Estudio de Viabilidad Para Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S

Silvia Mayerly Ballesteros Mesa y Claudia Milena Melo Vargas
Facultad Ingeniería Financiera
Trabajo de Grado
Dr. Ferney Luengas B
Mayo 19 de 2023

Universidad Piloto de Colombia Bogotá - Colombia
2023

Resumen

Dado a que en el entorno actual en el que se mueven los emprendimientos, uno de los grandes retos para el emprendedor es posicionarse en el mercado, con el adecuado uso de los recursos con los que se cuente, ya que no es sólo generar utilidades, sino crear valor, de tal forma que garantice beneficios permanentes y logre mantenerse a través del tiempo. Es así, que el presente trabajo busca estudiar la viabilidad de expansión para comercializar Zumos de limón y pulpas liquidas de frutas, en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca.

Para ello se realiza un diagnóstico inicial basado en las cifras del primer año de operación. Posteriormente se proyectan estados financieros a 5 años, incluyendo estrategias financieras, administrativas y marketing, de modo que permita conocer la viabilidad del emprendimiento.

Palabras claves:

EBITDA
Estados financieros
Emprendimiento
Flujo de Caja Libre Descontado
WACC
Razones financieras

TABLA DE CONTENIDO

Introducción....7
Planteamiento del Problema....8
Formulación del Problema....8
Justificación del Problema....8
Metodología....10
Objetivo General....11
Objetivos Específicos....11
1. Marco de Referencia....12
1.1 Marco Teórico....12
1.1.1 Factibilidad y Evaluación Financiera....12
1.1.2 Creación de Valor....13
1.1.3 Modelo Canvas....13
1.1.4 Métodos de valoración....14
1.1.5 Estructura de Capital....14
1.1.6 Análisis PESTEL....15
1.2 Estado del Arte....15
2. Análisis del Entorno....17
2.1 Análisis del Entorno Económico – Sectorial....17
2.2 Análisis Externo del Mercado y Sector....17
2.3 Análisis de Visualización y Posicionamiento Digital....20
2.4 Análisis PESTEL....20
2.5 Análisis Interno....20
2.5.1 Cadena de Valor....21
2.5.2 Proveedores....22
2.5.3 Clientes....22
2.5.4 Competencia....23
2.5.5 Tecnología....23
2.5.6 Matriz de Riesgos....24
2.5.7 Modelo CANVAS....25
2.6 Análisis de la Encuesta....25
2.6.1 Resultado....26
3. Información Básica de la Empresa....29
3.1 Historia de la Empresa....29
3.2 Misión....31
3.3 Visión....31

3.4 Análisis de Portafolio de Productos y Servicios 31
3.5 Análisis de la empresa al inicio de la operación 32
3.5.1 Estructura Financiera al inicio de la operación 33
3.5.2 Diagnóstico Financiero 33
3.5.3 Gráficos Inductores 36
4. Desarrollo de la Viabilidad del Proyecto 37
4.1. Inversión Requerida 37
4.2. Determinación del costo de producción y precio de venta 38
4.3. Gastos Administrativos y de personal 39
4.3.1 Gastos Administrativos 39
4.3.2 Gastos de Personal 40
4.4 Gastos de Venta y Marketing 40
4.4.1 Gastos de Distribución 40
4.4.2 Gastos de Marketing 41
4.5 Manejo de Inventarios, Pago a Proveedores y ventas a crédito 42
4.5.1. Manejo de inventarios 42
4.5.2 Pago a Proveedores 42
4.5.3. Ventas a Crédito 43
4.6 Estados Financieros y Flujo de Caja 43
4.6.1 Estados Financieros 43
4.7. Análisis de los Inductores 45
4.8 Evaluación Financiera 46
4.8.1 Método WACC 46
4.8.2. Flujo de Caja Libre Descontado 47
Recomendaciones 49
Conclusiones 50
BIBLIOGRAFÍA 51

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Variación anual del IPC……..……..…18
Gráfico 2: Consumo de bebidas azucaras por Departamentos…….....19
Gráfico 3: Análisis PESTEL…….….…..…21
Gráfico 4: Cadena de Valor…….…...…22
Grafico 5: Matriz de Riesgos……..…24
Gráfico 6: Modelo CANVAS……...…25
Gráfico 7: Tipo de Establecimiento….……..……26
Gráfico 8: Tiempo de Operación…….…….…26
Gráfico 9: Estrato Socioeconómico…….…….……27
Gráfico 10: Consumo de Zumos y Frutas Liquidas……27
Gráfico 11: Disposición de Comprar Zumos y Frutas Liquidas….……..28
Gráfico 12: Sabores más Usados…….…….……..28
Gráfico 13: Presentación del Producto…..…….……29
Gráfico 14: Preferencia como Proveedor……..……..29
Gráfico 15: Zumo de Limón …..……31
Gráfico 16: Pulpa de Fruta Liquida ..……32
Gráfico 17: ROA……..……36
Gráfico 18: Ventas – UODI……..……..36
Gráfico 19: FCLD……. ……..……36
Gráfico 20: Ventas – Ebitda – Margen Ebitda……..……..36
Gráfico 21: ROA – RAN…….. …….…….…37
Gráfico 22: PKT…… …….…….…37
Gráfico 23: Margen Ebitda – Ventas…….…...37
Gráfico 24: Concentración de Deuda LP…….……37

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cifras Proyectadas – Tasas de Crecimiento……..……..……..32
Tabla 2: Promedio Estructural……..……..……..33
Tabla 3: Inductores y Razones Financieras…….…….…….……..34
Tabla 4: Flujo de Caja Libre …….…….….34
Tabla 5: Inversión Inicial……..……38
Tabla 6: inversión Locativa, Tecnología y Licencia ……..……...……38
Tabla 7: Determinación del Costo de Producción y Precio de Venta……...……39
Tabla 8: Gastos Administrativos…….……..……..39
Tabla 9: Gastos de Personal……..……..……...40
Tabla 10: Gastos de Distribución……..…….……..41
Tabla 11: Gastos de Marketing……..…….……42
Tabla 12: Manejo de Inventarios……..……..……42
Tabla 13: Pago a Proveedores……..……...…..……42
Tabla 14: Ventas a Crédito……...……..…….……43
Tabla 15: Estado de Resultado……..……43
Tabla 16: Balance General..……..……..….44
Tabla 17: Flujo de Caja Libre…….……45
Tabla 18: Inductores ……..…….……46
Tabla 19: WACC ……..…….…….……47
Tabla 20: Flujo de Caja Descontado….…….…….……48

Introducción

Desde hace más de 10 años, pensar en un emprendimiento no era viable, las personas no contaban con herramientas que impulsarán a su creación y crecimiento. Hoy en día el gobierno ha dispuesto políticas, leyes y un sistema amplio que permite obtener el apoyo de grandes empresas e inversionistas a los emprendedores, además Colombia cuenta con un talento humano potencial para desarrollar estrategias de negocios que permitan crecer en el mercado, está en posiciones prometedoras para el ecosistema emprendedor. De acuerdo con métricas de estudios y reportes internacionales, tal como el emitido en abril de 2022 por el Foro Económico Mundial de la mano del Global Entrepreneurship Monitor, Colombia es el país con mejores condiciones para emprender de Latam, y el No. 25 a nivel mundial; ya que cuenta con una economía dinámica y en crecimiento, que cada vez son más atractivas y de mayor impacto para el mercado y la sociedad.

En este sentido, se pretende realizar un estudio de viabilidad financiero y económico, para la empresa Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S y así determinar la factibilidad de expansión en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca, para la comercialización de zumo de limón, pulpa líquida de fruta concentrada de maracuyá, naranja, cereza y coco, a partir de la pulpa extraída de las frutas.

Dada una operación inicial sin estructura financiera, para el desarrollo de este estudio se toma como base los insumos de fabricación, costos de mano de obra, costo de producción, gastos administrativos y de ventas, con cifras proyectadas basadas en la inflación.

De la misma manera se realiza un análisis del entorno económico, aspectos técnicos, legales, financieros y estudio de mercado, en el cual se evidenció un nuevo nicho potencial como Bares y Restaurantes.

Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas productoras y comercializadoras de alimentos y bebidas se encuentran en la necesidad de proveer servicios y productos con un mayor valor agregado que los diferencie de su competencia, implementando estrategias en precios, promociones, calidad e innovación, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, haciendo más fácil la preparación y ofreciendo variedad en sabores.

El gerente de la empresa Zumos y Cítricos S.A.S ,no cuenta con ningún tipo de formación en cuanto a la gestión administrativa y financiera; y él mismo ejerce la producción, comercialización y distribución, a partir de ello se ha presentado varias problemáticas, como una inadecuada planificación en la operación del negocio, el deficiente manejo contable de la empresa y de sus cuentas personales, una mala toma de decisiones en el momento de la contratación de dos vendedores ya que no fueron confirmadas sus referencias y experiencia, esto generó grandes pérdidas porque hurtaron gran cantidad de producto.

Formulación del Problema

¿Cuál es la viabilidad de la empresa productora y comercializadora de zumos de limón y pulpa líquida de fruta concentrada, para la expansión en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca?

Justificación del Problema

Los hábitos de consumo de las personas han ido cambiando en la actualidad, la salud y el cuidado al medio ambiente son los aspectos que más tienen en cuenta las personas a la hora de comprar un producto; por esta razón el reto de las empresas es entregar soluciones que les permita posicionarse e impactar positivamente en toda la cadena de producción tanto a proveedores, clientes, accionistas y empleados, como a los consumidores.

Según el Dane (2021), en el departamento de Boyacá el 54,2% de su población consume bebidas azucaradas y para Cundinamarca el 55,9%, encontrando así una gran oportunidad de expansión por su cercanía y facilidad en su distribución optimizando los recursos.

De esta manera, se realiza un análisis estructural de costos y gastos del negocio, que nos permita conocer la viabilidad de expansión teniendo en cuenta el análisis de inductores de

rentabilidad, operativos y financieros.

Metodología

La metodología determinada para la ejecución del estudio se basa en un análisis cuantitativo y cualitativo del mercado, buscando su viabilidad, generando mecanismos y estrategias que permitan el desarrollo de un estudio sostenible y viable, en cuanto aspectos legales, financieros y administrativos.

Como punto de partida se tomó la información cuantitativa inicial que teníamos del emprendimiento, para la respectiva construcción de los estados financieros como Balance general, Estado de resultados y Flujo de caja, tomando estos como referencia para la proyección de los siguientes 5 años.

De la misma manera se analizaron los inductores de rentabilidad, operativos y financieros e igualmente las razones financieras; esto nos permite identificar la posibilidad de expansión en la comercialización de los productos, de modo que sea sostenible a través del tiempo.

Objetivo General

Determinar la viabilidad de la empresa productora y comercializadora de zumos de limón y pulpa líquida de fruta concentrada, para la expansión en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca.

Objetivos Específicos

- Determinar los requerimientos técnicos, administrativos y legales para el funcionamiento de la empresa.
- Realizar encuesta al sector de restaurantes y bares, para incursionar en este nuevo nicho de mercado.
- Analizar los indicadores de evaluación financiera para determinar la viabilidad de expansión del emprendimiento.

1. Marco de Referencia

La ejecución de este trabajo tendrá como soporte teórico, el desarrollo de un modelo de negocio de emprendimiento, utilizando los lineamientos de CANVAS, la creación de valor de la empresa, su estructura de capital y se realiza un análisis del entorno a través del método PESTEL.

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Factibilidad y Evaluación Financiera

Según Burneo-Valarezo, Delgado Víctore & Vérez (2016) el estudio de factibilidad es un instrumento que le permite a las empresas evaluar los proyectos y que apoyados en los indicadores financieros se decide si se aprueba la inversión. Por su parte, Vergara Muñoz (2019) lo define como el análisis que efectúa una organización para establecer si la inversión tiene posibilidad de éxito o fracaso, y cuáles estrategias implementar para una ejecución exitosa. El estudio de factibilidad financiera permite tomar decisiones y ayuda a determinar si un proyecto de inversión es viable o no.

Espinoza (2010) menciona que la finalidad del estudio financiero es conocer a través de los indicadores financieros, la viabilidad del proyecto, para lo cual se debe conocer la inversión inicial del proyecto y los costos de operación. Además, Ruíz (2017) refiere que “el estudio financiero se trata de comparar los flujos positivos (ingresos) con flujos negativos (costos) que genera el proyecto a través de su vida útil, con el propósito de asignar óptimamente los recursos financieros”. Así mismo, la factibilidad financiera acepta simplificar numéricamente proyectando una relación de todos los ingresos y egresos que se esperan que se generen en el proyecto (Vergara Muñoz, 2019)

Valencia Posada (2015), resalta que la evaluación financiera se realiza a través de indicadores como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno o rendimiento (TIR) y la relación costo-beneficio (B/C).

Sin embargo, Pablo Fernández (2001), dice que valorar una empresa “se trata de determinar en cierta medida el valor máximo que el comprador estaría dispuesto a pagar por lo que le aportará la empresa a adquirir y de saber cuál será el valor mínimo al que el vendedor debería aceptar la operación”. Para este emprendimiento se realiza una valoración del estado inicial de la empresa, en el cual se analiza financieramente su estructura y se implementan

estrategias que crean mayor valor.

1.1.2 Creación de Valor

De acuerdo con Oscar León García (2003), “la creación de valor en la empresa se promueve de tres maneras: A través del direccionamiento estratégico, gestión financiera y gestión del talento humano.

En cuanto al direccionamiento estratégico la creación de valor se fomenta implementando dos procesos: Adopción de mentalidad estratégica e implementación de la estrategia. Por el lado de la Gestión financiera la creación de valor se fomenta implementando cuatro procesos: Definición y gestión de los inductores de valor, identificación y gestión de los microinductores de valor, valoración de la empresa y monitoreo del valor. Finalmente, por medio de la gestión del talento humano la creación de valor se fomenta implementando dos procesos: Educación, entrenamiento y Comunicación e igualmente Compensación atada a resultados asociados con el valor.”

1.1.3 Modelo Canvas

Por consiguiente, Osterwalder & Pigneur (2011). Define el modelo canvas como “Un modelo de negocio de emprendimiento se puede describir mejor a través de nueve bloques de construcción que muestran los lineamientos de cómo una empresa pretende generar ingresos, abarcando cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. “

1. Clientes - Segmentos: define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir.
2. Valor - Proposiciones: describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
3. Canales: describe cómo una empresa se comunica y llega a sus Segmentos de Clientes para entregar una propuesta de valor.
4. Relaciones del cliente: describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos.
5. Flujos de Ingresos: representa el efectivo que una empresa genera de cada cliente.

6. Recursos claves: describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione.

7. Actividades claves: describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione.

8. Asociaciones claves: describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.

9. Estructura de costo: describe todos los costos incurridos para operar un modelo comercial.

1.1.4 Métodos de valoración

Pablo Fernández (2008), define que los principales métodos de valoración se pueden clasificar en seis grupos:

- Balance: Valor contable de las acciones, Valor contable ajustado, Valor de liquidación, Valor sustancial, Activo neto real.
- Cuenta de resultados: Múltiplos de beneficio PER, Valor de los dividendos, Múltiplos de las ventas, otros múltiplos.
- Mixtos (Goodwill): Clásico, unión de expertos, contables europeos, renta abreviada, otros.
- Descuento de flujos: Free cash Flow, cash Flow acciones, dividendos, capital cash flow APV.
- Creación de valor: EVA, beneficio económico, cash value added, CFROI Opciones: Black y scholes
- Opción de invertir, ampliar el proyecto, aplazar la inversión, usos alternativos.

De acuerdo con Oscar León García (2009), “Flujo de Caja Libre (FCL) Es el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa: Acreedores y Socios. A los acreedores se le atiende con Servicio a la Deuda (capital más intereses), y a los propietarios con la suma restante, con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos.”

1.1.5 Estructura de Capital

Según García Serna (2009), “la estructura de capital es la financiación permanente o de largo plazo que tiene la empresa y está representada por los pasivos a largo plazo y el

patrimonio. También se le denomina capitalización total debido a que los pasivos de largo plazo constituyen una financiación de tipo permanente para la empresa, en forma similar a como lo hace el patrimonio. Esta estructura se establece teniendo en cuenta la capacidad para generar Flujo de Caja Libre (FCL), el plazo y costo de la deuda, la política de dividendos, el objetivo de calificación y la capacidad de respaldo". A razón de esta afirmación en nuestro emprendimiento se calcula el costo de la deuda, que nos permitirá conocer el interés cada vez que se adquiera un crédito de financiación, con el objetivo de lograr la expansión en Boyacá y Cundinamarca.

1.1.6 Análisis PESTEL

Para Frue (2017), "el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL, por sus siglas en inglés) es una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial." Dado este planteamiento el análisis realizado de estos factores, nos permiten conocer la sostenibilidad del emprendimiento y a su vez la normatividad que lo reglamenta, encontrando oportunidades que cooperan con la economía verde.

1.2 Estado del Arte

Según Agudelo & Muñoz (2020), para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de jugo de naranja 100% natural, en la ciudad de Villavicencio, se inclinaron por la línea investigativa, donde tuvieron en cuenta aspectos técnicos, organizaciones, legales, financieros y un estudio de mercado. Igualmente hicieron uso de la herramienta modelo de negocio CANVAS, haciendo un análisis completo de los factores que influyen en la estructuración y puesta en marcha del plan de negocio.

Para evaluar la viabilidad del negocio, realizaron un análisis del sector y estudio de mercado, para dicho estudio se apoyaron en las características propias del sistema de investigación descriptiva longitudinal; por ello desarrollaron investigaciones mixtas con métodos que permiten variables cualitativas y cuantitativas. Para conocer la viabilidad del punto estratégico donde tendría su maquinaria, realizaron un estudio de ese barrio, esto por medio de una encuesta (muestreo aleatorio).

Por otro lado, realizaron ficha técnica del producto, estudio de competencia, planteando estrategias de distribución, un análisis interno y externo del negocio, aspectos financieros, manual de funciones y perfiles.

La inversión inicial fue por medio de financiación de dos socios, el precio de venta del producto está determinado por las cantidades de insumos y materiales que emplean para la elaboración en cada una de sus presentaciones, la proyección de ventas está dada por el crecimiento del PIB a mediano plazo, según el sector productivo.

Realizaron un presupuesto de gastos, nómina, calcularon el punto de equilibrio en ventas, indicadores de rentabilidad como: EBITDA, Margen operacional, margen neto, rendimiento del activo, rendimiento del patrimonio.

De acuerdo con Correa & Valencia (2016), realizaron el estudio de factibilidad para la creación de una empresa que suministre limón natural, con sal o azúcar, en cubos congelados para el uso en establecimientos comerciales dedicados a la venta de bebidas y alimentos en la ciudad de Pereira, iniciaron con el estudio de mercado por medio de encuestas, y con los resultados lograron realizar el análisis cualitativo y cuantitativo.

Del mismo modo por medio de un estudio técnico definieron el tamaño de la empresa, la ubicación de la planta de producción y comercialización, identificando la maquinaria a usar, la mano de obra y materia prima, definiendo costos y gastos. De igual forma se define la estructura administrativa y legal de la empresa. Por otro lado, para definir la viabilidad de la empresa realizaron un estudio financiero, identificando costos y gastos, realizando la evaluación del proyecto.

El tipo de estudio en este proyecto es descriptivo, recopilaron comportamientos y tendencias del producto, por medio de entrevistas y encuesta con los clientes potenciales como bares y restaurantes.

Realizaron un análisis de precios basados en el comportamiento histórico del IPC desde el año 2011 al 2015. y así determinaron el precio de venta.

Describen los activos necesarios para la operación con su respectivo costo y la cantidad requerida. De la misma manera estructuran los costos del capital de trabajo, de producción, materia prima, mano de obra, gastos administrativos, gastos de venta y publicidad.

El 40% de la inversión inicial va a ser financiado por un tercero. Para la evaluación financiera realizaron el flujo de caja libre, valor presente neto (VPN), Tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio/costo (B/C).

Por otro lado, López & Martínez (2020), desarrollan el estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de batidos naturales en la ciudad de Ibagué, para la ejecución de este proyecto utilizaron fuentes primarias y secundarias con el fin de obtener la información para el estudio de análisis interno y externo del sector.

El precio se determinó por el valor que maneja la competencia y por los costos que se

generan, manteniendo la ley de la oferta y la demanda, por otro lado, clasifican las inversiones como fijas y diferidas, su capital de trabajo está compuesto por el efectivo y los inventarios

Se realiza cálculo de materia prima teniendo en cuenta promedio de valores de las frutas ya que se presenta variaciones de ellas, pero se valida que el precio promedio es el que se representa en la proyección. Igualmente se calcularon los costos de producción, costos de fabricación, gastos operacionales, el estado de resultados, punto de equilibrio, flujo de caja, flujo neto de efectivo, TIR y VPN.

2. Análisis del Entorno

2.1 Análisis del Entorno Económico – Sectorial

El estudio de factores externos e internos nos permite analizar con un mejor enfoque las posibilidades de tener una viabilidad y sostenibilidad, en el momento de realizar un emprendimiento es importante conocer su entorno, la actualidad económica y comportamiento del consumo en la que se desarrolla el sector.

2.2 Análisis Externo del Mercado y Sector

La industria de bebidas azucaradas o también las llamadas bebidas no alcohólicas dentro de las cuales se pueden encontrar: los refrescos, jugos industrializados, bebidas energizantes, néctares, gaseosas, aguas saborizadas, bebidas con té, entre otras; en Colombia tiene una larga trayectoria y cuenta con una amplia gama tanto en las grandes industrias nacionales e internacionales, tales como Postobón S.A y Coca Cola, como de aquellas pequeñas y medianas empresas nacionales, que con el transcurso del tiempo han tenido una creciente oferta de sus productos elaborados de manera artesanal.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) mostró que el costo de vida de los colombianos, durante el último año (diciembre 2021-diciembre 2022) se ha encarecido 13,12%, su nivel más alto desde 1999. La categoría que más afectó el bolsillo de los colombianos es la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, los últimos 12 meses se encareció 27,81% (por encima del promedio del IPC general de 13,12%); alimentos y bebidas no alcohólicas es la división del gasto que más pesa al dato general; por eso su incremento es lo que impulsó con más fuerza el costo de vida de los colombianos durante el último año.

Por otra parte, los colombianos en temas de salud durante la pandemia incluyeron en su canasta familiar algunas conductas que pueden tener impacto a mediano y largo plazo como el

consumo de bebidas azucaradas, de acuerdo a la misma encuesta arrojó que el 61,8 % de los colombianos consume estos productos. De esa población, el 31,5 % toman dos o tres veces a la semana las bebidas azucaradas; mientras que, el 26,7 % lo hace por lo menos una vez a la semana.

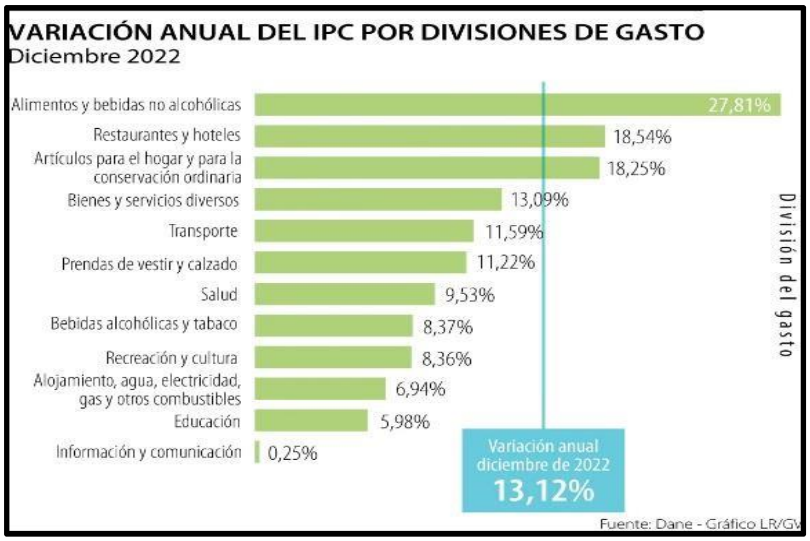

Gráfico 1 Fuente Dane

El estudio también mostró que el 63.7% de los hombres consumen bebidas azucaradas, mientras el 56.7% de las mujeres dio la misma respuesta. Asimismo, se resaltó que el lugar donde más se consumen estos productos es San Andrés con el 88.7% de la población, seguido por Atlántico con el 79%, Arauca 75.7% y Amazonas 74.4%, mientras que los departamentos que menos beben de estos productos son Vaupés 53%, Caldas 52.8%, Cauca 52.5% y Vichada 29%.

Gráfico 2 Fuente DANE - Elaboración propia

Coca cola y Postobón fueron quienes posicionaron estas bebidas en el mercado, identificando que la venta al detal en las tiendas y supermercados de barrios populares donde habitaban población de ingresos medios y bajos es un mercado potencial, toda vez, que tenían la necesidad de hidratarse constantemente y acompañar sus comidas con una bebida.

Las bebidas no alcohólicas mantienen un crecimiento constante gracias a dos fuerzas principales:

1. El aumento de las rentas – ingresos de las personas.
2. La disminución de la pobreza; al igual, que la tendencia de buscar productos más naturales y saludables para el cuerpo, situación que ha hecho que los consumidores cambien los carbonatos también llamados gaseosas, por alternativas que brinden bienestar.

El consumo per cápita de las gaseosas en Colombia es de 52 litros por año, o 140 mililitros al día, eso es cerca de 2,5 gramos de azúcar diarios o 50 calorías de las 2.000 que recomienda la OMS.

Hay tres factores principales que modificarán el mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia: inflación, consumo saludable y el nuevo impuesto a las bebidas altamente calóricas.

El Congreso de Colombia aprobó recientemente la Reforma Tributaria del gobierno de Gustavo Petro, la cual incluye un impuesto saludable para las bebidas de alto nivel de azúcar en su composición, las que tengan 6 gr o más de azúcar por 100 ml pagarán $ 18 pesos en 2023 y $ 28 pesos en 2024. Las bebidas que tengan 10 gr o más de azúcares añadidos, pagarán $ 35 pesos en 2023 y $ 55 pesos por cada 100 ml en 2024; teniendo en cuenta esta reforma nuestras bebidas estarán exentas del pago de impuesto, ya que la composición de azúcar es de 1 gr.

Actualmente este mercado sigue siendo el principal canal de distribución, puesto que existe una relación directa y de vecindad entre el vendedor y el comprador, logrando ofrecer el producto a precios más asequibles, así incrementando la oferta de la industria.

Para Santiago López, exdirector de la Cámara de Bebidas de la ANDI, "existen categorías de productos que han tenido un crecimiento alto. Las bebidas energizantes fueron un gran jalonador, refrescos saborizados sin calorías han crecido de manera considerable, los jugos esperamos que sigan creciendo y el agua”.

A nivel mundial se espera que el valor de la industria ascienda a $1,67 billones de dólares en 2026, lo cual implicaría un crecimiento del 35,9% frente a 2021. A 2026, se espera que el segmento de agua embotellada crezca un 40,2% con respecto a 2021, mientras que los refrescos y jugos crecerían 34,7% y 33,6%, respectivamente. (“Sectorial.co, 2021”).

El aumento de la conciencia en salud y bienestar entre los consumidores de todo el

mundo está desplazando el consumo de bebidas carbonatadas hacia otras opciones que incluyen té, agua embotellada y productos bajos en calorías.

2.3 Análisis de Visualización y Posicionamiento Digital

La visualización en cuanto a la marca de la compañía no es tan notoria, ya que no cuentan con publicidad para su reconocimiento simplemente utilizan el voz a voz, para que sea visible y reconocida se debe invertir en publicidad en redes sociales, banner, canales digitales, participación en ferias, para lograr así su posicionamiento, de modo que le agreguen valor.

2.4 Análisis PESTEL

A continuación se muestran los factores políticos, económicos, social, tecnológico, ambientales y legales, que se tuvieron en cuenta en este estudio.

FACTORES		EVALUACIÓN FUTURA			PUNTOS
		1 año	1 - 3 años	3 - 6 años	
POLÍTICO	Pólitica fiscal	2	2	2	6
	Nuevo impuesto a las bebidas azucaradas	3	2	1	6
ECONÓMICO	Tasas de cambios fluctuantes	3	2	2	7
	Aumento en el precio de las materias primas	3	3	3	9
	Inflación	3	3	2	8
SOCIAL	Desempleo	2	2	1	5
	Cambio en el estilo de vida de los clientes	2	2	1	5
	Paros y manifestaciones de transportadores	2	2	2	6
	Estrategias de comunicaciones y publicidad	3	2	2	7
TECNOLÓGICO	Compra de maquinaria de última teconología	1	2	2	5
	Contratación de personal calificado	2	2	2	6
	Avances tecnologicos	2	2	2	6
AMBIENTAL	Normativa para los envases y empaques de productos alimenticios.	3	3	3	9
	Protección del medio ambiente	3	2	2	7
	Clasificación de residuos solidos	2	2	2	6
LEGAL	Ley de etiquetado y envasado de las bebidas	3	2	2	7
	Normativa de estándares de calidad de las bebidas	3	2	2	7
	Legislación en materia de empleo, obligaciones y seguros a empleados	1	1	1	3

Gráfico 3

Fuente: Elaboración propia

2.5 Análisis Interno

Se realizó un análisis a través de la cadena de valor, validando las debilidades,

fortalezas, amenazas y oportunidades, y de la misma manera se desarrolló el modelo Canvas, esto nos permite tener una visión más amplia y real del mercado en el que estamos incursionando.

2.5.1 Cadena de Valor

Por medio de la cadena de valor se muestra el análisis y estudio de las actividades que la compañía realiza, con el fin de obtener una mayor ventaja competitiva.

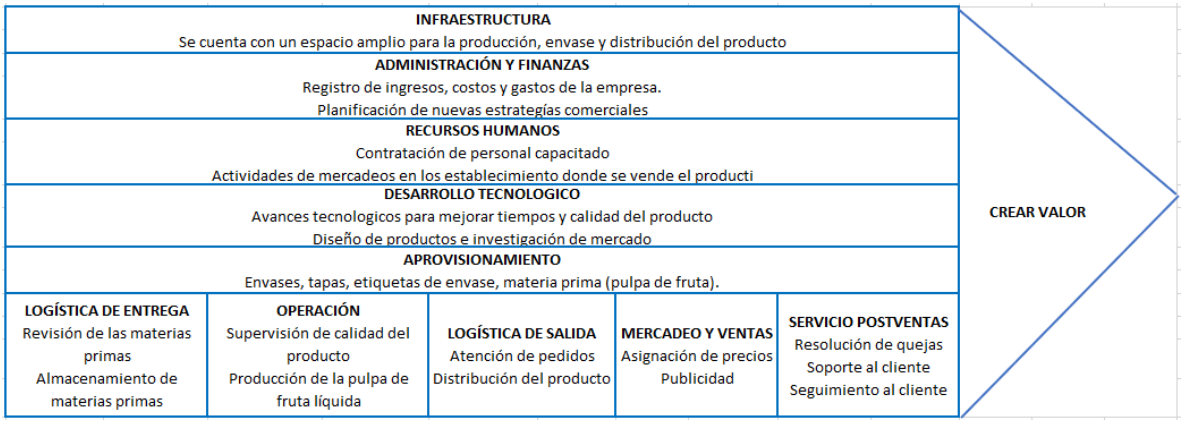

Gráfico 4 **Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se identifican factores externos e internos que pueden favorecer o afectar nuestra empresa, revisando las oportunidades de mejora que nos permitan incrementar nuestros ingresos y la expansión en la comercialización de los productos.

Fortalezas:

- Ahorro de tiempo para la preparación de pulpa de fruta líquidas a los consumidores
- Diversos usos en preparaciones gastronómicas y de coctelería
- Producto de excelente calidad
- Precios competitivos
- Fácil de llevar a cualquier lado por su tamaño
- Certificado por el Invima

Debilidades

- Necesidad de capital para invertir

- Productos sustitutos
- Maquinaria para su envasado y sellado

Oportunidades:

- Alto alcance: desde supermercados hasta bares
- Envasado en material biodegradable
- Tendencia del mercado hacia vida saludable y consumo de alimentos naturales
- Expansión en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca
- Las maquinarias necesarias no se ven afectadas por las importaciones, consiguiendo fácilmente en el país.
- Amplia cantidad y calidad de proveedores

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores
- Elevada inflación
- Continuo aumento de costos (materia prima, insumos)
- Empresas que manejan grandes volúmenes de fabricación y sus costos son menores
- Medidas y políticas tributarias.

2.5.2 Proveedores

El mercado de las bebidas no alcohólicas tiene varios proveedores, entre los cuales se encuentran los de envases que a su vez está segmentado de acuerdo con la base del material (plástico, papel, metal y vidrio), al tipo de producto a envasar (jugos, agua embotellada, bebidas) y al estilo del producto (latas de bebidas, botellas PET y cajas).

Se cuenta con un proveedor para las etiquetas adhesivas, para cada presentación de nuestros productos, igualmente para la compra de materia prima.

2.5.3 Clientes

- ***Retail**:* Empresas dedicadas a la venta al detalle o comercio minorista, es un sector económico especializado en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

- ***Tiendas de barrio:*** Establecimiento atendido por una o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y más del 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento.

- ***Supermercados de cadena:*** Son pequeñas empresas dedicadas a la distribución y venta a consumidores finales.

2.5.4 Competencia

- ***Zulimón:*** Empresa industrial procesadora de frutas, especialmente las cítricas y utilización de los subproductos como materias primas para la producción de zumo de limón, despachados al mercado nacional e internacional. El objetivo es satisfacer las necesidades sobre la calidad, inocuidad y seguridad alimentaria de sus clientes.

  Productos: Pulpa de Limón, Jugo de naranja y zumo de limón.

  Precio: $12.400 1000 ML y $4.800 de 600 ML

- ***Productora De Jugos Y Zumos Prozumos Sas:*** Producción de jugos, comercialización de café en grano y molido. Venta de fruta en fresco.

  Productos: Jugo de Limón, naranja y uva.

  Precio: $13.500 1000 ML y $4.500 de 500 ML

- ***Comercializadora De Zumos Jf Sas:*** Es una compañía con 15 años de trayectoria en el mercado dedicada a la producción de bebidas derivadas de frutas.

  Productos: Zumo de Limón, naranja, mandarina y coco.

  Precio: $12.000 1000 ML y $4.300 de 500 ML

- ***Frutihelen SAS:*** Empresa Colombiana que produce pulpas, zumos y néctares de una gran variedad de frutas tropicales y exóticas. Controlan los procesos desde el cultivo y la transformación de la fruta para garantizar la calidad desde su origen.

  Productos: Zumo de Limón, naranja y mandarina.

  Precio: $12.800 1000 ML y $5.100 de 500 ML

2.5.5 Tecnología

Por el momento para la elaboración del producto no se requiere operaciones

automáticas y mecanizadas, ya que el volumen de producción aún es mínimo. Se espera que con la expansión se requiere ampliar el área de producción y almacenamiento.

2.5.6 Matriz de Riesgos

MUNDIAL DE ZUMOS Y CITRICOS	MATRIZ DE RIESGO DEL PROYECTO					
RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	MITIGACION Y GESTION DE RIESGO	RESPONSABLE
Existencia y suministro de recursos	Incertidumbre de que el recurso requerido no se encuentre disponible en calidad y/o cantidad. No posibilidad de suministro del residuo en las condiciones pactadas	La planta no puede funcionar por no disponer de combustible	Baja	Muy Alta	Establecer contratos de suministro de residuos a largo plazo (10 años) asegurando la cantidad y calidad necesaria del residuo estableciento penalizaciones (si es el caso). En el caso en que no se dispusiera de suministro sería interesante poder hacer funcionar la planta con gas natural.	Gerente / Auxiliar Administrativo
Riesgo plazos	Retrasos que incrementen el plazo de construcción previo a la obtención de los flujos de caja.	Mayor carga financiera y escalación de costes de construcción	Media - baja	Medio	Intento de inicio de una producción parcial antes de que el proyecto esté completo. Diseño de contrato mediante el uso de incentivos y	Gerente /
Riesgo de mercado	Incertidumbre en la demanda y precios futuros de los productos obtenidos. Cambios debidos a recesión, competencia sectorial, tasas de cambio, disponibilidad de productos sustitutivos, decisiones	Incertidumbre en la venta de los productos obtenidos	Media - baja	Medio	Establecimiento de contratos a largo plazo (según prácticas sectoriales)	Comerciales /Gerente
Riesgo operativo	Cambio potencial del coste u otros elementos críticos durante la vida del proyecto incluyendo la estabilidad de los trabajadores	Sobrecostes e inestabilidad laboral	Media - baja	Medio	Formación Soporte de la administración Control y monitorización exhaustiva de los activos	Aseguradora
Riesgo de Inflacion	La incertidumbre que la existencia de la inflación provoca sobre la tasa de rendimiento real de una inversión.	Alza en el precio de los insumos	Media - baja	Alto	Renegociar contratos, buscar alternativas de proveedores y incrementar el inventario	Gerente
Riesgo de Liquidez	La incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la dificultad potencial en hacer líquido el activo poseído.	Dificultad en la venta de un activos	Media - baja	Alto	Diversificar las fuentes de financiacion, politica de recaudo	Auxiliar Administrativo
Riesgo de Catástrofe	Inundaciones, incendios, sabotajes, huelgas, actos de terrorismo, problemas de telecomunicaciones y demás desastres naturales, humanos y tecnológicos, pueden afectar a la empresa	Perdida total o parcial	Muy Baja	Muy alto	Cobertura seguro que incluya fuerza mayor	Aseguradora
Riesgo medioambiental	Catástrofe medioambiental debida a un mal funcionamiento y/o accidente durante la operativa de la	Fugas, contaminación, vertidos, etc	Muy Baja	Medio	Elaboración de un análisis de impacto medioambiental y plan de acción de contingencia	Gerente

Gráfico 5 Fuente: Elaboración propia

2.5.7 Modelo CANVAS

Por medio de la herramienta Canvas se analiza el modelo del negocio de manera que se visualiza los aspectos globales que involucran al desarrollo del emprendimiento y gira en torno a la propuesta de valor que se ofrece.

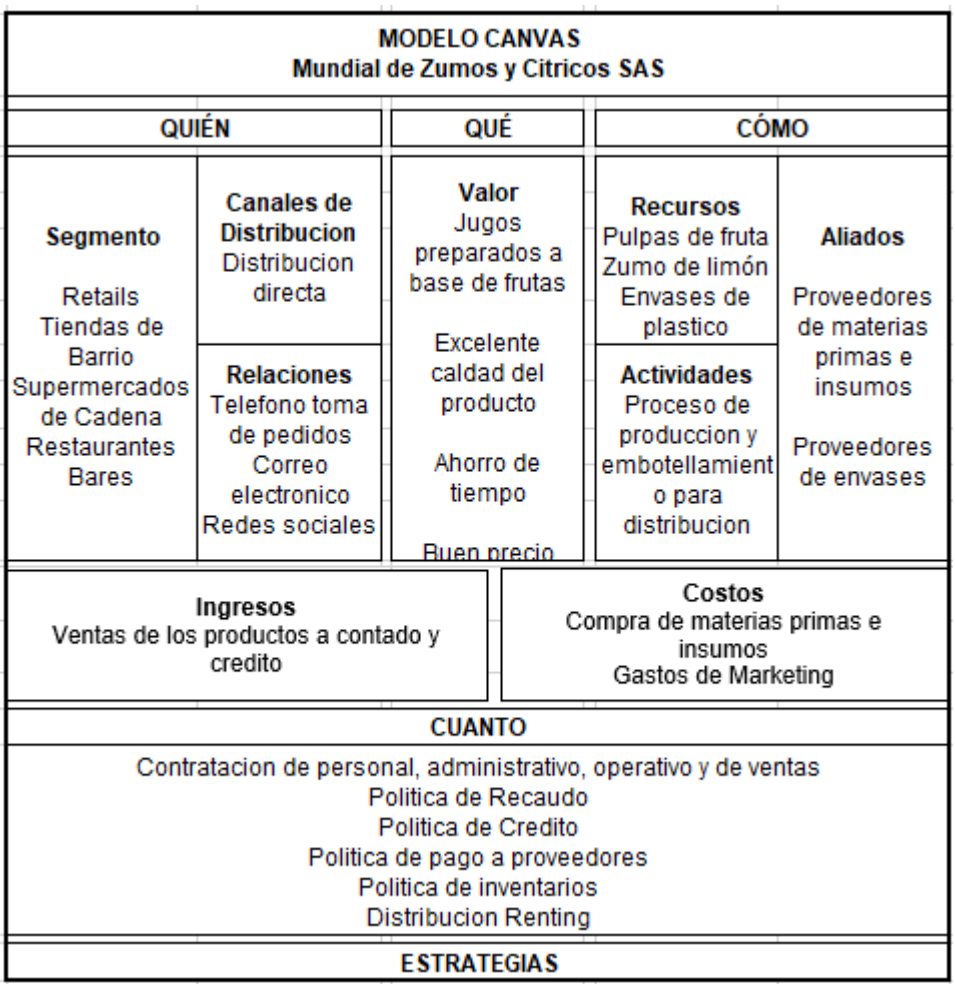

Gráfico 6 Fuente: Elaboración propia

2.6 Análisis de la Encuesta

Para la respectiva recolección y análisis de datos tomados en cada una de las encuestas realizadas a una pequeña muestra de los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, se decidió manejar el estudio por medio de Google encuestas conocida como una página de fácil acceso para la comunidad, contando con formularios y gráficos de forma organizada y en tiempo real la cual generará el mejor análisis de resultados en cada una de las hojas de Cálculo.

2.6.1 Resultado

Se realizo 300 encuestas distribuidas en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, específicamente en el sector de restaurantes y bares.

En Cundinamarca se encuestaron 100 restaurantes y 100 bares. En Boyacá se aplicaron 50 encuestas en restaurantes y 50 en bares, para un total de 300 encuestas.

A continuación, se presentan los datos obtenidos:

1. Indique el tipo de establecimiento

Se encuestaron en totalidad 150 restaurantes y 150 bares.

Gráfico 7

2. ¿Cuánto tiempo de operación tiene en el mercado?

En cuanto al tiempo de operación, se obtuvo 128 establecimientos con antigüedad entre 1 a 3 años con un 43%, seguido de un 32% en el rango de menor a un año.

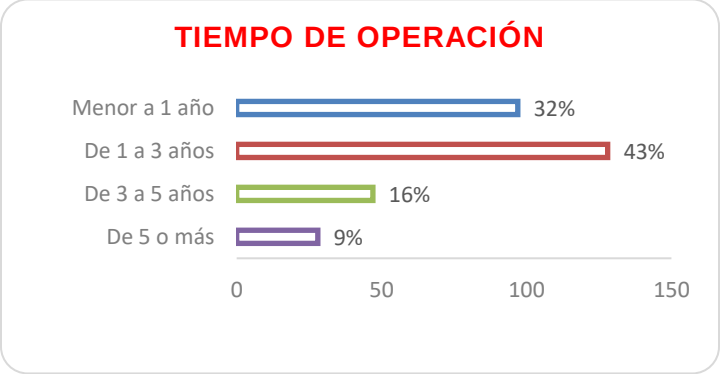

Gráfico 8

3. ¿En qué estrato socio-económico está ubicado el establecimiento?

En este análisis se observa que el estrato 1 y 6 tuvo una mínima participación, por el contrario, el que tuvo un nivel más alto fueron el 3 con un 39% y el 4 con 34%, seguido del estrato con un 14%.

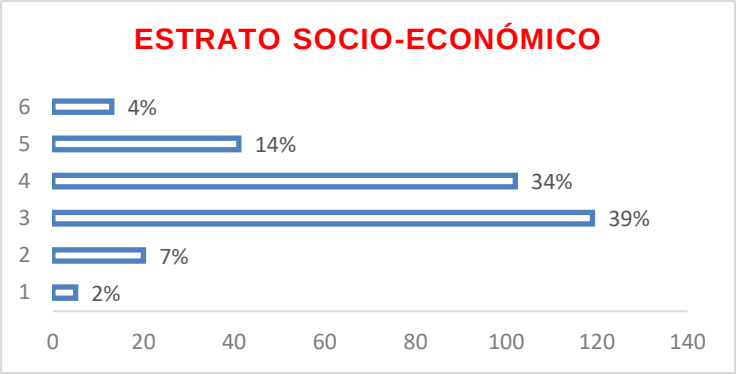

Gráfico 9

4. ¿Su establecimiento utiliza zumos y pulpas de frutas liquidas, para la preparación de sus bebidas? Si su respuesta es SI, continue en la pregunta No 6. Si su respuesta es NO, responda la siguiente pregunta.

El 29 % de los establecimientos encuestados, respondieron que si utilizaban zumos y pulpas liquidas para la preparación de las bebidas, y un 71% dicen que aun no usan esos productos.

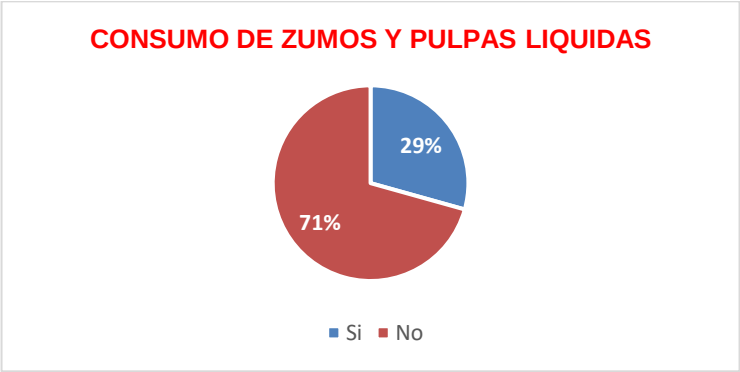

Gráfico 10

5. ¿Estaría dispuesto a comprar zumo o pulpa liquida de fruta, para la preparación de las bebidas? Si su respuesta es SI, responsa la siguiente pregunta

De los 212 establecimientos que respondieron que no usaban zumos o pulpas de fruta para la preparación de sus bebidas, 203 están dispuestos a probar estos productos. Siendo el 96% de los encuestados que si compraran los zumos o pulpas de fruta. Reflejando así un potencial nicho de mercado.

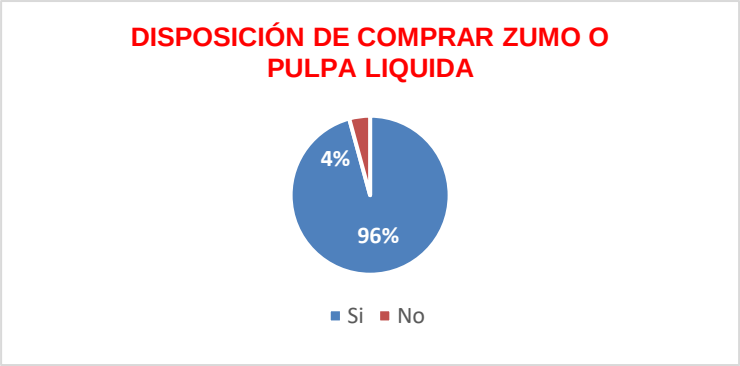

Gráfico 11

6. Si su respuesta es sí, ¿Cuál de las siguientes pulpas líquidas de fruta o zumos utiliza para la preparación de las bebidas?

El producto mas consumido es el zumo de limón con un 49%, seguido de la Limonada de coco con un 24%.

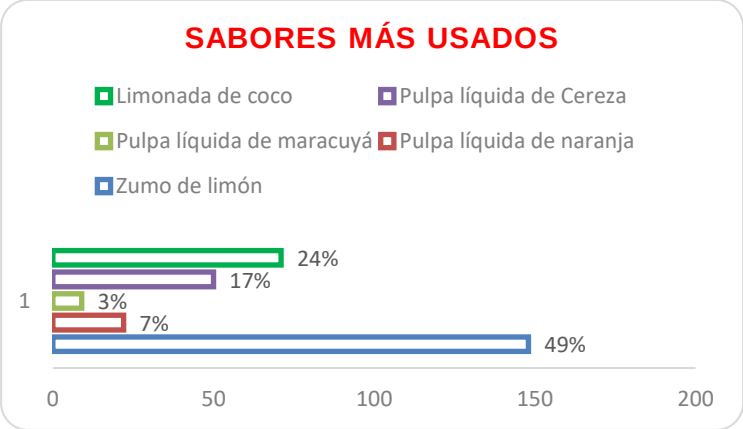

Gráfico 12

7. ¿Cuál de las siguientes presentaciones de zumo de limón utiliza para la preparación de las bebidas?

En cuanto a la presentación del producto, el mas demandado es el de 2.000 ML con un 53% y

de 1.000 ML cn un 30%, que equivale a 89 de los establecimientos encuestados.

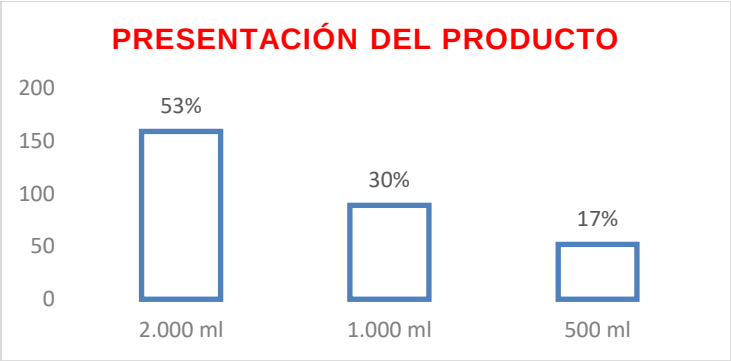

Gráfico 13

8. Al momento de elegir un proveedor ud tiene en cuenta:

Dentro de los requisitos que tienen en cuenta los establecimientos al elegir un proveedor se encuentra como primer aspecto el precio con un 39%, seguido de la oportuna entrega del producto con 31% y por últimos aspectos como la calidad y forma de pago con un promedio de 9,5%.

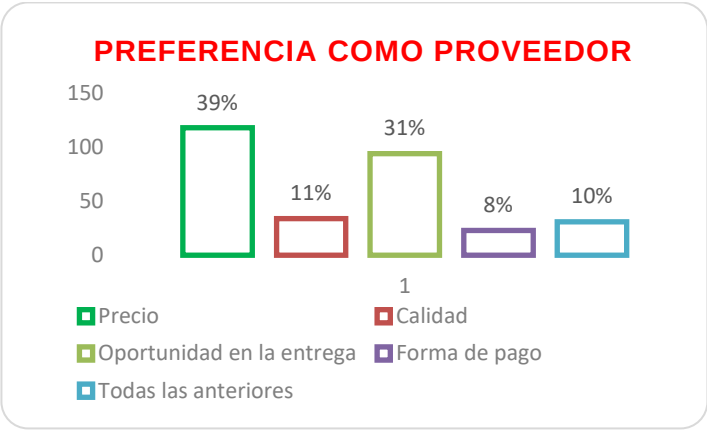

Gráfico 14

3. Información Básica de la Empresa

3.1 Historia de la Empresa

El emprendimiento inició con la producción de zumos de limón en junio de 2021 y se constituyó formalmente como empresa el 8 de octubre del mismo año, con el nombre “Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S”, empresa familiar, que nace de la necesidad de manejar su propio

tiempo en un ambiente sano y tranquilo.

Todo comenzó un día, cuando “necesitaba comprar limones y me dirigí al Supermercado del barrio, estando allí, al lado de los limones observé un envase de un zumo de limón, el cual me llamó la atención y lo compré. Ya en casa, revisé los ingredientes de la bebida, evidenciando que este se encontraba elaborado con químicos, situación que me llevó a pensar que ese producto debería mejorar su apariencia en cuanto a color, sabor y olor” (L. Ballesteros, 2023)

Tiempo después y con el objeto de crear una empresa que generará los ingresos familiares, se inició a realizar experimentos para obtener la fórmula exacta del zumo de limón, que se tenía planeado comercializar, los cuales tardaron semanas inclusive meses, hasta que después de muchos intentos se obtuvo la fórmula correcta, fórmula que, en comparación al producto comprado en el supermercado, sí incorporaba fruta real - Limón Tahití, fruta que con su alta cantidad de vitamina C refuerza nuestro sistema inmunológico y reduce el riesgo de padecer enfermedades, algo que resulta muy adecuado a cualquier edad.

Posteriormente, “me reuní con varios proveedores para poder tener una variada información de precios y calidad y así poder hacer un cuadro comparativo y escoger a los proveedores más adecuados a mis necesidades y objetivos”. (L. Ballesteros, 2023)

Al final cuando se logró tener el producto deseado, totalmente terminado y listo para comercializar, “me acerque a los diversos supermercados de barrio, presentando el producto, dando degustaciones a un precio menor al de la competencia, esto a fin de que conocieran la calidad del producto y así conseguir que los propietarios de los establecimientos comprarán”. (L. Ballesteros, 2023)

Poco a poco se logró ampliar la distribución del producto, consiguiendo que los establecimientos que ya vendían el zumo de limón dejaran mayor cantidad, al igual que otros supermercados del barrio de la localidad abastecen sus negocios con el producto.

Pasados dos (02) meses de haberse dado a conocer el producto, se reciben llamadas de clientes nuevos, solicitando pedidos al por mayor; generando una alta demanda, por lo tanto, “se tomó la decisión de contratar un operario que se encargaría del contacto con los clientes, toma de pedidos y comercialización, mientras me encargaba de la producción y envasado del mismo”. (L. Ballesteros, 2023)

Después de 6 meses,” decidí ampliar el portafolio de productos incluyendo pulpas de frutas concentradas líquidas que no necesitan refrigeración, como cereza, naranja, coco y maracuyá, facilitando la preparación del consumidor”. (L. Ballesteros, 2023)

Idea empresarial muy satisfactoria, puesto que consiguió dar apertura a nuevos

segmentos de clientes y la venta de más productos.

3.2 Misión

Producimos y comercializamos bebidas refrescantes innovadoras satisfaciendo a nuestros clientes. Cumpliendo los más exigentes estándares de calidad, con crecimiento sostenible tanto para nuestra empresa y clientes.

3.3 Visión

Ser la empresa líder en producción y comercialización de bebidas innovadoras, ampliando nuestro portafolio de productos, posicionando nuestra marca a nivel nacional, con personal altamente calificado, productos de alta calidad y nuestro servicio diferenciador de entregas rápidas.

3.4 Análisis de Portafolio de Productos y Servicios

Nombre del producto: tú limón
Descripción del producto: zumo de limón concentrado
Presentación comercial y material de empaque:

- Paquete por 16 unidades de 1 litros
- Paquete por 6 unidades de 2 litros
- Paquete por 24 unidades de 500 ml botella pet

Gráfico 15

Nombre del producto: tú naranja, tú maracuyá, tú limonada cerezada, tú limonada de coco.

Descripción del producto: pulpa de fruta concentrada

Presentación comercial y material de empaque:

- Paquete por 24 unidades de 500 ml Botella pet

Gráfico 16

3.5 Análisis de la empresa al inicio de la operación

Para determinar la situación de la empresa en el inicio de sus operaciones se tomó como base los costos de materia prima, gastos administrativos y marketing, los cuales fueron calculados en base a la inflación proyectada (tomadas de Bancolombia) en los próximos 6 años. Cabe aclarar que para realizar un análisis más certero en los casos de emprendimiento es recomendable proyectar mínimo 5 años, con el fin de determinar la rentabilidad de la empresa.

Las ventas se calcularon con base a las proyecciones del IPC.

A continuación, se muestra la base de cifras para las proyecciones estimadas.

Tasa de Crecimiento	Cifras Proyectadas					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
IPC	7,50%	4,07%	3,65%	3,54%	3,25%	3,40%
INFLACION	8%	10%	8%	7%	8%	7%

Tabla 1

Una vez realizada la proyección de ventas, costos y gastos de operación del 2022, se realiza el flujo de caja efectivo anual, para los próximos 6 años y la evaluación financiera del emprendimiento.

3.5.1 Estructura Financiera al inicio de la operación

Para analizar la estructura financiera al inicio de la operación, se proyectó el Estado de Resultados por 5 años. Mostrando unos rangos estructurales promedios de un margen neto del 6,67%, ratificando una baja rentabilidad, ya que se encuentra muy por debajo de la inflación, siendo este el indicador base de comparación.

El nivel de costos y gastos se encuentra en promedio del 38,58% respectivamente, los gastos se encuentran por fuera del rango máximo, lo que quiere decir que se está gastando 8,21% de más, por lo tanto se debe controlar estos gastos.

Cuentas	Estructuras
Estructura Promedio	
Ventas	**100,00%**
Costos	38,95%
Gastos	38,21%
Total Erogación	**77,16%**
Total operación	**22,84%**
Ingresos no ope	0
Gastos no ope	13,67%
Tx	2,49%
Margen Neto	**6,67%**

Tabla 2

3.5.2 Diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero se basa en los inductores de valor y razones financieras, con cifras proyectada en la operación inicial.

A continuación, se muestra el cálculo de cada uno de los inductores:

MUNDIAL DE ZUMOS Y CITRICOS	INDUCTORES Y RAZONES FINANCIERAS

Inductores de Rentabilidad	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
ROA	**-6,91%**	**-3,71%**	**2,92%**	**14,62%**	**32,53%**	**30,65%**
UODI	$3.988.949	$4.658.866	$5.675.418	$6.971.049	$8.042.942	$9.918.417
Activos Netos de Operación	$36.257.707	$31.122.123	$26.716.726	$23.135.818	$19.689.954	$31.917.602
RAN	**11,00%**	**14,97%**	**21,24%**	**30,13%**	**40,85%**	**31,08%**
Distancia Rentabilidad	17,91%	18,67%	18,32%	15,51%	8,32%	0,42%

Inductores de Operativos y Financieros	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
EBITDA Modelo General	$7.128.584	$8.159.226	$9.723.152	$11.716.431	$13.365.496	$15.859.104
EBITDA Operacional	$7.128.584	$8.159.226	$9.723.152	$11.716.431	$13.365.496	$15.859.104
Margen EBITDA Modelo General	19,52%	20,15%	21,78%	23,87%	24,88%	26,86%
Margen EBITDA Operacional	**19,52%**	**20,15%**	**21,78%**	**23,87%**	**24,88%**	**26,86%**
KTNO	$0	$3.652.680	$4.049.726	$4.464.823	$4.908.627	$5.372.492
Variación de KTNO		$3.652.680	$397.046	$415.097	$443.803	$463.865
Productividad del Capital de trabajo PKT	0,00%	9,02%	9,07%	9,10%	9,14%	9,10%
Productividad del Activo Fijo PAF	18,65	20,68	22,79	25,06	27,43	30,14
Palanca de Crecimiento PDC	**0,00**	**0,00**	**2,40**	**2,62**	**2,72**	**2,95**

Tabla 3

FLIJO DE CAJA LIBRE	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**-$2.850.281**	**-$1.301.909**	**$868.700**	**$3.680.455**	**$6.744.133**	**$9.918.417**
(+) Impuestos CAUSADOS	-$1.534.767	-$701.028	$467.762	$1.981.784	$3.631.456	$5.340.686
(+) Gastos financiero	$10.521.892	$9.170.423	$7.394.951	$5.062.452	$1.998.168	$0
EBIT	**$6.136.844**	**$7.167.486**	**$8.731.412**	**$10.724.691**	**$12.373.756**	**$15.259.104**
(-) Impuestos AJUSTADOSImpuestos operacionales	$2.147.895	$2.508.620	$3.055.994	$3.753.642	$4.330.815	$5.340.686
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 - tx)	**$3.988.949**	**$4.658.866**	**$5.675.418**	**$6.971.049**	**$8.042.942**	**$9.918.417**
(+) Depreciación	$991.740	$991.740	$991.740	$991.740	$991.740	$600.000
(+) Amortizacion						
(+) Provisiones						
1 Flujo operativo o flujo bruto	**$4.980.689**	**$5.650.606**	**$6.667.158**	**$7.962.789**	**$9.034.682**	**$10.518.417**
(-) Variación del capital de trabajo		$3.652.680	$397.046	$415.097	$443.803	$463.865
(-) Inversión en activos		$0	$0	$0	$0	$0
2 Financiación de inversiones		**$3.652.680**	**$397.046**	**$415.097**	**$443.803**	**$463.865**
(1 - 2) FCLO	**$4.980.689**	**$1.997.926**	**$6.270.112**	**$7.547.692**	**$8.590.878**	**$10.054.552**

Tabla 4

Para la empresa Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S se realiza un análisis dentro del lapso de tiempo comprendido entre los años 2022 (inicio de operación) y a partir del 2023 al 2027 (cifras proyectadas), en el cual la medida de rentabilidad ROA inició el periodo de estudio en -7.25% siendo este año donde se presentó la rentabilidad mínima, en el año 2023 fue de -3,92%, esto se debe a que en el año 2022 los activos no están siendo productivos con respecto al nivel de ventas, a pesar de que el volumen de ventas se ha incrementado paulatinamente, para el 2026 este indicador llegará a su máximo de 35,93%, este comportamiento obedece a la disminución del gasto financiero y un leve incremento en ventas

($4.600.000) frente a la proyección de los años anteriores.

Los costos totales son en promedio 38,95%, ubicándose dentro de los rangos estructurales mínimos, sus gastos están discriminados en administración, venta y marketing, reflejando en promedio el 38,21%, superando el máximo establecido; el comportamiento de las ventas entre los años 2026 y 2027 presenta un incremento de 5 millones. Se proyecta que desde el año 2023 se mantendrá un inventario del 10% sobre las ventas del año anterior, permitiendo tener buen stock para su distribución.

Para el año de cierre la composición de los activos totales representativos será del 6.05% en propiedad, planta y equipo y el 18.5% en activos intangibles; es decir que los activos de la compañía son proporcionales para la operación y su estructura, ya que no presenta cuentas por pagar y cobrar puesto que sus ventas se realizarán de contado al igual que sus proveedores.

Entre tanto, la rentabilidad neta de los activos de operación - RAN refleja un incremento gradual en los años de 2024 al 2026 mejorando en la eficiencia comercial, lo que significa que la empresa logrará mayores utilidades operativas, empleando el mismo capital de trabajo, reflejando un RAN promedio de 24.88%. En este caso se toma para cálculo del RAN, la UODI sobre impuesto total pagado, observando que el 2027 presentará el mejor indicador con $9 Millones y un inferior de $3 Millones en 2022. La RAN para el año 2027 disminuye un 9% frente al año anterior, ya que en este año no se tiene pagos de obligaciones financieras.

Para el Ebitda, se encuentra que para los periodos analizados presenta un constante crecimiento, pasando de 7 millones en el 2022 a 15 millones en el 2027. Con respecto al Margen Ebitda, se evidencia una apertura mínima durante el año 2022 y 2023 presentando una distancia del 19.52%, con respecto a las ventas, generando así una rentabilidad operativa eficiente para hacer frente a las obligaciones tributarias de la empresa.

El flujo de caja libre representa la solidez financiera de la estructura de la empresa, el cual en el primer año de operación presenta un flujo de caja libre de 4 millones, siendo este un valor poco significativo frente al ingreso percibido por las ventas. Sin embargo, en las proyecciones realizadas, presenta un flujo de caja promedio de 8 millones para los últimos 3 años.

A su vez el KTNO refleja un crecimiento constante desde el año 2023 al 2027, no tendrá cuentas por cobrar, ni cuentas por pagar como lo mencionamos en el análisis del RAN, a partir del año 2023 se proyecta el 10% de inventario sobre el total de ventas del año anterior, reflejado así desde el 2023 un PKT promedio del 9% el cual se mantiene durante los años proyectados.

La capacidad del activo fijo PAF, muestra cómo el capital invertido en propiedad, planta y equipo mantiene las ventas con menor inversión año tras año, iniciando para el 2022 en 18.65 y finalizando para el 2027 en 30.14.

El PDC presenta un comportamiento favorable, ya que es mayor a 1 en los últimos 4 años de estudio y el crecimiento en estas condiciones demandará menos efectivo.

La concentración de la deuda se mantiene a largo plazo durante los periodos de estudio, obteniendo en promedio un 78%.

3.5.3 Gráficos Inductores

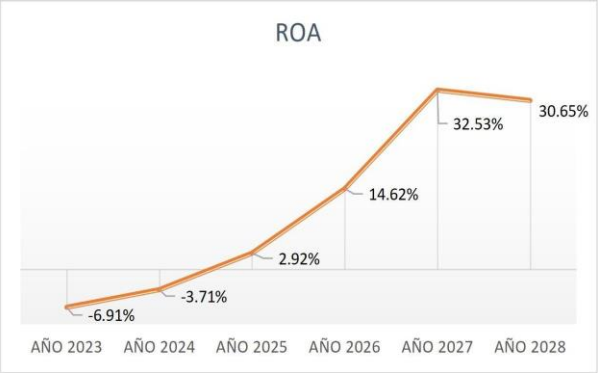

Gráfico 17

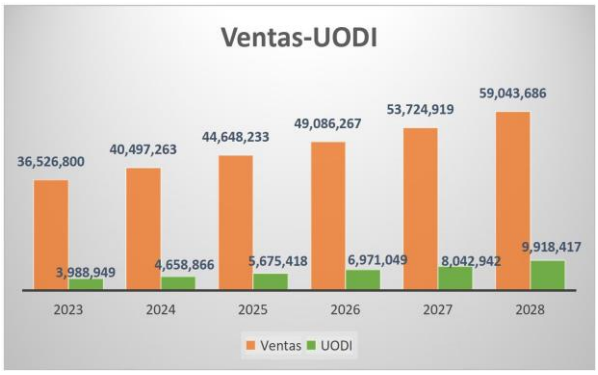

Gráfico 18

Gráfico 19

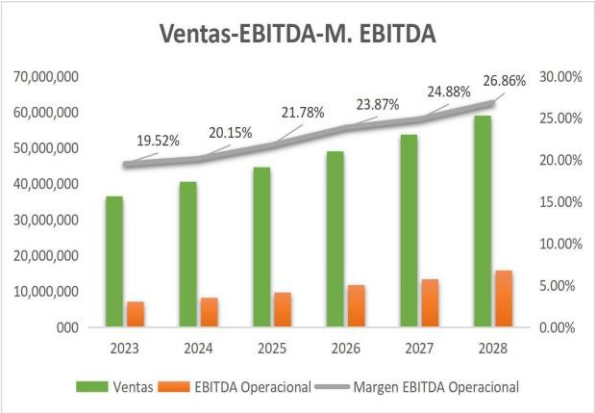

Gráfico 20

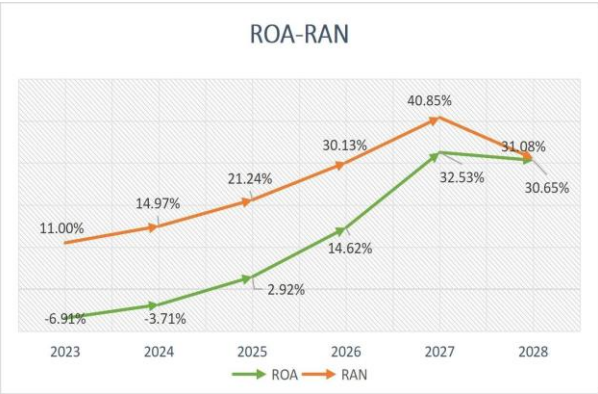

Gráfico 21

Gráfico 22

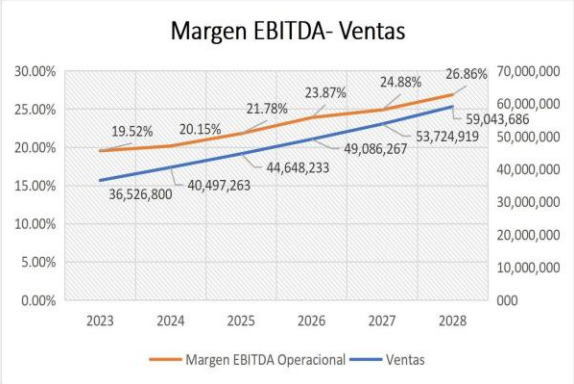

Gráfico 23

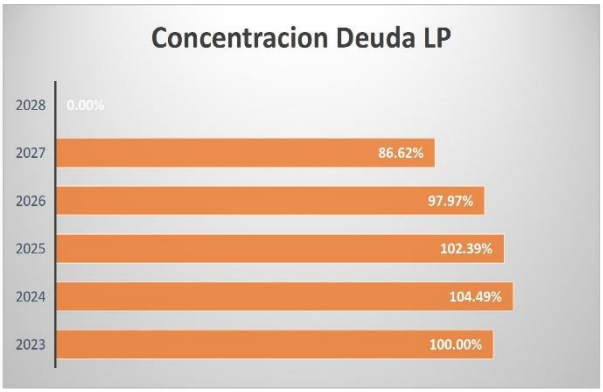

Gráfico 24

4. Desarrollo de la Viabilidad del Proyecto

A continuación se presenta el estudio financiero para obtener la viabilidad de expansión de la empresa Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S.

4.1. Inversión Requerida

Se presenta los requerimientos del proyecto en cuanto activos fijos y capital de trabajo para iniciar la expansión, el incremento de cada precio esta proyectado en base a la inflación y la cantidad de unidades requeridas está dada de acuerdo con el volumen de producción de cada año.

ACTIVOS FIJOS			
INVERSIÓN INCIAL			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	2023
Pistola de calor	5	$ 180.000	$ 900.000
Canecas de 200 litros	10	$ 189.000	$ 1.890.000
Gramera Digital	3	$ 92.400	$ 277.200
Jarras de 2 litros	8	$ 23.900	$ 191.200
Jarra de 1.5	19	$ 13.100	$ 248.900
Licuadora	4	$ 243.000	$ 972.000
Mesones	6	$ 480.000	$ 2.880.000
Molinillo	4	$ 12.000	$ 48.000
Rayador	6	$ 29.200	$ 175.200
Colador de tela	4	$ 10.000	$ 40.000
Canecas residuos	4	$ 40.000	$ 160.000
TOTAL			$7.782.500

Tabla 5

INVERSIONES LOCATIVAS	VALOR
Pinturas Antifluidos	$ 400.000
Otros	$ 300.000
TECNOLOGIA	
Facturacion electronica	$ 20.000
LICENCIAS Y PERMISOS	
Registro Invima	$ 6.000.000
Carnet manejo de alimentos	$ -
TOTAL	$ 6.720.000

Tabla 6

Nota: El registro Invima tiene vigencia por 10 años y el certificado de manejo de alimentos es otorgado por el SENA, de manera gratuita.

4.2. Determinación del costo de producción y precio de venta

De acuerdo a los insumos utilizados para la elaboración de los diferentes productos y con un punto de equilibrio de 1.000 unidades, se obtuvo un costo de producción promedio para

las tres presentaciones de $ 4.282 , y un precio de venta promedio de $ 6.852 como se muestra en la siguiente tabla:

ZUMOS Y PULPAS LIQUIDAS DE FRUTAS	VALOR
Costo Materias Primas	$ 1.041
Costo Insumos	$ 91
Costo Mano De Obra	$ 515
Total Costos x Unidad	$ 1.647
Gastos Administrativos	$ 1.078
Gastos de Ventas y Marketing	$ 496
Total Gastos x Unidad	$ 1.573
Total Costo y Gastos x Unidad PE	$ 3.221
Margen	$ 3.631
Precio de Venta Por Unidad	$ 6.852

Tabla 7

4.3. Gastos Administrativos y de personal

4.3.1 Gastos Administrativos

Para la proyección de los gastos administrativos como estrategia se contempla el arriendo de dos locales ubicados en Duitama y Bogotá, con los servicios básicos para su producción, las cifras reflejadas a continuación se proyectaron de acuerdo con el incremento esperado de la Inflación año tras año.

MUNDIAL DE ZUMOS Y CITRICOS	PROYECCION GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Arriendo Duitama y Bogota	$ 2.500.000	$ 2.700.000	$ 2.970.000	$ 3.207.600	$ 3.432.132	$ 3.706.703
Servicio de luz	$ 140.000	$ 151.200	$ 166.320	$ 179.626	$ 192.199	$ 207.575
Servicio de Agua	$ 500.000	$ 540.000	$ 594.000	$ 641.520	$ 686.426	$ 741.341
Internet y Telefonia	$ 200.000	$ 216.000	$ 237.600	$ 256.608	$ 274.571	$ 296.536
Mantenimiento	$500.000	$ 540.000	$ 594.000	$ 641.520	$ 686.426	$ 741.341
TOTAL MENSUAL	**$ 3.840.000**	**$ 4.147.200**	**$4.561.920**	**$4.926.874**	**$5.271.755**	**$5.693.495**
TOTAL ANUAL	**$46.080.000**	**$49.766.400**	**$54.743.040**	**$59.122.483**	**$63.261.057**	**$68.321.942**

Tabla 8

4.3.2 Gastos de Personal

La cantidad de Contratación del personal operativo, administrativo y de ventas, va acorde al nivel de ventas proyectadas, a continuación, se refleja las cantidades y el valor mensual de la nómina con prestaciones sociales.

NOMINA				
AÑO	CARGO	CANTIDAD	SALARIO MES	TOTAL SALARIO MENSUAL
2023	Coordinador Administrativo	1	2.589.396	11.693.376
	Operario y conductor	1	1.770.159	
	Operario	1	1.833.455	
	Comercial	3	5.500.366	
2024	Coordinador Administrativo	1	2.827.536	18.892.316
	Operario y conductor	1	1.947.175	
	Operario	2	4.033.601	
	Comercial	5	10.084.004	
2025	Coordinador Administrativo	1	3.061.738	24.590.078
	Operario y conductor	1	2.085.158	
	Operario	3	6.481.061	
	Comercial	6	12.962.121	
2026	Coordinador Administrativo	1	3.283.060	28.629.962
	Operario y conductor	1	2.231.119	
	Operario	3	6.934.735	
	Comercial	7	16.181.048	
2027	Coordinador Administrativo	1	3.553.705	35.921.368
	Operario y conductor	1	2.409.608	
	Operario	4	9.986.018	
	Comercial	8	19.972.037	
2028	Coordinador Administrativo	1	3.882.538	44.605.671
	Operario y conductor	1	2.626.473	
	Operario	5	13.605.950	
	Comercial	9	24.490.710	

Tabla 9

4.4 Gastos de Venta y Marketing

4.4.1 Gastos de Distribución

Para lograr la distribución de los productos en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca se va a realizar a través del renting de motocarros y camión, para ello se desglosaron los gastos en que se incurriría y la cantidad de vehículos requeridos

teniendo el volumen de ventas.

CANTIDADES DE ALQUILER RENTING						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RENTING MOTOCARRO	2	3	2	3	3	4
RENTING CAMION	0	1	1	1	1	1

PRECIOS PROYECTADOS RENTING						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PRECIO MOTOCARRO	$300.000	$324.000	$346.680	$374.414	$400.623	$428.667
PRECIO CAMIÓN	$500.000	$540.000	$577.800	$624.024	$667.706	$714.445
RENTING MOTOCARRO	$600.000	$972.000	$693.360	$1.123.243	$1.201.870	$1.714.668
RENTING CAMIÓN	$0	$540.000	$577.800	$624.024	$667.706	$714.445
RENTING TOTAL MENSUAL	**$600.000**	**$1.512.000**	**$1.271.160**	**$1.747.267**	**$1.869.576**	**$2.429.113**
RENTING TOTAL ANUAL	**$7.200.000**	**$18.144.000**	**$15.253.920**	**$20.967.206**	**$22.434.911**	**$29.149.359**

PRECIOS PROYECTADOS COMBUSTIBLE						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
COMBUSTIBLE MOTOCARRO	$1.008.000	$1.567.188	$1.081.778	$1.675.403	$1.732.367	$2.388.356
COMBUSTIBLE CAMIÓN	$0	$820.908	$849.968	$877.592	$907.430	$907.430
COMBUSTIBLE TOTAL ANUAL	**$1.008.000**	**$2.388.096**	**$1.931.746**	**$2.552.995**	**$2.639.797**	**$3.295.787**

PRECIOS PROYECTADOS VIÁTICOS						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PEAJES	$600.000	$648.000	$712.800	$769.824	$823.712	$881.371
ALIMENTACIÓN	$2.400.000	$2.592.000	$2.773.440	$2.995.320	$3.264.888	$3.493.430
TOTAL VIÁTICOS ANUAL	**$3.000.000**	**$3.240.000**	**$3.486.240**	**$3.765.144**	**$4.088.600**	**$4.374.802**

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TOTAL GASTOS	$11.208.000	$23.772.096	$20.671.906	$27.285.346	$29.163.308	$36.819.947

Tabla 10

Estrategia que nos refleja la efectividad en las ventas, rapidez para la entrega al cliente final y un ahorro económico ya que el combustible suministrado al camión es de Gas Natural Vehicular

4.4.2 Gastos de Marketing

Como estrategias de mercadeo, se contempla la entrega de muestras gratis para dar a conocer la calidad del producto, realizar publicidad en redes sociales y entrega de adquisición de exhibidores para ser entregado a los supermercados y minimarket, entrega de camisetas y carnet a los vendedores que permitan ser identificados y reconocidos como asesores de

mundial de Zumos y Cítricos, a continuación, se reflejan estos gastos.

PRECIOS PROYECTADOS MARKETING						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
MARKETING	$27.360.000	$35.568.000	$48.016.800	$62.421.840	$74.906.208	$97.378.070

Tabla 11

4.5 Manejo de Inventarios, Pago a Proveedores y Ventas a Crédito

4.5.1. Manejo de Inventarios

El inventario se estableció sobre el 20% de las ventas del año anterior, es decir para el año 2024, el inventario corresponde a 82 millones, esta política fue establecida, para dar cumplimiento a la entrega de todos nuestros clientes y por el volumen de ventas.

AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
Inventario sobre total de ventas año anterior					
0	$82.220.337	$97.677.760	$118.190.089	$140.409.826	$172.774.291

Tabla 12

4.5.2 Pago a Proveedores

El pago a los proveedores se estableció a 45 días, de modo que se puedan calzar con el pago de los clientes, para el 2028 las compras netas sumaron 162 millones, de los cuales el 20% fueron a crédito correspondiente a 32 millones, dejando unas cuentas por pagar a proveedores de 4 millones.

AÑO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
DÍAS AL AÑO	360	360	360	360	360	360
FRACCIÓN DE PAGO	**87,50%**	**87,50%**	**87,50%**	**87,50%**	**87,50%**	**87,50%**
COMPRAS		$74.173.204	$89.749.577	$106.622.498	$131.198.983	$162.949.137
COMPRAS DE CONTADO	$0	$59.338.563	$71.799.662	$85.297.998	$104.959.187	$130.359.310
COMPRAS A CRÉDITO	$0	$14.834.641	$17.949.915	$21.324.500	$26.239.797	$32.589.827
PAGO COMPRAS A CRÉDITO	$0	$12.980.311	$15.706.176	$18.658.937	$22.959.822	$28.516.099
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	$0	$1.854.330	$2.243.739	$2.665.562	$3.279.975	$4.073.728

Tabla 13

4.5.3. Ventas a Crédito

Se otorgará el 20% de ventas a crédito y su periodo de cobro será de 30 días, así como se muestra en la siguiente tabla:

AÑO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
FRACCION DE COBRO	**91,67%**	**91,67%**	**91,67%**	**91,67%**	**91,67%**	**91,67%**
VENTAS		$488.388.799	$590.950.447	$702.049.131	$863.871.456	$1.072.928.348
VENTAS DE CONTADO	$411.101.683	$390.711.039	$472.760.358	$561.639.305	$691.097.165	$858.342.679
VENTAS A CREDITO	$0	$97.677.760	$118.190.089	$140.409.826	$172.774.291	$214.585.670
INGRESO VENTAS CREDITO	$0	$89.537.947	$108.340.915	$128.709.007	$158.376.434	$196.703.530
CUENTAS POR COBRAR	$0	$8.139.813	$9.849.174	$11.700.819	$14.397.858	$17.882.139

Tabla 14

4.6 Estados Financieros y Flujo de Caja

4.6.1 Estados Financieros

Teniendo en cuenta los requerimientos identificados anteriormente y con el fin de conocer cómo se desarrollarán las operaciones de Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S, se presenta el estado de resultados con una proyección de 5 años, con incrementos anuales del 10% sobre las ventas iniciando en el 2024 hasta el 2026 y para los años 2027 y 2028 incremento del 15%.

MUNDIAL DE ZUMOS Y CITRICOS	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CUENTAS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	$ 411.101.683	$ 488.388.799	$ 590.950.447	$ 702.049.131	$ 863.871.456	$ 1.072.928.348
Costos fijos *MO	$ 43.243.369	$ 71.769.314	$ 102.794.619	$ 109.990.242	$ 148.747.517	$ 194.789.073
Costos MP	$ 62.435.357	$ 74.173.204	$ 89.749.577	$ 106.622.498	$ 131.198.983	$ 162.949.137
UTILIDAD BRUTA	**$ 305.422.957**	**$ 342.446.281**	**$ 398.406.251**	**$ 485.436.391**	**$ 583.924.956**	**$ 715.190.137**
Gastos de Administración	$ 46.080.000	$ 49.766.400	$ 54.743.040	$ 59.122.483	$ 63.261.057	$ 68.321.942
Personal de Administración	$ 31.072.752	$ 33.930.427	$ 36.740.861	$ 39.396.722	$ 42.644.459	$ 46.590.461
Gastos de ventas y marketing	$ 38.568.000	$ 59.340.096	$ 68.688.706	$ 89.707.186	$ 104.069.516	$ 134.198.018
Personal ventas	$ 66.004.387	$ 72.604.826	$ 129.621.215	$ 194.172.580	$ 239.664.441	$ 261.234.241
Depreciación y Amortizaciones	0	1.556.500	2.544.678	3.255.688	3.853.236	5.893.899
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 123.697.818**	**$ 125.248.032**	**$ 106.067.751**	**$ 99.781.733**	**$ 130.432.247**	**$ 198.951.577**
Gasto Financiero	$15.782.838	$13.755.634	$11.092.426	$7.593.678	$2.997.252	$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ 107.914.980**	**$ 111.492.398**	**$ 94.975.325**	**$ 92.188.055**	**$ 127.434.995**	**$ 198.951.577**
Gasto por impuesto	$37.770.243	$39.022.339	$33.241.364	$32.265.819	$44.602.248	$69.633.052
UTILIDAD NETA	**$ 70.144.737**	**$ 72.470.058**	**$ 61.733.961**	**$ 59.922.236**	**$ 82.832.747**	**$ 129.318.525**

Tabla 15

Bajo este modelo de operación se observa utilidad positiva durante los 5 años proyectados, con

un rango estructural promedio de un margen del 12,46%.

4.6.1.1 Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO MUNDIAL DE ZUMOS Y CITRICOS S.A.S						
ACTIVOS						
Activos corrientes	**AÑO 2023**	**AÑO 2024**	**AÑO 2025**	**AÑO 2026**	**AÑO 2027**	**AÑO 2028**
Efectivo y equivalentes de efectivo	$177.453.452	$150.796.664	$177.809.966	$200.431.767	$250.244.715	$370.889.621
Deudores comerciales y otros	$0	$8.139.813	$9.849.174	$11.700.819	$14.397.858	$17.882.139
Inventarios	$0	$82.220.337	$97.677.760	$118.190.089	$140.409.826	$172.774.291
Total activos corrientes	**$177.453.452**	**$241.156.814**	**$285.336.900**	**$330.322.675**	**$405.052.398**	**$561.546.051**
Activos no corrientes						
Propiedades, planta y equipo	7.782.500	12.723.392	16.278.439	19.266.179	24.926.165	29.469.494
Activos intangibles	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Depreciación acumulada	0	-1.556.500	-4.101.178	-7.356.866	-11.210.102	-17.104.001
Total activos no corrientes	**13.782.500**	**17.166.892**	**18.177.261**	**17.909.313**	**19.716.063**	**18.365.493**
Total activos	**191.235.952**	**258.323.706**	**303.514.161**	**348.231.988**	**424.768.462**	**579.911.545**
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos corrientes						
Obligaciones financieras				$0	$0	$0
Proveedores	$0	$1.854.330	$2.243.739	$2.665.562	$3.279.975	$4.073.728
Impuestos corrientes por pagar	$37.770.243	$39.022.339	$33.241.364	$32.265.819	$44.602.248	$69.633.052
Total pasivos corrientes	**$37.770.243**	**$40.876.669**	**$35.485.103**	**$34.931.382**	**$47.882.223**	**$73.706.781**
Pasivos no corrientes						
Obligaciones financieras	$53.538.473	$45.049.741	$33.897.801	$19.247.114	$0	$0
Total pasivos no corrientes	**$53.538.473**	**$45.049.741**	**$33.897.801**	**$19.247.114**	**$0**	**$0**
Total pasivos	**$91.308.715**	**$85.926.410**	**$69.382.904**	**$54.178.496**	**$47.882.223**	**$73.706.781**
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS						
Capital suscrito y pagado	$29.782.500	$29.782.500	$29.782.500	$29.782.500	$29.782.500	$29.782.500
Resultados del Ejercicio	$70.144.737	$72.470.058	$61.733.961	$59.922.236	$82.832.747	$129.318.525
Utilidades acumuladas	$0	$70.144.737	$142.614.795	$204.348.756	$264.270.992	$347.103.739
Total Patrimonio	$99.927.237	$172.397.295	$234.131.256	$294.053.492	$376.886.239	$506.204.764
Total pasivos y patrimonio de los acci	**$191.235.952**	**$258.323.706**	**$303.514.161**	**$348.231.988**	**$424.768.462**	**$579.911.545**

Tabla 16

Contando con la información del estado de resultados proyectado, se realiza el balance general con el propósito de conocer la información de activos, pasivos y patrimonio de Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S

4.6.1.2 Flujo de Caja Libre

Como herramienta complementaria utilizamos el cálculo del flujo de caja libre para revisar el efectivo que genera la empresa después de considerar los gastos, los activos corrientes, los pasivos corrientes y las inversiones en mantenimiento de los activos de capital. Como se observa en el año 2024 genera un FLC negativo, debido a que en este año se inicia la política de inventarios y las ventas a crédito.

FLIJO DE CAJA LIBRE	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
UTILIDAD DEL EJERCICIO	$70.144.737	$72.470.058	$61.733.961	$59.922.236	$82.832.747	$129.318.525
(+) Impuestos CAUSADOS	$37.770.243	$39.022.339	$33.241.364	$32.265.819	$44.602.248	$69.633.052
(+) Gastos financiero	$15.782.838	$13.755.634	$11.092.426	$7.593.678	$2.997.252	$0
EBIT	**$123.697.818**	**$125.248.032**	**$106.067.751**	**$99.781.733**	**$130.432.247**	**$198.951.577**
(-) Impuestos AJUSTADOSImpuestos operacionales	$43.294.236	$43.836.811	$37.123.713	$34.923.607	$45.651.286	$69.633.052
UODI RODI NOPAT NOPLAT EBIT (1 - tx)	**$80.403.582**	**$81.411.221**	**$68.944.038**	**$64.858.127**	**$84.780.960**	**$129.318.525**
(+) Depreciación	$0	$1.556.500	$2.544.678	$3.255.688	$3.853.236	$5.893.899
(+) Amortizacion						
(+) Provisiones						
1 Flujo operativo o flujo bruto	**$80.403.582**	**$82.967.721**	**$71.488.716**	**$68.113.814**	**$88.634.196**	**$135.212.424**
(-) Variación del capital de trabajo		$88.505.820	$16.777.375	$21.942.151	$24.302.363	$35.054.993
(-) Inversión en activos		$7.782.500	$4.940.892	$3.555.047	$2.987.740	$5.659.987
2 Financiación de inversiones		**$96.288.320**	**$21.718.267**	**$25.497.199**	**$27.290.103**	**$40.714.979**
(1 - 2) FCLO	**$80.403.582**	**- $13.320.599**	**$49.770.450**	**$42.616.616**	**$61.344.093**	**$94.497.445**

Tabla 17

4.7. Análisis de los Inductores

Teniendo en cuenta los estados financieros proyectados durante los 5 años se realiza el análisis de los inductores, con el fin de evidenciar la viabilidad.

La rentabilidad ROA inició el periodo de estudio en 36.68%, encontrando buena productividad en los activos; ya que en este año las ventas totales se realizaron en efectivo y no se contaba con política de inventario, contrario sucede para el año 2026 que presenta la rentabilidad minina del 17.21%, esto se debe a que los activos no están siendo tan productivos con respecto al nivel de ventas.

Los costos totales son en promedio son del 30,80%, ubicándose dentro de los rangos estructurales mínimos, sus gastos están discriminados en administración, venta y marketing, reflejando en promedio el 48.58%, superando el máximo establecido; el comportamiento de las ventas entre los años 2026 y 2028 presenta un incremento promedio anual de 180 millones.

Para el año de cierre la composición de los activos totales representativos será del 5.08 % en propiedad, planta y equipo y el 1 % en activos intangibles.; entre tanto, la rentabilidad neta de los activos de operación - RAN entre los años 2026 y 2027 presenta los porcentajes más bajos y para el 2028 incrementa al 22.03%, reflejando un RAN promedio de 26.56 %.

Para el Ebitda, se encuentra que para los periodos analizados presenta un

crecimiento entre el 2027 y 2028 de 70 millones. Con respecto al Margen Ebitda, se evidencia una apertura mínima durante el año 2023 y 2024 presentando una distancia del 4.13%, con respecto a las ventas, generando así una rentabilidad operativa eficiente para hacer frente a las obligaciones tributarias de la empresa.

A su vez el KTNO refleja un crecimiento constante desde el año 2023 al 2028, teniendo en cuenta que se estableció política de venta a crédito e inventarios.

El PKT se mantiene en promedio del 17.8% para los periodos analizados.

La capacidad del activo fijo PAF, muestra cómo el capital invertido en propiedad, planta y equipo mantiene las ventas con menor inversión año tras año, iniciando para el 2023 en 52.82 y finalizando para el 2028 en 36.41

El PDC presenta un comportamiento favorable, ya que es mayor a 1 en promedio de los años de estudio y el crecimiento en estas condiciones demandará menos efectivo.

La concentración de la deuda se mantiene a largo plazo durante los periodos de estudio, obteniendo en promedio un 39%.

A continuación, se presentan los datos de los inductores analizados mencionados anteriormente.

Inductores de Rentabilidad	**AÑO 2023**	**AÑO 2024**	**AÑO 2025**	**AÑO 2026**	**AÑO 2027**	**AÑO 2028**
ROA	**36,68%**	**28,05%**	**20,34%**	**17,21%**	**19,50%**	**22,30%**
UODI	$80.403.582	$81.411.221	$68.944.038	$64.858.127	$84.780.960	$129.318.525
Activos Netos de Operación	$185.235.952	$252.025.875	$299.371.600	$346.923.292	$426.698.589	$586.941.817
RAN	**43,41%**	**32,30%**	**23,03%**	**18,70%**	**19,87%**	**22,03%**
Distancia Rentabilidad	6,7%	4,2%	2,7%	1,5%	0,4%	-0,3%

Inductores de Operativos y Financieros	**AÑO 2023**	**AÑO 2024**	**AÑO 2025**	**AÑO 2026**	**AÑO 2027**	**AÑO 2028**
EBITDA Modelo General	$123.697.818	$126.804.532	$108.612.429	$103.037.421	$134.285.483	$204.845.476
EBITDA Operacional	**$123.697.818**	**$126.804.532**	**$108.612.429**	**$103.037.421**	**$134.285.483**	**$204.845.476**
Margen EBITDA Modelo General	30,09%	25,96%	18,38%	14,68%	15,54%	19,09%
Margen EBITDA Operacional	**30,09%**	**25,96%**	**18,38%**	**14,68%**	**15,54%**	**19,09%**
KTNO	$0	$88.505.820	$105.283.195	$127.225.346	$151.527.709	$186.582.702
Variación de KTNO		$88.505.820	$16.777.375	$21.942.151	$24.302.363	$35.054.993
Productividad del Capital de trabajo PKT	0,0%	18,1%	17,8%	18,1%	17,5%	17,4%
Productividad del Activo Fijo PAF	52,82	38,39	36,30	36,44	34,66	36,41
Palanca de Crecimiento PDC	___	**1,43**	**1,03**	**0,81**	**0,89**	**1,10**

Tabla 18

4.8 Evaluación Financiera

4.8.1 Método WACC

El Costo Promedio Ponderado del Capital -CPPC o por sus siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital - WACC%, es la media ponderada de los costes después de

impuestos, de las distintas fuentes de capital que la empresa ha obtenido para financiar sus operaciones e inversiones. Se calcula el “Valor” de la empresa mediante la suma de sus recursos propios y los pasivos que devengan intereses. Es decir, que mediante este método buscaremos evaluar qué tan viable es para un socio capitalista, invertir en nuestra compañía, puesto que el costo de capital juega un papel muy importante a la hora de elegir la mejor forma de invertir nuestro dinero, es decir mis beneficios futuros deben ser mayor que el costo de capital.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Deuda D	53.538.473	45.049.741	33.897.801	19.247.114	- 0	- 0
Patrimonio K	99.927.237	172.397.295	234.131.256	294.053.492	376.886.239	506.204.764
Beta Apalancada BL = BU * (1 + (1-t) * D/P)	**0,66**	**0,32**	**0,18**	**0,08**	**0,00**	**0,00**
Costo del Patrimonio Ke = Kl + (K_m - KL)*B + RP	**16,24%**	**11,24%**	**9,12%**	**7,67%**	**6,48%**	**6,48%**
Estructura Deuda D/(D+ K)	34,89%	20,72%	12,65%	6,14%	0,00%	0,00%
Estructura Patrimonio K/(D+ K)	65,11%	79,28%	87,35%	93,86%	100,00%	100,00%
Total Estructura de Capital D+K	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
Costo Despues de Impuestos (Escudo Fiscal) Kd*(1- tx)	**16,90%**	**16,90%**	**16,90%**	**16,90%**	**16,90%**	**16,90%**
Aporte Costo de la Deuda Estructura deuda * Costo	5,90%	3,50%	2,14%	1,04%	0,00%	0,00%
Aporte Costo Patrimonio Estructura Patromonio * Costo	10,58%	8,91%	7,96%	7,20%	6,48%	6,48%
COSTO DE CAPITAL - WACC	**16,47%**	**12,41%**	**10,10%**	**8,24%**	**6,48%**	**6,48%**

Tasa WACC Promedio	**10,03%**

Tabla 19

La empresa inicia con un patrimonio de 99 millones y finaliza en el 2028 con 506 millones y para el 2026 finaliza el pago de las obligaciones financieras, asume un coste financiero del 2,9% y una tasa impositiva del 35%, se asigna una Beta desampalancada del 0.75 (cifras suministradas por Damodaran), Beta que, según la estructura de capital de la empresa, nos lleva a una Beta apalancada del 0 en el último año. Por otro lado, se espera una rentabilidad del mercado en Colombia del 19%. Con estos datos el coste de patrimonio para los 3 primeros años es de 16,24%, 11.24%, 9.12%, respectivamente y el WACC promedio del 10,03%

4.8.2. Flujo de Caja Libre Descontado

Flujo de Caja Libre Descontado, teniendo en cuenta que el valor de una inversión viene determinado por la magnitud y la periodicidad de llegada de los Flujos de Caja que se espera genere. De esta forma este método dinámico es uno de los más usados en las compañías, debido a que tiene en cuenta los flujos futuros que puede llegar a presentar una inversión. Este método le permite al inversionista evaluar de forma estratégica el uso de sus recursos, es decir,

concentrar esfuerzos en aquellos procesos que le generen el mayor retorno de su inversión. Para esto se deberán seguir los siguientes pasos: Predecir el importe y la periodicidad de los Flujos Futuros, estimar una tasa de descuento adecuada al riesgo, descontar los Flujos de Caja, es decir el valor actual de esos beneficios futuros.

MÉTODO FLUJO DE CAJA DESCONTADO FCLD

				2028 p
$FCLO_n$	Ultimo FCLO conocido			$ 94.497.445
$WACC_n$	Ultimo costo de capital conocido			6,48%
g	Gradiente a perpetuidad	PIB = 6,50%	Inflación = 7,00%	13,96%

Elegir Modelo de Perpetuidad
Crecimiento Constante

M2	MODELO CRECIMIENTO CONSTANTE	
	FCLO (último valor conocido)	$ 94.497.445
	WACC (último valor conocido)	6,48%
	VALOR TERMINAL FCLO*(1+g) / (WAAC - g)	$ 1.459.316.939

VALOR PRESENTE FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS	2023 p	2024 p	2025 p	2026 p	2027 p	2028 p
Costo de Capital	16,47%	12,41%	10,10%	8,24%	6,48%	6,48%
Tasa Acumulada	16,47%	30,93%	44,15%	56,03%	66,13%	76,89%
FCL	$ 80.403.582	$ (13.320.599)	$ 49.770.450	$ 42.616.616	$ 61.344.093	$ 94.497.445
Valor Terminal						$ 1.459.316.939
Valor presente Flujos de caja Proyectados	$ 69.031.991	$ (10.173.817)	$ 34.525.927	$ 27.313.737	$ 36.925.416	$ 53.422.375
Valor Terminal						824.997.726

Tabla 20

Para el cálculo del flujo de caja descontado se utilizó el modelo de crecimiento constante, ya que esta empresa es de emprendimiento y lleva tan solo 1 año en el mercado, se toma el último valor conocido del WACC siendo este el 6,48%, y el último valor conocido del FCL por 94 millones, obteniendo así un valor terminal de 1.459 millones.

Recomendaciones

Se recomienda, establecer metas de ventas diarias, y por cumplimiento generar comisiones que permitan incentivar al vendedor y así poder tener un mayor crecimiento en ventas. De la misma manera, generar descuentos a los clientes por compras superiores a 3 millones, realizar un prototipo de cliente que permita conocer sus necesidades y a través de ello revisar las tendencias del mercado, comercializar un producto innovador que lo diferencie de la competencia que le agregue valor a la compañía, evaluar la consecución de más proveedores de modo que permita seleccionar el que mejor precios ofrezca de esta manera se podría disminuir los costos de materia prima, por otra parte realizar la estructura organizacional, que permita garantizar la ejecución de las tareas y responsabilidades.

Conclusiones

Se logró realizar el modelo financiero desarrollado para Mundial de Zumos y Cítricos S.A.S, con un EBITDA de 15$ millones para el año 2027 sin estrategias, después de implementarlas su EBITDA incremento a 204 millones para el 2028, debido a que la empresa no tenía implementadas estrategias comerciales y de marketing, los gastos de personal y administrativos eran muy bajos.

De acuerdo con las estrategias de generación de valor propuestas, es importante destacar que en la medida de que ellas puedan ser implementadas sus indicadores financieros y de valor irán incrementando, es así como se proyectó la expansión de la empresa y se evidenció crecimiento en las ventas, para el 2023 que inició en $ 411 millones y terminó para el 2028 en $1.072 millones, generando un margen neto en la estructura promedio del 12,46%

El incremento de las ventas se dio gracias a los créditos que se otorgaron a los clientes potenciales de bares y restaurantes.

El aporte de capital Social permite tener una estructura de financiamiento balanceada y real, permitiendo al proyecto pagar las cuotas de los préstamos de manera eficaz y eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo & Muñoz (2020), Plan de negocio creación de una empresa dedicada a la comercialización de jugo de naranja 100% natural, en la ciudad de Villavicencio. Universidad Cooperativa de Colombia.

Burneo-Valarezo, S., Delgado Víctore, R., & Vérez, M. A. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección para proyectos de inversión. Ingeniería Industrial, 37(3), 305-312. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000300009&script=sci_arttext&tlng=pt

Correa & Valencia (2016), Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que suministre limón natural, con sal o azúcar, en cubos congelados para el uso en establecimientos comerciales dedicados a la venta de bebidas y alimentos en la ciudad de Pereira. Universidad Católica de Pereira.

Espinoza, S. F. (2010). Los proyectos de inversión: evaluación financiera. Editorial Tecnológica de CR

Fernández Pablo (2008) Métodos de Valoración de Empresas. IESE Business School – Universidad de Navarra.

Frue, K. (2017). The Quick Guide to PESTEL Analysis. PESTLE Analysis. Recuperado de http://pestleanalysis.com/pestel-analysis/

Garcia Serna, Oscar León. Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones. Cuarta edición. Cali: Prensa moderna impresores, 2009. 362 p

León García Oscar (2003). Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA. Editorial Plaza Varios.

Lopez & Martinez (2020), Proyecto de empresas para una productora de batidos naturales en la ciudad de Ibagué. Corporación Universitaria Minuto de Dios