemia y el cierre de establecimientos como bares y discotecas, al igual que los eventos sociales. Para el año 2023 se estima un consumo de 309.919 millones de litros y se espera que con la reactivación post-pandemia y la normalización de este mercado el consumo de bebidas alcohólicas incremente y que esa tendencia se mantenga para los próximos años (Orus, 2023).

De acuerdo a diferentes fuentes de información en Colombia hay 7 productoras constituidas que tienen una alta participación en el mercado y que se destacan por su variedad de licores, entre ellas encontramos La empresa de Licores de Cundinamarca, La Fábrica de Licores de Antioquia, La industria Licorera de Caldas, La Nueva Licorera de Boyacá, entre otras. Según el tipo de licor, la bebida con mayor consumo en el país fue el Aguardiente, seguido del Ron y el Whisky.

Dicho lo anterior, teniendo en cuenta que el objeto principal de este plan de negocios es el licor de uchuva se puede plantear una bebida destilada de fruta, una bebida fermentada o una bebida aromatizada que se obtiene principalmente por dos métodos de elaboración: infusión y maceración. El primero hace referencia a que a un aguardiente se le adicionan sustancias orgánicas, luego se somete a un proceso de destilación y el resultado es la bebida aromatizada; la maceración es que al alcohol puro apto para el consumo humano se le adicionan sustancias orgánicas, que con fuerza o presión se extraen todas las propiedades de la materia prima, luego se hace el proceso de destilación y se obtiene como resultado la bebida (Orus, 2023).

Por último, los impuestos sobre los licores en Colombia son altos, las tasas del impuesto al consumo dependen del grado alcohólico, los aranceles, y las tasas de IVA varían en el incremento de los precios y en cierta manera reducen el mercado legal, dando mayor predominancia al contrabando y licor adulterado. Para lo cual se tiene en cuenta normas, decretos y leyes que fundamentan el marco legal del plan de negocios. Entre los cuales está el decreto 1686 de 2012 que establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios en bebidas alcohólicas, el decreto 162 de 2021, el registro sanitario expedido por el INVIMA, la certificación de buenas prácticas de manufactura; la ley 9 de 1979 por la cual se dictan medidas sanitarias, al igual que todos los trámites necesarios para su comercialización.

Este estudio está orientado a conocer la viabilidad de la creación de la empresa productora y comercializadora de licor de uchuva artesanal, al incursionar los valores nutricionales e industriales del producto para fomentar la diversificación de los derivados. Al implementar un estudio de mercado con la caracterización del producto, sus componentes y

sus aportes a la industria HORECA al ser apto en la preparación de cócteles como ingrediente principal o garnish, y asimismo como una bebida acompañante para diferentes ocasiones (Orus, 2023).

Por su parte esta propuesta se convierte en un material de apoyo y consulta para futuras investigaciones o planes de negocio enfocadas a temas similares, y como soporte de análisis para el desarrollo de estrategias para emprendimientos ya estructurados. El direccionamiento de este trabajo de grado busca contribuir al impacto positivo del sector empresarial que involucre el agro, la cultura y la consolidación de la fruta en el mercado global.

### **3. Justificación**

Recientes investigaciones han demostrado que el cultivo y producción de la *Physalis peruviana* colombiana ha generado un mayor impacto económico y social para el país en los últimos cinco años. Este incremento se ha visto favorecido gracias a la exportación de frutas exóticas y sus derivados. Frente a esto, las condiciones climáticas tropicales hacen posible la producción de una amplia variedad de alimentos al igual que los componentes nutricionales que proporciona (Álvarez-Herrera et al., 2021).

Por esta razón, se ha propuesto desarrollar un plan de negocios sobre el licor a base de uchuva como alternativa comercial en otros mercados con la finalidad de satisfacer las necesidades y los requerimientos del sector, al mismo tiempo que se impulsa el sector agrario de Colombia. A su vez identificar la percepción de los consumidores y conocer que los

incentiva a escoger entre un licor u otro y cuáles son las decisiones de compra de este tipo de productos (Álvarez-Herrera et al., 2021).

El presente trabajo va encaminado no solo a ofrecer un producto sino una experiencia turística, cultural y social bajo una línea de investigación institucional de *Gestión de la innovación* pues se busca impulsar la formulación de un negocio con valor agregado poniendo en práctica las conceptualizaciones adquiridas a lo largo del proceso formativo de la carrera y aportar así al escenario de los emprendimientos colombianos en la creación de negocios innovadores que contribuyan a la sociedad y al dinamismo económico a nivel nacional (Ruiz & Castellanos, 2018).

Este estudio está orientado a conocer la viabilidad de la creación de la empresa productora y comercializadora de licor de uchuva artesanal, al incursionar los valores nutricionales e industriales del producto para fomentar la diversificación de los derivados. Al implementar un estudio de mercado con la caracterización del producto, sus componentes y sus aportes a la industria HORECA al ser apto en la preparación de cócteles como ingrediente principal o garnish, y asimismo como una bebida acompañante para diferentes ocasiones (Ruiz & Castellanos, 2018).

Por su parte esta propuesta se convierte en un material de apoyo y consulta para futuras investigaciones o planes de negocio enfocadas a temas similares, y como soporte de análisis para el desarrollo de estrategias para emprendimientos ya estructurados. El direccionamiento de este trabajo de grado busca contribuir al impacto positivo del sector empresarial que involucre el agro, la cultura y la consolidación de la fruta en el mercado global.

## **4. Objetivos**

### **4.1 General**

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa de licor de Uchuva artesanal mediante el desarrollo de los diferentes estudios que permita determinar la viabilidad financiera de la propuesta.

### **4.2 Específicos**

- Realizar el estudio de mercado para determinar el nivel de aceptación del licor de Uchuva en el mercado.
- Elaborar los estados financieros correspondientes para la empresa de licor de Uchuva artesanal.
- Determinar el punto de equilibrio para la empresa de licor de Uchuva.

## **5. Descripción del negocio**

“Colombia tiene 40 millones de hectáreas como potencial agrícola, pero hoy en día apenas se siembran siete millones de hectáreas” (Juan Gonzalo Botero). Considerando la diversidad agrícola de Colombia es idóneo pensar en la creación y elaboración de un producto que permita utilizar la materia prima para el desarrollo y transformación en un producto terminado que contribuya así a la reducción del desperdicio y pérdida de este fruto.

### **5.1 Lluvia de ideas**

**Tabla 1.**

### Idea de Negocio

| Modelo de plantilla para evaluar razones por las cuales puede ser una "Idea de Negocio" |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| Lluvia de Ideas   | 1  | 2  | 3   | 4   |
|   | Bar- Karaoke   | Licor de Uchuva  | Empaques a base de nanocelulosa   | Envases Sostenibles- Almidón maíz   |
| ¿Cuál es el producto?   | Servicio-comercio y entretenimiento.   | Licor de Uchuva.   | Empaques para productos perecederos.  | Envases de alimentos.   |
| ¿Quién es el cliente potencial?   | Jovenes entre 18-28 años, con un nivel socioeconómico medio, que les guste salir con amigos. | Personas entre 24-40 años, habitantes de zonas residenciales, con un nivel socioeconómico medio alto y que tengan gusto por la coctelería. | Empresas dedicadas a la exportación de productos perecederos.                           | Restaurantes o establecimientos de comida asociados al desarrollo sostenible en su funcionamiento.  |
| ¿Cuál es la necesidad?  | Desconexión de espacios habituales para una experiencia de entretenimiento.                  | Alternativas innovadoras de las bebidas existentes.  | Durabilidad de los alimentos al ser transportados con finalidad comercial.              | Envases alternativos a los convencionales con la finalidad de disminuir el impacto negativo ambiental que generan. Envases (platos, cubiertos y vasos) a base del almidón de maíz que cumplen con la misma funcionalidad. |
| ¿Cómo defino el producto?   | Un lugar social para disfrutar del momento y la música.                                      | Licor a base de una fruta exótica semiácida.   | Empaques que proporcionan condiciones necesarias para la conservación de los productos. |   |
| ¿Por qué lo preferirán?   | Por la innovación, servicio y por su caracterización   | La innovación de su ingrediente principal, incluyente con la agricultura nacional.   | Innovación, funcionalidad, eficiencia y factibilidad nuevos mercados.                   | Eficacia, innovación, funcionalidad proporcionada.  |

Nota. Autoría propia

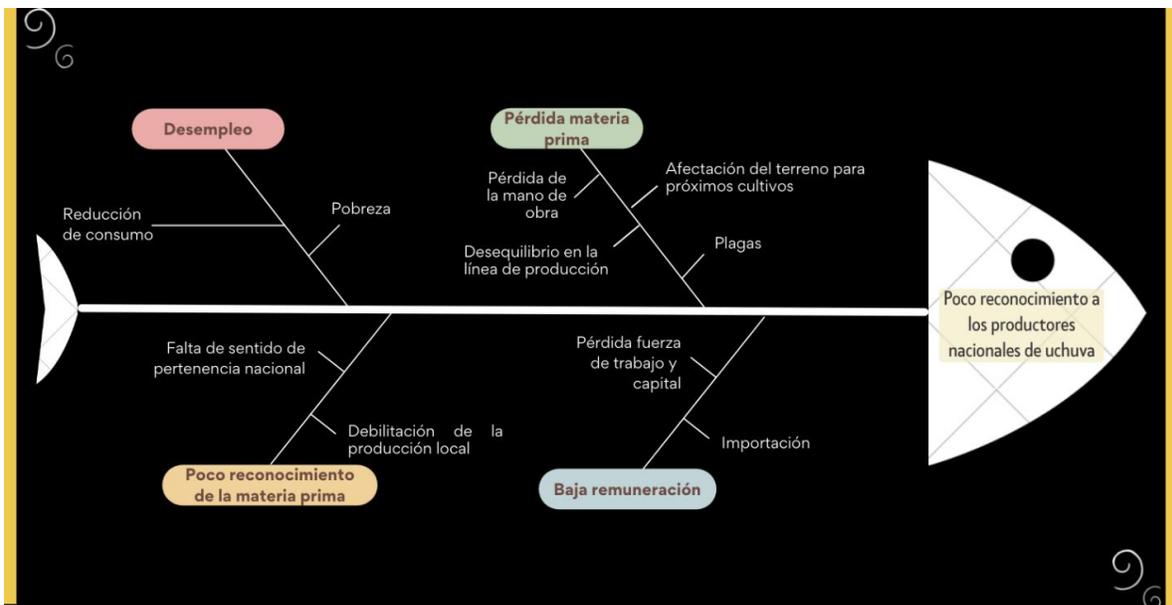
Para la formulación de este proyecto inicialmente se plantearon distintas ideas emprendedoras pero al analizarlas no contaban con ese perfil innovador que se buscaba, la primera idea fue empaques a base de nanocelulosa, también se propuso un karaoke al estilo asiático con el fin de promover la cultura occidental e incorporarla en la ciudad capital de Colombia; otra fue los envases sostenibles a base de almidón de maíz, dado que es un producto con poca información y está en proceso de investigación y desarrollo se anexo como una idea. Por último, el licor de uchuva fue la propuesta con mayor aceptación, planteando como una manera de dar a conocer la fruta y la producción nacional en el mercado internacional, además de ser una propuesta innovadora, sostenible en el tiempo y con mayor

viabilidad financiera y de apoyo de entidades regionales para concretar el proyecto como una idea de negocio (Sánchez et al., 2018).

## 5.2 Árbol del problema o causa efecto

**Figura 2.**

*Árbol de problemas*



Nota. autoría propia

Colombia es un país privilegiado por la posición geográfica, los pisos latitudinales, la variación de especies vegetales y las condiciones climáticas; razón por la cual se pretende incrementar el reconocimiento de este producto y principalmente la uchuva como fuente diferenciadora con la finalidad de generar mayor oportunidad de empleo.

Por otra parte, se plantea la oportunidad de promover el campo nacional, mejorar las condiciones de los pequeños productores de esta fruta al lograr un mayor acceso al mercado

e incentivar a nuevas oportunidades de negocio, además de la posibilidad de crear empresa en Colombia con una educación empresarial y cultura nacional.

### **5.3 Concepto del negocio**

La empresa productora y comercializadora de licor de uchuva artesanal tiene previsto operar en la ciudad de Bogotá, sus instalaciones serán adecuadas para la producción y tratamiento de la fruta; la propuesta se fundamenta en desarrollar un producto de alta calidad, innovador y refrescante fomentando el agro colombiano.

#### **5.3.1 Definición del producto**

La propuesta que se desarrolla para este trabajo es la producción y comercialización del licor de uchuva como producto potencial para atraer y mantener clientes. La finalidad es obtener una bebida aromatizada alcohólica por medio del proceso de maceración que consiste en que al alcohol puro apto para el consumo humano se le adicionan sustancias orgánicas, que con fuerza o presión se extraen todas las propiedades de la materia prima, para luego someterse a un proceso de destilación.

Para lo cual se presenta a continuación la ficha técnica del licor de uchuva que contiene de manera general información sobre su composición, características organolépticas y su presentación.

**Figura 3.**

*Ficha técnica del producto (Licor de uchuva artesanal)*

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>FICHA TÉCNICA<br/>PRODUCTO TERMINADO</b> | Código:<br>V2 - 19 - 04 - 2023<br>Fecha: 03/05/2023 |
|---|---|---|

|                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b> |                                  |
| Nombre del Producto:     | <b>LICOR DE UCHUVA ARTESANAL</b> |

|  |
|--|
| <b>2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>   |
| Producto obtenido mediante la destilación de la <i>Physalis peruviana</i> con un aguardiente, sin la adición de aditivos. Producto 100 % natural, elaborado con las mejores uchucas, cuidadosamente seleccionadas. El licor es madurado y empacado asépticamente para su conservación. |

|  |
|--|
| <b>3. LUGAR DE ELABORACIÓN</b>   |
| Producto elaborado en las instalaciones de la empresa Y ubicada en la Finca San Diego, Vereda Pasquilla, Bogotá D.C. |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>4. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS</b> |  |  |
| <b>Color</b>                             | Anaranjado transparente, con notas ámbar             |   |
| <b>Sabor</b>                             | Característico a la uchuva dulce, ligeramente ácida  |   |
| <b>Textura</b>                           | Líquido brillante, intenso                           |   |
| <b>Olor</b>                              | Típico a la fruta madura, con ligeras notas cítricas |   |

|   |
|---|
| <b>5. PRESENTACIÓN DE VENTA COMERCIAL</b> |
| Botella 750 ml Contenido Neto             |

|  |           |                         |                             |
|--|-----------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>6. USOS</b>   |           |                         |                             |
| Elaboración de cocktails, preparación de platillos y consumo directo |           |                         |                             |
| Población consumo  | ALC / VOL | Materia Prima/ Insumo   | Conservación                |
| +18 años   | 25- 30%   | Uchuva, azúcar, alcohol | Mantener en un lugar fresco |

**Nota.** Elaboración propia.

Para el inicio de las operaciones de la empresa se plantean 3 líneas principales de producción que conllevan un mismo proceso:

- Presentación comercial de 355 ml
- Presentación comercial de 750 ml
- Presentación comercial de 950 ml

## **6. Marco Teórico**

La industria de licores ha experimentado un constante crecimiento y evolución a lo largo de los años, impulsada por la demanda de productos innovadores y experiencias únicas por parte de los consumidores. En este contexto, la propuesta de establecer una empresa productora y comercializadora de licor artesanal a base de uchuva representa un enfoque audaz y atractivo en el mercado de licores. Este marco teórico tiene como objetivo analizar los factores clave que impactan la viabilidad de esta empresa, considerando diversos aspectos que van desde la demanda del mercado y la competencia hasta la regulación legal y la estrategia de marketing.

### **6.1 Demanda del Mercado**

La evaluación de la demanda del mercado es un primer paso fundamental en la viabilidad de cualquier negocio. Según investigaciones recientes, los consumidores están mostrando un mayor interés en productos alimenticios y bebidas exóticos, saludables y con un enfoque artesanal. El licor de uchuva tiene el potencial de aprovechar esta tendencia, al ofrecer un sabor único y natural, así como posibles beneficios para la salud debido a la presencia de antioxidantes y nutrientes en la uchuva. Investigaciones de mercado y encuestas de consumidores pueden proporcionar una visión más precisa de la demanda y las preferencias.

### **6.2 Competencia y Diferenciación**

La industria de licores es altamente competitiva, con una amplia variedad de opciones disponibles para los consumidores. La diferenciación se convierte en un factor crítico para el

éxito. La estrategia de diferenciación puede centrarse en la calidad del producto, la historia y los valores de la marca, el proceso de producción artesanal y el enfoque en ingredientes naturales y locales, como la uchuva. El análisis de la competencia existente y la identificación de vacíos en el mercado pueden proporcionar información valiosa sobre cómo posicionar el licor de uchuva de manera única.

### **6.3 . Regulación Legal y Licencias**

La industria de licores está sujeta a regulaciones y normativas estrictas que varían según la ubicación geográfica. La obtención de las licencias y permisos necesarios para producir y vender licores es esencial para operar legalmente. Es fundamental investigar y comprender los requisitos legales relacionados con la producción, el etiquetado, la distribución y la venta de licores. Un abogado especializado en regulación de alimentos y bebidas puede ser de gran ayuda para asegurar el cumplimiento normativo.

### **6.4 . Proceso de Producción y Abastecimiento**

El proceso de producción del licor de uchuva debe ser eficiente y cumplir con los estándares de calidad. La obtención constante de uchuva de alta calidad es crucial para garantizar la consistencia del producto final. Establecer relaciones sólidas con proveedores de uchuva confiables y desarrollar prácticas de producción que preserven los atributos naturales y nutricionales de la fruta son aspectos fundamentales para la viabilidad del negocio.

### **6.5 . Estrategia de Marketing y Promoción**

La estrategia de marketing juega un papel crucial en la creación de una marca exitosa. La historia detrás del licor de uchuva, su proceso de producción artesanal y sus posibles beneficios para la salud pueden ser elementos clave para la narrativa de la marca. Las tácticas de marketing deben enfocarse en comunicar estos aspectos de manera efectiva a través de canales tradicionales y digitales. La participación en eventos locales, la colaboración con influencers y la creación de contenido visualmente atractivo pueden ayudar a generar interés y reconocimiento de la marca.

### **6.6. Factibilidad Financiera**

La viabilidad financiera del negocio depende de una sólida planificación financiera. Esto incluye estimar los costos iniciales de inversión, los gastos operativos recurrentes (como producción, personal, marketing, distribución) y la proyección de ingresos basada en el análisis de mercado y las tendencias de demanda. Calcular el punto de equilibrio y el tiempo esperado para alcanzar la rentabilidad son elementos esenciales para evaluar la factibilidad financiera del proyecto.

### **6.8 . Riesgos y Mitigación**

Todo negocio conlleva riesgos potenciales. Identificar y evaluar los riesgos clave, como cambios en la demanda, fluctuaciones económicas o desafíos operativos, es esencial para tomar decisiones informadas. Desarrollar estrategias de mitigación para cada riesgo identificado puede ayudar a garantizar la resiliencia y la capacidad de adaptación del negocio en un entorno empresarial cambiante.

## **6.9 Teoría de la Innovación**

La teoría de la innovación de Schumpeter propone que la introducción de productos y procesos novedosos en un mercado puede generar ventajas competitivas y promover el crecimiento económico. En el contexto de una empresa de licor de uchuva, la innovación radica en la utilización de un ingrediente poco convencional como la uchuva para crear un producto único en un mercado saturado. La capacidad de ofrecer algo diferente y atractivo puede ser un motor clave para el éxito y la diferenciación en el mercado.

## **6.10 . Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter analiza el entorno competitivo de una industria y su atractivo. En el caso del licor de uchuva, este modelo puede ayudar a evaluar la rivalidad competitiva, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos. Comprender estas fuerzas puede guiar la estrategia de la empresa, identificando áreas en las que debe fortalecer su posición competitiva y mitigar posibles riesgos.

## **6.11. Teoría de la Difusión de Innovaciones**

La teoría de la difusión de innovaciones de Rogers se centra en cómo los nuevos productos son adoptados por los consumidores en el mercado. Identificar los primeros adoptantes, quienes están dispuestos a probar productos novedosos, y los grupos posteriores puede ayudar a diseñar una estrategia de marketing dirigida y adaptada a diferentes segmentos de consumidores. Esta teoría puede respaldar la introducción exitosa del licor de uchuva al mercado, identificando cómo generar interés y aumentar la aceptación.

### **6.12 . Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de una empresa. Identificar las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas, puede ayudar a definir estrategias y acciones específicas. En el contexto del licor de uchuva, este análisis puede ayudar a aprovechar las ventajas competitivas y abordar las debilidades, al tiempo que se explotan oportunidades y se mitigan amenazas potenciales.

### **6.12 . Modelo de Ciclo de Vida del Producto**

El modelo de ciclo de vida del producto sugiere que los productos atraviesan varias etapas, desde la introducción hasta la declinación. Para el licor de uchuva, comprender en qué etapa se encuentra (introducción, crecimiento, madurez o declinación) puede influir en las estrategias de marketing y en la gestión de la empresa. Por ejemplo, si el licor de uchuva se encuentra en la etapa de introducción, se requerirá un enfoque en la concienciación y la educación del consumidor, mientras que en la etapa de crecimiento, se buscará expandir la base de clientes.

### **6.13. Teoría de la Segmentación del Mercado**

La teoría de la segmentación del mercado se centra en dividir el mercado en grupos más pequeños y homogéneos según características demográficas, psicográficas o comportamentales. Al aplicar esta teoría, la empresa puede identificar segmentos de consumidores que podrían tener un mayor interés en el licor de uchuva, lo que permite

personalizar las estrategias de marketing y promoción para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo.

#### **6.14. Teoría del Comportamiento del Consumidor**

La teoría del comportamiento del consumidor analiza cómo las decisiones de compra son influenciadas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos. En el caso del licor de uchuva, es esencial comprender cómo estos factores pueden afectar la percepción del consumidor sobre el producto, su disposición a probarlo y su lealtad a la marca. Adaptar las estrategias de marketing y comunicación para abordar estos factores puede mejorar la aceptación y la demanda del licor de uchuva.

#### **6.15. Modelo de Cadena de Valor**

El modelo de cadena de valor de Porter descompone las actividades de una empresa en diferentes etapas para identificar dónde se agrega valor y cómo se pueden optimizar los procesos. Aplicar este modelo al negocio de licor de uchuva puede revelar oportunidades para mejorar la eficiencia en la producción, reducir costos, fortalecer las relaciones con proveedores y maximizar la calidad del producto final.

#### **6.16 . Teoría de la Sostenibilidad**

La teoría de la sostenibilidad aboga por prácticas empresariales responsables desde una perspectiva ambiental, social y económica. Al crear una empresa de licor de uchuva, considerar prácticas sostenibles en la producción, el empaque y la distribución puede no solo reducir el impacto ambiental, sino también atraer a consumidores conscientes que valoran la responsabilidad social corporativa.

## **7. Marco conceptual**

### **7. 1. Innovación y Diferenciación**

La innovación, definida como la introducción de algo nuevo o significativamente mejorado, es esencial para destacar en un mercado competitivo. La creación de un licor de uchuva representa una innovación en términos de ingredientes y sabores. Diferenciarse en el mercado se relaciona con la capacidad de ofrecer algo único y valioso para los consumidores, y el licor de uchuva cumple con este criterio al proporcionar una experiencia de sabor fresca y poco convencional. La diferenciación puede ser un factor determinante en la atracción de consumidores y en la construcción de una identidad de marca sólida.

### **7.2. Experiencia del Consumidor**

La experiencia del consumidor se refiere a las percepciones y emociones que un cliente experimenta al interactuar con un producto o servicio. En el contexto del licor de uchuva, la experiencia del consumidor se extiende desde el primer encuentro con el producto en el estante hasta el proceso de degustación y disfrute. La creación de una experiencia sensorial agradable, respaldada por el sabor distintivo de la uchuva y la narrativa artesanal, puede aumentar la satisfacción del consumidor y fomentar la fidelización a largo plazo.

### **7.3. Valor Cultural y Patrimonial**

La uchuva es un componente cultural y culinario importante en ciertas regiones. Incorporar ingredientes autóctonos en la producción de licor no solo agrega un valor cultural y patrimonial, sino que también establece una conexión emocional con los consumidores que

pueden identificarse con la tradición y la historia detrás de la uchuva. Esto puede resonar especialmente en un mercado que valora la autenticidad y la historia detrás de los productos.

#### **7.4. Responsabilidad Social Corporativa**

La responsabilidad social corporativa (RSC) implica la adopción de prácticas comerciales éticas y sostenibles que beneficien a la sociedad en general. La producción y comercialización de licor de uchuva puede incorporar prácticas de RSC al apoyar a comunidades locales de agricultores que cultivan uchuva y al utilizar prácticas de producción amigables con el medio ambiente. La RSC puede mejorar la imagen de la marca y atraer a consumidores conscientes de la responsabilidad social.

#### **7.5. Psicología del Consumidor y Percepción de Producto**

La psicología del consumidor explora cómo los individuos procesan la información y toman decisiones de compra. La percepción del producto se refiere a cómo los consumidores atribuyen características y valores a un producto. En el caso del licor de uchuva, la presentación del producto, el empaque y la comunicación visual pueden influir en cómo se percibe y se valora. Comprender las motivaciones y las percepciones de los consumidores puede ayudar a ajustar estrategias de marketing y comunicación para maximizar el atractivo del producto.

#### **7.6. Segmentación de Mercado y Posicionamiento**

La segmentación de mercado implica dividir a los consumidores en grupos con características y necesidades similares. Identificar segmentos de consumidores que valoran la autenticidad, la innovación y los ingredientes naturales puede permitir una estrategia de

posicionamiento más efectiva para el licor de uchuva. Al adaptar mensajes y enfoques de marketing específicos para cada segmento, se puede aumentar la relevancia y la persuasión del producto.

### **7.7. Análisis Costo-Beneficio**

El análisis costo-beneficio se refiere a la evaluación de los costos y beneficios asociados con una decisión o inversión. Al considerar la creación de una empresa de licor de uchuva, es esencial realizar un análisis detallado de los costos de producción, marketing, distribución y otros gastos, en comparación con los beneficios proyectados, como ingresos por ventas y crecimiento de la marca. Este análisis proporciona información crucial para determinar la factibilidad financiera y la rentabilidad a largo plazo.

### **7.8. Tendencias de Consumo y Estilos de Vida**

El estudio de las tendencias de consumo y los estilos de vida permite comprender cómo los consumidores actuales eligen productos y cómo se alinean con sus valores y preferencias. La preferencia creciente por productos naturales, saludables y con historias de origen puede proporcionar una oportunidad estratégica para el licor de uchuva. Analizar estas tendencias y adaptar el enfoque del negocio puede permitir que el licor de uchuva se ajuste a las necesidades cambiantes de los consumidores.

## **8. Análisis del mercado y la competencia**

En esta parte del proyecto se busca comprender y conocer el mercado, definir el público objetivo (segmentación) analizando la información de los clientes (Demanda) y la

competencia (Oferta). Posteriormente se aplicará un instrumento con el fin de conocer las distintas variables de la demanda con la ayuda de datos cuantitativos y cualitativos para realizar una evaluación probabilística de los resultados. El mercado de licores artesanales está en auge, cada vez son más los consumidores que se interesan en productos de alta calidad y de producción local.

### **8.1 Metodología de la investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo con un enfoque mixto, dado que se recopila información cuantitativa y cualitativa para un estudio más profundo y detallado del mismo. Para Hernández Sampieri los estudios con enfoque mixto representan un “ conjunto de procesos sistemáticos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos”. Para recolectar la información requerida para el análisis del sector, del mercado y de las tendencias actuales se utilizarán herramientas tales como: aplicación de encuestas, entrevistas que permitan captar, tratar y presentar datos para posteriormente realizar un análisis de la información presentada.

Para las fuentes secundarias de información se utiliza artículos científicos, revistas, páginas gubernamentales que cuentan con bases de datos, libros, páginas web del sector licorero, tesis asociadas a temas relacionados; así como las redes sociales para conocer las tendencias y estadísticas de producción y desarrollo de la uchuva en Colombia.

#### **8.1.1 Diseño muestral**

Para alinear los objetivos del proyecto con la investigación se realiza una encuesta como muestreo probabilístico para seleccionar una parte considerada representativa de la

población, en este caso son los administradores del sector HORECA es decir los hoteles, restaurantes, cafeterías e incluyendo bares y discotecas que se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá D.C.

Aunque no se tiene una cifra concreta de la cantidad de establecimientos que hay en Bogotá para la realización del ejercicio se toma como población los habitantes de la ciudad de Bogotá D.C. localizados en la zona de chapinero, de acuerdo con el último censo realizado por el Dane en esta localidad hay 126.591 habitantes de los cuales el 49,3 % corresponde al género masculino y el restante al femenino.

Para determinar el tamaño muestral se toma en cuenta las siguientes variables para evaluar el marco a encuestar.

**Nivel de confianza (z) = 95% = 1.96**

**Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5**

**Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5**

**Margen de error (e) = 0.05**

Al reemplazar cada valor en la fórmula:

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha/2} \cdot \sigma}{e} \right)^2$$

Tenemos que el tamaño de la muestra es de 384 personas tomando como referencia la población, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95 %.

## **9.2 Segmentación del mercado**

### **9.2.1 Localización**

Se ubicará en la ciudad de Bogotá, en el sector sur de la ciudad para realizar todas las tareas relacionadas al área de producción y comercialización del licor de uchuva.

#### **9.2.1.1 Características personales**

Para definir las características de los posibles clientes potenciales, se tiene en cuenta la población a nivel nacional, sus características culturales y demográficas, su capacidad económica, además de sus gustos y productos sustitutos que consuman. Una vez se defina el target se podrán realizar estrategias enfocadas a ese determinado cliente, es necesario comprender que el mercado actual demanda una mayor especialización en la segmentación de los clientes objetivo. En este caso está dirigido a personas entre los 18-40 años, que tengan una posición socioeconómica medio-alta, que sean clientes regulares de lugares tales como bares, discotecas o sitios de entretenimiento público (espacios alternativos); por otra parte, se define una segunda segmentación especializada para restaurantes, bares, cafeterías y tiendas que estén dispuestos a comprar y comercializar productos alternativos en sus establecimientos.

#### **9.2.2 Mercado objetivo**

El público objetivo del licor de uchuva es una persona mayor de 18 años, que aprecia los sabores exóticos y únicos, que se preocupa por su salud y prefiere productos con

ingredientes naturales y sin conservantes, que busca experimentar con bebidas diferentes y apasionados por el tema de la coctelería.

Teniendo en cuenta que en el mercado hay una gran variedad de ofertas en bebidas alcohólicas pero que son bebidas comunes y poco innovadoras, se analiza como punto fuerte el licor de uchuva y su desconocimiento sobre el fruto y sus beneficios en la salud. Se puede aprovechar el uso de las redes sociales para creación de contenido educativo sobre la uchuva y su uso en la gastronomía, en la coctelería y todo su proceso de cultivo.

### **9.2.3 Comportamiento del sector**

Según cifras de Procolombia indican que en el primer semestre del 2022 el país exporto más de 10 millones de dólares en licores; panorama alentador para este sector dado su fuerte afectación en el año 2020 en la que la producción disminuyó un 38% y las ventas del sector licorero cayeron hasta en un 70 % ligado principalmente por la afectación de la pandemia.

Los primordiales canales de venta para estos licores son bares y discotecas, además de tiendas de barrio y almacenes de cadena. En Colombia se cultiva una gran variedad de frutas exóticas que permiten dar un valor agregado a la fruta y participar en nuevos mercados para el desarrollo agroindustrial aprovechando la zona geográfica de los diferentes departamentos. Los principales productores de Physalis a nivel mundial son Colombia, Kenia, Zimbabwe, India y Ecuador; Colombia posee el 90% de la producción mundial de la uchuva. En el mercado internacional se le conoce con el nombre de Golden Berry y en el Perú es conocida como aguaymanto.

Durante la época de aislamiento, las empresas y los consumidores optaron por nuevas formas de comercialización y compra; en donde el servicio a domicilio tuvo gran predominancia a nivel nacional y mundial. En los últimos años, según expertos se ha percibido una tendencia en el incremento de consumo de productos innovadores que ofrezcan un valor agregado y una experiencia más allá del sabor, así como el consumo de bebidas alcohólicas de manera más responsable. Es por esta razón que permitió a la industria reinventarse y desarrollar nuevas alternativas temáticas tales como envío de cócteles, clases personalizadas de Bartender o la experiencia que ofrece la interfaz para que el Bartender preste un servicio a domicilio, entre otras.

El impuesto al consumo de licores, aperitivos y similares, según lo indica el numeral 2 del artículo 50 de la Ley 788 de 2002 (modificado por el art.20 de la ley 1816 de 2016) se aplica una tarifa del 25% sobre el precio de venta al público antes de impuestos y/o participación. Colombia se ha caracterizado por una gran variedad de festivales en el territorio nacional que hacen parte de la representación multicultural, para preservar las creencias y tradiciones de las distintas generaciones como lo son el carnaval de Barranquilla, la Feria de las flores, Carnaval de blancos y negros, Las fiestas de San pedro, el Festival de Cometas, las ferias y fiestas de los distintos pueblos, etc; que fomentan la comercialización de licores para festejar los diferentes eventos mencionados anteriormente.

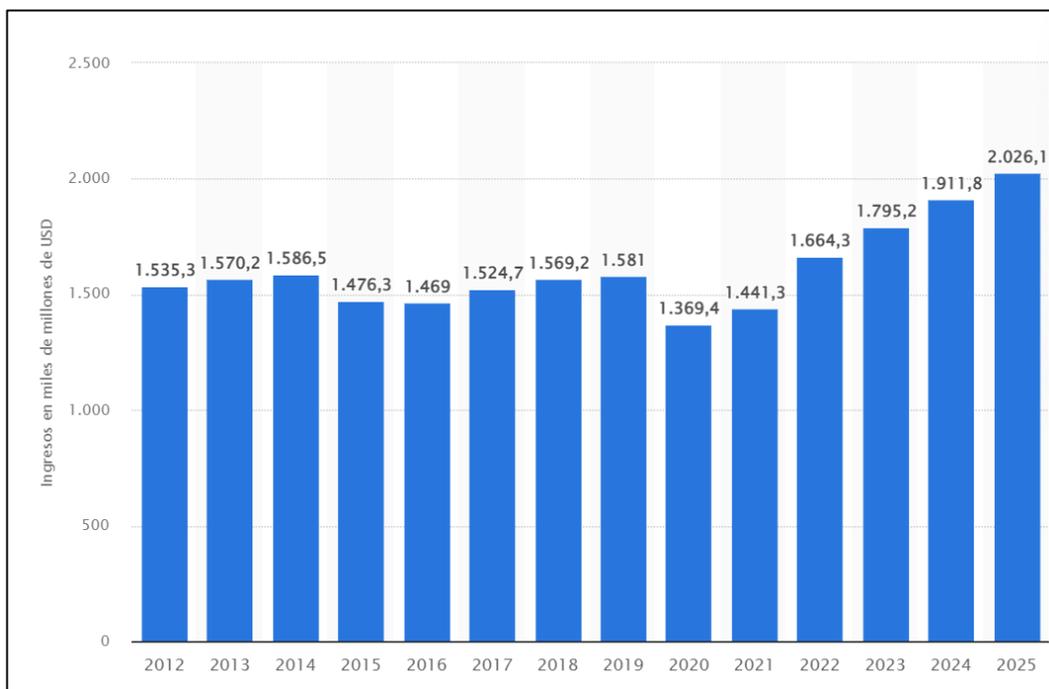
En el panorama nacional existen distintas bebidas alcohólicas, tales como el aguardiente, el vino, bebidas ancestrales como el guarapo, la chicha, el viche, el chirrinchi, entre otras. Este sector contribuye de manera significativa a la industria nacional, al igual que la incursión de estas bebidas para hacer maridaje con diferentes platillos en los más

prestigiosos restaurantes al resaltar los distintos ecosistemas de Colombia. Nuestro país es un cóctel de frutas exóticas y de cultura ancestral.

El tamaño del mercado de bebidas espirituosas en Colombia para el año 2021 fue de COP7298.8 mil millones donde predominó ciudades tales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla <https://www.globaldata.com/store/report/colombia-spirits-market-analysis/> Se pronosticó que los ingresos en el mercado de bebidas alcohólicas a nivel nacional aumentarían durante el periodo 2023 y 2027 en un aproximado de mil millones. El sector de licores en Colombia se encuentra regulado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Salud y Protección Social y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

El impulso en el crecimiento del sector de licores artesanales incluye el incremento de la demanda de bebidas premium con ingredientes de alta calidad y un proceso más detallado; al igual que la creciente popularidad por los cócteles dado los sabores y aromas. Teniendo en cuenta las tendencias las bebidas espirituosas con sabor se han vuelto más apetecidas por los consumidores que buscan nuevos sabores, y el crecimiento del mercado en línea permite llegar a un público más amplio y competir con marcas establecidas.

Ingresos generados por el mercado de las bebidas alcohólicas a nivel mundial entre 2012 y 2025 (en miles de millones de dólares).



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/613216/ingresos-del-mercado-de-bebidas-alcoholicas-a-nivel-mundial/>

De acuerdo con la gráfica anterior se puede inferir que el sector de las bebidas alcohólicas muestra ligeramente una recuperación en sus ventas y se espera continúe incrementando el volumen en ventas. Para el año 2020 el consumo per cápita de bebidas alcohólicas en Colombia fue de 36,4 litros, de igual manera se ha evidenciado un menor consumo de aguardiente y un mayor crecimiento en la cerveza debido a su diversificación. Teniendo en cuenta los principales canales de distribución para los licores que son en primer lugar el sector de la hostelería y restauración, así como establecimientos de entretenimiento; también se dirigen a tiendas de barrio, supermercados u otros que permiten una amplia cobertura del mercado. Los consumidores cada vez están dispuestos a pagar más por un

producto distintivo, innovador, con valor agregado y trascendencia en su producción; al ser un consumidor más selecto hay mayor oportunidad en este tipo de productos.

### **9.3 ESTUDIO DE LA DEMANDA**

#### **9.3.2 Aplicación de instrumento**

Se diseñó una encuesta con 10 preguntas cerradas de opción múltiple con el objeto de determinar las razones y frecuencia de compra, así como el precio, tipo de presentación y tendencia del consumidor frente a estos productos. (Ver Anexo 1)

### **9.4 Estudio de la oferta**

#### **9.4.1 Competencia**

En Colombia existen varios productores de licores y el mercado es amplio (marcas nacionales e internacionales) pero nuestro producto ofrece un factor diferenciador que es la uchuva como fruta exótica de Colombia. La empresa líder en el mercado con una participación promedio de 47,5 % es la Fábrica de Licores de Antioquia seguido de Diageo Colombia con un 28,4 %, el tercer lugar lo ocupa la Industria Licorera de caldas y por ultimo la Industria de Licores del Valle con un 5,0 % de participación. Por su parte las bebidas alcohólicas con mayor demanda en el país son el Aguardiente, el Ron y el Whisky. De igual manera en el país existen varios emprendimientos asociados a cervezas artesanales y opciones alternativas en la industria de las bebidas alcohólicas.

A nivel nacional solo se tiene conocimiento de un licor destilado como competencia directa a nuestro producto que es 472 Spirits, una empresa familiar que se ocupa de hacer bebidas alcohólicas destiladas de las frutas características del trópico colombiano como la

uchuva, la feijoa y la piña. A nivel internacional en Costa Rica tienen un licor artesanal envejecido en barrica del mismo sabor.

Aunque no hay amplia competencia para el mercado de los licores de frutas exóticas hay marcas de gran renombre que están posicionadas, y otros productos sustitutos que son similares que ofertan gran variedad en cuanto a bebidas alcohólicas y específicamente destilados en el mercado nacional e internacional.

### **Objetivos de marketing**

- Aumentar el conocimiento de la marca y el producto en el mercado local y nacional
- Incrementar las ventas del licor de uchuva artesanal en un 20% en el primer año
- Posicionar el licor artesanal como una bebida de alta calidad y producción agrícola

## **9.5 Mix de marketing**

### **9.5.2 Producto**

El producto es un licor artesanal de uchuva proveniente de la extracción natural de colores, nutrientes, aromas y sabores del fruto , presenta un color característico amarillento ligeramente translúcido en 3 diferentes presentaciones.

### **Figura 4.**

*Presentación modelado envase*



Nota. autoría propia

Para la presentación comercial del producto, se plantea que el diseño de la botella tenga el significado inherente y propio de la uchuva no solo en su forma, sino también en su coloración que se logre apreciar la estética del fruto.

El contenido alcohólico de esta bebida puede situarse entre los 20 y los 50 grados alcohólicos, es una bebida que puede ser consumida directamente, sirve para acompañar diversas comidas, en la elaboración de postres y mermeladas, con pasabocas y para la preparación de diferentes cócteles.

### **6.5.3 Plaza**

Para el sistema y canales de distribución la empresa tendrá un canal directo con los restaurantes, discotecas, bares y hoteles con la finalidad de interactuar propiamente con los consumidores, también se distribuirá por canales indirectos para llegar a mayor cantidad de personas por medio de distribuidores teniendo así un canal dual.

#### 6.5.4 Promoción

**Figura 5.**

**Promoción**



#### **Estrategias de mercadeo**

- Crear alianzas estratégicas con restaurantes y bares locales para ofrecer el licor de uchuva en la carta de bebidas de los establecimientos.
- Diseñar la etiqueta y marca que refleje la trascendencia artesanal del licor.
- Realizar eventos de cata o degustación en diversos establecimientos locales con el fin de dar a conocer la bebida y sus posibles combinaciones en coctelería y gastronomía como opción diferenciadora.
- Participar en ferias, eventos y actividades de productos locales (mercados campesinos) para establecer contactos con distribuidores o clientes potenciales.

## **Métricas y seguimiento**

Para medir la efectividad de la campaña de marketing se utilizarán diferentes métricas tales como:

- Venta del licor de uchuva en bares y restaurantes locales
- Cantidad de alianzas establecidas y resultados de promociones
- Alcance de las publicaciones y seguidores en las redes sociales
- Participación de los clientes y/o consumidores en los eventos de degustación.

## **9.6 Segmentación Demográfica**

### **Edad:**

- Consumidores Jóvenes (21-30): Incluye a jóvenes adultos que buscan experiencias nuevas y únicas en licores, especialmente en entornos sociales y eventos (Parra, 2023).
- Adultos Medios (31-50): Comprenden un grupo que valora la calidad y la autenticidad, buscando licores para disfrutar en ocasiones especiales (Parra, 2023).
- Adultos Mayores (51+): Un segmento que podría tener preferencia por licores tradicionales y valorar la herencia cultural (Parra, 2023).

### **Género:**

- Hombres: Tradicionalmente más inclinados hacia el consumo de licores, especialmente para eventos sociales (Parra, 2023).

- Mujeres: Un segmento en crecimiento que busca experiencias de sabor y calidad en el consumo de licores (Parra, 2023).

**Ingresos:**

- Ingresos Altos: Consumidores con ingresos significativos que pueden permitirse licores premium y ediciones especiales (Parra, 2023).
- Ingresos Medios: Personas que buscan calidad pero son más sensibles al precio.
- Ingresos Bajos: Un segmento menor que busca opciones accesibles sin comprometer la calidad (Parra, 2023).

**Educación:**

- Educación Superior: Consumidores con educación universitaria que pueden estar más dispuestos a explorar sabores y valorar la calidad (Parra, 2023).
- Educación Secundaria y Menos: Un segmento más tradicional que podría preferir sabores familiares y comunes (Parra, 2023).

## **9.7 Segmentación Geográfica**

**Ubicación:**

- Bogotá Centro: Consumidores urbanos y cosmopolitas que buscan opciones de entretenimiento y experiencias culinarias únicas.
- Bogotá Suburbios: Un segmento que valora la comodidad y la accesibilidad de productos de calidad.

**Segmentación Psicográfica:**

**Estilo de Vida:**

- **Gastrónomos Aficionados:** Personas apasionadas por la gastronomía y la mixología que buscan licores para maridar con alimentos (Parra, 2023).
- **Amantes de la Cultura Local:** Consumidores que valoran la herencia cultural de la región andina y buscan productos auténticos (Parra, 2023).

**Valores y Preferencias:**

- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Un segmento consciente del medio ambiente que elige productos sostenibles y socialmente responsables (Parra, 2023).
- **Autenticidad y Calidad:** Consumidores que priorizan la autenticidad de los ingredientes locales y la calidad del licor (Parra, 2023).

**9.8 Segmentación Conductual**

**Frecuencia de Consumo:**

- **Ocasionales:** Consumidores que compran licores esporádicamente para ocasiones especiales.
- **Frecuentes:** Personas que disfrutan de licores regularmente en eventos sociales o en el hogar.

**Nivel de Interacción con la Marca:**

- **Leales a la Marca:** Consumidores que muestran lealtad a "SaborAndino" y están dispuestos a probar nuevas ofertas.

- Exploradores de Sabores: Personas dispuestas a probar nuevos sabores e innovaciones de la marca.

#### **Historial de Compra:**

- Compradores de Licores Artesanales: Consumidores que han comprado previamente licores artesanales, locales o importados.
- Primerizos en Licores Artesanales: Potenciales clientes que aún no han experimentado con licores artesanales.

### **9.9 Segmentación de Sabores**

#### **Preferencias de Sabor:**

- Uchuva Pura: Consumidores que buscan la autenticidad y el sabor natural de la uchuva.
- Sabores Combinados: Personas interesadas en sabores innovadores como lulo, café y otras combinaciones únicas.
- Ediciones Especiales: Consumidores que buscan ediciones limitadas y sabores únicos.

#### **Exploradores de Sabores:**

- Consumidores en Bogotá con mentalidad aventurera que disfrutan probando nuevos sabores y combinaciones.

### **9.10 Segmentación de Canales de Venta**

#### **Canal de Venta:**

- Bares y Restaurantes: Lugares que buscan ofertas exclusivas para su menú y desean destacarse con opciones únicas.
- Tiendas Especializadas: Comercios que se centran en productos artesanales y locales.
- Ventas en Línea: Plataforma de ventas en línea para llegar a un público más amplio en Bogotá y otras regiones de Colombia.

### **9.11 Segmentación definida**

La segmentación cuidadosamente definida para "SaborAndino" se basa en criterios demográficos, geográficos, psicográficos, conductuales y de preferencias de sabor. Esto nos permite comprender y atender las necesidades y preferencias únicas de diversos grupos de consumidores. Desde jóvenes adultos en busca de experiencias novedosas hasta adultos mayores que valoran la herencia cultural, pasando por aquellos con diferentes niveles de ingresos, educación y estilos de vida, esta segmentación proporciona una base sólida para desarrollar estrategias de marketing y productos personalizados. Además, la identificación de canales de venta específicos, como bares y restaurantes, tiendas especializadas y ventas en línea, nos permitirá llegar de manera efectiva a cada segmento y ofrecerles opciones de licores que se alineen con sus preferencias y comportamientos de compra (Parra, 2023).

#### **9.11.1 Perfil del consumidor**

Nombre: Juanito López

##### **Demográfico:**

- Edad: 28 años

- Género: Hombre
- Ingresos: Ingresos Medios
- Educación: Educación Superior (Tiene un título universitario)

**Geográfico:**

- Ubicación: Bogotá Centro

**Psicográfico:**

- Estilo de Vida: Gastrónomo Aficionado. Juanito es un apasionado por la gastronomía y la mixología. Le encanta experimentar con sabores y disfrutar de comidas y bebidas de alta calidad. Siempre está buscando nuevas combinaciones para maridar con sus platos favoritos.
- Valores y Preferencias: Le da mucha importancia a la sostenibilidad y la responsabilidad social. Prefiere productos que sean sostenibles y socialmente responsables. Además, valora la autenticidad de los ingredientes locales y la calidad del licor.

**Conductual:**

- Frecuencia de Consumo: Juanito es un consumidor frecuente de licores. Disfruta de cócteles y licores de alta calidad en eventos sociales con amigos y también los disfruta en casa cuando organiza cenas o degustaciones de licores.
- Nivel de Interacción con la Marca: Es leal a la marca "SaborAndino" y siempre está dispuesto a probar nuevas ofertas y ediciones especiales que la marca lanza al mercado.

- Historial de Compra: Ha comprado previamente licores artesanales y ha probado varios sabores innovadores, como lulo y café, de "SaborAndino". Tiene experiencia en la apreciación de licores de alta calidad.

**Preferencias de Sabor:**

- Prefiere sabores innovadores y únicos. Le gusta probar nuevas combinaciones de sabores, como la edición especial de "SaborAndino" que combina lulo y café.

**Canales de Venta:**

- Tiene la costumbre de comprar licores de "SaborAndino" en tiendas especializadas en el centro de Bogotá. También ha explorado el sitio web de ventas en línea de la marca para descubrir nuevas ofertas y productos exclusivos.

**10. Análisis de Precios del Mercado y la Competencia**

La oferta legal de licores en Colombia se compone de la producción nacional y las importaciones, mientras que el licor adulterado y el contrabando, debido a su naturaleza clandestina, resultan difíciles de cuantificar. Para esta caracterización, nos enfocamos en la oferta que comprende la producción nacional y las importaciones, excluyendo las adulteraciones y el comercio ilegal.

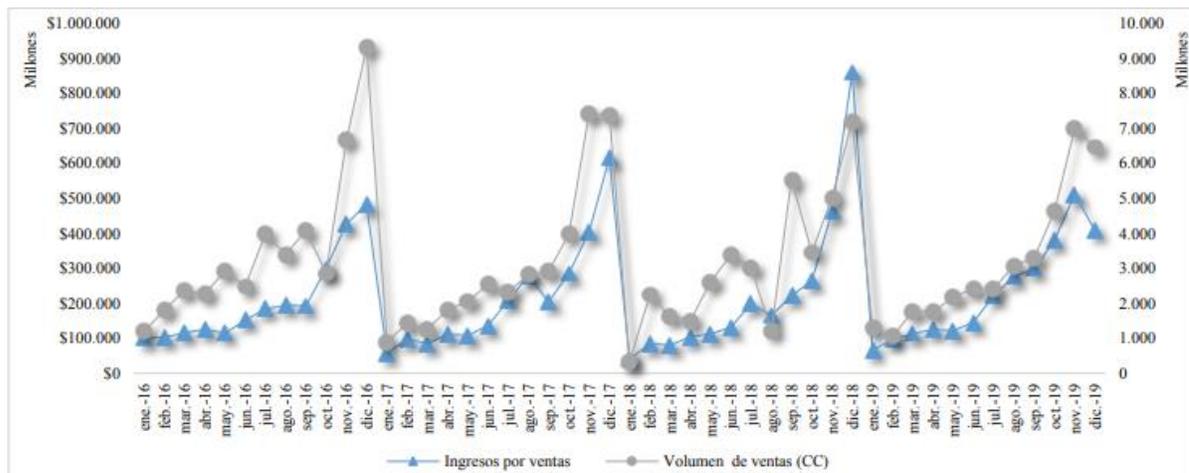
**10.1 Análisis a nivel nacional**

**Ventas e ingresos**

Durante el período de 2016 a 2019, las ventas de licores mostraron un componente estacional, con un aumento notable en el último trimestre de cada año debido a las

festividades. En general, se observó una disminución en las ventas en términos de volumen (medidas en CC) y en los ingresos generados en comparación con el año anterior. La variación porcentual acumulada del volumen de ventas en CC fue del -35.1%, mientras que para los ingresos fue del -25.0%. Esto se presenta de manera visual en la Gráfica 1.

**Gráfica 1. Comportamiento de las ventas y los ingresos en Colombia Periodo 2016 – 2019**



Fuente: Información suministrada por las empresas del sector – Cálculos: GEE – SIC.

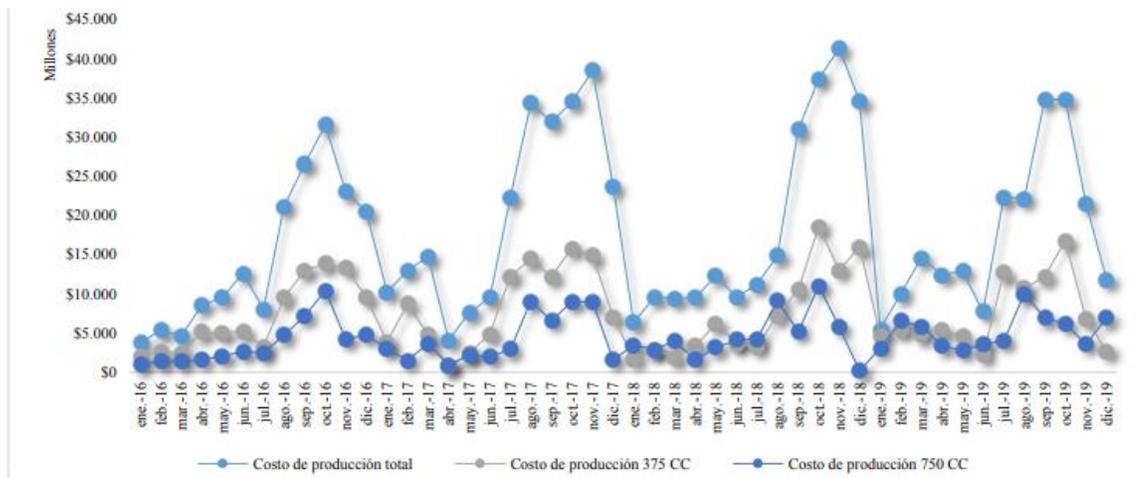
### Costo de producción

En cuanto a los costos de producción, se observó un aumento general durante el período de 2016 a 2019. Este incremento en los costos muestra una tendencia estacional, destacándose un aumento durante el segundo y tercer trimestre de cada año. En relación a los costos de producción en su conjunto, se registró una variación porcentual acumulada del 20.2%. Además, en lo que respecta a los tamaños de envase de 375 CC y 750 CC, se observaron variaciones del 4.5% y del 43.4%, respectivamente, en sus costos de producción.

Esta evolución en los costos se representa gráficamente en la Gráfica 2. Este aumento en los costos de producción puede estar relacionado con diversos factores, como la inflación, los cambios en los precios de los insumos, o incluso la demanda estacional de licores. La tendencia estacional podría deberse a la necesidad de incrementar la producción para satisfacer la demanda en eventos festivos y temporadas de celebración. Es importante tener en cuenta estas fluctuaciones en los costos al analizar el desempeño financiero y la rentabilidad del mercado de licores durante ese período. Estos datos proporcionan información valiosa para las estrategias de fijación de precios y gestión de costos en la industria de licores.

**Gráfica 2. Comportamiento de costos de producción en Colombia total y por tamaño**

**Periodo 2016 – 2019**



Fuente: Información suministrada por las empresas del sector – Cálculos: GEE – SIC.

**Preferencias y participación**

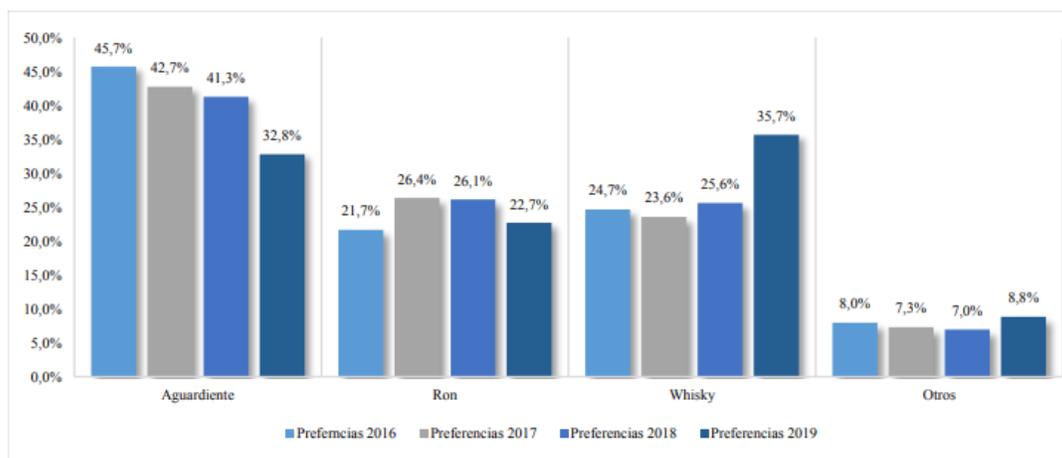
En lo que respecta a las preferencias de consumo de licores durante el período de 2016 a 2019, se observaron tendencias notables en Cundinamarca y Bogotá, así como en todo

el país. Entre los tipos de bebidas alcohólicas, el Aguardiente, el Ron y el Whisky fueron los tres más demandados por los consumidores en general.

Sin embargo, es relevante destacar que hacia fines de 2019, se produjo un cambio en estas preferencias, donde el Whisky emergió como la bebida más preferida, experimentando un aumento significativo del 44.6%. Le siguieron el Aguardiente y el Ron con variaciones del -28.2% y 4.7%, respectivamente, en sus niveles de demanda. Esta evolución se ilustra gráficamente en la Gráfica 3.

El cambio en las preferencias de consumo hacia el Whisky sugiere una tendencia hacia licores de alta calidad y sofisticación en Cundinamarca y Bogotá, así como a nivel nacional. Este cambio podría estar relacionado con una mayor apreciación por sabores complejos y experiencias de degustación. Además, el análisis geográfico resalta la diversidad en las preferencias de consumo dentro del país, con ciertos departamentos mostrando un mayor interés en licores específicos. Estos datos son valiosos para la toma de decisiones estratégicas en la industria de licores y la adaptación de productos y estrategias de marketing en función de las preferencias regionales.

**Gráfica 3. Preferencias de consumo en Colombia por tipo de licor Periodo 2016 – 2019**



Fuente: Información suministrada por las empresas del sector – Cálculos: GEE – SIC.

## 10.2 Competencia

**Tabla 2.**

*Competencia*

| Competidor                 | Rango de Precios<br>(por botella de 750 ml) | Factores de Influencia<br>en los Precios                   | Foto  |
|----------------------------|---|--|---|
| 472 Uchuva<br>Fruit Brandy | 190.600 pesos<br>colombianos                | Calidad, presentación<br>atractiva, reputación de<br>marca |  |

|            |                           |                                 |   |
|------------|---------------------------|---------------------------------|---|
| UchuvaArte | 120,000 pesos colombianos | Calidad de ingredientes, fresca |  |
|------------|---------------------------|---------------------------------|---|

Nota. Autoría propia

**Estrategia de Precios:**

- "SaborAndino" se posicionará inicialmente como una opción de alta calidad y precios premium en el mercado de licores de uchuva en Bogotá, Colombia.
- Con el tiempo, se pueden introducir ediciones limitadas y opciones más accesibles para diversificar la oferta y llegar a un público más amplio.

**Descuentos y Promociones:**

- "SaborAndino" considerará ofrecer descuentos por volumen de compra, promociones de lanzamiento y regalos con la compra para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

**Monitoreo y Ajuste de Precios:**

- La empresa realizará un seguimiento constante de la competencia y las preferencias del consumidor para ajustar sus precios según sea necesario y mantener la competitividad en el mercado.

**Tabla 3.**

*Competencias de licores*

| Producto               | Precio Promedio (Colombianos) (750ml) | Justificación de Precio                                      |   |
|------------------------|---------------------------------------|--|---|
| <b>Licores</b>         |                                       |  |   |
| Aguardiente Antioqueño | 42.090                                | Tradición y calidad que respaldan su precio en el mercado.   |   |
| Ron Medellín           | 48.920                                | Ron premium con historia colombiana y sabores excepcionales. |  |

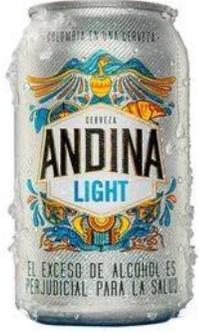
|                               |                |  |   |
|-------------------------------|----------------|--|---|
| <p>Aguardiente<br/>Néctar</p> | <p>34,000</p>  | <p>Ofrece una opción accesible sin comprometer la calidad.</p>         |    |
| <p>Licor 43</p>               | <p>144.500</p> | <p>Su sabor único y origen importado respaldan su precio.</p>          |   |
| <p>Baileys (700 ml)</p>       | <p>74.120</p>  | <p>Marca internacional y calidad que justifican un precio premium.</p> |  |
| <p><b>Vinos</b></p>           |                |  |   |

|                                  |               |  |   |
|----------------------------------|---------------|--|---|
| <p>Vino Santa Helena</p>         | <p>15.590</p> | <p>Relación calidad-precio atractiva para los amantes del vino.</p>  |   |
| <p>Vino Casillero del Diablo</p> | <p>52.900</p> | <p>Marca reconocida y calidad que justifican un precio moderado.</p> |  |

|                              |         |   |   |
|------------------------------|---------|---|---|
| Vino<br>Marqués de<br>Riscal | 132,000 | Prestigio español y calidad<br>que respaldan un precio<br>premium.  |  <p>La Lico</p> <p>EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD.<br/>PROHÍBASE EL EXPENDIO DE BEBIDAS EMBRIAGANTES A MENORES DE EDAD.</p> |
| Vino<br>Trapiche             | 48,000  | Opción accesible para<br>aquellos que buscan calidad<br>en el vino. |   |

|  |               |   |   |
|--|---------------|---|---|
| <p>Vino<br/>Zuccardi</p>                           | <p>84,000</p> | <p>Variedad y calidad de vinos que respaldan un precio competitivo.</p> |   |
| <p><b>Cervezas</b></p>                             |               |   |   |
| <p>Águila<br/>(Cerveza<br/>Águila)<br/>(330ml)</p> | <p>3,000</p>  | <p>Cerveza popular y accesible para una amplia audiencia.</p>           |  |

|  |              |  |   |
|--|--------------|--|---|
| <p>Poker 330 ml)</p>                     | <p>3,000</p> | <p>Ofrece una cerveza de calidad a un precio competitivo.</p>                                  |  <p>UNA UNIDAD</p> <p>330 mililitros</p> <p>EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD. -VIVE RESPONSABLE-<br/>PROHÍBESE EL EXPENDIO DE BEBIDAS EMBRIAGANTES A MENORES DE EDAD.</p> |
| <p>Club Colombia 330 ml)</p>             | <p>3,000</p> | <p>Cerveza premium colombiana con un precio justificado por su calidad y tradición.</p>        |  <p>1 UNIDAD</p> <p>330 mililitros</p> <p>EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD. PROHÍBESE EL EXPENDIO DE BEBIDAS EMBRIAGANTES A MENORES DE EDAD. -VIVE RESPONSABLE-</p>      |
| <p>BBC (Bogotá Beer Company) 269 ml)</p> | <p>3,700</p> | <p>Cerveza artesanal con mayor precio debido a su elaboración cuidadosa y sabor exclusivo.</p> |  <p>12 UNIDADES</p> <p>269 mililitros</p> <p>PROHÍBESE EL EXPENDIO DE BEBIDAS EMBRIAGANTES A MENORES DE EDAD. EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD.</p>                     |

|                 |       |   |  |
|-----------------|-------|---|--|
| Andina 330 ml)  | 2.031 | Una opción intermedia que equilibra calidad y precio.       |   |
| Costeña 330 ml) | 2.380 | Cerveza refrescante y accesible para el público en general. |  |

Nota. Autoría propia

### Licores:

- **Aguardiente Antioqueño:** Con un precio promedio de 25,000 pesos colombianos, Aguardiente Antioqueño justifica su precio a través de su rica tradición y calidad percibida en la producción de aguardiente. Es una marca icónica en la región de Antioquia y Colombia, lo que respalda su posición en el mercado y su capacidad para mantener precios competitivos.
- **Ron Medellín:** Con un precio promedio de 35,000 pesos colombianos, Ron Medellín es una marca de ron que se basa en su larga historia y la calidad de sus productos. Los

consumidores están dispuestos a pagar más por este ron debido a su herencia colombiana y sus sabores excepcionales.

- **Aguardiente Néctar:** Con un precio promedio de 20,000 pesos colombianos, Aguardiente Néctar se posiciona como una opción accesible en el mercado de aguardientes sin sacrificar la calidad. Su justificación de precio radica en ofrecer una alternativa económica para los consumidores.
- **Aguardiente Cristal:** Con un precio promedio de 22,000 pesos colombianos, Aguardiente Cristal es conocido por ofrecer un equilibrio entre calidad y precio. Su precio competitivo y buena reputación respaldan su posición en el mercado.
- **Licor 43:** Con un precio promedio de 50,000 pesos colombianos, Licor 43 se destaca por su sabor único y su origen importado, lo que justifica un precio más alto en el mercado colombiano.
- **Baileys:** Con un precio promedio de 45,000 pesos colombianos, Baileys es una marca internacional de licor de crema irlandesa. Su precio premium se justifica por su reconocimiento mundial y su sabor suave y versátil.
- **Amarula:** Con un precio promedio de 55,000 pesos colombianos, Amarula es un licor exótico de Sudáfrica que justifica su precio alto debido a su singularidad en sabor y su rareza en el mercado colombiano.

#### **Vinos:**

- **Vino Santa Helena:** Con un precio promedio de 25,000 pesos colombianos, Vino Santa Helena busca atraer a consumidores que valoran la relación calidad-precio, ofreciendo una opción atractiva en el mercado.

- **Vino Concha y Toro:** Con un precio promedio de 30,000 pesos colombianos, Concha y Toro es una marca chilena que justifica su precio por su renombre y la variedad de opciones que ofrece a los consumidores.
- **Vino Casillero del Diablo:** Con un precio promedio de 28,000 pesos colombianos, este vino se respalda por una marca reconocida y una calidad constante, lo que justifica su precio moderado en el mercado.
- **Vino Marqués de Riscal:** Con un precio promedio de 40,000 pesos colombianos, Marqués de Riscal es un vino español de alta gama. Su precio premium se justifica por su prestigio y calidad respaldada por su herencia española.
- **Vino Trapiche:** Con un precio promedio de 22,000 pesos colombianos, Trapiche ofrece una opción asequible para aquellos que buscan calidad en el vino sin gastar en exceso.
- **Vino Terrazas de los Andes:** Con un precio promedio de 38,000 pesos colombianos, Terrazas de los Andes es un vino argentino de alta calidad. Su justificación de precio se encuentra en su origen y calidad de alta gama.
- **Vino Zuccardi:** Con un precio promedio de 32,000 pesos colombianos, Zuccardi destaca por la variedad y calidad de sus vinos, lo que respalda un precio competitivo en el mercado colombiano.

**Cervezas:**

- **Águila (Cerveza Águila):** Con un precio promedio de 3,000 pesos colombianos, Cerveza Águila se posiciona como una cerveza popular y accesible para una amplia audiencia en Colombia.

- **Poker:** Con un precio promedio de 3,500 pesos colombianos, Poker ofrece una cerveza de calidad a un precio competitivo, atrayendo a consumidores conscientes del presupuesto.
- **Club Colombia:** Con un precio promedio de 4,000 pesos colombianos, Club Colombia es una cerveza premium colombiana que justifica su precio por su calidad y tradición.
- **BBC (Bogotá Beer Company):** Con un precio promedio de 5,000 pesos colombianos, BBC es una cerveza artesanal con un precio más alto debido a su elaboración cuidadosa y sabores exclusivos.
- **Andina:** Con un precio promedio de 4,500 pesos colombianos, Andina ofrece una opción intermedia que equilibra calidad y precio, atrayendo a consumidores que buscan algo más que una cerveza básica.
- **Costeña:** Con un precio promedio de 3,200 pesos colombianos, Costeña es una cerveza refrescante y accesible para el público en general en Colombia.
- **Heineken:** Con un precio promedio de 6,000 pesos colombianos, Heineken es una marca internacional de cerveza que justifica su precio premium por su reconocimiento mundial y calidad.

## **11. Plan de producción**

### **Objetivos de Producción:**

- Producción anual objetivo: 100,000 litros.

- Mantener la más alta calidad y autenticidad en todos los productos.
- Controlar eficientemente los costos de producción para garantizar la rentabilidad.

Gama de Productos:

- Ofrecer una amplia gama de licores a base de uchuva, incluyendo licor puro de uchuva, licores infusionados con hierbas y especias, y una edición especial de licor de uchuva envejecido en barricas de roble.

Capacidad de Producción:

- La capacidad estimada de la planta es de 500 litros por día.
- Horas de operación diaria: 12 horas.

Localización de la Planta:

- Ubicación estratégica en la región de Cundinamarca, cerca de las zonas de cultivo de uchuva y con fácil acceso a la red de carreteras

Diseño de la Planta:

- Plano de planta profesional que incluye áreas de producción, almacenamiento climatizado para barricas, oficinas administrativas y una sala de degustación.

Equipamiento:

- Equipos de alta calidad, como fermentadores de acero inoxidable, alambiques de cobre, tanques de almacenamiento con control de temperatura y una línea de embotellado automatizada con etiquetadoras y tapadoras.

Diagrama de Flujo:

- Diagrama de flujo detallado que muestra cada etapa del proceso de producción, desde la recepción de uchuva hasta el envasado y etiquetado final.

Tamaño de la Planta:

- La planta tiene una capacidad máxima de producción de 180,000 litros al año, con espacio para expandirse según la demanda.

Producción Mensual y Anual:

- Proyección de demanda anual: 80,000 litros de enero a noviembre y 120,000 litros en diciembre debido a la temporada navideña.
- Plan mensual de producción: Ajuste la producción mensual para satisfacer la demanda estacional.

Control de Calidad:

- Implementación de un riguroso sistema de control de calidad en cada fase de producción, incluyendo pruebas de sabor y aroma, así como análisis de laboratorio para garantizar la consistencia y seguridad de los productos.

Personal:

- Equipo de 12 profesionales, incluyendo enólogos, destiladores, personal de embotellado, control de calidad y personal administrativo.

Distribución y Almacenamiento:

- Se ha establecido un almacén climatizado con capacidad para 150,000 litros y se han firmado acuerdos de distribución con distribuidores regionales y nacionales.

**Tabla 4.**

*Maquinas de producción*

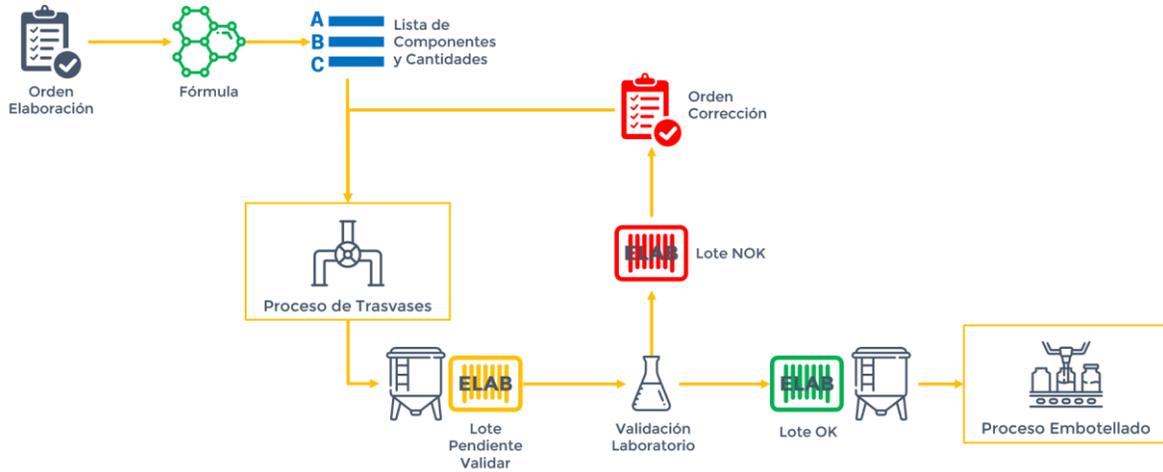
| <b>Máquina / Elemento</b>                            | <b>Descripción</b>  | <b>Precio Estimado</b> |
|--|---|------------------------|
| Extractor de Jugo de Uchuva                          | Exprimidor industrial para jugo de uchuva. Capacidad de hasta 100 kg/hora. Fabricado en acero inoxidable.   | \$3.500.00             |
| Alambique de Destilación                             | Alambique de destilación para licor artesanal, disponible en cobre o acero inoxidable. Fundamental para la destilación y fermentación controlada. | \$780.000              |
| Fermentadores de Acero Inoxidable                    | Tanques de fermentación de acero inoxidable para el control del proceso de fermentación.  | 1.300.000              |
| Tanques de Almacenamiento con Control de Temperatura | Tanques de almacenamiento para mantener la calidad del licor, con control de temperatura.   | 3.500.000              |
| Línea de Embotellado Automatizada                    | Incluye máquinas etiquetadoras y tapadoras automáticas para embotellar el licor de manera eficiente y precisa.                                    | 12.500.000             |

Nota. Autoría propia

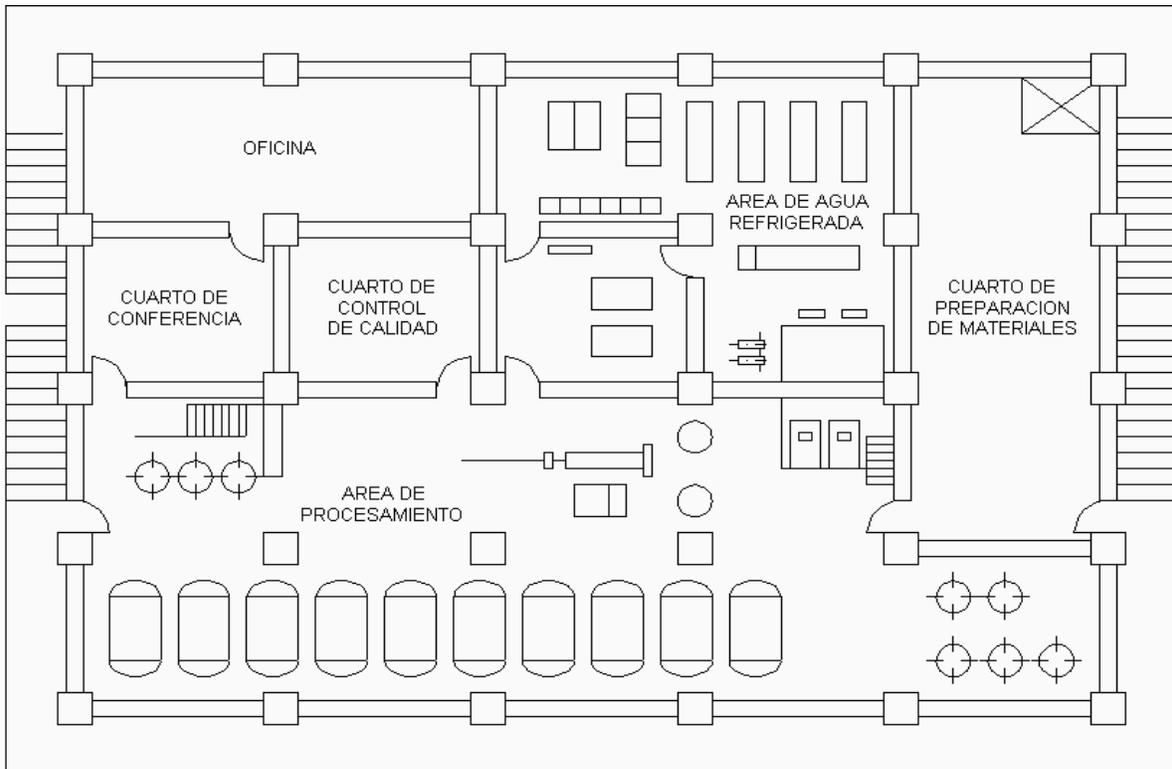
## 11.1 Planta de producción

**Figura 7.**

*Planta de producción*



Nota. tomado de <https://spicasoftware.es/wp/wp-content/uploads/2019/11/SAEL-Proceso-Elaboraci%C3%B3n-min.png>

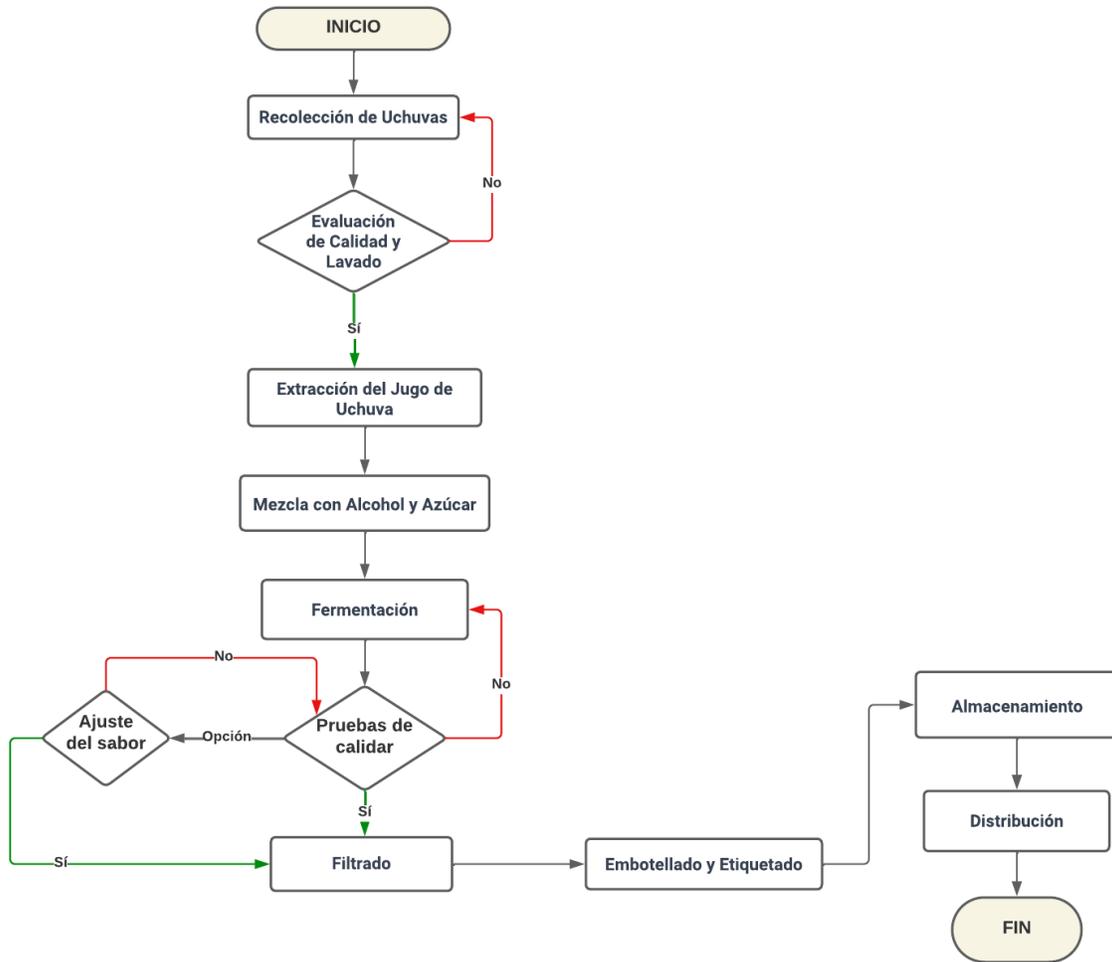


Nota. tomado de <https://spicasoftware.es/wp/wp-content/uploads/2019/11/SAEL-Proceso-Elaboraci%C3%B3n-min.png>

## 11.2 Diagrama de flujo

### Gráfica 3.

*Diagrama de producción*



Nota. autoría propia

### 11.3 Localización del proyecto

#### 11.3.1 Macrolocalización

La empresa tendrá lugar en la ciudad de Bogotá D.C., específicamente en la localidad de Ciudad Bolívar, como ubicación estratégica debido a su amplitud y su atractivo turístico.

La elección de Ciudad Bolívar se justifica por las siguientes razones:

- **Amplitud Geográfica:** Ciudad Bolívar es una de las localidades más extensas de Bogotá, lo que brinda suficiente espacio para la operación de la empresa. Esto permite la expansión y desarrollo futuro de las instalaciones en caso de ser necesario.
- **Zona Turística:** Ciudad Bolívar cuenta con atractivos turísticos, como parques naturales, senderos ecológicos y otras atracciones, que pueden atraer a visitantes interesados en conocer la región y disfrutar de productos locales como el licor artesanal a base de uchuva.
- **Accesibilidad:** La localidad cuenta con buenas vías de comunicación y acceso, lo que facilita la distribución de productos hacia otros sectores de la ciudad y áreas circundantes.
- **Recursos Locales:** Ciudad Bolívar puede ofrecer acceso a recursos locales, como la producción de uchuvas frescas y otros ingredientes necesarios para la elaboración del licor.
- **Desarrollo Comunitario:** La ubicación en una zona con potencial turístico puede contribuir al desarrollo económico de la comunidad local, generando empleo y oportunidades de negocio en la región.

La elección estratégica de Ciudad Bolívar como la macrolocalización de la empresa se basa en consideraciones de espacio, acceso a recursos y oportunidades de mercado, y busca establecer una sinergia positiva con la comunidad local y los visitantes que deseen experimentar y adquirir productos de licor artesanal a base de uchuva

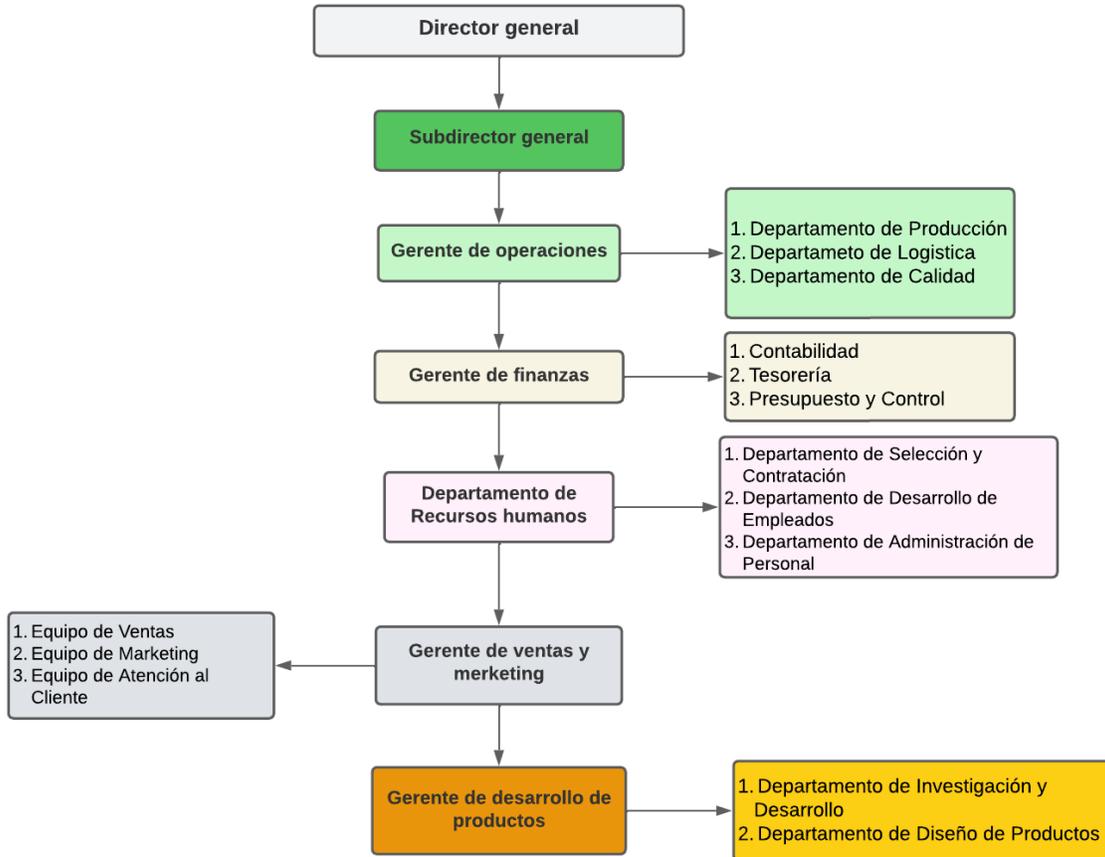
## **12. Estudio organizacional**

En un mundo empresarial en constante evolución, la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar es esencial para su éxito continuo. Los desafíos cambiantes del mercado, la competencia feroz y la creciente demanda de eficiencia y calidad requieren que las organizaciones evalúen constantemente su estructura, procesos y recursos para mantenerse competitivas y cumplir sus objetivos estratégicos. En este contexto, se presenta este estudio organizacional, una herramienta integral que nos permitirá examinar en profundidad todos los aspectos de nuestra organización.

### **12.1 Organigrama**

#### **Gráfica 4.**

*Organigrama empresarial*



Nota. autoría propia

## 12.2 Manual de funciones

### Introducción:

Este Manual de Funciones tiene como objetivo definir y describir las responsabilidades y tareas de cada puesto dentro de la organización. Proporciona un marco de referencia para los empleados y gerentes, facilitando la comprensión de las expectativas y responsabilidades en sus roles respectivos.

### Política de Actualización:

Este manual se revisa periódicamente para reflejar los cambios en las responsabilidades y funciones de los empleados. Las actualizaciones se realizan en coordinación con los departamentos pertinentes y la alta dirección.

**Índice:**

Director General

Subdirector General

Gerente de Operaciones

- Jefe de Departamento de Producción
- Jefe de Departamento de Logística
- Jefe de Departamento de Calidad

Gerente de Finanzas

- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Tesorería
- Jefe de Presupuesto y Control

Gerente de Recursos Humanos

- Jefe de Departamento de Selección y Contratación
- Jefe de Departamento de Desarrollo de Empleados
- Jefe de Departamento de Administración de Personal

Gerente de Ventas y Marketing

- Jefe de Equipo de Ventas
- Jefe de Equipo de Marketing
- Jefe de Equipo de Atención al Cliente

Gerente de Desarrollo de Productos

- Jefe de Departamento de Investigación y Desarrollo
- Jefe de Departamento de Diseño de Productos

### **Descripción de Puestos:**

#### 1. Director General:

- Responsabilidades: Supervisar todas las operaciones de la empresa, establecer metas y objetivos, tomar decisiones estratégicas, representar a la empresa en relaciones públicas y negociaciones clave.
- Reporta a: Junta Directiva

#### 2. Subdirector General:

- Responsabilidades: Apoyar al Director General en la gestión de operaciones diarias, liderar proyectos estratégicos, supervisar los gerentes de departamentos clave.
- Reporta a: Director General

#### 3. Gerente de Operaciones:

- Responsabilidades: Supervisar los departamentos de Producción, Logística y Calidad, garantizar la eficiencia operativa y la calidad del producto.
- Reporta a: Subdirector General

#### **4. Gerente de Finanzas:**

- Responsabilidades:
  - Supervisar todas las actividades financieras de la organización.
  - Gestionar presupuestos y proyecciones financieras.
  - Garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y regulatorias.

#### 4.1 Jefe de Contabilidad:

- Responsabilidades:
  - Supervisar la contabilidad y la preparación de estados financieros.
  - Coordinar auditorías internas y externas.
  - Asegurar la integridad y exactitud de los registros contables.

#### 4.2 Jefe de Tesorería:

- Responsabilidades:
  - Gestionar el flujo de efectivo y la liquidez de la empresa.
  - Supervisar la gestión de cuentas bancarias y transacciones financieras.
  - Evaluar y gestionar riesgos financieros.

#### 4.3 Jefe de Presupuesto y Control:

- Responsabilidades:
  - Elaborar y gestionar presupuestos operativos y de capital.
  - Realizar análisis financiero y controlar los gastos.
  - Preparar informes financieros para la alta dirección.

#### 5 Gerente de Recursos Humanos:

- Responsabilidades:
  - Supervisar las operaciones de recursos humanos.
  - Desarrollar y aplicar políticas y procedimientos de RRHH.
  - Fomentar el desarrollo y el bienestar de los empleados.

#### 5.1 Jefe de Departamento de Selección y Contratación:

- Responsabilidades:

- Coordinar el proceso de selección y contratación de empleados.
- Evaluar candidatos, realizar entrevistas y verificar referencias.
- Garantizar la integridad y la equidad del proceso de contratación.

#### 5.2 Jefe de Departamento de Desarrollo de Empleados:

- Responsabilidades:
  - Planificar y supervisar programas de desarrollo y capacitación.
  - Evaluar las necesidades de formación y desarrollo de los empleados.
  - Fomentar el crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades.

#### 5.3 Jefe de Departamento de Administración de Personal:

- Responsabilidades:
  - Gestionar la administración de personal y la nómina.
  - Supervisar los registros y la gestión de beneficios.
  - Garantizar el cumplimiento de políticas y regulaciones laborales.

#### 6 Gerente de Ventas y Marketing:

- Responsabilidades:
  - Supervisar estrategias de ventas y marketing.
  - Establecer metas y métricas de desempeño de ventas.
  - Gestionar relaciones con clientes y campañas de marketing.

#### 6.1 Jefe de Equipo de Ventas:

- Responsabilidades:
  - Liderar un equipo de ventas.
  - Desarrollar estrategias de ventas y objetivos.

- Supervisar el rendimiento de los representantes de ventas.

#### 6.2 Jefe de Equipo de Marketing:

- Responsabilidades:
  - Liderar un equipo de marketing.
  - Desarrollar estrategias de marketing y promoción.
  - Gestionar campañas publicitarias y de branding.

#### 6.3 Jefe de Equipo de Atención al Cliente:

- Responsabilidades:
  - Supervisar el equipo de atención al cliente.
  - Garantizar un servicio al cliente de alta calidad.
  - Resolver problemas y quejas de los clientes.

#### 7 Gerente de Desarrollo de Productos:

- Responsabilidades:
  - Supervisar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
  - Gestionar el diseño y la innovación de productos.
  - Garantizar la calidad y la competitividad de los productos.

#### 7.1 Jefe de Departamento de Investigación y Desarrollo:

- Responsabilidades:
  - Liderar proyectos de investigación y desarrollo de productos.
  - Colaborar con otros departamentos para identificar oportunidades de innovación.
  - Evaluar la viabilidad técnica y económica de nuevos productos.

## 7.2 Jefe de Departamento de Diseño de Productos:

- Responsabilidades:
  - Supervisar el diseño y desarrollo de productos.
  - Colaborar con el equipo de investigación para convertir conceptos en productos tangibles.
  - Garantizar la estética y funcionalidad de los productos.

## 13. Plan Financiero

**Tabla 5.**  
*Gastos personales*

| ADMINISTRATIVOS       | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Sueldos               | 168.749        | 175.499        | 186.029        | 200.911        | 218.993        |
| Prestaciones sociales | 36.806         | 38.278         | 40.575         | 43.821         | 47.765         |
| Aportes fiscales      | 26.766         | 27.836         | 29.506         | 31.867         | 34.735         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>232.321</b> | <b>241.614</b> | <b>256.111</b> | <b>276.599</b> | <b>301.493</b> |

| VENTAS                | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Sueldos               | 31.215        | 32.463        | 34.411        | 37.164        | 40.509        |
| Prestaciones sociales | 6.720         | 6.988         | 7.408         | 8.000         | 8.720         |
| Aportes fiscales      | 4.600         | 4.784         | 5.071         | 5.476         | 5.969         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>42.534</b> | <b>44.235</b> | <b>46.889</b> | <b>50.641</b> | <b>55.198</b> |

| PRODUCCIÓN            | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Sueldos               | 501.120        | 521.165        | 552.435        | 596.629        | 650.326        |
| Prestaciones sociales | 110.136        | 114.542        | 121.414        | 131.127        | 142.929        |
| Aportes fiscales      | 82.795         | 86.107         | 91.273         | 98.575         | 107.447        |
| <b>TOTAL</b>          | <b>694.051</b> | <b>721.813</b> | <b>765.122</b> | <b>826.332</b> | <b>900.702</b> |

| TOTAL GASTOS | 1       | 2         | 3         | 4         | 5         |
|--------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|              | 968.906 | 1.007.662 | 1.068.122 | 1.153.572 | 1.257.393 |

| Incremento % año | 4% | 6% | 8% | 9% |
|------------------|----|----|----|----|
|                  |    |    |    |    |

| SENSIBILIDAD              |         |         |         |         |         |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| COSTOS MANO DE OBRA DIREC | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       |
| 20%                       | 138.810 | 144.363 | 153.024 | 165.266 | 180.140 |

Nota. Autoría propia con el software evaproject

Los datos presentados en la tabla reflejan la evolución de los gastos en tres categorías clave: administrativos, ventas y producción, a lo largo de cinco períodos. Notablemente, en la categoría administrativa, los sueldos aumentaron significativamente, con un crecimiento del 29.76% desde 168.749 en el período 1 hasta 218.993 en el período 5. Este aumento puede deberse a factores como la inflación, aumentos salariales o una mayor fuerza laboral. Los gastos en prestaciones sociales y aportes fiscales también experimentaron un crecimiento constante del 29.76% durante el mismo período, lo que indica una gestión financiera sólida y consistente en esta área.

En la categoría de ventas, los gastos asociados con sueldos, prestaciones sociales y aportes fiscales también aumentaron en un patrón similar, mostrando un crecimiento del 29.76% en los cinco años. Este crecimiento puede deberse al aumento en la fuerza laboral de ventas y al incremento en los costos asociados con la remuneración y las obligaciones fiscales.

La categoría de producción, que suele ser un indicador crítico del funcionamiento de una empresa, exhibe un crecimiento igualmente constante en los gastos. Los sueldos, prestaciones sociales y aportes fiscales aumentaron un 29.76% durante el período de cinco años. Este crecimiento puede indicar una expansión en las operaciones de producción, así como aumentos en los costos laborales y las responsabilidades fiscales asociadas.

La consistencia en el incremento del 29.76% en todas las categorías sugiere que la empresa ha mantenido un control financiero efectivo sobre sus gastos a lo largo de los cinco períodos. Sin embargo, es esencial evaluar estos datos en el contexto de los ingresos y

resultados finales para determinar si esta tendencia es sostenible y si la rentabilidad de la empresa está siendo afectada positiva o negativamente. Además, es importante considerar factores macroeconómicos, como la inflación, que podrían estar influyendo en el aumento constante de los gastos.

**Tabla 6.**

*Gastos generales*

| <b>Gastos Administrativos</b>         | <b>1</b>      | <b>2</b>       | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
|---------------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Honorarios                            | 9.000         | 9.360          | 9.922         | 10.715        | 11.787        |
| Impuestos                             | 1.200         | 1.248          | 1.323         | 1.429         | 1.572         |
| Arrendamiento                         | 3.000         | 3.120          | 3.307         | 3.572         | 3.929         |
| Seguros                               | 2.400         | 2.496          | 2.646         | 2.857         | 3.143         |
| Servicios Públicos                    | 1.200         | 1.248          | 1.323         | 1.429         | 1.572         |
| Servicios Transporte y Acarreos       | 0             | 0              | 0             | 0             | 0             |
| Gastos Legales                        | 696           | 723            | 767           | 828           | 911           |
| Mantenimiento Reparaciones            | 2.400         | 2.496          | 2.646         | 2.857         | 3.143         |
| Gastos de Viaje                       | 0             | 0              | 0             | 0             | 0             |
| Propaganda y Publicidad               | 0             | 0              | 0             | 0             | 0             |
| Elementos de Aseo y Cafetería         | 360           | 374            | 397           | 429           | 471           |
| Útiles y Papelería                    | 600           | 624            | 661           | 714           | 786           |
| Combustibles y Lubricantes            | 0             | 0              | 0             | 0             | 0             |
| Envases y Empaques                    | 0             | 0              | 0             | 0             | 0             |
| Comisiones Contado %                  | 0             | 0              | 0             | 0             | 0             |
| Imprevistos                           | 0             | 0              | 0             | 0             | 0             |
| Otros                                 | 3.000         | 3.120          | 3.307         | 3.572         | 3.929         |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                   | <b>23.856</b> | <b>24.810</b>  | <b>26.298</b> | <b>28.402</b> | <b>31.243</b> |
| <b>% Comisiones sob/ vtas contado</b> | <b>0,00%</b>  | <b>crédito</b> | <b>0,00%</b>  |               |               |
| <b>Incremento % gastos</b>            | <b>4,00%</b>  | <b>6,00%</b>   | <b>8,00%</b>  | <b>10,00%</b> |               |

| Gastos ventas                   | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Honorarios                      | 14.400        | 14.976        | 15.875        | 17.145        | 18.859        |
| Impuestos                       | 1.200         | 1.248         | 1.323         | 1.429         | 1.572         |
| Arrendamiento                   | 3.600         | 3.744         | 3.969         | 4.286         | 4.715         |
| Seguros                         | 2.400         | 2.496         | 2.646         | 2.857         | 3.143         |
| Servicios Públicos              | 2.400         | 2.496         | 2.646         | 2.857         | 3.143         |
| Servicios Transporte y Acarreos | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Gastos Legales                  | 2.400         | 2.496         | 2.646         | 2.857         | 3.143         |
| Mantenimiento Reparaciones      | 3.600         | 3.744         | 3.969         | 4.286         | 4.715         |
| Gastos de Viaje                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Propaganda y Publicidad         | 24.000        | 24.960        | 26.458        | 28.574        | 31.432        |
| Elementos de Aseo y Cafetería   | 600           | 624           | 661           | 714           | 786           |
| Útiles y Papelería              | 600           | 624           | 661           | 714           | 786           |
| Combustibles y Lubricantes      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Envases y Empaques              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Comisiones Contado %            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Imprevistos                     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Otros                           | 3.000         | 3.120         | 3.307         | 3.572         | 3.929         |
| <b>TOTAL GASTOS</b>             | <b>58.200</b> | <b>60.528</b> | <b>64.160</b> | <b>69.292</b> | <b>76.222</b> |
| % Comisiones sob/ vtas contado  | 0,00%         | crédito       | 0,00%         |               |               |
| Incremento % gastos             | 0,00%         |               |               |               |               |

| Costos indir. Fabricación       | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Honorarios                      | 9.000         | 9.360         | 9.922         | 10.715        | 11.787        |
| Impuestos                       | 2.400         | 2.496         | 2.646         | 2.857         | 3.143         |
| Arrendamiento                   | 2.400         | 2.496         | 2.646         | 2.857         | 3.143         |
| Seguros                         | 3.600         | 3.744         | 3.969         | 4.286         | 4.715         |
| Servicios Públicos              | 600           | 624           | 661           | 714           | 786           |
| Servicios Transporte y Acarreos | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Gastos Legales                  | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Mantenimiento Reparaciones      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Gastos de Viaje                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Propaganda y Publicidad         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Elementos de Aseo y Cafetería   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Útiles y Papelería              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Combustibles y Lubricantes      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Envases y Empaques              | 12.000        | 12.480        | 13.229        | 14.287        | 15.716        |
| Comisiones Contado %            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Imprevistos                     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Otros                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL GASTOS</b>             | <b>30.000</b> | <b>31.200</b> | <b>33.072</b> | <b>35.718</b> | <b>39.290</b> |
| % Comisiones sob/ vtas contado  | 0,00%         | crédito       | 0,00%         |               |               |
| Incremento % gastos             | 0,00%         |               |               |               |               |

#### SENSIBILIDAD

| COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 20%                           | 6.000 | 6.240 | 6.614 | 7.144 | 7.858 |

Nota. Autoría propia con el software evaproject

El análisis financiero de los gastos revela un incremento constante en las tres categorías clave a lo largo de cinco períodos. En los "Gastos Administrativos," se observa un aumento significativo en honorarios, impuestos, arrendamiento y otros gastos, lo que resulta en un incremento del 31.08% en los gastos totales administrativos durante el período. Esta tendencia podría indicar un crecimiento en la empresa o cambios en su estructura organizativa que están generando mayores costos en esta área.

En la categoría "Gastos de Ventas," se destaca el aumento en "Propaganda y Publicidad," que contribuye al incremento del 31.01% en los gastos totales de ventas. Esto sugiere una inversión estratégica en la promoción de productos o servicios para impulsar el crecimiento de las ventas.

Por último, en los "Costos Indirectos de Fabricación," el aumento constante en "Envases y Empaques" destaca, resultando en un incremento del 31.00% en los costos totales de fabricación. Esto podría estar relacionado con una mayor producción o cambios en los procesos de fabricación.

En conjunto, estos datos reflejan una gestión de gastos que está respondiendo a las necesidades y estrategias de la empresa, pero es importante considerar cómo estos incrementos afectan la rentabilidad y evaluar si los gastos están alineados con los objetivos de la compañía. Además, se debe mantener un monitoreo constante para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se logre un equilibrio entre el crecimiento y la rentabilidad.

**Tabla 7.**

*Utilidad operacional*

|                               |                |                |               |                |                |
|-------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| UTILIDAD OPERACIONAL          | -85.127        | -11.634        | 69.288        | 166.639        | 291.622        |
| Impuesto de Renta             | 0              | 0              | 24.251        | 58.324         | 102.068        |
| Impuesto Cree y Otros         | 0              | 0              | 0             | 0              | 0              |
| Utilidad después de impuestos | -85.127        | -11.634        | 45.037        | 108.315        | 189.555        |
| Reserva legal                 | 0              | 0              | 0             | 0              | 0              |
| Otras Reservas                | 0              | 0              | 0             | 0              | 0              |
| <b>UTILIDAD NETA</b>          | <b>-85.127</b> | <b>-11.634</b> | <b>45.037</b> | <b>108.315</b> | <b>189.555</b> |

Nota. Autoría propia con el software evaproject

El análisis de los datos financieros de la empresa muestra una evolución positiva en su rendimiento a lo largo de los períodos analizados. Inicialmente, la "Utilidad Operacional" presentaba pérdidas, pero a medida que avanzó el tiempo, la empresa logró revertir esta tendencia negativa y alcanzar una utilidad operacional significativa en el quinto período, lo que indica una mejora en la gestión de costos y/o un aumento en los ingresos operativos. A partir del tercer período, la empresa comenzó a incurrir en "Impuestos de Renta", lo que sugiere que sus ganancias operativas superaron los umbrales fiscales establecidos.

Esto resultó en un aumento progresivo en la "Utilidad después de Impuestos," que pasó de pérdidas en el primer período a una utilidad neta positiva en el quinto período. Aunque las categorías de "Reserva Legal" y "Otras Reservas" permanecen en cero en todos los períodos, esta mejora indica una dirección financiera más sólida para la empresa.

**Tabla 8.**

*Análisis financiero*

|   |           |                  |           |           |           |         |
|---|-----------|------------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Flujo neto de fondos                          | -122.430  | -74.962          | -5.024    | 76.025    | 145.723   | 320.577 |
| <b>COSTO DE VENTA EN EJECUCION</b>            |           | 72%              | 67%       | 63%       | 59%       | 55%     |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS POR PERIO</b> | 1.295.377 | 1.144.868        | 1.072.541 | 1.041.739 | 1.040.096 |         |
| <b>MARGEN DE UTILIDAD ESPERADO</b>            |           | 34%              |           |           |           |         |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO MARGEN UTIL ESPER</b>  | 1.067.799 | 1.109.788        | 1.175.292 | 1.257.384 | 1.372.740 |         |
| <b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>                    |           |                  |           |           |           |         |
|   |           | <b>RESULTADO</b> |           |           |           |         |
| Tasa Interna de Retorno (TIR)                 |           | 28%              |           |           |           |         |
| Valor Presente Neto (VPN)                     |           | 24.712           |           |           |           |         |
| Tasa Interna de Oportunidad (TIO)             |           | 24%              |           |           |           |         |
| Relación Beneficio / Costo (B/C)              |           | 1,13             |           |           |           |         |
| Tasa verdadera de Rentabilidad (TVR)          |           | 27%              |           |           |           |         |
| <b>FLUJO PARA CALCULAR BENEFICIO COSTO</b>    |           |                  |           |           |           |         |
| <b>FLUJO DE INGRESOS</b>                      | 0         | 0                | 0         | 76.025    | 145.723   | 320.577 |
| <b>FLUJO DE EGRESOS</b>                       | -122.430  | -74.962          | -5.024    | 0         | 0         | 0       |
| <b>VPN INGRESOS</b>                           | 210.862   |                  |           |           |           |         |
| <b>VPN EGRESOS</b>                            | -186.150  |                  |           |           |           |         |
| <b>VFI</b>                                    | 618.170   |                  |           |           |           |         |
| <b>NUMERO PERIODOS</b>                        | 5         |                  |           |           |           |         |

Los resultados del análisis financiero son altamente alentadores para mi proyecto. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28% me indica que mi inversión tiene el potencial de generar un rendimiento atractivo. Esto significa que, en términos porcentuales, recuperaré la inversión inicial rápidamente y que los flujos de efectivo futuros tienen un alto margen de ganancia.

El Valor Presente Neto (VPN) positivo de 24.712 es un indicador sólido de que los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto superan el costo inicial de inversión. Esto es una señal de que mi proyecto agrega valor a mi empresa y es financieramente atractivo. La Tasa Verdadera de Rentabilidad (TVR) del 27% indica que mi proyecto es competitivo en comparación con otras oportunidades de inversión disponibles. Esto significa que mi inversión tiene una tasa de retorno que supera la tasa de oportunidad, lo que la hace atractiva en términos financieros.

La Relación Beneficio / Costo (B/C) positiva de 1,13 muestra que los beneficios generados por el proyecto son un 13% mayores que los costos. Esto respalda la idea de que mi inversión es rentable y que los beneficios superan los gastos en un margen positivo.

En general, estos resultados sugieren que mi proyecto tiene un potencial sólido para ser rentable y agregar valor a mi empresa. Sin embargo, es importante recordar que el éxito del proyecto también dependerá de factores operativos y estratégicos, además de los aspectos puramente financieros. Debo seguir supervisando y gestionando adecuadamente el proyecto para asegurarme de que se cumplan las expectativas financieras y que se maximice su rentabilidad a lo largo del tiempo. Además, consideraré cualquier riesgo asociado y aseguraré tener planes de contingencia en su lugar para abordar posibles desafíos en el camino.

#### **14. Resultados**

Los resultados financieros presentados indican claramente que la inversión o proyecto tiene un alto potencial de rentabilidad. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%, junto con el Valor Presente Neto (VPN) positivo de 24.712, muestra que se espera que esta inversión sea altamente rentable y que los flujos de efectivo futuros superen con creces los costos iniciales. Además, la Tasa Verdadera de Rentabilidad (TVR) del 27% demuestra que esta inversión es competitiva en comparación con otras oportunidades de inversión en el mercado.

Sin embargo, es vital reconocer que el éxito a largo plazo de esta inversión no se basa únicamente en los números financieros. La gestión efectiva desempeña un papel crítico en garantizar que se cumplan las expectativas financieras. Esto incluye una supervisión

constante, la toma de decisiones informadas y la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado. La estrategia de mercado y la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes son factores igualmente esenciales.

Además, se deben considerar factores externos como la influencia de la economía, la política y la regulación. La gestión de riesgos es esencial, y es necesario identificar y evaluar los riesgos potenciales, así como desarrollar planes de contingencia para abordar desafíos imprevistos. La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial también son cada vez más importantes y pueden influir en la percepción de la inversión.

En última instancia, el éxito sostenible de esta inversión requerirá un enfoque integral que combine una base financiera sólida con una gestión estratégica efectiva, una adaptación continua a las circunstancias cambiantes y una consideración responsable hacia la comunidad y el medio ambiente. La combinación de estos elementos es esencial para garantizar que el proyecto o inversión alcance su máximo potencial y ofrezca un retorno positivo a lo largo del tiempo.

## **15. Conclusiones**

Basándose en los resultados del análisis financiero presentado, se pueden obtener las siguientes conclusiones generales sobre el proyecto en cuestión. En primer lugar, se destaca la atractiva rentabilidad del proyecto, respaldada por la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28% y el Valor Presente Neto (VPN) positivo de 24.712. Estos indicadores financieros

indican que la inversión tiene el potencial de generar ganancias sólidas a lo largo del tiempo, lo que es un indicativo positivo para los inversores y financiadores.

Además, se observa que el proyecto es competitivo en comparación con otras oportunidades de inversión, como lo sugiere la Tasa Verdadera de Rentabilidad (TVR) del 27%. Esta competitividad financiera es un factor clave que puede atraer a los interesados en participar en el proyecto. No obstante, es fundamental reconocer que, si bien los indicadores financieros son prometedores, el éxito a largo plazo dependerá de una gestión efectiva y una ejecución adecuada del proyecto. Esto incluye una supervisión constante, la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado y la toma de decisiones informadas.

La gestión de riesgos es igualmente esencial, con la identificación y gestión de riesgos potenciales y la elaboración de planes de contingencia en caso de desafíos inesperados. Además, en el entorno empresarial actual, la consideración de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial es crucial. Asegurarse de que el proyecto tenga un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente puede ser un factor diferenciador y mejorar la percepción del proyecto.

En conjunto, estos resultados sugieren que el proyecto tiene un potencial financiero sólido, pero para garantizar el éxito continuo, es esencial una gestión efectiva y la consideración de factores operativos, estratégicos y de responsabilidad social. El proyecto presenta una base financiera sólida que, cuando se combina con una gestión adecuada, puede llevar al éxito sostenible a lo largo del tiempo.

## 16. Bibliografía

Álvarez-Herrera, J. G., Fischer, G., & Vélez, J. E. (2021b). Análisis de la producción de uchuva (*Physalis peruviana* L.) durante el ciclo de cosechas en invernadero con diferentes láminas de riego. *Revista de la Academia Colombiana de ciencias exactas, físicas y naturales*. <https://doi.org/10.18257/raccefyn.1239>

Oruz, A. (2023). Consumo de bebidas alcohólicas a nivel mundial entre 2014 y 2027. <https://es.statista.com/estadisticas/526532/consumo-global-de-bebidas-alcoholicas/>

Parra, A. (2023). ¿Qué es la segmentación de mercados? *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-segmentacion-de-mercados/#:~:text=tu%20p%C3%BAblico%20objetivo,->

,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercados%3F,%2C%20intereses%2C%20necesidades%20o%20ubicaci%C3%B3n

Ruiz, M., & Castellanos, L. (2018). El cultivo de la uchuva (*Physalis peruviana* L). *ResearchGate*.

<https://www.researchgate.net/publication/325108112> El cultivo de la uchuva *Physalis peruviana* L

Sanchez, E; Gomez, García, F. (2018). Producción de plantas genéticamente puras de uchuva: *Physalis peruviana*. <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/2057>

