

**ESTUDIO PARA LA VIABILIDAD DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA
ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACION DE MERMELADAS 100%
NATURALES A PARTIR DE FRUTAS NATIVAS Y EXOTICAS.**

MAGDA LORENA VILLAR ARIAS

**Trabajo de grado para optar al título de
Contador Público**

Director

RICHARD YESID VELANDIA SANABRIA

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.**

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL JURADO

Bogotá D.C., julio 2020

Dedicatoria

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, que ha hecho posible cada uno de los logros en mi vida, y este por supuesto, no podría ser la excepción.

A mis padres y hermanos, que hacen suyos mis triunfos y derrotas, han luchado conmigo, me han apoyado y en muchas ocasiones se sacrificaron para que hoy esté donde estoy, sin duda alguna ha sido un trabajo en equipo.

Agradecimientos

A mi familia, padres y hermanos por siempre creer en mis sueños. A Dios por permitirme culminar una etapa más de vida. A la universidad Antonio Nariño por permitirme ser parte de su proyecto educativo. A cada docente de dicha institución por su apoyo, dedicación y por compartir sus conocimientos, permitiéndome crecer profesionalmente.

Infinitas gracias a todos aquellos que acompañaron este proceso.

Abstract

Entrepreneurship is currently one of the most prioritized public politics, at least in terms of plans, programs, projects and regulations; although the financing schemes are not the closest thing to the realities of the least favored population.

However, there are several government strategies that give support and guidance to take an entrepreneurial route according to the projections of each of those interested in exploring this socio-economic model, less dependent and sometimes to labor rules, but that It requires greater creativity and commitment when making the decision to undertake what constitutes a business idea, and that later, formalize through a business plan, which leads us to the implementation of a company of goods or services.

This paper outlines a proposal to create a microenterprise in the fruit processing sector, from the line of 100% natural jams from native and exotic fruits, in a region that produces small producers, such as in Castilla la Nueva, Meta ; traditionally agricultural municipality, but which has been strongly impacted by the oil industry, which is because the agro-industrial sector has not been the priority; therefore it becomes a replica, starting with proposals as identified, which are those that in the near future will generate social and economic sustainability.

Keywords: Entrepreneurship, public policy, business idea, business plan.

Prefacio

El emprendimiento es actualmente una de las políticas públicas más priorizadas, por lo menos en los planes, programas, proyectos y normativas; aunque los esquemas de financiamiento no sean lo más cercanos a las realidades de la población menos favoridas.

Sin embargo, existen varias estrategias gubernamentales que dan el apoyo y la orientación para lograr tomar una ruta emprendedora según las proyecciones de cada uno de los interesados en explorar este modelo de socioeconómico, menos dependiente y sometido a las reglas laborales, pero que exige mayor creatividad y empeño a la hora de tomar la decisión de emprender lo que inicialmente constituye una idea de negocio, y que posteriormente, se formalice mediante un plan de negocios, que nos lleve a la implementación de una empresa de bienes o servicios.

En el presente trabajo se esboza una propuesta de creación de una microempresa del sector de transformación de frutas, de la línea de mermeladas naturales 100% a partir de frutas nativas y exóticas, en una región productora de pequeños productores, como Castilla la Nueva, Meta; municipio tradicionalmente agropecuario, pero que ha sido impactado fuertemente por la industria petrolera, razón por la cual, el sector agroindustrial no ha sido la prioridad; por lo cual se convierte en un reto, iniciar con propuestas como éstas, que son las que en un futuro cercano nos generarán la sostenibilidad social y económica.

Palabras clave: Emprendimiento, políticas públicas, idea de negocio, plan de negocio.

Tabla de Contenidos

1.	Introducción	1
1.1.	Planteamiento del problema.....	2
1.1.1.	Antecedentes	2
1.1.2.	Pregunta generadora de la investigación.....	3
1.2.	Justificación del proyecto	3
1.2.1.	Perspectiva del negocio.....	3
1.2.2.	Perspectiva social.....	4
1.2.3.	Perspectiva personal.....	4
1.2.4.	Perspectiva académica	5
1.3.	Objetivos	5
1.3.1.	Objetivo general.....	5
1.3.2.	Objetivos específicos	5
2.	Marco de referencia	6
2.1.	Marco teórico	6
2.1.1.	Antecedentes de la industria de las mermeladas.....	6
2.1.2.	Creación de empresa en Colombia	7
2.1.3.	¿Cómo crear una empresa?	7
2.1.4.	¿Qué es un plan de negocios?	9
2.1.5.	¿Estructura de un plan de negocio?	10
2.1.6.	¿Qué es el modelo Canvas?	10
2.1.7.	Las 4 P del Mercadeo.....	15

2.1.8.	¿Qué es la mermelada de frutas?	18
2.1.9.	Descripción del proceso	18
2.1.10.	Control de Calidad	20
2.1.11.	Otros aspectos de comercialización	21
2.2.	Marco Conceptual.....	21
2.2.1.	Funciones administrativas de la empresa.....	21
2.2.2.	Áreas funcionales de la Empresa	22
2.2.3.	Conceptos relacionados	23
2.2.3.1.	Definición de empresa	23
2.2.3.2.	Higiene de los alimentos.....	23
2.2.3.3.	Mercadeo.....	23
2.2.3.4.	Plan de negocios	23
2.2.3.5.	Canales de distribución	24
2.2.3.6.	Mercado objetivo	24
2.2.3.7.	Mercado Potencial	24
2.2.3.8.	Nicho de mercado	24
2.2.3.9.	Segmentación del Mercado.....	24
2.2.3.10.	Competencia	25
2.2.3.11.	Bien.....	25
2.2.3.12.	Plan de producción.....	25
2.2.3.13.	Cadena productiva	25
2.3.	Análisis del entorno del sector frutícola y agroindustria de mermeladas	25

2.3.1.	Análisis del mercado.....	25
2.3.2.	Acceso y mercadeo de las mermeladas.....	30
2.3.3.	Aspectos Económicos	31
2.3.4.	Aspectos Tecnológicos	36
2.3.5.	Aspectos Ambientales.....	38
2.3.6.	Aspectos Legales	39
2.4.	Análisis del Microentorno.....	39
2.4.1.	Análisis del Microentorno para la Producción.....	39
2.4.2.	Análisis del Mercado local y regional	44
2.4.3.	Análisis del Competencias	45
2.4.4.	Consumidor.....	46
3.	Metodología	47
3.1.	Método	48
3.2.	Fuentes de Información.....	48
3.3.	Población Objetivo/Muestra/Marco Muestral.....	49
3.4.	Instrumentos para la recolección de información	54
3.5.	Momentos en que se desarrolló la investigación	54
4.	Plan de Negocios.....	55
4.1.	Análisis Ampliado del mercado.....	55
4.1.1.	Precio	55
4.1.2.	Producto	61
4.1.3.	Plaza o distribución.....	62

4.1.4.	Promociones.....	63
4.2.	Análisis Técnico y Operativo.....	65
4.2.1.	Lineamientos estratégicos del negocio	65
4.2.2.	Visión.....	65
4.2.3.	Propuesta de valor de Negocio	65
4.2.4.	Prioridades operativas del negocio	66
4.2.5.	Mapa de Procesos	67
4.2.6.	Diseño de procesos	68
4.2.7.	Plan de producción.....	69
4.2.8.	Identificación de requerimientos de los procesos	69
4.2.9.	Presupuesto de operaciones	71
4.3.	Análisis Administrativo	72
4.3.1.	Tipo de empresa.....	72
4.3.2.	La Misión.....	74
4.3.3.	Principios y Valores.....	74
4.3.4.	Organigrama	76
4.4.	Análisis Jurídico y Legal	76
4.4.1.	Requisitos para constituir una S.A.S ley 1258 de 2008.....	76
4.4.2.	Aspectos a tener en cuenta.....	79
4.5.	Análisis Económico y Financiero	79
4.5.1.	Balance General	79
4.5.2.	Estado de Resultados	80

4.5.3.	Flujo de Caja.....	81
4.5.4.	Cálculo de tasa interna de retorno.....	82

Lista de tablas

Tabla 1 Principales Frutas y Hortalizas exportadas de Colombia año 2019. (Asofrucol, 2019)	30
Tabla 2. Proyección Áreas sembradas 2018-2019	35
Tabla 3. Áreas sembradas del subsector Hortofrutícola 2018-2019	35
Tabla 4. Población por área de residencial.	41
Tabla 5. Análisis suelo en has. (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019)	42
Tabla 6. Análisis suelo en porcentaje (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019).....	42
Tabla 7. Cultivo Transitorio (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019).....	43
Tabla 8. Cultivos Permanente (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019)	43
Tabla 9. Sectores de Productividad.....	44
Tabla 10 Relación datos encuestados	51
Tabla 11 Principales Sabores para el Producto	56
Tabla 12 Producción del Producto	56
Tabla 13 Normatividad Vigente - Requerimientos Sanitarios	57
Tabla 14 Margen de Contribución	60
Tabla 15 Comportamiento de los Costos - 1.....	61
Tabla 16 Comportamiento de los Costos - 2.....	62
Tabla 17 Prioridades operacionales	66
Tabla 18 Diagrama de Flujo de Procesos	68
Tabla 19 Análisis Líneas de Producción.....	70

Tabla 20 Presupuesto Personal	71
Tabla 21 Presupuesto Maquinaria.....	71
Tabla 22 Presupuesto Gastos de Instalaciones.....	72
Tabla 23 Analisis General.....	79
Tabla 24 Analisis de Resultados	80
Tabla 25 Flujo de Caja.....	81

Lista de gráficas

Ilustración 1 Modelo Canvas – Ejemplo 1 (Aulafacil, 2020)	11
Ilustración 2 Modelo Canvas – Ejemplo 2 (Aulafacil, 2020)	11
Ilustración 3 Modelo Canvas – Ejemplo 3 (Aulafacil, 2020)	12
Ilustración 4 Desarrollo Económico, Ambiental y Agropecuario.	41
Ilustración 5 Distribución de la Superficie (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019).....	42
Ilustración 6 Principales frutas consumidas en Colombia.	47
Ilustración 7 pirámide poblacional.....	49
Ilustración 8 Salario de los encuestados	51
Ilustración 9 Precio estimado del producto.....	52
Ilustración 10 Opiniones acerca del Producto	53
Ilustración 11 Análisis de Sabores	53
Ilustración 12 Nivel de aceptación del producto.....	54
Ilustración 13 Mapa de Procesos - Base	67
Ilustración 14 Mapa Procesos Operativos.....	68
Ilustración 15 Distribución Planta de Producción	69
Ilustración 16 Distribución Organigrama	76

La agricultura en Colombia se desarrolla dentro de varios ambientes socioeconómicos y culturales, y soportada en una institucionalidad débil en lo financiero, en lo estratégico, con normatividad cambiante, con intervención de esquemas de mercados afectados por la globalización y competitividad. El sector primario, adolece de baja rentabilidad y altos riesgos, tanto antrópicos como naturales; una de las formas de mitigar dicho impacto es implementando estrategias que generen valor agregado a la producción. En este sentido, y aprovechando la disponibilidad de materia prima de la zona, se prevé el emprendimiento de una propuesta para transformar frutas nativas y exóticas en la zona de Castilla la Nueva, Meta; zona de bajo desarrollo agroindustrial, y adormecida por los efectos de la dependencia del Petróleo como industria extractiva.

En desarrollo del proceso formativo como profesional de las ciencias administrativas, se tiene la visión de generar una propuesta a partir de la implementación de un plan de negocios, dirigido al procesamiento y transformación de los principales productos de frutas de la zona y de las frutas exóticas disponibles regionalmente; con el fin de promover la agroindustria local, y mejorar los ingresos de la familia y los productores involucrados como proveedores de materia prima para el proceso.

Igualmente, el municipio de Castilla la Nueva constituye un nicho de desarrollo, aún no explotado, donde se pueden canalizar apoyos institucionales y lograr posesionar un producto desde lo local, como un producto de origen, con alto valor agregado.

En el desarrollo del presente trabajo, se analizará la viabilidad de establecer un negocio piloto ² para la producción de mermeladas naturales y exóticas; que de la posibilidad de generar ingresos y calidad de vida a las familias participantes y poder colocar en el mercado regional y nacional un producto saludable y con alto valor nutricional.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes

El departamento del Meta y la Orinoquía es una zona de muy bajo desarrollo agroindustrial, basado en procesos de transformación de las materias primas agropecuarias y por ende el Municipio de Castilla la Nueva-Meta, en relación con otras zonas del país; generándose la mayoría de la producción para el consumo en fresco, reduciendo así las posibilidades de mejorar el ingreso de los productores agropecuarios; quienes se ven obligados a estancar sus procesos de producción, pues no se les garantiza regularidad en la compra de las frutas y sostenibilidad en los pagos por la misma, a precios estables, y sin dependencia de los mercados de Corabastos e intermediarios. Castilla la Nueva, viene de ser un municipio con tradición Agropecuaria, y aunque sus habitantes y la población flotante relacionada con la industria del petróleo, prefieren el consumo de alimentos con valor agregado, tal como las mermeladas de frutas nativas y exóticas; no se cuenta con empresas o microempresas que se dediquen en forma organizada a proveer este bien en condiciones saludables y de bienestar; por lo tanto se pretende realizar estudio que determine la viabilidad de la creación de una empresa local que transforme frutas frescas en mermeladas de diferentes sabores y aromas, que contribuyan a la generación de empleos, y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Desde hace un año, se viene desarrollando un producto de manera artesanal, basado en la propuesta de ofrecer un producto saludable y en condiciones naturales, a nivel local mediante pilotos de eventos de mercados campesinos se ha expuesto el producto y se ha dado a conocer, siendo ya reconocido por su sabor, aroma y textura, sin que a la fecha se tenga infraestructura de producción y comercialización formalizada. Ha habido propuestas de apoyo por parte del Municipio y programas de Ecopetrol S. A; dentro de los proyectos de inversión social, sin embargo, esto se ha visto opacado por los problemas actuales, y por la falta de continuidad de estos por parte de los encargados; viendo la necesidad de buscar otras formas de financiamiento y estructuración de la idea. 3

1.1.2. Pregunta generadora de la investigación

Con base a la problemática identificada en el presente proyecto, se plantea como formulación del problema:

¿Es viable el montaje de una empresa productora y comercializadora de mermeladas 100% naturales, a partir de frutas nativas y exóticas en el Municipio de Castilla la Nueva para su comercialización a nivel local, regional y Nacional.

1.2. Justificación del proyecto

1.2.1. Perspectiva del negocio

El presente estudio busca determinar las condiciones de viabilidad del plan de negocios que se sustenta en la necesidad de creación de una empresa para producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas y nativas, en el Municipio de Castilla la Nueva, Meta; con el fin de generar valor agregado a la producción de frutas, que suplan las necesidades a nivel local,

regional y nacional. La idea constituye en determinar las bases técnico, financieras y administrativas de un emprendimiento básico, con frutas nativas y exóticas, a partir de la elaboración y desarrollo de un producto de alto valor, y posicionado como producto de origen, y posteriormente establecer una línea de mercadeo local, regional y nacional; rentable y competitivo.

4

Las razones por las cuales se prioriza crear este emprendimiento tienen que ver con: i) Crear valor agregado a la producción local, con potencial a uso de materias primas exóticas y nativas, dando énfasis en producción natural de mermeladas sin conservantes. Ii) Promover opciones de negocios para la familia y como fuente de ingresos de nuevos profesionales. Iii) Vincular a productores de la zona, que apliquen criterios de Buenas Prácticas Agrícolas, que contribuyan a la calidad de la materia prima y su producción agroindustrial como un sector rentable y sostenible para sus familias y la comunidad campesina.

1.2.2. Perspectiva social

La generación de empleo constituye uno de los puntos clave en la zona, dado que hay una alta dependencia del sector petrolero, y muchos campesinos que no ven oportunidades sostenibles en el campo, buscan suplir sus necesidades en la industria del petróleo, por lo tanto, un proyecto como este genera empleos profesionales, técnicos, y administrativos inicialmente, los cuales se pueden incrementar dependiendo del aumento del proceso y del mercado hacia otras zonas del país.

1.2.3. Perspectiva personal

Desde el punto de vista personal, es la oportunidad para articular los conocimientos adquiridos a través del pregrado y ponerlos en práctica, con el fin de lograr una independencia en el ingreso, y lograr mejor estándar de calidad de vida para mí y la familia. También constituye

un ejercicio de liderazgo social en la región, ya que contribuye a generar emprendimientos locales, que es lo que en la actualidad se está promoviendo por entidades y por sectores económicos de la región, en busca de una mayor competitividad del sector rural.

5

1.2.4. Perspectiva académica

Las Instituciones académicas desde hace muchos años, vienen siendo presionadas para que lleguen en forma directa, con propuestas aplicadas a los sectores productivos, dado que muchas instituciones de Educación Superior y Entidades de Investigación, se han quedado cortas en llegar con soluciones tecnológicas e innovadoras al sector empresarial de la producción; ésta propuesta coloca de manifiesto la forma en que una institución o programa de formación, permite al estudiante apalancar sus conocimientos de forma real y efectiva, brindando una solución social, económica y sostenible para el bienestar propio, de su familia y la comunidad interrelacionada; aportando a un desarrollo productivo tangible y sostenible.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para la elaboración y comercialización de mermeladas 100% naturales, a partir de frutas nativas y exóticas.

1.3.2. Objetivos específicos

Desarrollar el estudio de mercado para mermeladas de frutas nativas y exóticas, 100% naturales, que permita el emprendimiento de una unidad de negocio para la producción y comercialización a nivel local, regional y nacional.

Realizar un estudio técnico que permita adecuación de infraestructura, producción y comercialización de mermeladas 100% naturales de frutas nativas y exóticas.

6

Diseñar la estructura organizacional y administrativa que soporte la unidad de negocio para la producción de mermeladas en el Municipio de Castilla la Nueva; y comercialización a nivel regional y nacional.

2. Marco de referencia

2.1. Marco teórico

2.1.1. Antecedentes de la industria de las mermeladas

En los últimos años el auge de los productos transformados ha incrementado; las frutas en conservas han tenido sus avances desde la producción artesanal hasta la industrialización por grandes empresas. Sin embargo, a nivel local los ejercicios de transformación de la producción son mínimos, dependiendo de los grandes centros de consumo y poblacionales, que es donde se establecen los procesos industriales.

A medida que las condiciones del mercado se vuelven un poco más difíciles para los pequeños productores, éstos han ido innovando y buscando estrategias para transformar sus productos de manera artesanal, logrando ser reconocidos en muchos casos por su calidad y naturalidad.

En el presente caso, se recoge la experiencia de una familia campesina, que ha vivido en el campo y visto que la economía campesina, puede verse mejorada si logra establecer procesos de transformación.

2.1.2. Creación de empresa en Colombia

7

El ejercicio de crear una empresa constituye una apuesta de creatividad y empoderamiento, como tal, se deben asumir unos retos que trasciendan y superen los requerimientos normativos de mercado, técnicos y socioeconómicos que den viabilidad a una propuesta con alto valor agregado y que tenga sostenibilidad, (Aula Facil, 2020).

En medio de las condiciones actuales, donde las fuentes de empleo son más limitadas y donde los nuevos profesionales están llamados a generar apuestas productivas para propiciar actividades económicas rentables social y ambientalmente, el emprender es una alternativa necesaria para lograr estabilidad e independencia, así como de promoción de una región y una comunidad, donde se manifiesten procesos económicos y de seguridad alimentaria propios, menos dependientes de actividades extractivas.

2.1.3. ¿Cómo crear una empresa?

Inicialmente se debe concentrar el esfuerzo en estructurar el proyecto empresarial, para lo cual debe llevar a cabo los siguientes pasos (Cámara de Comercio de Bogotá., 2015):

- a.** Defina las razones para iniciar un negocio: oportunidad; necesidad; desempleo, plan de vida, etc.
- b.** Encuentre una idea asociada a sus metas, conocimientos e ideales respondiendo a preguntas como: ¿esa idea resuelve una necesidad insatisfecha?, ¿su idea ya existe?, ¿cuál es el producto o servicio?, ¿fabricar o comercializar? Analice oportunidades de mercado para su idea: ¿quiénes son los clientes?, ¿cómo llegar a ellos?, ¿cuál es el valor diferencial que tiene el producto frente a los ya existentes en el mercado?

c. Defina los recursos que necesita y analice su competencia, el potencial del mercado, las habilidades que necesita y la propuesta de valor de su modelo de negocio. 8

d. Implemente el modelo de negocio definido teniendo en cuenta la propuesta de valor ofrecida a sus clientes. Para llevar a cabo la evaluación de su proyecto empresarial, usted podrá identificar sus fortalezas y debilidades; y así definir una ruta a seguir, y solicitar los servicios integrales en la medida de sus necesidades a las instituciones como Cámaras de Comercio.

Posteriormente debe hacer un registro ante la entidad de Cámara de Comercio de la jurisdicción, y en segundo paso contestar los cuestionarios que se tengan establecidos para ello, y finalmente se genera un resultado del mismo, hasta lograr su inscripción como persona Jurídica o Natural.

Trámites legales para crear empresa. (Cámara de Comercio de Bogotá., 2015)

Ante la Cámara de Comercio se debe:

- Verificar la disponibilidad el nombre
- Inscripción del Documento de Constitución: Toda persona natural o jurídica que ejerza la actividad mercantil, debe estar matriculado en cámara de comercio, renovar anualmente dentro del período establecido, e informar sobre la actualización de datos.
- Inscripción de libros de Comercio: Es requisito para el empresario inscribir los libros contables, de actas y juntas ante la Cámara.

Ante el Municipio correspondiente:

- Matrícula de Industria y Comercio
- Certificado sanitario

Ante la DIAN (Cámara de Comercio de Bogotá., 2015)

- Inscripción: El comerciante debe realizar el registro Único Tributario (RUT), indicando a⁹ cuál régimen pertenece, si al simplificado o al común.

Se ha de tener claro que para llevar a cabo cualquier idea de negocio es importante tener elaborado un buen Plan de Negocios para no iniciar en el aire, sino con los pies en la tierra bien puestos.

2.1.4. ¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que esta por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto; las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos; el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010). El plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades y de ese modo ser más eficientes en la creación y gestión del proyecto; permite además conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y de ese modo saber si vale la pena realizarlo.

Se puede deducir que un plan de negocios conlleva de manera concisa el planteamiento y evaluación formal de una actividad que se pretende convertir en un negocio, esto mediante un proceso lógico, progresivo, realista coherente de las investigaciones y orientado a la acción de dicho plan, mismo que indicará el tiempo en el cual será realizado, así como las metas que se cumplirán y presupuestos a alcanzar.

Sin lugar a duda realizar un buen Plan de Negocios para la creación de una empresa es de vital ¹⁰ importancia, pues permite determinar si es factible invertir, o si por el contrario se debe desistir de la idea de negocio. (JUNCO, 2013)

Basados en lo anterior y teniendo en cuenta que vale la pena crear empresa se decidió implementar la idea de producir y comercializar mermeladas naturales, a partir de frutas nativas y exóticas, ya que es un producto que tiene gran acogida en la población, por su sabor u aroma.

2.1.5. ¿Estructura de un plan de negocio?

Un plan de negocios consta de ocho partes que son: Definición del producto o servicio, Equipo de trabajo, Plan de Mercadeo, Sistema de Negocio, Análisis de Riesgos, Plan de implementación Plan Financiero, Resumen Ejecutivo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

2.1.6. ¿Qué es el modelo Canvas?

El Modelo de Negocios Canvas es una herramienta de gerencia estratégica para emprendedores. En ella se describe, diseña, inventa, se modela la iniciativa empresarial; es un formato en el que se observa el modelo de negocio en nueve campos. La herramienta ofrece una visión global (visión de helicóptero) de la idea de negocio, mostrando las interacciones entre aspectos clave para el desarrollo de la iniciativa. El Modelo de Negocios Canvas o Business Modelo Canvas fue diseñado en 2010 por Alex Osterwalder. Está compuesto el modelo, por un lienzo de 9 campos, que se pueden visualizar a continuación (Aulafacil, 2020):

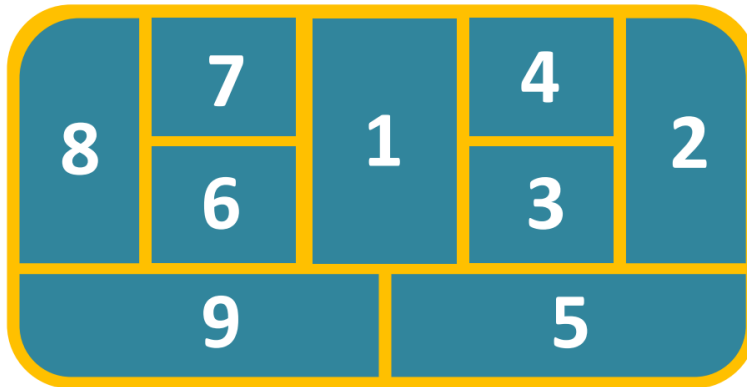


Ilustración 1 Modelo Canvas – Ejemplo 1 (Aulafacil, 2020)



Ilustración 2 Modelo Canvas – Ejemplo 2 (Aulafacil, 2020)



Ilustración 3 Modelo Canvas – Ejemplo 3 (Aulafacil, 2020)

Cada campo, se describe a continuación de manera resumida:

a. Propuesta de Valor:

- Concepto de producto y/o servicio a ofrecer al mercado.
- Con sencillez se debe dejar claro lo qué se le ofrece a la clientela potencial.
- Es importante que cuente con características especiales para el mercado, con ventajas competitivas.
- Es recomendable incorporar elementos novedosos, atractivos para los clientes.

b. Segmento del Mercado

- Grupo de personas a las que se le ofrece el producto y/o servicio.
- Se debe identificar con precisión a quiénes se dirige la propuesta empresarial, el segmento o nicho de mercado.
- Algunos autores indican que este cuadrante es el más importante del modelo.
- Dirigir esfuerzos hacia determinado segmento puede generar eficiencia en la publicidad y abordaje del mercado.

c. Canales de Comercialización

13

- Esfuerzos necesarios para que el producto llega a los clientes.
- Es importante pensar en cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes. ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
- Dependiendo de la naturaleza del producto o servicio, de las exigencias, costumbres de los clientes, se deben diseñar mecanismos eficientes de distribución.

d. Relaciones con los Clientes

- Estrategias para interactuar con el segmento del mercado elegido.
- Es importante conocer al cliente, sus opiniones negativas y positivas, dar respuestas a sus inquietudes.
- Es recomendable generar emociones, sentido de pertenencia, identificación en los clientes, eso se logra mediante la interacción, atención a sus inquietudes y demandas.
- La tecnología ofrece muchas oportunidades para diseñar e implementar estrategias de interacción con los clientes.

e. Fuentes de Ingresos

- Acciones, actividades que generan dinero para la empresa.
- Es importante determinar el valor que están dispuestos a pagar los clientes por productos o servicios ofrecidos.
- Evidentemente, la venta del producto o servicio debe reportar ingresos. Es importante tomar en cuenta los mecanismos y velocidad de cobranza.

f. Recursos clave

- Activos y personas indispensables para elaboración y venta del producto o servicio.

- Recursos claves necesarios para generar valor en el producto y/o servicio.
- Maquinarias, equipos, espacio físico, personal calificado, página web, tecnología, pueden ser recursos claves para la empresa.

Es importante que el emprendedor desarrolle un proyecto mínimo viable, ubicando activos y personal indispensable para la puesta en marcha de la iniciativa.

g. Actividades clave

- Acciones indispensables para la elaboración y venta del producto o servicio.
- Actividades indispensables para generar valor en productos o servicios ofrecidos.
- Se deben tomar en cuenta todos procesos internos de la organización, productivos y de comercialización.

h. Socios clave

- Aliados externos para el desarrollo de procesos productivos y de comercialización.
- Es necesario identificar socios estratégicos en proveedores, clientes, inversionistas, representantes del estado relacionados con aspectos operativos o de permisología.
- Contar con buenas relaciones con los socios clave puede representar una importante fortaleza para la empresa.

i. Costos

- Implicaciones financieras del desarrollo de procesos productivos y de comercialización.
- Se deben tomar en cuenta las erogaciones necesarias para que el negocio funcione: costos de producción, gastos operativos e imprevistos.
- Cada costo o gasto necesario para el proyecto que no se toma en cuenta en el momento de planificar reduce las ganancias. (Aula Facil, 2020)

2.1.7. Las 4 P del Mercadeo

Esta estrategia referenciada por el programa “ Sacúdete” del Gobierno Nacional; implementada por PNUD, tiene en cuenta para establecer un plan de mercadeo las siguientes variables:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

El producto permite describir y analizar las características y decisiones que se toman con respecto al producto, el envase, embalaje, marca y representación gráfica o logo. Es lo que ofreces, bien sea un producto o servicio, el cual deberá satisfacer una necesidad, problema o deseo de tus clientes. La estrategia de mercadeo debe resaltar las características de tu producto o servicio, por ejemplo, la calidad, la duración, el estilo, el empaque, las garantías, la forma de entrega, la instalación, la forma, el color, el sabor, etc. (PNUD-ECOPETROL S.A, 2019).

En tu negocio puedes tener una o varias líneas de producto, que están compuestas por productos que se relacionan entre sí y satisfacen necesidades similares de los clientes. Cada línea puede tener uno o varios productos o servicios; entre más productos tenga se dice que la línea es más “profunda”. (PNUD-ECOPETROL S.A, 2019).

El precio es el componente del plan de mercadeo permite describir y analizar las características y decisiones que se toman con respecto al valor económico más adecuado para el logro de objetivos de venta. Es la cantidad de dinero que tus clientes deben pagar por tu producto o servicio, a cambio de la satisfacción de su necesidad, problema o deseo. Depende de los costos

de producción, de la utilidad o ganancia que esperas recibir, de tu mezcla de mercadeo, pero también de lo que pase en el mercado y con tu competencia. Debes tener en cuenta que el producto debe ajustarse a las posibilidades de compra de tu cliente objetivo, a su capacidad de pago. (PNUD-ECOPETROL S.A, 2019). 16

Según PNUD –ECOPETROL, se utilizan por lo general 3 estrategias para fijar los precios,

- Estrategia de precios de mercado: se usa en productos con mucha competencia y alta demanda, por lo que el precio subirá o bajará según se comporte el mercado.
- Estrategia de precios altos: se usa en productos que ofrecen beneficios y diferencias reales que perciben los clientes.
- Estrategia de precios bajos: se usa en productos nuevos y poco conocidos para ganar clientes de la competencia. Debes ser cuidadoso en no afectar las finanzas de tu negocio en el mediano y largo plazo usando esta estrategia.

La Plaza, corresponde al componente del plan de mercadeo permite describir y analizar las características y decisiones que se toman con respecto a los canales de distribución: cuantos canales, tipos de canales. En otras palabras, es la forma como tu producto o servicio llega a tus clientes o consumidores, es decir, tiene que ver con los canales de distribución que usas con este propósito. Estos canales pueden ser directos, cuando tú mismo haces la entrega de tu producto como, por ejemplo, en una tienda, una página de internet o un local comercial; o indirectos, donde hay intermediarios u otros negocios que llevan el producto hasta los clientes, que son llamados distribuidores y pueden ser mayoristas o minoristas, (PNUD-ECOPETROL S.A, 2019).

Un mayorista compra grandes cantidades de productos directamente del fabricante o productor¹⁷ y los vende a distribuidores minoristas o al cliente final. Un minorista vende los productos directamente al cliente o consumidor y se los compra por lo general a un mayorista (PNUD-ECOPETROL S.A, 2019).

La plaza también tiene que ver con el relacionamiento con tus clientes, con el tipo de relación que quieres establecer y mantener con ellos. Debes definir cómo los vas a atender, cómo vas a hacer para que sean fieles a tu negocio y cómo vas a medir su grado de satisfacción (PNUD-ECOPETROL S.A, 2019).

La promoción, es el componente del plan de mercadeo permite describir y analizar las características y decisiones que se toman con respecto a la comunicación que se hace de la marca o productos. Incluye una descripción de las estrategias (publicidad, relaciones públicas, promociones) y las herramientas (TV, internet, radio) para conseguir los objetivos de visibilidad, número de clientes, ventas, etc.

Son las actividades que realizas para dar a conocer tu negocio, tus productos y servicios y atraer clientes. Con este fin debes:

- Crear una marca: es el nombre de tu negocio, lo que la gente recordará. Debe ser único y tan claro y fácil de entender como sea posible.
- Crear un logosímbolo: es una representación gráfica de tu marca, que hace que cuando tus clientes la vean recuerden automáticamente tu negocio.
- Definir las herramientas de comunicación, publicidad y promoción que usarás, así como las herramientas

- o La publicidad comunica un mensaje de un producto o servicio a un público específico para generar hábitos de compra en el largo plazo, a través de diversos medios como la radio, el internet, la televisión, los periódicos, las revistas, etc. 18
- o La promoción es un incentivo inmediato o de corto plazo, y de bajo costo, para que los clientes compren tu producto o servicio como, por ejemplo, descuentos, cupones, impulsadores-as en punto de venta, volantes, promociones 2x1, muestras gratis de producto, rifas, bonos, raspe y gane, y eventos especiales por fechas como el día de la madre, el padre, el amor y la amistad, entre otros, (PNUD-ECOPETROL S.A, 2019).

2.1.8. ¿Qué es la mermelada de frutas?

Las mermeladas son una mezcla de fruta y azúcar que se presentan en forma semisólida. La mezcla se hace en caliente con adición de pectina y en algunos casos se agrega ácido para ajustar el pH en el cual se forma el gel. Se pueden elaborar mermeladas a partir de una amplia variedad de frutas, pero se prefieren aquellas que presentan un buen balance entre azúcar y acidez, tales como: manzana, naranja, durazno, piña, mango, fresa, moras, guayaba, etc.

2.1.9. Descripción del proceso

Recepción: consiste en cuantificar la fruta que entrará a proceso. Esta operación debe hacerse utilizando recipientes adecuados y balanzas calibradas y limpias (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Selección: se elimina la fruta que no tenga el grado de madurez adecuado o presente pudrición o magulladuras (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Lavado: se hace para eliminar bacterias superficiales, residuos de insecticidas y suciedad adherida a la fruta. Se debe utilizar agua clorada (Camara de Comercio de Bogotá, 2015) (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Escaldado: se pone la fruta en agua a 95 °C durante 8 minutos, para eliminar microorganismos, fijar el color y ablandar los tejidos de la fruta, optimizando la extracción de la pulpa (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Extracción de la pulpa: Se hace con la ayuda de un despulpador de malla fina para evitar el paso de las semillas. Si no se dispone de este aparato se puede emplear una licuadora, en este caso debe utilizarse un colador para separar la fibra y las semillas (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Formulación: Se pesa la cantidad de pulpa obtenida para determinar el rendimiento de extracción y para calcular la cantidad de azúcar y ácido necesarias. En el caso de la guayaba contiene suficiente cantidad de pectina por cuanto no hace falta usar pectina cítrica (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Cocción: Se pone en la marmita la pulpa y una tercera parte del azúcar y se inicia la cocción a fuego moderado y agitando con regularidad para que la mezcla no se quemé; una vez que se alcanza el punto de ebullición se agrega el resto del azúcar y se continúa la cocción hasta que se alcancen 65 °Brix. En este punto se quita el calor y se agrega el ácido cítrico, el cual se disuelve previamente con poca agua. Se toma una muestra de la mermelada, se enfría hasta 25 °C y se mide el pH, el cual debe encontrarse entre 3.0 y 3.5. De ser mayor a 3.5 se debe agregar una cantidad extra de ácido hasta alcanzar el valor óptimo (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Envasado: El envasado puede hacerse en frascos de vidrio, en envases plásticos o en bolsas. En el caso de usar frascos, éstos deben ser previamente esterilizados con agua hirviendo por 10 minutos y los envases de plástico se deben clorar. La temperatura de llenado no debe bajar de 75 °C. Si el llenado se hace en envases plásticos, éstos se tapan y se colocan en un lugar fresco y

seco para su enfriamiento, el cual tardará al menos 12 horas; para asegurarse que todo el lote 20 está frío y haya gelificado se debe dejar en reposo por 24 horas (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Pasteurizado: Cuando el llenado se realiza en frascos, la mermelada se debe pasteurizar para garantizar que el producto tenga una vida útil larga. Para ello se colocan los frascos con las tapas cerradas en un baño maría y se calientan a 95 °C durante 10 minutos. Al finalizar este proceso se sacan del baño maría y se enfrían gradualmente, primero en agua tibia y luego en agua fría para evitar un choque térmico que puede quebrar los frascos (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Etiquetado: La etiqueta se pega cuando los envases estén fríos y se haya verificado la gelificación de la mermelada (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Embalaje y Almacenamiento: El embalaje se hace en cajas de cartón y se almacenan en lugares secos, ventilados y limpios (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

2.1.10. Control de Calidad

En la materia prima. La fruta que entra a proceso debe estar libre de golpes, o partes podridas y que el grado de madurez debe ser el adecuado.

En el proceso. Controlar el punto final de la mermelada (°Brix), así como el pH. Se debe evitar que el producto hierva en exceso porque se forma espuma que le da mala apariencia a la mermelada y también disminuye el rendimiento.

En el producto final- La mermelada debe cumplir con las siguientes especificaciones: °Brix: 65-66 pH: 3.0-3.5 consistencia: gel firme al volcar el envase, pero suave al untar. Color: café rojizo.

No se debe usar color artificial Para un mejor control del producto deje muestras almacenadas 21 por varios meses, para evaluar la vida útil. La presencia de abombamiento en las tapaderas de los frascos, indica que el producto se ha descompuesto, y que no debe consumirse (IICA, 2015).

2.1.11. Otros aspectos de comercialización

El mercado de las mermeladas es bastante competitivo, debido a que es un producto relativamente fácil de elaborar. No obstante, el producto se puede diferenciar por calidad (disminuir el azúcar) y por envase y etiquetado. (IICA, 2015).

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Funciones administrativas de la empresa

Una empresa por pequeña que sea debe desarrollar ciertas funciones administrativas, que le permitan enfrentar los retos operativos, financieros, que ayuden a su sostenimiento, los cuales son: (Planificación – Organización – Dirección – Control) (Cámara de Comercio de Bogotá., 2015).:

a. La planificación, es la función en la administración en la que se define los objetivos, y se establecen las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. La planeación es un proceso continuo y permanente, está orientada hacia el futuro, y a la toma de decisiones, seleccionando una ruta de acción entre varias alternativas. Es una técnica sistémica, repetitiva, que interactúa con las demás, coordina e integra, siendo un permanente cambio e innovación.

b. La organización, es la función administrativa que determina que tareas hay que hacer, quién las hace, como se agrupan, quién rinde cuentas a quién, y donde se toman las decisiones. La

función de organización vela por la forma como debe dividirse el trabajo en una organización, 22 y como coordinarse para lograr un esfuerzo unificado.

c. La Dirección, es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación, y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos.

d. El Control, es la función administrativa, que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones de mejora. Debe reunir y retroalimentar la información, acerca del desempeño, de forma tal que se pueda comparar los resultados, guardando relación con la planificación.

2.2.2. Áreas funcionales de la Empresa

Concentrar esfuerzos y definir las áreas funcionales de la empresa (parte administrativa) (Brochero, 2019)

a. **Marketing (Mercado):** Enfocada hacia los clientes. Con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente. Inicialmente el mercado es geográfico, es decir, en el área de ejecución. Posteriormente se puede analizar como mercado demográfico (Ventas por internet), se tienen parámetros como la edad, sexo, nivel escolar, religión, estrato.

PRODUCTO ----- SEGMENTO----- NICHOS----- MICRONICHOS.

Ningún producto atiende un mercado. De necesidad puede pasar a deseo o a satisfacer expectativas; ejemplo, se puede preparar como el cliente lo requiera o como tenga la expectativa. (Customización).

b. **Producción:** Producto o servicio para ofrecer a un cliente o un mercado.

Objetivo: Brindar mercados de calidad.

23

c. Talento humano: Objetivo: Brindar bienestar a los empleados.

EMPLEADOS – COLABORADORES.

d. Finanzas: Objetivo: Crecer y permanecer. Este es el propósito básico de todo emprendedor.

Inversionista o socio (Se sienta cómodo).

2.2.3. Conceptos relacionados

2.2.3.1. Definición de empresa

“Es una entidad económica de carácter público o privado que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro”, (Aula Facil, 2020).

2.2.3.2. Higiene de los alimentos

Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizarla seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

2.2.3.3. Mercadeo

Es la herramienta necesaria para determinar las necesidades de los clientes y la manera de satisfacerlos de manera rentable (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

2.2.3.4. Plan de negocios

Es una ejecución útil ya sea para lanzar una nueva empresa o para determinada actividad en una empresa existente. Este documento es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a

donde ir, como ir rápidamente o que hacer durante el camino (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

24

2.2.3.5. Canales de distribución

Son todos los medios de los cuales se vale el mercadeo, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

2.2.3.6. Mercado objetivo

Designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios (SENA-Fondo Emprender, 2019).

2.2.3.7. Mercado Potencial

Es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que deseamos ofrecer, debido a que no tienen las características exigidas por nosotros del segmento al que deseamos vender, porque consumen otro producto (pollo), le compran a la competencia, ya sea uno similar o un sustituto (conservas de atún) o sencillamente no consumen por temor a ver afectado su salud.

2.2.3.8. Nicho de mercado

Es un término que se refiere a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas , y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado, (SENA-Fondo Emprender, 2019).

2.2.3.9. Segmentación del Mercado

Es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes que tengan características y necesidades semejantes, (SENA-Fondo Emprender, 2019).

2.2.3.10. Competencia

25

La competencia está definida por una rivalidad u oposición entre por lo menos dos empresas que se enfrentan en un mercado por demandar u ofrecer un mismo servicio o producto. (SENA-Fondo Emprender, 2019).

2.2.3.11. Bien

En el ámbito del mercado, los bienes son cosas o mercancías que se intercambian y tienen alguna demanda por parte de personas u organizaciones que consideran que reciben algún beneficio al obtenerlas.

2.2.3.12. Plan de producción

Sirve para detallar como se van a fabricar los productos que se han previsto vender, es decir, conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante la empresa, (SENA-Fondo Emprender, 2019).

2.2.3.13. Cadena productiva

Es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, de forma planificada para producir un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

2.3. Análisis del entorno del sector frutícola y agroindustria de mermeladas

2.3.1. Análisis del mercado

Colombia cuenta con las características necesarias para ser potencia agrícola del continente. Podría mejorar sustancialmente su producción gracias a un mejor uso de la tierra; una investigación en semillas y nuevas variedades, que se transfiera a los agricultores y genere aumentos de productividad; acompañados de una adecuada y óptima asistencia técnica. El

Sector agropecuario corresponde o hace parte del sector primario de la economía el cual está 26 compuesto por: sector agrícola (agricultura) y el sector ganadero o pecuario (ganadería). Estas actividades económicas, junto a las industrias alimentarias, son las más significativas del medio rural y de las cadenas de producción y valor que del mismo se derivan, (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019).

El sector agropecuario de Colombia ha vivido entre grandes oportunidades, principalmente generadas por los recursos naturales y ventajas comparativas con las que cuenta nuestro país, ventajas que aún no se han aprovechado. Hoy, que el petróleo ha bajado su precio drásticamente, la industria ha perdido su dinamismo y la minería entra en una etapa más lenta de crecimiento, el agro se convierte en un sector que estará en las primeras páginas de la agenda nacional. Su capacidad de generar empleo y riqueza para el país está latente.

La devaluación del peso frente al dólar jalonará los rubros de exportadores y los que tienen alto potencial de comenzar a exportar. La tecnología tendrá que ser una herramienta clave para ser más competitivos; evidentemente la maquinaria agrícola, equipos de poscosecha, distritos de riego, redes de frío, almacenamiento, serán fundamentales: sin embargo, hemos entrado en la era del desarrollo virtual, en donde las redes de conocimiento colaborativo, comercialización, monitoreo de cultivos, interacción entre personas de diferentes eslabones de la cadena hace que el agro sea mucho más dinámico, tenga herramientas más eficientes y les dé acceso a muchas personas que antes no lo tenían. (DNP, 2016)

Los ecosistemas productivos han funcionado en rubros como la palma, el café y el banano. Se necesita de un engranaje de la cadena de valor para que productos como el aguacate, el mango, el maracuyá, la piña y el cacao puedan ser productos de altos valores en exportaciones. Los

ecosistemas deben tener en cuenta empresas anclas, empresas de servicios, integración entre 27
productores e industriales y sobre todo valor agregado en la producción, factor clave para pasar
de ser un país de materias primas a un país que vende productos de valor ajustado a la demanda
de los diferentes mercados del mundo (DNP, 2016).

El sector frutícola en los contextos nacional e internacional presenta nuevas condiciones y
exigencias acordes a la globalización, exigiendo hacer un análisis del mercado desde los ámbitos
económico, social y tecnológico, de tal forma que se permitan plantear acciones de mejora, que
generen valor agregado. (Espitia, 2018).

En este contexto se hará una caracterización en lo referente al sector frutícola de producción y
agroindustrial de mermeladas, referenciándolo a las condiciones de comercio interno y las
perspectivas del mercado externo, conociendo las oportunidades de mejora, que permitan definir
retos acordes a las exigencias del mercado, (Espitia, 2018).

La tendencia de las exportaciones es positiva ya que ha venido creciendo en los últimos años, en
el periodo de 2011 a 2015 aumentó en un 45% las exportaciones en fresco y procesado, lo cual
muestra una gran oportunidad para el sector. De acuerdo con cifras de PROCOLOMBIA,
Colombia tiene gran potencial para la exportación de frutas, dadas sus condiciones
agroclimáticas; y destaca los países hacia los cuales se ha exportado como son: Estados Unidos
con US\$31,4 millones (51,2 % de participación), Reino Unido con US\$4,5 millones (7,4 %),
Alemania con US\$3,1 millones (5,1 %), Países Bajos con US\$3 millones (4,9 %) y Francia con
US\$2,6 millones (4,2%).

Hasta ahora Colombia ha exportado al menos US\$61 millones en pulpas, concentrados, frutas 28 deshidratadas, liofilizadas, enlatadas y congeladas de mango, maracuyá, gulupa, mora, papaya, lulo, entre otros sabores, a más de 46 países.

Entre las frutas y hortalizas procesadas, sobresalen las frutas exóticas deshidratadas o liofilizadas, como la uchuva y la pitahaya; y otras frutas tropicales como el banano, la papaya y el mango, entre otros. Este es el resultado de las nuevas tecnologías en los procesos de las compañías colombianas del sector. Que a su vez han implementado políticas de calidad integral que promueven la innovación en términos de producto y empaque, inocuidad y trazabilidad y a su vez la Responsabilidad Social Empresarial.

Por eso, es fácil encontrar en el mercado internacional pulpas de frutas pasteurizadas que no necesitan refrigeración, frutas deshidratadas 100 % naturales y productos procesados orgánicos. (PROCOLOMBIA, 2020)

Una de las ferias más importantes del Mundo, del sector de frutas y hortalizas, Macfrut en el 2018, realizada en Italia, se reportó que unas 70 empresas Europeas y Asiáticas, hicieron pedidos a empresarios Colombianos, por más de 210 millones de Euros. Demandaron frutas como piña, aguacate, mango, gulupa, granadilla, uchuva y banano, entre otras. Las compañías interesadas son principalmente de países como Holanda, Italia, Alemania, Francia, España y Emiratos Árabes. En el evento participaron unas 25 empresas Colombianas; demostrando que existe un gran potencial para el mercado de frutas frescas y procesadas de Colombia.

Igualmente, si consideramos el consumo per-capital de frutas y hortalizas en Colombia, según cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, este se determina en unos 90,5 kg/año, mientras que lo que recomienda la OMS, es de 146 kgs/año. De acuerdo con Asofrucol; el

Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha trabajado 29 en la firma de varios acuerdos comerciales que benefician la producción hortofrutícola con destino al exterior. De acuerdo con los resultados mostrados en las mesas de trabajo sectoriales del Equipo Negociador de este Ministerio, se han adelantado nuevas negociaciones con países como Japón, Emiratos Árabes, Corea, China, los países miembros de la Alianza del Pacífico y Canadá, entre otros. En el año 2019, el comportamiento de la producción hortofrutícola comercializada en el exterior mostró una dinámica significativa, la Balanza Comercial en términos de valor presentó un superávit, esto gracias a Tasa Representativa del Mercado que favoreció el intercambio.

Asimismo, la Balanza Comercial en términos de cantidades fue deficitaria, debido a que las importaciones superaron las exportaciones en 4,45 mil toneladas, sin embargo, comparado con el periodo 2018, la diferencia fue de 47.48 mil toneladas, evidenciándose una disminución de las importaciones de frutas y hortalizas en un 5% entre 2018 y 2019. (Asofrucol, 2019). Para el 2019 las exportaciones hortofrutícolas tanto frescas como procesadas sumaron más de 264 mil toneladas, cifra que aumentó en un 10% con respecto a 2018. Asimismo, el valor de las transacciones ascendió a más de 409 millones de dólares ubicándose por encima del valor transado en 2018 en un 14%. En términos de volumen los principales productos exportados en 2019 fueron: plátano (39%), aguacate (15%), mangos preparados o conservados (8%), los demás frutos comestibles (7%), uchuvas (6%) y mangos frescos (5%); estos seis productos concentran el 80% del total de la comercialización. Los productos exportados que generan más divisas al país en su orden son: aguacate, plátano, uchuvas, gulupa, lima ácida Tahití, mangos preparados o conservados, representando estos seis productos el 75 % del total de los ingresos. (Asofrucol, 2019)

Tabla 1 Principales Frutas y Hortalizas exportadas de Colombia año 2019. (Asofrucol, 2019)

PRODUCTO	Valor FOB (Millones US\$)	Volumen (Ton)	% Participación
Plátanos frescos	63,59	113.872,68	39%
Aguacates (paltas)- frescos o secos	89,05	44.570,07	15%
Mangos preparados o conservados	26,34	23.045,78	8%
Los demás frutos y partes comestibles de plantas	61,25	20.820,56	7%
Uchuvas frescas	38,00	18.098,68	6%
Mangos y mangostanes frescos o secos	6,27	14.290,95	5%
Mezclas de frutos y demás partes comestibles	8,02	10.043,34	3%
Bocadillo frescos	8,34	9.314,34	3%
Granadilla	5,44	8.922,00	3%
Lima Tahití frescas o secas	33,25	8.725,28	3%
Gulupa (maracuyá morado)	35,68	8.287,28	3%
Ñame- fresco- refrigerado- congelado o seco	8,37	6.264,69	2%
Pinas (ananás) frescas o secas	5,86	1.649,01	1%
Naranjas frescas o secas	6,89	1.210,74	0,40%
Cebollas y chalotes frescos o refrigerados	5,06	1.038,84	0,40%
Pitahayas Frescas	3,49	914,7	0,30%
Las demás frutas y hortalizas	3,13	566,9	0,20%
Total general	409,04	292.380,81	100%

Según ASOFRUCOL, la proyección del crecimiento de frutas y hortalizas es bastante alentadoras, considerando las tendencias positivas de producción, generadas por la demanda internacional, debido al auge en la mejora de hábitos de consumo. (Asofrucol, 2019)

2.3.2. Acceso y mercadeo de las mermeladas

En el año 2013 se exportaron 1.657.998 toneladas de mermeladas y jaleas, por valor de 3.132.172 miles de dólares, siendo los principales países exportadores Chile (158.552 ton – 175.670 miles de dólares), Italia (128.812 ton – 231.057 miles de dólares), India (98.053 ton – 113.632 miles de dólares), Costa Rica (94.859 ton – 72.001 miles de dólares) y Bélgica (92.602 ton – 234.630 miles de dólares).

Las importaciones de mermeladas y jaleas en el año 2013 fueron por valor de 2.728.476 miles 31 de dólares correspondientes a 1.296.695 toneladas provenientes principalmente de la Federación Rusa (123.911 ton – 166.639 miles de dólares), Estados Unidos (115.644 ton - 230.802 miles de dólares), Francia (106.716 ton – 238.193 miles de dólares), Alemania (97.642 ton – 249.139 miles de dólares) y Reino Unido (60.444 ton – 182.490 miles de dólares).

El consumo per cápita de mermelada en Colombia es muy bajo, con apenas US\$1,4, por debajo del promedio de Latinoamérica, de US\$2,1. Sin embargo la industria para comercialización de mermelada está en un constante crecimiento. Para el año 2005 se destinaron cerca de \$59.800 millones y para 2013 casi se triplica con \$156.000 millones para comprar mermelada de diferentes marcas. Grandes compañías como Colombina, con La Constancia, y Unilever, que comercializa la marca Fruco, lideran el negocio con una participación de 19,3% y 16,7%, respectivamente, porcentajes que les permiten acumular cerca de 40% del mercado.

Euromonitor ubica en el tercer lugar a Levapan, con San Jorge, seguida de Nestlé con California y la quinta marca más vendida es Comapán (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

Empresas grandes como Levapan, San Jorge, Nestlé, California y Comapán ubicadas en la zona más grande productora de mermeladas en Colombia la cual es Bogotá siendo la capital de Colombia donde se concentra la mayor parte de la producción nacional de mermelada. También empresas como La Constancia, y Unilever, que comercializa la marca Fruco ubicadas en el Valle del Cauca, (Camara de Comercio de Bogotá, 2015).

2.3.3. Aspectos Económicos

En los últimos años, tanto los acuerdos internacionales como la Organización Mundial del Comercio han contribuido a impulsar la liberalización del comercio. Recientemente, el

desarrollo del mercado ha experimentado una aceleración como respuesta a las fuerzas del³² mercado; así también, los patrones de producción y el uso de los recursos naturales están experimentando profundos cambios en respuesta a estas tendencias. Los cambios resultantes de esta transición han tenido, no obstante, importantes efectos negativos para un sinnúmero de pequeños productores.

A largo plazo, los países en desarrollo estarán en la capacidad de expandir la producción de rubros que presenten ventajas competitivas, incluyendo productos como el azúcar, las fibras, frutas, vegetales y una serie de productos tropicales. No obstante, hasta hoy el progreso alcanzado ha sido más bien lento; esto se debe, en parte, a la constante protección con la que cuentan los agricultores en muchos países industrializados. El incremento en las tasas de urbanización, en los ingresos, así como la mejora en las comunicaciones y en la difusión de las preferencias culturales, ejercerá su influencia en las tendencias sociales, económicas y culturales, que a su vez contribuirán a una profunda reestructuración de la demanda del mercado. La disponibilidad de nuevas tecnologías de producción, pos-cosecha y transporte cambiará también los patrones de demanda haciendo que los mercados tengan acceso a nuevos productos, antes inaccesibles, o a productos tradicionales bajo diferentes formas de presentación. Durante el año 2018 y 2019 la agricultura colombiana tuvo un comportamiento que no permite considerarla como una “locomotora” que decididamente haya contribuido al desarrollo nacional.

El crecimiento agropecuario durante el año 2018 fue inferior al de la economía (primer trimestre: -3,1% vs 0,2%; segundo trimestre: 0,1% vs 0,2%; tercer trimestre: -0,2% vs 0,3 %; cuarto trimestre: 2,6% vs 1,0%). Para el año 2019 primer semestre, la economía nacional creció 2,0% mientras el sector agropecuario, en su conjunto, lo hizo tan solo el 0,5%. Aquí es importante

resaltar que no hubo un crecimiento negativo gracias a los cultivos transitorios que crecieron 1,4% mientras los permanentes lo hicieron al 0,5% 33

Sin embargo, La caída del precio de los principales productos de exportación de Colombia (el petróleo representa el 40% de las exportaciones totales de Colombia y el carbón el 14%) y la desaceleración de la demanda externa producto de la propagación del COVID-19, en particular la de nuestros principales socios comerciales, llevarían a un deterioro de la balanza comercial del país (Fedesarrollo, 2020),.

El sector agropecuario de Colombia ha vivido entre grandes oportunidades, principalmente generadas por los recursos naturales y ventajas comparativas con las que cuenta nuestro país, ventajas que aún no se han aprovechado. Los ecosistemas productivos han funcionado en rubros como la palma, el café y el banano. Se necesita de un engranaje de la cadena de valor para que productos como el aguacate, el mango, la piña, el cacao puedan ser productos de altos valores en exportaciones. Los ecosistemas deben tener en cuenta empresas anclas, empresas de servicios, integración entre productores e industriales y sobre todo valor agregado en la producción, factor clave para pasar de ser un país de materias primas a un país que vende productos de valor ajustado a la demanda de los diferentes mercados del mundo.

Colombia es un país de servicios. Estos en conjunto aportan más del 55% del total, principalmente los servicios financieros (19,86%) y los servicios sociales, personales y comunales (15,35%), estos últimos incluyen educación, salud, defensa, entre otros. Colombia es un país de América Latina con mayor descentralización, donde la población, la producción, el poder adquisitivo y el consumo están distribuidos en varias ciudades de diferentes regiones del

país. Colombia es un mercado de 48.5 millones de consumidores, mayormente urbanos, y cuenta con más de 25 ciudades con poblaciones superiores a 100 mil habitantes. 34

En Colombia el subsector hortofrutícola ha presentado crecimiento (3%), que genera dinamismo en términos de valor de la producción (Asofrucol, 2019). El área sembrada hortofrutícola ha tenido un crecimiento sostenido en promedio del 3% anual para el periodo comprendido entre 2010 y 2019, gracias a las políticas nacionales agropecuarias que han propuesto aumentar la oferta de productos agrícolas promoviendo el incremento de hectáreas sembradas y mejorando la productividad.

Los departamentos con mayor área sembrada son: Antioquia (11%), Santander (7%), Tolima (7%), Meta (6%), Nariño (6%), Valle del Cauca (6%), Cundinamarca (6%) y Córdoba (5%), estos departamentos concentran el 53% del total del área sembrada hortofrutícola. (Asofrucol, 2019).

En concordancia con lo anterior a nivel nacional, en el 2019 se produjo un aumento del 4% en la producción de frutas, reflejando también un mayor posicionamiento en la producción agrícola nacional en un 24%. (Asofrucol, 2019).

Los departamentos con mayor participación de la producción de frutas y hortalizas son, Antioquia (11%), Santander (10%), Meta (8%), Arauca (7%), Valle del Cauca (7%) y Cundinamarca (6%), estos seis departamentos concentran el 49% del total producido a nivel nacional.

Tabla 2. Proyección Áreas sembradas 2018-2019 .

Línea productiva	Producción(ton)		% Crecimiento	% Participación
	2018*	2019*		
Plátano	4.430.153,16	4.638.319,57	5%	39%
Cítricos	1.333.612,65	1.395.883,25	2%	12%
Piña	1.058.109,42	1.107.515,90	8%	9%
Aguacate	544.933,34	594.789,57	5%	5%
Name	453.298,46	474.464,40	1%	4%
Tomate	439.581,44	460.106,89	3%	4%
Mango	338.686,77	354.501,13	1%	3%
Pasifloras	218.447,65	228.647,66	2%	2%
Cebolla de bulbo	185.835,53	194.512,78	5%	2%
Papaya	184.852,58	193.483,93	4%	2%
Las demás frutas y hortalizas	2.141.814,23	2.248.904,94	12%	19%
Total	11.329.325	11.895.791		100%

(Asofrucol, 2019)

Tabla 3. Áreas sembradas del subsector Hortofrutícola 2018-2019 .

LÍNEA PRODUCTIVA HORTIFRUTÍCOLA	2018*	2019*	% PARTICIPACIÓN	% Crecimiento
PLATANO	440.078	470.358	44%	7%
CITRICOS	88.565	96.080	9%	8%
AGUACATE	55.777	61.355	6%	10%
NAME	39.941	42.432	4%	6%
MANGO	29.276	31.824	3%	9%
PIÑA	28.093	30.701	3%	9%
COCO	20.496	20.497	2%	0%
GUAYABA	14.351	16.216	2%	13%
PASIFLORAS	17.049	17.496	2%	3%
MORA	14.584	15.216	1%	4%
Los otros cultivos Hortifrutícolas	248.690	258.621	23%	4%
TOTAL AREA SEMBRADA HORTIFRUTÍCOLA	1.036.901	1.060.796	100%	

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural- Evaluaciones Agropecuarias, Evas (Feb 2019)
*Proyecciones Unidad Técnica de Asofrucol para 2018 y 2019.

En 1984 el 92,4% de las exportaciones frutícolas pertenecían a pequeños agricultores con uso de poca tecnología, el 5,3% a agricultores que aplicaron algunas herramientas de tecnología y solo el 2,3% a productores que reportaron cultivos tecnificados y según el Observatorio Agrocadenas Colombia (2006) 22 años después el desarrollo tecnológico, empresarial y comercial sigue con poca modificación, un 70% proviene de pequeños y medianos productores (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009) (Espitia, 2018). En los cultivos cítricos según la guía ambiental hortofrutícola de Colombia se obtuvo el mayor rendimiento en la producción por el desarrollo tecnológico y la investigación, principalmente en la naranja que pasó de 14 toneladas por hectárea en el año 2000 a 16,3 toneladas en el año 2007, para un aumento anual de 0,32 toneladas por hectárea. (Espitia, 2018).

Según el Censo Nacional Agropecuario del 2014, se registra: que el 16,5% de las Unidades Productoras Agropecuarias (UPA) del área rural dispersa censada declararon recibir asistencia técnica; y de acuerdo al universo establecido por el MADR1 de 1.600.000 de productores en áreas rurales y rurales dispersas susceptibles de atención, se ha atendido en promedio el 35,7 % (561.187 productores) en los últimos 4 años; sin embargo, coexisten problemas de financiamiento, continuidad e pertinencia de la misma (MADR, 2017).

Para dar cumplimiento a esta necesidad del sector rural colombiano, el Gobierno Nacional avanzó en la expedición del nuevo marco normativo para la prestación del servicio de extensión

agropecuaria: Ley 1876 del 29 de diciembre de 2017 Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones” 37

Esta ley crea y pone en marcha del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), compuesto por sus subsistemas, planes estratégicos, instrumentos de planificación y participación, plataformas de gestión, procedimientos para su implementación, así como mecanismos para su financiación, seguimiento y evaluación. Además, crea nuevas funciones, competencias y mecanismos de articulación de las entidades y organismos de coordinación del orden nacional y territorial que componen el SNIA, y crea el servicio público de extensión agropecuaria y normas para su prestación. Este plan incluye el proceso de reglamentación de la ley en mención para poner en marcha el SNIA.

En este marco se formula el Plan Nacional Asistencia Integral Técnica, Tecnológica y de Impulso a la Investigación, el cual considera los criterios de; Garantía de la provisión del servicio de extensión agropecuaria, en especial a la producción de la economía campesina, familiar y comunitaria, mujer rural de manera descentralizada, gratuito, con enfoque territorial, de género y diferencial; Regulación y supervisión de la calidad del servicio de extensión agropecuaria. Seguimiento y evaluación participativos y comunitarios del servicio para garantizar su calidad, Articulación del servicio con la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Promoción y protección de semillas criollas y nativas. Para ejecutar este plan, se considera la planificación del servicio del servicio de la extensión agropecuaria con enfoque territorial, de género y diferencial en procesos de planeación departamental y municipal, y se plantea el uso de otros instrumentos de planificación como los planes de vida y los planes de desarrollo propios, entre otros. Además, la prestación del servicio estará basada en la gradualidad, medida en el logro de los objetivos planteados en los planes departamentales de extensión agropecuaria.

Sin embargo, las instituciones como el SENA, que hace parte del sistema, lideran el proceso 38 de formación y cualificación de trabajadores, técnicos y tecnólogos, que aportan al sector competitivamente. Las Universidades con sus programas son el soporte tecnológico, que permite liderar un buen proceso productivo. Cabe destacar avances importantes como el de la Universidad Industrial de Santander, con El Parque Tecnológico de Guatiguará que hoy es el proyecto urbanístico, tecnológico y empresarial más avanzado dentro de la política de parques tecnológicos establecida por el gobierno nacional; en sus predios, en el Polo de Innovación, funcionan ya 14 centros de investigación que trabajan con el sector productivo nacional y están próximas a instalarse las dos primeras empresas de base tecnológica que darán inicio al componente empresarial del proyecto (UIS, 2020).

2.3.5. Aspectos Ambientales

El cultivo de frutales por múltiples razones se puede decir que es un cultivo verdaderamente amigable con el medio ambiente. Algunas de las razones para ello son las siguientes; Los cultivos se pueden desarrollar de manera ideal dentro de los sistemas agroforestales y bajo Buenas Prácticas Agrícolas. Ello desde el punto de vista ambiental y productivo presenta una serie aspectos positivos tales como: Preservar la biodiversidad, conservar o propiciar un microclima favorable, aumentar la productividad vegetal y animal, diversificar la producción, integrar la producción forestal con la agropecuaria, disminuir los riesgos del agricultor, mitigar los efectos perjudiciales del sol, el viento y la lluvia sobre los suelos, combinar lo mejor del saber tradicional con los conocimientos modernos, asegurar la sostenibilidad a través de la intensificación apropiada en el uso de la tierra, mejorar el reciclaje de nutrientes, proteger a suelo contra la erosión, influenciar positivamente el manejo de las plagas, disminuir la competencia con el cultivo, utilizar especies multi propósito y persistentes,

favorecer la regeneración rápida de hojas, propiciar la alta producción de hojarasca, mejorar la fijación de Nitrógeno, crear un ambiente favorable al crecimiento de un sistema radical fuerte, proveer alimentos, materias primas, combustibles, forrajes y favorecer la biodiversidad, etc.

2.3.6. Aspectos Legales

Artículos 64, 311 y 365 de la Constitución Política de Colombia; y en desarrollo de los mismos, la Ley 1876 de 2017, ya descrita. Igualmente, la Ley 789 de 2002; Ley 1955 de 2019 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “ Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

2.4. Análisis del Microentorno

2.4.1. Análisis del Microentorno para la Producción

Por muchos años previos al desarrollo petrolero la zona de Castilla la Nueva, y aún de municipios cercanos, había recogido de sus antecesores y colonizadores la cultura agropecuaria, siendo fuente de empleo y de ingreso sostenible para las familias campesinas. Varios factores como tecnológicos, políticas no acertadas, nuevas ofertas laborales y cambios estratégicos locales y regionales, contribuyeron a disminuir las áreas sembradas en la zona. Los nuevos retos y cambios económicos y sociales, así como las fortalezas y oportunidades generadas alrededor de las actividades agropecuarias y su institucionalidad, han promovido durante los últimos años algunos impactos positivos de sostenimiento, basados en las variables del mercado y nuevas alternativas tecnológicas. El gobierno municipal, con el fin de minimizar los impactos económicos, sociales y ambientales de la industria del petróleo, concibe en su Plan de Desarrollo: “Capacidad y Visión para servir a mi gente”, propuestas para la reactivación del campo; y actualmente en formulación el Nuevo Plan de Desarrollo, “ Trabajando Unidos por

Castilla”, donde se busca promover apuestas para la transformación de la producción agropecuario, y generar un valor agregado, que beneficie al productor rural.

40

En coherencia con lo anterior, se busca disminuir la dependencia de la economía local del sector petrolero, que estimulen procesos alternativos de desarrollo económico, basados en la utilización sostenible de nuestros recursos naturales, recursos físicos construidos, disponibilidad de servicios, cercanía a centros de consumo, las fortalezas locales, los actores externos como mecanismos de cambio de enfoques para el fortalecimiento de ideas de negocio alrededor del sector agroindustrial. La dependencia de una actividad como la industria del petróleo, debe ser objeto para potenciar procesos propios y no para construir procesos dependientes, que no ofrezcan soporte para la sostenibilidad social y económica de la región.

a. Nuestro Territorio Agroecológico

Castilla la Nueva, corresponde a la zona de piedemonte centro, departamento del Meta, localizado a 55 kilómetros de la ciudad de Villavicencio y a 12 kilómetros de la Troncal del Llano. Posee una extensión de 50728 hectáreas, distribuidas en 14 veredas con una elevación media de 350msnm en promedio y una temperatura de 26 grados centígrados en promedio, El brillo solar anual es 1730.0 h/s con una media diaria de 4,8 h/s, con una precipitación media anual de 3060,5mm, y una evaporación media de 1319.8 mms al año.

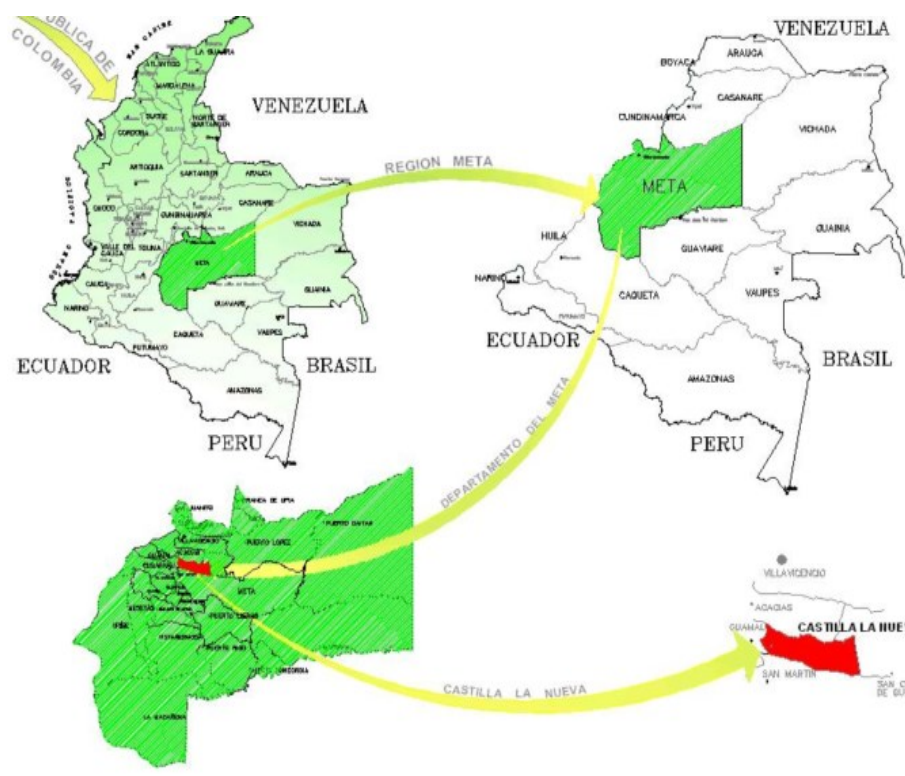


Ilustración 4 Desarrollo Económico, Ambiental y Agropecuario.

Fuente: Secretaria de Planeación

b. Nuestra Población

Tabla 4. Población por área de residencial.

Cuadro 1 Población por área de residencia Castilla la Nueva, 2015.

Municipio	Población cabecera municipal		Población resto		Población total	Grado de urbanización
	Población	Porcentaje	Población	Porcentaje		
Castilla la Nueva	4851	50.5%	4761	49.5%	9612	50.5

Fuente: Estimaciones de población DANE.

La ganadería doble propósito mayor área, la palma y cultivos transitorios mayores usos del suelo.

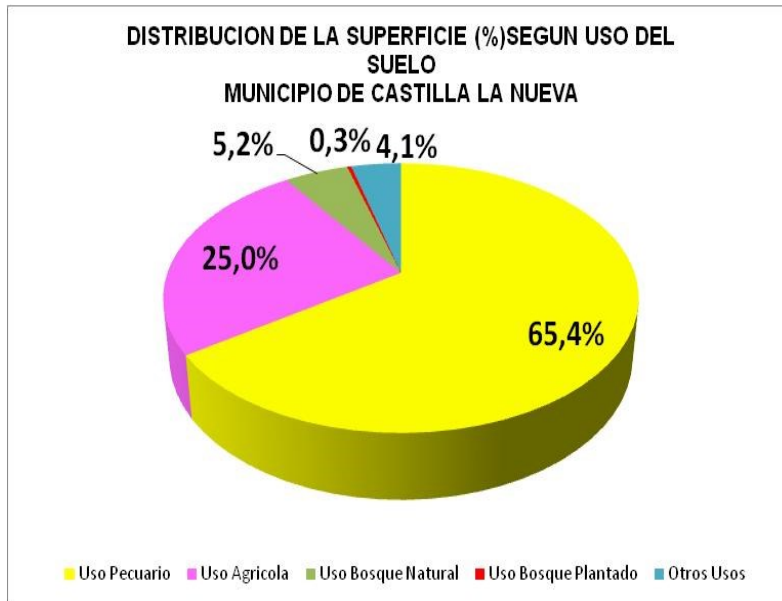


Ilustración 5 Distribución de la Superficie (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019)

Tabla 5. Análisis suelo en has. (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019)

USO SUELO/ha	
Uso Pecuario	30.223
Uso Agrícola	11.556
Uso Bosque Natural	2415
Uso Bosque Plantado	148
Otros Usos	1879
Total	46.221

Tabla 6. Análisis suelo en porcentaje (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019)

USO SUELO/%	
Uso Pecuario	65,4%

Uso Agrícola	25,0%	43
Uso Bosque Natural	5,2%	
Uso Bosque Plantado	0,3%	
Otros Usos	4,1	

Tabla 7. Cultivo Transitorio (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019)

Cultivos /ha – Cultivo Transitorio	
Cultivos Pan Coger	38,8
Plátano	120,7
Maíz	40,5
Arroz Secano	1422
Arroz Riego	2835
Total	4.457

Tabla 8. Cultivos Permanente (Mosquera, Orozco, & Benitez, 2019)

Cultivos /ha – Cultivo Permanente	
Palma Aceite	12700
Cítricos	38,7
Cacao (68 has Nuevas)	91,3
Total	12830

De acuerdo con el último consenso agropecuario del año 2018, se estiman producciones de plátano alrededor de 55 has, papaya 20 has, maracuyá 5 has y piña 10 has. En la zona, aunque no se reportan en las cifras oficiales, se producen de manera aislada, frutas como borojó, mangostino, rambután, guayaba y arazá.

De acuerdo con estudio del PNUD, se estiman como con potencialidad el siguiente perfil productivo para el municipio:

Tabla 9. Sectores de Productividad

Sectores		Impacto	Viabilidad	Ranking
1	Turismo	●	●	800
2	Palma africana	●	●	750
3	Agroindustria (arroz, Sorgo, Platano)	●	●	775
4	Cacao	●	●	1075
5	Comercio Y servicios	●	●	500
6	Ganadería	●	●	750
Elaboración: OMTM.				

2.4.2. Análisis del Mercado local y regional

Los mercados locales y regionales, se basan generalmente en el consumo en fresco, pero 45 existen nichos de mercado tales como casinos de Ecopetrol, restaurantes especiales, comidas rápidas, colegios a través de las compras públicas, así como los turistas en épocas normales de no covi-19, son los principales grupos poblacionales los cuales apetecen el producto. También existen los eventos feriales, mercados campesinos, donde el producto abre puertas y captura consumidores. Sin embargo, si tomamos como referente el mercado potencial a nivel del departamento, dado que el municipio interactúa a nivel regional, mediante la participación en eventos empresariales y turísticos, Igualmente la proyección es tener la planta de proceso en el Municipio de Castilla la Nueva, pero inicialmente el radio de acción es todo el departamento.

2.4.3. Análisis del Competencias

En Villavicencio existen industrias como Industrias Carolina, la cual cuenta con la transformación de frutas, pero principalmente jugos, y los demás productos como mermeladas con bajas producciones. En la zona existen emprendimientos en proceso de desarrollo en pulpas de frutas principalmente, pero en mermeladas son escasos, de ahí las ventajas del producto para la zona, y su proyección nacional.

En el Departamento del Meta, y Castilla la Nueva, se desarrollan productos con marcas de emprendimientos locales, dentro de las cuales se encuentra FRUTIARTE S.A.S, actualmente en proceso de diseño de producto y estudio de viabilidad del plan de negocios, aquí expuesto, sin embargo dentro de los ejercicios de gestión local y regional se ha venido presentando el producto fabricados artesanalmente en ferias y eventos regionales y locales. Sin embargo, este producto no

es colocado en el mercado, dado que no se ha formalizado la empresa y ni se cuenta con la infraestructura y requerimientos legales, se está en la consecución de los recursos para iniciar la implementación del plan de negocios. 46

2.4.4. Consumidor

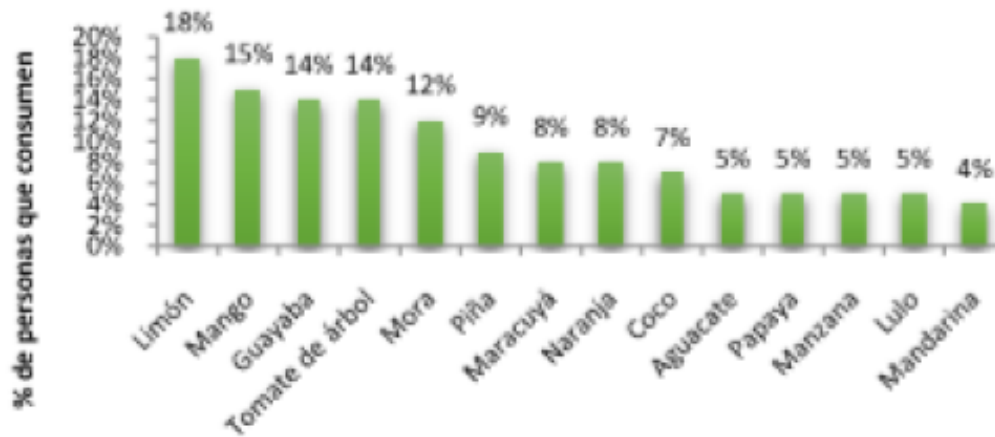
Tendencias de consumo con base en el Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras, elaborado por la FAO y Ministerio de Salud y Protección Social, se concluyó que los departamentos con mayores índices de consumo diario de hortalizas son Norte de Santander, Santander, Bogotá, Huila y Meta. Asimismo, los productos que más registran consumo son tomate, cebolla de bulbo, zanahoria y cebolla larga, tal como se evidencia a continuación.

En contraste, los departamentos donde más se consumen productos frutícolas en Colombia son San Andrés, Sucre, Bolívar, Quindío y Risaralda. Y en cuanto a las frutas con mayor participación en el consumo nacional se destacan el limón, el mango, la guayaba, el tomate de árbol y la mora, excluyendo el banano. Por otra parte, según cifras oficiales el consumo per cápita de frutas y hortalizas en Colombia se sitúa en 200 g por persona día, frente a los 400 gramos día que recomienda la OMS. Sin embargo, vale la pena resaltar las actividades que ha desarrollado Asohfrucol promoviendo el consumo Hortofrutícola a través de diferentes actividades educativas y de promoción tales como: el congreso nacional de promoción al consumo de frutas y hortalizas que año a año se viene realizando, eventos gastronómicos regionales, shows de reactivación de productos, programas de televisión para resaltar los beneficios de las frutas y las hortalizas, talleres educativos con los agricultores, desarrollo de artículos técnicos en la revista Frutas & Hortalizas, recetas innovadoras con productos Hortofrutícolas, cartillas con las propiedades de las frutas y las hortalizas y, finalmente, alianzas

con entidades como el Ministerio de Protección Social y Salud y el Banco de Alimentos.

(Asofrucol, 2019).

Ilustración 6 Principales frutas consumidas en Colombia.



Fuente: Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras (2012) FAO y Ministerio de Salud y Protección Social

De acuerdo con Asofrucol, las frutas más consumidas en el País son el limón, mango, guayaba, tomate de árbol y mora, de las 14 frutas más consumidas. (Asofrucol, 2019).

El Departamento del Meta, tiene vocación para gran parte de estas frutas, sin embargo, se debe fortalecer financiera, comercial y asociativamente los proyectos.

3. Metodología

Se usó del método deductivo ya que permite afirmar y señalar algunas verdades particulares que se encuentran en datos recolectados en el entorno. El método deductivo permite al investigador identificar el orden a seguir con el fin de obtener la información, las fuentes y la calidad de la información necesaria. Este método y el método inductivo son ideales para estudios en áreas del conocimiento económico, administrativo, contable y empresarial lo que facilita la realización del estudio de factibilidad en gran medida. Algunos de los métodos de recolección de información que serán utilizados son:

- Encuestas con su respectivo tratamiento estadístico.
- Análisis de valor con el fin de proponer un precio para el producto)
- Análisis del perfil del consumidor y estudio de proveedores
- Diseño de una propuesta de distribución de planta basado en el proceso productivo
- Presupuesto de ingresos y costos
- Análisis de la rentabilidad del proyecto a través indicadores financieros.

El tipo de investigación que se realizará es un Estudio descriptivo ya que permitirá determinar varios factores decisivos para encontrar la factibilidad del proyecto, gracias al estudio descriptivo se puede identificar comportamientos y actitudes de una población objetivo. Los estudios de tipo descriptivo permiten la utilización de técnicas de recolección de información como los cuestionarios y la utilización de bases de datos ya existentes con el fin de recolectar la información necesaria. (SENA, 2014)

3.2. Fuentes de Información

Fuentes secundarias: Este tipo de fuentes son básicas a la hora de elaborar cualquier proyecto o idea, pues sencillamente se obtienen consultando. Es por eso que se ha acudido a las

consultas de fuentes confiables de información, y se investigara a fondo todos los datos como⁴⁹ tablas, e informes que soporten la investigación (SENA, 2014).

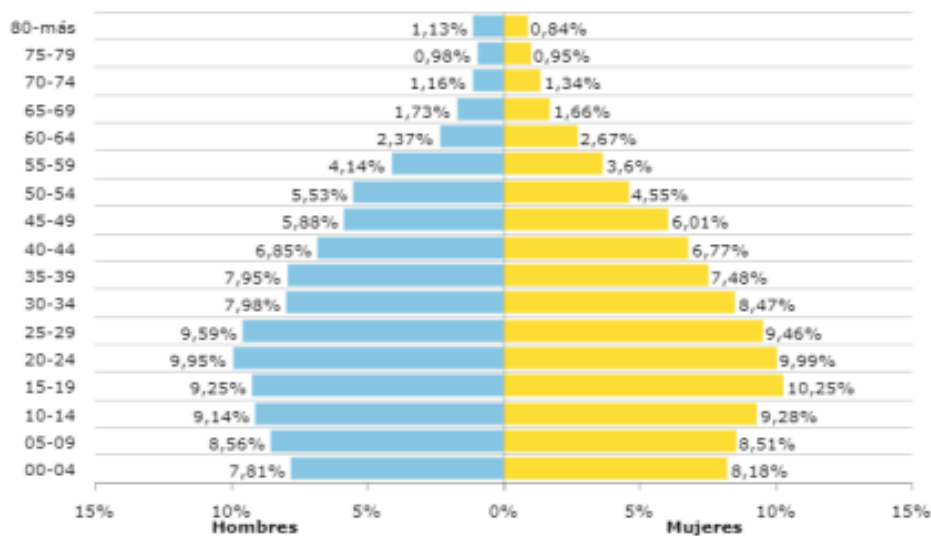
Fuentes primarias: Con el fin de tener datos objetivos, no solo se hará uso de fuentes ya existentes de información, sino que se buscará obtener datos de la población objetivo a través de encuestas, observaciones, cuestionarios, entre otros.

3.3. Población Objetivo/Muestra/Marco Muestral

La población objetivo correspondió al departamento del Meta, por ser el departamento, en el cual se desarrollará la producción, específicamente en el municipio de Castilla la Nueva, Meta, con una población aproximada de 13611 habitantes, distribuidos según la siguiente pirámide poblacional:

:

Ilustración 7 pirámide poblacional



Fuente: Terridata - Censo DANE 2018

El método de muestreo utilizado es el método no probabilístico o discrecional, esto teniendo⁵⁰ en cuenta que la población seleccionada para ésta muestra, son los habitantes que se inclinan por el consumo de productos elaborados a nivel local y con menos cantidad de conservantes, es decir buscan productos naturales.

Tamaño del universo: 13611 habitantes en Castilla la Nueva (Hombres y mujeres) con capacidad adquisitiva según su rango salarial

Heterogeneidad: 50%

Margen de error: $\pm 15\%$ por el tamaño de la muestra

Nivel de confianza: 95%, por el método de muestreo, el nivel de confianza es alto

Se realizó una prueba piloto a 40 personas para evaluar la aceptación del producto en el Municipio de Castilla la Nueva, el cual arrojó los siguientes resultados:

Se avaluó la capacidad adquisitiva de los encuestados, teniendo en cuenta su rango salarial, encontrando que entre 1-2 salarios Mínimos está el 32%, entre 2 -3 salarios mínimos el 40%, entre 3-4 salarios mínimos el 20%, y más de 4 salarios el 8%.; esto nos ubica que nuestro mayor nicho poblacional con poder adquisitivo medio está entre los 2 y 3 salarios mínimos, sin embargo, con más de 3 salarios mínimos, está el 28%; tal como se muestra en la siguiente gráfica.

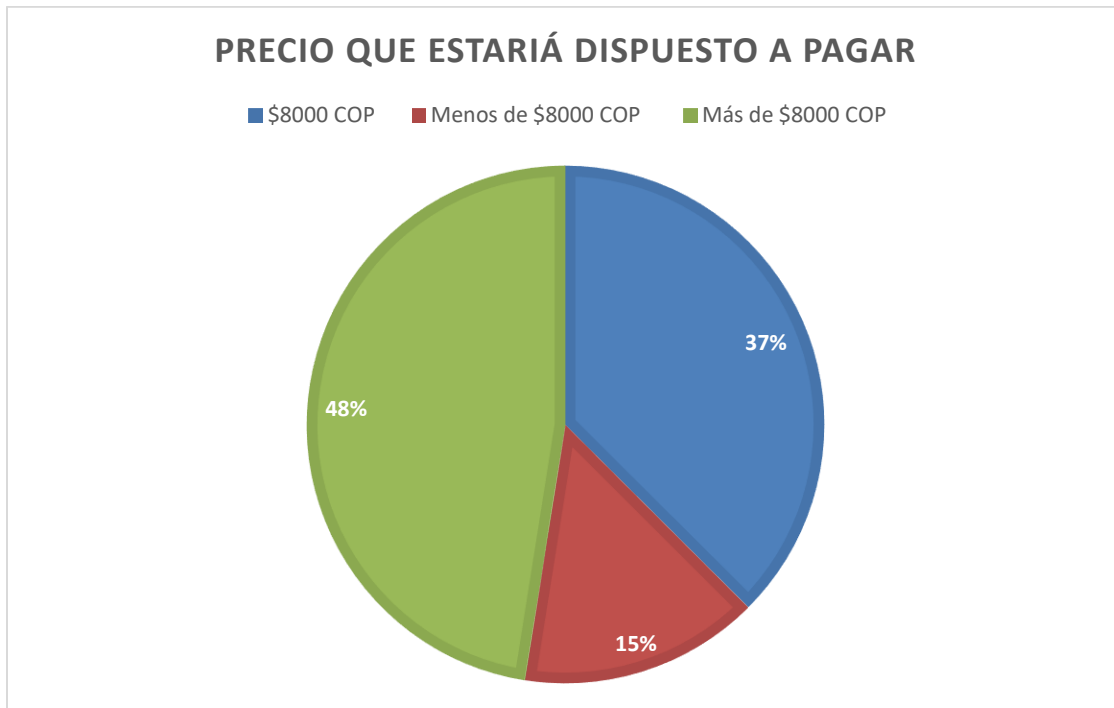


Se hizo la pregunta, y contestaron obteniendo el siguiente resultado;

Tabla 10 Relación datos encuestados

¿Cuánto pagaría por una mermelada natural ?	Cantidad de personas
\$8000 COP	15
Menos de \$8000 COP	6
Más de \$8000 COP	19
Total	40

Como se visualiza en la gráfica, el 48% estaría dispuesto a pagar más de 8000 pesos, por una unidad; precio que estaría por encima del precio de venta del producto, tomado como referencia en nuestro análisis financiero.

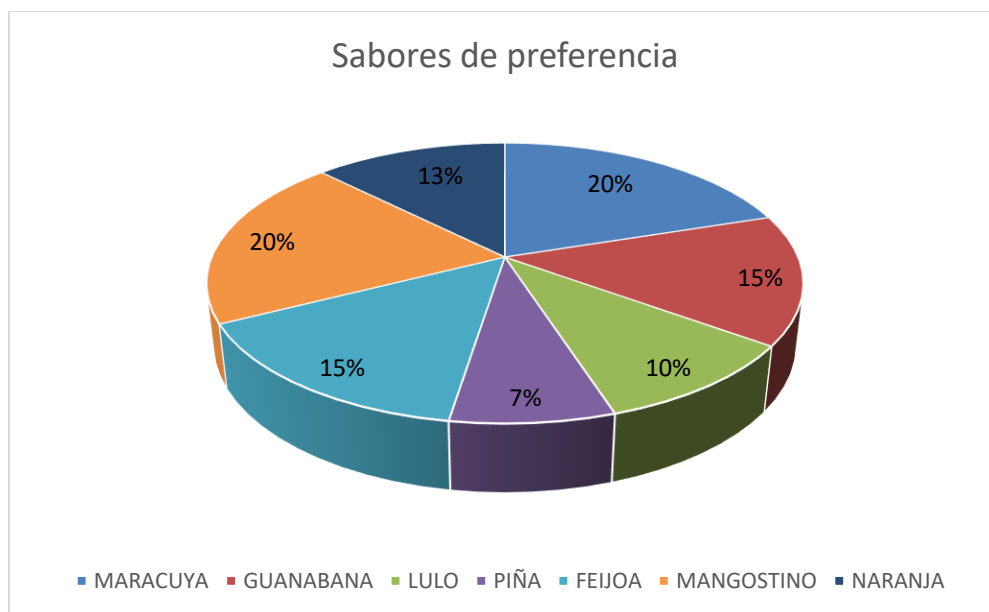


A la pregunta sobre la calidad del testeo de la mermelada, se encontró una alta aceptación en los encuestado, obteniendo que la mayoría con un 68% la calificó como excelente; tal como se muestra en la siguiente gráfica.



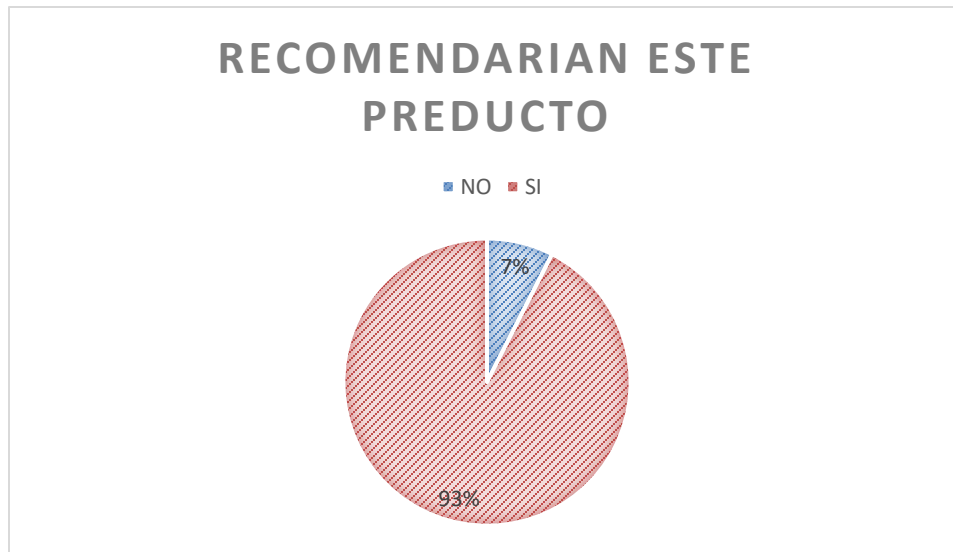
La encuesta evaluó los sabores que se muestran a continuación, encontrando que todos tienen una aceptación similar, así:

Ilustración 11 Análisis de Sabores



Con respecto a la pregunta, si recomendaría este producto, el resultado fue muy positivo, tal⁵⁴ como lo vemos en gráfica, con un 93% de aceptación.

Ilustración 12 Nivel de aceptación del producto



3.4. Instrumentos para la recolección de información

Teniendo en cuenta que es un producto diferente a los ya existentes en la región, el instrumento escogido para la recolección de la información fue la encuesta ya que esta permite en corto tiempo y a un precio bajo obtener una cantidad de datos para su posterior análisis.

3.5. Momentos en que se desarrolló la investigación

Para el análisis de la información se utilizó el método de procesamiento de la información por medio de tabulación de encuestas y análisis detallado de las respuestas obtenidas por consumidores y comerciantes de mermelada en el municipio de Castilla la Nueva y alrededores.

4.1. Análisis Ampliado del mercado

- El mercadeo son todas las actividades y procesos que realizan para:
- Formar y mantener mercados.
- Comunicar adecuadamente a dichos clientes lo que eres y ofreces.

Y lograr que no sólo compren tu producto o servicio, sino para que perciban el beneficio o valor que estás entregando. El Plan de Mercadeo, constituye la guía para la implementación de estrategias, para que nuestro mercado compre nuestros productos, y se mantenga con nosotros por su precio y calidad. El presente plan de Mercadeo se planea pensando en las 4P del mercadeo: PRODUCTO – PRECIO – PLAZA – PROMOCIÓN

4.1.1. Precio

El producto a desarrollar corresponde a la transformación de frutas tropicales y exóticas, en especial las que se producen en la región, incorporando como valor agregado, frutas provenientes de cultivos libres de residuos químicos y en lo preferente, de predios que apliquen Buenas Prácticas Agrícolas. La idea de negocio está fundamentada en la producción de Mermeladas Naturales, sin conservantes, a partir de frutas sanas y frescas con el valor agregado del productor provenientes de procesos de agricultura limpia o libre de pesticidas. El mercado para nuestro producto se enfocará a la población con hábitos de consumo saludable, bajos en azúcar refinados, y con preferencia por los productos naturales. Entre las frutas a procesar, tenemos las siguientes líneas y productos.

Producto/Línea	Línea de Producto o Servicio	Productos alimenticios y nutricionales
Producto/Servicio 1	Maracuyá	Mermelada de maracuyá
Producto/Servicio 2	Guanábana	Mermelada de guanábana
Producto/Servicio 3	Lulo	Mermelada de Lulo
Producto/Servicio 4	Naranja	Mermelada de naranja
Producto/Servicio 5	Piña	Mermelada de piña
Producto/Servicio 6	Mangostino	Mermelada de mangostino
Producto/Servicio 7	Feijoa	Mermelada de feijoa

El componente de valor agregado está basado en la producción de un producto de alto valor nutricional, sano y natural, tal como se describe a continuación:

Tabla 12 Producción del Producto

Producto/Línea	Diferencial
Línea1:	
Producto 1:	Fruta natural, sin conservantes químicos, colorantes artificiales, saborizantes artificiales.
Línea2:	
Producto 2:	Fruta natural, sin conservantes químicos, colorantes artificiales, saborizantes artificiales
Línea3:	
	Fruta natural, sin conservantes químicos, colorantes

Producto 3:	artificiales, saborizantes artificiales	57
Línea4:	Fruta natural, sin conservantes químicos, colorantes	
Producto 4:	artificiales, saborizantes artificiales	
Línea5:	Fruta natural, sin conservantes químicos, colorantes	
Producto 5:	artificiales, saborizantes artificiales	
Línea6:	Fruta natural, sin conservantes químicos, colorantes	
Producto 6:	artificiales, saborizantes artificiales	
Línea7:	Fruta natural, sin conservantes químicos, colorantes	
Producto 7:	artificiales, saborizantes artificiales	

La presentación de un producto, también, va con base en la normatividad vigente y teniendo en cuenta los requerimientos sanitarios del Mercado, tal como se presenta a continuación:

Tabla 13 Normatividad Vigente - Requerimientos Sanitarios

Producto/ Línea	Envase		Etiqueta		Embalaje	
	Descripción del envase, funcionalidad y diferencial	Aplica normatividad para este empaque	Descripción del etiqueta, funcionalidad y diferencial	Aplica normatividad para este empaque	Descripción del embalaje, funcionalidad y diferencial	Aplica normatividad para este empaque
Línea1:	Envase de vidrio	Resolución 683 del 2012	Etiqueta que define los tipos de productos que compone la mermelada	NTC 512-1 512-2	Cajas de cartón reciclables	Resolución 683 del 2012
Producto 1:	Reutilizable			Resolución 5109 de 2005		
				Resolución 333 del 2011		

				Resolución 288 del 2008		
Línea2:	Envase de vidrio			NTC 512-1 512-2	Cajas de cartón reciclables	Resolución 683 del 2012
Producto 2:	Reutilizable	Resolución 683 del 2012	Etiqueta que define los tipos de productos que compone la mermelada	Resolución 5109 de 2005		
				Resolución 333 del 2011		
				Resolución 288 del 2008		
Línea3:	Envase de vidrio			NTC 512-1 512-2	Cajas de cartón reciclables	Resolución 683 del 2012
Producto 3:	Reutilizable	Resolución 683 del 2012	Etiqueta que define los tipos de productos que compone la mermelada	Resolución 5109 de 2005		
				Resolución 333 del 2011		
				Resolución 288 del 2008		
Línea4:	Envase de vidrio			NTC 512-1 512-2	Cajas de cartón reciclables	Resolución 683 del 2012
Producto 4:	Reutilizable	Resolución 683 del 2012	Etiqueta que define los tipos de productos que compone la mermelada	Resolución 5109 de 2005		
				Resolución 333 del 2011		
				Resolución 288 del 2008		
Línea5:	Envase de vidrio			NTC 512-1 512-2	Cajas de cartón reciclables	Resolución 683 del 2012
Producto 5:	Reutilizable	Resolución 683 del 2012	Etiqueta que define los tipos de productos que compone la mermelada	Resolución 5109 de 2005		
				Resolución 333 del 2011		
				Resolución 288 del 2008		
Línea6:	Envase de vidrio	Resolución 683 del 2012	Etiqueta que define los	NTC 512-1 512-2	Cajas de cartón	Resolución 683 del 2012

Producto 6:	Reutilizable		tipos de productos que compone la mermelada	Resolución 5109 de 2005	reciclables	
				Resolución 333 del 2011		
				Resolución 288 del 2008		
Línea7:	Envase de vidrio	Resolución 683 del 2012	Etiqueta que define los tipos de productos que compone la mermelada	NTC 512-1 512-2	Cajas de cartón reciclables	Resolución 683 del 2012
Producto 7:	Reutilizable			Resolución 5109 de 2005		
				Resolución 333 del 2011		
				Resolución 288 del 2008		

Para determinar la pertinencia y aplicación sobre el producto, se describen los requisitos legales como registros, licencias y permisos que se necesitan para fabricar el producto, tales como registro Invima, registros fitosanitarios, Buenas Prácticas de Manufactura, otros.

Normas para la producción:

- Norma Técnica Colombiana 285 (NTC 285) para el contenido y las proporciones de fruta, conservantes y azúcar de mermeladas, jaleas y jarabes, al igual se encarga de regir las características y el procesamiento de la fruta, su consistencia, apariencia, color y sabor.
- Norma Técnica Colombiana NTC 512-1, Industrias Alimentarias. Rotulado o etiquetado. Parte 1: Norma general.

- Norma Técnica Colombiana NTC 512-2:2006, Industrias Alimentarias. Rotulado o etiquetado. Parte 60
2: Rotulado nutricional de alimentos envasados.
- Norma Técnica Colombiana NTC 5468:2007, Concentrados, zumos (jugos) y néctares de fruta.
- Official Method AOAC, 981.12 (42.1.04), pH of Acidified Foods
- Resoluciones 15789 de 1984, 7992 de 1991 y el artículo 3 de la Resolución 14712 de 1984.
- Resolución 333 de 2011. Rotulado Nutricional
- Resolución 5109 de 2005, Rotulado y etiquetado

De acuerdo con la herramienta financiera, se determinó la margen de contribución para las 5 líneas de productos del modelo analizado, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14 Margen de Contribución

Concepto	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	
Unidades a vender	18,060	43,470	61,635	80,255	A
Margen de Contribución	97,116,475	158,748,035	226,240,578	298,023,085	través
Margen de Contribución	77%	78%	79%	80%	de ese
Margen de Contribución	77%	78%	79%	80%	análisi
Línea 1					
Margen de Contribución	77%	78%	79%	80%	s,
Línea 2					pode
Margen de Contribución	77%	78%	79%	80%	mos
Línea 3					
Margen de Contribución	77%	78%	79%	80%	deter
Línea 4					minar
Margen de Contribución	77%	78%	79%	80%	la
Línea 5					
					cobert

ura de los costos fijos, y la contribución a la rentabilidad del negocio. Inicialmente se evaluaron

costos homogéneos, los cuales una vez, se desarrolle el ejercicio, se ajustan con el fin de afinar⁶¹ el modelo y según las condiciones del Mercado.

4.1.2. Producto

De acuerdo con el comportamiento de los costos y análisis del histórico de precios, se presenta la siguiente proyección con un incremento anual del 5%.

Tabla 15 Comportamiento de los Costos - 1

Cálculo de precio Unitario	
Variable	Valor
Costos y Gastos Fijos Total Año	62,943,938
Número de unidades a producir : ¿Cuántas unidades de su producto o servicio va a producir y vender? (Suma total)	19,110
Línea de Negocio 1/ Producto 1	4,155
Línea de Negocio 2/ Producto 2	4,155
Línea de Negocio 3/ Producto 3	4,155
Línea de Negocio 4/ Producto 4	4,155
Línea de Negocio 5/ Producto5	2,490
Costo fijo Unitario:	3,294
¿Cuál es el costo FIJO de producir un (1) solo producto o prestar un (1) solo servicio?	

Tabla 16 Comportamiento de los Costos - 2

Linea de Negocio/ Producto	Costo fijo Unitario: ¿Cuál es el costo FIJO de producir un (1) solo producto o prestar un (1) solo servicio?	Costo Variable Unitario: ¿Cuál es el costo VARIABLE de producir un (1) solo producto o prestar un (1) solo servicio?	COSTO FIJO + VARIABLE	Ganancia Esperada del Negocio Operacional (% - porcentual): ¿Qué porcentaje de ganancia espera tener en la operación del emprendimiento?	Precio Unitario: ¿Cuál es el precio de mi producto?
Linea de Negocio 1/ Producto 1	3,294	1,568	4,862	30%	6,946
Linea de Negocio 2/ Producto 2	3,294	1,568	4,862	30%	6,946
Linea de Negocio 3/ Producto 3	3,294	1,568	4,862	30%	6,946
Linea de Negocio 4/ Producto 4	3,294	1,568	4,862	30%	6,946
Linea de Negocio 5/ Producto 5	3,294	1,568	4,862	30%	6,946

El precio de mis competidores se estimó en \$ 7000 pesos unidad de 250 gramos en promedio.

4.1.3. Plaza o distribución

Inicialmente se va a manejar, tienda online, a través de redes sociales promocionamos nuestros productos, tenemos línea de WhatsApp en la que nuestros clientes hacen sus pedidos. Tenemos un punto de venta autorizado en una tienda artesanal ubicada en Acacias, con proyección a expandir el mercado en otras locaciones. Esta estrategia se prevé que debe fortalecerse dada las condiciones actuales de movilidad y restricciones sanitarias.

Nuestra visión de negocio está basada en buscar la satisfacción del cliente, llevamos una comunicación con nuestros clientes dándoles asesoría y resolviendo cualquier duda o inquietud respecto a nuestros productos, dándoles a saber que nuestro mayor logro es que realmente estén

convencidos de la calidad de cada producto, ofrecemos garantía posterior a la venta, 63
analizamos el producto que este en perfecto estado para no incurrir a daños a nuestros clientes.

Para manejar la satisfacción del cliente, manejamos una línea de atención exclusiva para medir la satisfacción de nuestros clientes, a través de WhatsApp, Facebook, Messenger y vía email recibimos cualquier petición o reclamo, todo nuestro personal está capacitada en atención al cliente presencial y virtualmente, en las redes sociales compartimos los avances con nuestros clientes, mensajes de satisfacción con nuestros productos, la atención.

También en el punto de venta autorizado contamos con un buzón para que los clientes nos compartan como se sintieron probando nuestros productos o como se sintieron con nuestra atención.

4.1.4. Promociones

Las estrategias de publicidad que se utilizarán para dar a conocer el negocio y el producto serán previstas las siguientes:

En el momento contamos con redes sociales, tenemos una fanpage en Facebook, en cual contamos ya con varios seguidores, en Instagram también manejamos una amplia galería de fotos de nuestros productos, eventos en los que hemos participado.

En las ferias campesinas de pueblos y ciudades cercanas damos a conocer nuestros productos, interactuamos con nuestros clientes, contándoles del proceso que lleva cada producto, que ingredientes utilizamos para lograr tener nuestros auténticos productos. A través de estas ferias invitamos a las personas a que nos sigan a través de redes sociales, manejamos un stand

distintivo de nuestra marca, donde damos a conocer nuestras redes sociales, números de contacto de atención al cliente.



Fotografía 1 Redes de Frutillart en diseño

Tomado de: <https://www.facebook.com/Frutillart>

Para impulsar nuestros productos nos damos a conocer en ferias, mercados campesinos, eventos empresariales, damos degustación de nuestros productos, en muchos de los eventos aprovechamos para hacer promociones de una variedad de productos con el fin de obtener más clientes, a través de nuestras redes sociales anunciamos en que eventos próximos estaremos, invitando a nuestros clientes que nos acompañen, recopilamos una galería de fotos y videos de

cada evento, mostrando el resumen del evento, la satisfacción de nuestros clientes. Por ahora 65 esto es lo que manejamos en cuanto a publicidad y promoción, a medida que nuestra producción sea mayor, nos estaremos expandiendo a nivel local, y posteriormente a nivel nacional.

4.2. Análisis Técnico y Operativo

4.2.1. Lineamientos estratégicos del negocio

Nuestro plan de operaciones corresponde al documento maestro que nos define las prioridades operativas, los procesos de la empresa, las relaciones que existen entre estos al interior de la empresa, la cantidad a producir, los requerimientos de operación y el presupuesto de operación. Tomando como base la herramienta del programa Sacúdete, se procedió a desarrollarla, así:

4.2.2. Visión

Frutillarte será una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por la transformación de frutas tropicales y exóticas mediante la inclusión de los campesinos que aplican Buenas Prácticas Agrícolas en sus cultivos, para brindar al cliente confianza en la naturalidad de nuestros productos.

4.2.3. Propuesta de valor de Negocio

El valor agregado, se soporta en la producción de mermeladas naturales, teniendo en cuenta las siguientes especificaciones:

- Mermelada fabricada con fruta procedente de cultivos con BPAs; y cultivos limpios.
- Mermelada sin aditivos, conservantes y colorantes artificiales
- Pectina obtenida de la fruta natural proveniente de la cascara del Maracuyá.
- Frutas tropicales y exóticas.

- Productos pensando en el bienestar de las personas, como habito de vida.
- Socialización de los valores familiares para generar un emprendimiento con poder y valor humano.
- Trabajar para alimentar y proveer las necesidades de la población a un precio justo, minimizando los impactos ambientales y los riesgos para la salud.
- La promoción y el acompañamiento de futuros agricultores proveedores par que manejen sus cultivos con criterios de sostenibilidad.
- Crear una cultura del emprendimiento en las nuevas generaciones, aprovechando las fortalezas y las oportunidades locales, regionales y nacionales.

4.2.4. Prioridades operativas del negocio

Tabla 17 Prioridades operacionales

Año 1	Año 2	Año 3
Calidad en MP	Calidad en MP	Calidad en MP
Mejoramiento de imagen	Posicionamiento nacional	Posicionamiento nacional
Mejoramiento de comercialización	Comercialización establecida	Relaciones exteriores, vista a exportar
Posicionamiento local	Equipos: Envasadora, marmitas.	Equipos: Etiquetadora
Mantener precio competitivo	Mantener un crecimiento de ventas	Innovación en nuevos productos
Otros productos		
Tiempo de entrega ajustado al cliente		
Compra de equipos: Despulpadora, congelador		

Su empresa trabajará	Por pedido		Para tener inventario		Mixto	X
----------------------	------------	--	-----------------------	--	-------	---

4.2.5. Mapa de Procesos

La empresa tendrá como mapa de procesos los siguientes:

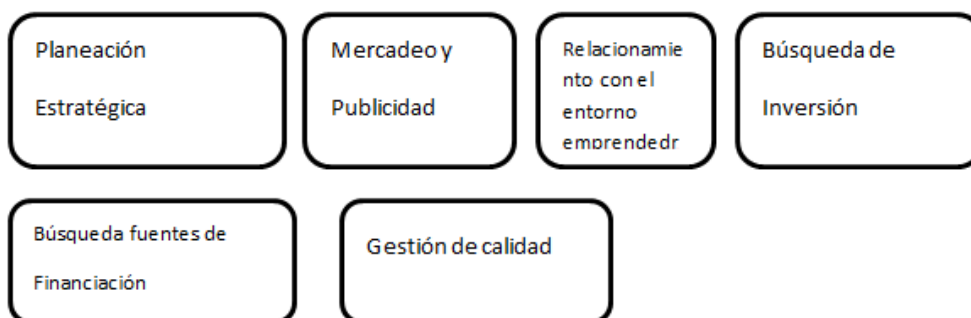
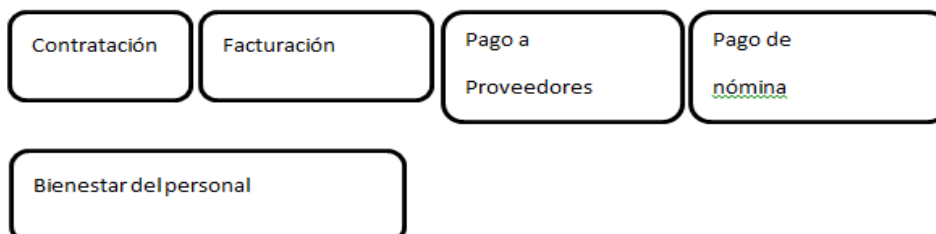


Ilustración 13 Mapa de Procesos - Base

Procesos operativos: compras, producción/prestación del servicio, entrega de productos, almacenamiento, mantenimiento, control de calidad.



Procesos de apoyo: contratación, facturación, pago a proveedores, pago de nómina, bienestar del personal.



4.2.6. Diseño de procesos

El proceso parte de la identificación de proveedores de fruta cultivada, bajo buenas prácticas agrícolas, para lo cual, se hace visita, y se hacen acuerdos de provisiones en cantidad y calidad. Se prevé trabajar un tipo de fruta por día, con el fin de aumentar el rendimiento de máquinas y equipos, así como del personal disponible. Una vez en planta se desarrolla el siguiente proceso:

Tabla 18 Diagrama de Flujo de Procesos

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO										
Diagrama No. 1	Hoja No. 1 de 1	Proceso: Mermelada de Guanabana (Por cada fruta se hace el mismo proceso.)								
Método: Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>		Seguimiento: Producto o persona								
Comienza:		Termina:								
Realizado por:		Fecha:		Firma:						
Revisado por:		Fecha:		Firma:						
Aprobado por:		Fecha:		Firma:						
No.	Descripción	Símbolo						Dist. (m)	Tiem. (min)	Observaciones y/o recomendaciones
		○	□	⇨	▽	D	○			
1	Recepción de Guanabana	x							10	Lugar donde llegará y verificación del peso e inspección calidad de llegada de fruta
2	Registro de fruta recepcionada						x		5	Se pesará la fruta recepcionada y se documentará
3	Inspección de Guanabana		x						10	Se verificará calidad de la MP
4	Clasificación	x							15	Clasificación de la fruta según su grado de madurez
5	Lavado	x							30	Se hará un previo enjuague, luego se dejara en desinfección y por ultimo se lavará.
6	Despulpado	x							120	Se envasará la pulpa en bolsas resellables con peso igual a 1kg
7	Registro de cantidad de pulpa obtenida						x		5	Cantidad fechas
8	Almacenamiento pulpa			x					10	congeladores
9	Pesado ingredientes elaboración del producto	x							10	Se pesarán los diferentes ingredientes que se necesitarán para la producción ver ficha tecnica para cada producto.
10	cocción						x		180	Se tendrá en cuenta PH, T°, grados Brix. Tiempo de cocción.
11	Envasado	x							20	Los envases deben estar estilizados, la mermelada se embazará en caliente, y después de envasada se dejará volteada durante 5min.
	Registro de producto obtenido						x		5	Documentación de la cantidad de mermelada obtenida.
12	Almacenamiento producto final				x				15	Se almacenará en un lugar fresco y en cajas puestas en estantes.
13	Distribución			x					60	
Resumen		○	□	⇨	▽	D	○	●		
	Cantidad	6	1	1	2	-	1	3		
	Tiempo	205	10	60	25	-	180	15	495	Total
	Distancia			-	-				0	Total

8.25 Horas

Como diseño general, se presenta la siguiente, planta, haciendo la aclaración que solo se incurren en gastos de adecuación, no habrá inversiones iniciales en infraestructura y activos de predios.

4.2.7. Plan de producción

La capacidad de proceso por día se calcula en 63 unidades diarias de 250 gramos, en promedio durante el primer año, luego habrá un incremento anual de capacidad de operación.



Ilustración 15 Distribución Planta de Producción

4.2.8. Identificación de requerimientos de los procesos

Se hizo un análisis por cada línea de producción tal como se muestra a continuación:

IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE OPERACIÓN					
MATERIAS PRIMAS PARA LA PRIMERA CORRIDA DE PRODUCCIÓN			10 mermeladas		UNIDADES DIA 64
N	MATERIAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	CANTIDAD TOTAL
1	Pulpa de guanabana (kg)	2	3000	6000	12.8
2	Azúcar (kg)	1.3	1600	2080	8.32
3	Agua (L)	0.4	250	100	2.56
4	Limón	3	200	600	19.2
5	Pectina (kg)	0.2	0	0	1.28
6	Envases	12	1200	14400	76.8
7	Etiquetas	24	100	2400	153.6
TOTAL MATERIAS PRIMAS				25580	
Costo Unitario MP Mermelada Guanabana				2558	

Se trabajaron 5 líneas de producción, tal como se puede ver en el anexo No. 1, en Excel.

De la NTC 285,(ICONTEC 2007): *Ser elaborada con proporciones de pulpa y jugo descritos a continuación:*

40% de fruta para las Brevia, Agraz, Ciruela, Fresa, Durazno, Guayaba, mango, manzana, pera, tomate de árbol, papaya, papayuela, frambuesa y feijoa.

30% de fruta para Albaricoque, coco, mora, lulo, piña, uva, cereza, banano, uchuva, café, guanábana, higo y pitahaya.

20% de fruta para Cítricos, curúba, maracuyá, granadilla, ciruela claudia, tamarindo, chontaduro, borjón, grosella.

La mermelada de una fruta podrá contener hasta *el 10% en fracción de masa de pulpa de otra fruta, sin ser obligatoria su declaración en el rotulo.* Los sólidos solubles del producto terminado no podrán ser menores a los indicados a continuación: Sólidos solubles para la lectura refractométrica en % de fracción de masa: 60%; PH a 20°. : 3.4; y acidez en % de fracciones de masa (ácido cítrico del 0,5%. Las mermeladas adicionalmente deberán cumplir con los requisitos microbiológicos, límites de contaminantes, y demás establecidos en la norma técnica colombiana NTC 285.

4.2.9. Presupuesto de operaciones

- **Personal**

Tabla 20 Presupuesto Personal

No.	Cargo	Salario o pago mensual
1	Gerencia	1.200.000
4	Técnicos operativos	1.100.000
5	Contador	300
6	Operario	493.5
Total personal		3.093.500

- **Maquinaria y equipo**

Tabla 21 Presupuesto Maquinaria

No.	Maquina o equipo	Cantidad	Valor		Vida útil
			unitario	Valor total	
1	Despulpador	1	3500000	3500000	10 años
2	Estufa industrial	1	1000000	1000000	15 años
3	Ollas industriales	3	400000	1200000	8 años
4	Congelador	1	4000000	4000000	12 años
5	Refractómetro	1	350000	350000	1 año
6	Medidor de Temperatura	1	110000	110000	1 año
7	Medidor de PH	1	400000	400000	2 años
8	Báscula	3	150000	450000	3 años
Total maquinaria y equipo				11.010.000,00	

Tabla 22 Presupuesto Gastos de Instalaciones

N	Adecuaciones y mantenimiento	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1	Mano de obra mes	12	400,000.00	4,800,000.00
2	Arrendamiento de local uso industrial, mes	12	600,000.00	7,200,000.00
3	Muebles y Enseres	1	500,000.00	500,000.00
Total instalaciones				12,500,000.00

4.3. Análisis Administrativo

4.3.1. Tipo de empresa

La empresa jurídicamente se consolidará como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), y llevara por nombre “FRUTIRIARTE” teniendo en cuenta que la actividad que esta realiza es la producción y comercialización de mermelada 100% natural, proveniente de frutas nativas y exóticas de la región.

¿Qué beneficios y ventajas ofrece la SAS?

- Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y requerimientos de cada empresario.
- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.

- No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria este próximo a caducar. 73
- El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.
- Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.

Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades

¿Quiénes pueden conformar una SAS?; Todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales y civiles pueden constituirse formalmente mediante la figura de la SAS. No importa que sean nacionales o extranjeras; ni que sean micros, pequeños, medianos o grandes empresarios.

¿Cómo se constituye una SAS?; La creación de la SAS se hace por medio de un documento 74

privado, que debe autenticarse por quienes participan en su inscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Los tres pasos son:

- Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS.
- Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución.
- Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

4.3.2. La Misión

Empresa de carácter privado con personal altamente capacitado y calificado cuyo objetivo social es la producción y comercialización de mermelada natural a base de frutas nativas y exóticas de la región, brindando satisfacción y reconocimiento social con el exquisito sabor y aroma, que proviene de los excelentes procesos de cultivos, con buenas prácticas agrícolas y ambientalmente responsables; mediante la búsqueda permanente de eficiencia, productividad y mejoramiento con producción artesanal, contribuyendo a la generación de empleo, así como al desarrollo agroindustrial del Municipio y por consiguiente al mejoramiento de la generación del ingreso familiar.

4.3.3. Principios y Valores

- **Integridad:** Se actúa con honestidad y liderazgo con el ejemplo.
- **Servicio:** Se brinda un servicio comprometido con las necesidades de los clientes, orientando todos los esfuerzos en busca de la fidelización de los mismos.

- **Responsabilidad:** Se actúa en busca de la protección del medio ambiente y los recursos naturales.⁷⁵
- **Compromiso:** El trabajo en equipo es el fundamento de la organización, haciendo las cosas bien desde el principio dando lo mejor de cada uno, y ofreciendo soluciones efectivas.
- **Confianza:** Construimos credibilidad y seguridad para nuestros clientes cumpliendo con productos y servicios de la mejor calidad
- **Sostenibilidad:** Se procura el uso equilibrado de los recursos naturales, de tal manera que garantice la disponibilidad para las generaciones futuras.
- **Liderazgo:** Tenemos la capacidad de promover sueños y hacer de los nuestros una realidad, con pasión y motivación hacia los demás logramos los objetivos propuestos.
- **Trabajo en equipo:** Se promueve el trabajo con enfoque hacia los mismos objetivos, cultivar el compañerismo y la solidaridad con los demás.
- **Lealtad:** El compromiso se fundamenta en defender a los demás como queremos que nos defiendan a nosotros mismos. Es n
- **Actitud:** La buena disposición y entereza hacen parte del trabajo diario, sin buscar atajos y culpables.

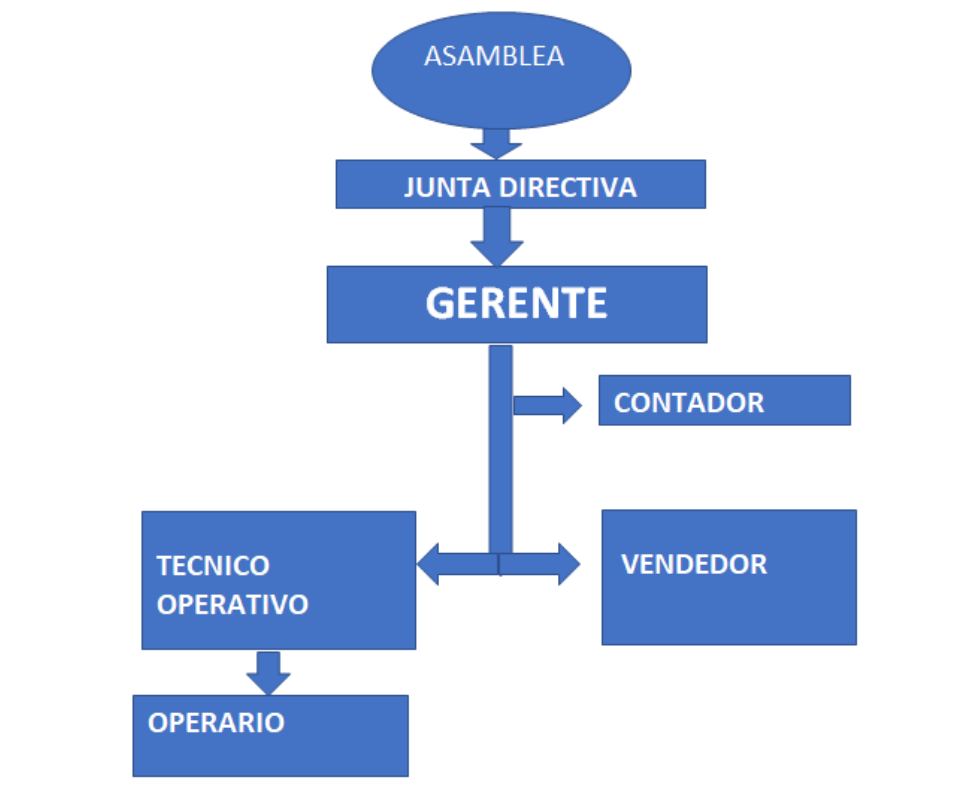


Ilustración 16 Distribución Organigrama

4.4. Análisis Jurídico y Legal

4.4.1. Requisitos para constituir una S.A.S ley 1258 de 2008

El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio. El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes. Cuando las personas nombradas, no hayan firmado el documento privado de constitución, deben anexarse las aceptaciones de los cargos por escrito, de todas y cada una de ellas, con indicación de número de identificación y fotocopia de este.

Paso a paso SAS

Paso 1. Registro - Para hacer uso del servicio por primera vez, usted deberá registrarse como usuario. El sistema enviará un correo electrónico de confirmación de datos y las instrucciones para habilitar el usuario y clave indicados en el registro.

Paso 2. Diligenciar los formularios - Ingrese con su usuario y clave al servicio virtual. Antes 78 de proceder a la constitución de la sociedad recuerde que debe diligenciar el formulario previo del RUT en la página web de la DIAN. Ingrese a cada uno de los módulos ubicados en la parte izquierda de su pantalla y diligencie los formularios según corresponda.

Paso 3. Realizar el pago - Realice el pago por Internet o si lo prefiere imprima la preliquidación y acérquese a las taquillas de la Cámara de Comercio.

Paso 4. Firma digital de los documentos - Para culminar el proceso los accionistas, los representantes legales, y si es del caso, los miembros de junta directiva y el revisor fiscal nombrados, deberán firmar digitalmente los documentos que correspondan. Se validará su identidad como suscriptor y le enviará a la cuenta de correo ingresada al momento de diligenciar la información de la sociedad, las instrucciones para la descarga del certificado digital y su clave personal. Luego de recibir este instructivo y proceder a la respectiva instalación del certificado digital, ingrese nuevamente al aplicativo y proceda a firmar los documentos correspondientes.

Paso 5. Inscripción del documento de constitución - Una vez el documento de constitución y la Carátula Única Empresarial hayan sido firmados digitalmente, iniciará el proceso de inscripción en la Cámara de Comercio. En un plazo no mayor a 24 horas, si el proceso de registro ha terminado exitosamente, el representante legal de la sociedad recibirá un correo de confirmación que incluye el certificado electrónico de existencia y representación legal.

4.4.2. Aspectos a tener en cuenta

79

El proceso de constitución de la sociedad SAS de manera virtual tiene plena validez jurídica. Villavicencio Meta realizará el registro de la constitución en un término de 24 horas. La firma digital tiene una validez de 15 días a partir de la descarga de esta.

No será posible efectuar la constitución de manera virtual de la SAS, cuando el accionista, designado como representante legal, miembro de la junta directiva o revisor fiscal sea persona jurídica, menor de edad o actúe a través de apoderado, en cuyo caso deberá proceder con la elaboración del documento privado de constitución por medios físicos.

Si pretende aportar en la constitución de la sociedad, establecimientos de comercio o inmuebles, el proceso de constitución deberá efectuar el trámite por los medios tradicionales, es decir de manera física. Si la sociedad va a tener Junta Directiva deberá tener 3 miembros y si tiene suplentes serán en igual número.

4.5. Análisis Económico y Financiero

4.5.1. Balance General

Tabla 23 Analisis General

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4
Activo	43,348,795	47,933,296	64,394,293	76,116,719
Caja	24,070,595	28,655,096	45,116,093	56,838,519
Cuentas por cobrar				
Inventario				
Maquinaria y				
Equipo	23,510,000	23,510,000	23,510,000	23,510,000
Depreciación	- 4,231,800	- 4,231,800	- 4,231,800	- 4,231,800

Pasivo	18,814,955	32,150,225	46,982,664	32,441,608
Cuentas por Pagar				
Otras Cuentas				
por pagar		11,954,469		7,807,000
Obligaciones financieras				
Corto Plazo	166,500	1,328,900	2,643,141	4,129,058
Largo Plazo	4,889,041	2,575,168	- 40,961	- 2,998,829
Impuesto de				
renta por pagar	8,636,070	16,779,626	26,814,734	39,118,378
Patrimonio	24,533,839	55,827,061	79,853,626	120,888,676
Capital	7,000,000	21,759,336	25,411,590	41,466,514
Utilidades				
Acumuladas	17,533,839	34,067,725	54,442,036	79,422,162

4.5.2. Estado de Resultados

Tabla 24 Analisis de Resultados

Concepto	Total año1	Total año2	Total año3	Total año 4
Unidades a vender	18,060	43,470	61,635	80,255
Margen de Contribución	97,116,475	158,748,035	226,240,578	298,023,085
Margen de Contribución	77%	78%	79%	80%
Margen de Contribución Linea 1	77%	78%	79%	80%
Margen de Contribución Linea 2	77%	78%	79%	80%
Margen de Contribución Linea 3	77%	78%	79%	80%
Margen de Contribución Linea 4	77%	78%	79%	80%
Margen de Contribución Linea 5	77%	78%	79%	80%
(-) Costos y Gastos Fijos	62,943,938	98,075,438	133,206,938	165,654,781

(-) Depreciación	4,231,800	4,231,800	4,231,800	4,231,800
Utilidad Operacional	29,940,737	56,440,798	88,801,840	128,136,503
Margen operacional	24%	28%	31%	34%
EBITDA	34,172,537	60,672,598	93,033,640	132,368,303
Margen Ebitda	27%	30%	33%	35%
(-) Intereses de préstamos	634,912	521,577	394,641	252,474
(-) Costos Bancarios	3,135,916	5,071,871	7,150,429	9,343,489
Utilidad antes de Impuestos	26,169,909	50,847,351	81,256,770	118,540,540
(-) Impuesto de renta	8,636,070	16,779,626	26,814,734	39,118,378
UTILIDAD NETA	17,533,839	34,067,725	54,442,036	79,422,162
Margen Neto	14%	17%	19%	21%

4.5.3. Flujo de Caja

Tabla 25 Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Saldo Inicial en Caja (a)	21,466,253	26,825,465	38,296,506	67,346,444
Total Entradas (b)	13,127,091	19,681,886	26,715,889	34,124,048
(+) Recaudo por cuentas por cobrar (facturación)	13,127,091	19,681,886	26,715,889	34,124,048
(+) Desembolso de Préstamos				
(+) Aporte de socios				
Total Salidas (c)	10,522,750	19,152,670	25,170,194	30,708,279
(-) Costos y Gastos Fijos	6,099,219	9,026,844	11,954,469	14,638,125
(-) Costos y gastos variables (Materia	2,963,739	9,514,781	12,442,406	15,126,063

Prima)

(-) Costos Bancarios	-	-	-	-
	328,177	479,431	641,705	812,477
(-) Plan de inversiones	-	-	-	-
	1,000,000			
(-) Deuda (capital e intereses)	-	-	-	-
	131,614	131,614	131,614	131,614
Flujo neto del periodo (b-c)	2,604,342	529,216	1,545,694	3,415,769
Saldo Final de Caja (a+b-c)	24,070,595	27,354,681	27,354,00	27,354,00
Check	-	-	-	-

4.5.4. Cálculo de tasa interna de retorno.

Nombre del proyecto:	Mermeladas	Naturales
TNA de inversión alternativa	5%	
Cantidad de Años	4	
AÑOS	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS
0	-\$ 43,348.00	-\$ 43,348.00
1	\$ 24,070.00	\$ 24,070.00
2	\$ 27,354.00	\$ 27,354.00
3	\$ 27,354.00	\$ 27,354.00
4	\$ 27,354.00	\$ 27,354.00

Mermeladas		Naturales	
TIR	47%	TIR	47.25%
VAN	\$50,520.31	VAN	\$50,520.31

Decisión de realizar los proyectos versus no hacerlos - comparación de TIR vs TNA de mercado

83

Me conviene invertir en Mermeladas dado que me da un rendimiento de 047% y el mercado de 005%

Me conviene invertir en Naturales dado que me da un rendimiento de 047% y el mercado de 005%.

Decisión entre proyectos- Comparación de VAN

Es indistinto cualquier proyecto ya que da igual

Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con los análisis del mercado en el municipio de Castilla la Nueva, Meta, se determina que el emprendimiento de una Unidad de Negocio para la producción de mermeladas naturales 100%, a partir de frutas nativas y exóticas, es viable, considerando el alto número de personas flotantes por la actividad petrolera, la aceptación del producto y por ser un mercado inexplorado libre de competencia local.

Las condiciones agroecológicas de la zona y la tendencia a la diversificación agropecuaria, da condiciones de fortalezas locales para la disponibilidad de materia prima de buena calidad a precios razonables y cómodos, para un proceso agroindustrial, con valor agregado.

La proyección del precio a la venta se encuentra altamente competitivo, con relación a los precios de productos de la competencia, procedente de las empresas tradicionales y a las intenciones de compra de los consumidores y comerciantes.

La infraestructura proyectada no genera altos costos, debido a que se contrató en arrendamiento y solo se hacen remodelaciones.

El sistema organizacional y administrativo, está acorde la necesidad de producción del proyecto, por lo tanto, no genera dificultades de proceso.

Se cuenta con el personal idóneo, técnica y financieramente disponible que puede contribuir al crecimiento de la empresa.

Se recomienda generar esquemas de alianzas productivas con los productores que funcionan como proveedores, con el fin de asegurar la disponibilidad y la calidad de las frutas para proceso, especialmente articulando acciones de Buenas Prácticas Agrícolas.

Bibliografía

Asofrucol. (2019). Balance del Sector Hortifruticola 2019. Bogotá.

Aula Facil. (18 de Mayo de 2020). <https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/de-empresas/la-empresa-generalidades-119663>. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de

<https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/de-empresas/la-empresa-generalidades-119663>

Aulafacil. (21 de 05 de 2020). https://www.aulafacil.com/uploads/cursos/5310/15050_modelo-canvas.pdf. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de

https://www.aulafacil.com/uploads/cursos/5310/15050_modelo-canvas.pdf

Banco Mundial. (30 de 06 de 2019). www.bancomundial.org. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

Banco Mundial. (30 de 12 de 2019). www.bancomundial.org. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <https://www.bancomundial.org/>

Brochero, N. N. (2019). Notas Curso de Gestión de Asistencia Técnica Agropecuaria. Gestión para la Creación de Empresas (págs. 1-5). Villavicencio: SENA.

Camara de Comercio de Bogotá. (31 de Enero de 2015). <https://www.ccb.org.co/>. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <https://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas>

Cámara de Comercio de Bogotá. (1 de Junio de 2015). <https://bibliotecadigital.ccb.org.co>.

Recuperado el 20 de Abril de 2020, de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14318/Mermelada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

DANE. (31 de 12 de 2014). dane.gov.co. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecu>

DNP. (03 de 12 de 2016). www.dnp.gov.co. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Informe-misi%C3%B3n-Final.a>

Espitia, I. F. (2018). Reporte de Industria Subsector Fruticola. Bogota: Universidad Externado de Colombia.

espitia, L. F. (3 de Junio de 2018). Reporte del Subsector Fruticola . Bogotá D.E: Facultad de Administración, Maestría de Mercadeo.

FAO. (31 de 12 de 2017). www.fao.org.co. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <http://www.fao.org/3/a-I7695s.pdf>

Guevara, H. A. (31 de Diciembre de 2012). Universidad La Sabana. Recuperado el 20 de abril de 2020

Gutierrez, E. G. (31 de Junio de 2015). <https://es.slideshare.net/emiliogarciagutierrez56/>.
Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://es.slideshare.net/emiliogarciagutierrez56/diagnostico-del-sector-hortifrutcola-del-departamento-del-meta-iii-informe-egg>

IICA. (2015). FICHAS TECNICAS PROCESADOS DE FRUTAS. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de <http://www.fao.org>: <http://www.fao.org/3/a-au168s.pdf>

JUNCO, A. C. (10 de Septiembre de 2013). UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD". Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de www.unad.edu.co

MADR. (2017). Plan Nacional de Asistencia Técnica Agropecuaria. Bogotá D. E: Min
Agricultura y Desarrollo Rural.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Manual para la elaboración de Planes de
Negocios. Bogotá: NOMOS IMPRESORES.

Mosquera, G., Orozco, E., & Benitez, H. (2019). Plan de asistencia técnica para la asociación de
productores de cacao de Castilla la Nueva Meta. Villavicencio: SENA.

PROCOLOMBIA. (10 de Abril de 2020). <https://compradores.procolombia.co/>. Recuperado el
10 de Abril de 2020, de [https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/frutas-y-
hortalizas](https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/frutas-y-hortalizas)

SAC. (26 de Febrero de 2019). <https://sac.org.co>. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de
<https://sac.org.co/fruta-procesada-colombiana-para-el-mundo-una-oportunidad-para-el-sector/>

SENA. (31 de 12 de 2014). www.sena.edu.co. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de
www.sena.edu.co

UIS. (2020). <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/guatiguara/>.
Bucaramanga.

Anexos