



FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA FRUTA CHAMPA
(CAMPOMANESIA LINEATIFOLIA) Y EXPORTACION DE LA FRUTA LIOFILIZADA A
CANADA”

AUTOR:

KELLY HASBLEIDY SANDOVAL PATARROYO

TUTOR:

DAVID RICARDO OCAMPO ELJAIK

BOGOTÁ, 27 DE ABRIL DE 2020

Dedicado a mi hijo, a mi esposo, mis
padres, hermana y sobrino por ser mi
motor de vida

Infinito agradecimiento a DIOS PADRE
por su amor y misericordia por
permitirme avanzar día a día en mi
entorno personal y profesional, y
especial agradecimiento a mi esposo
quien estuvo conmigo apoyándome y
motivándome en este recorrido

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO 1 NATURALEZA DEL PROYECTO	4
1. Introducción naturaleza del proyecto:.....	4
1.2 Origen o fuente de la idea de negocio.....	6
1.2.1 Miraflores Boyacá:.....	6
1.2.2 Champa, Campomanesia Lineatifolia:	10
1.2.3 Liofilización:	12
1.2.4 Etapas de la Liofilización	13
1.3 Origen o fuente de la idea de negocio.....	15
1.4 Descripción de la idea de negocio.....	15
1.5 Justificación y antecedentes.....	16
1.6 OBJETIVOS.....	18
1.6.1 Objetivo General.....	18
1.6.2 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.	18
1.6.2.1 Corto Plazo	19
1.6.2.3 Largo Plazo.....	21
1.7 Estado actual del negocio.....	22
1.8 Descripción de productos o servicios.	22
1.9 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.	23
1.10 Potencial del mercado en cifras.....	23
1.11 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	29
1.12 Justificación del componente innovador de Propuesta de Creación de Empresa	33
1.13 ¿Diferencial de la propuesta con respecto a las empresas que se encuentran en el mercado?.....	34
1.14 Resumen de las inversiones requeridas.	34
1.15 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	35
1.17 Equipo de trabajo.	36
CAPITULO 2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	39
2.1 Análisis del Sector:.....	39
2.1.1 Sector alimentos en Colombia	39
2.1. 2Caracterización del sector hortofrutícola en Colombia	43
2.2. Sector alimentos en Canadá	43

2.2.1 Caracterización del sector hortofrutícola en Canadá	44
2.2.2 Análisis del comportamiento del consumidor canadiense	45
2.3 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio y barreras de entrada y salida.....	47
2.4 Análisis de oportunidades y amenazas.....	48
CAPITULO 3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	50
3.1. Análisis y estudio de mercado.	50
3.1.1 Tendencias del mercado.	50
3.1.2 Segmentación de mercado objetivo.	53
3.1.3 Descripción de los consumidores.....	54
3.1.4 Tamaño del mercado.	54
3.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado nacional e internacional.....	57
3.1.5.1 Riesgos de mercado	57
3.1.5.2 Oportunidades de mercado local.....	59
3.1.6 Diseño de las herramientas de investigación.	61
3.1.7 Objetivos.	65
3.1.8 Cálculo de la muestra.	65
3.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	66
3.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.....	67
3.2 Encuesta mercado local.....	68
3.2.1 Resultados.....	68
3.2.2 Encuesta mercado internacional.....	78
3.2.2.1 Objetivos.	78
3.2.2.2 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.	78
3.2.2.3 Resultados.	82
3.3 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.	88
CAPITULO 4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.	90
4.1 Objetivos mercadológicos.....	90
4.2 La estrategia de mercadeo.....	91
4.3 Estrategias de producto	91
4.4 Estrategias de distribución.	93
4.5 Estrategias de precio.	96
4.6 Estrategias de comunicación y promoción.....	96
4.6.1 Estrategia de voz a voz:	96

4.6.2 Estrategia en redes sociales:	96
4.6.3 Estrategia digital:	96
4.6.4 Estrategia en participación en eventos agrícolas:.....	97
4.7 Estrategia de fuerza de ventas.	97
4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	99
CAPITULO 5 ASPECTOS TÉCNICOS OPERATIVOS.....	102
5.1 Objetivos producción.....	102
5.2 Ficha técnica del producto o servicio.....	102
<u>5.3 Descripción del proceso.</u>	<u>105</u>
5.4Características de la tecnología.	106
5.4.1 Marmita eléctrica volcable:	107
5.4.2 Despulpadora.....	108
5.4.3 Envasadora y selladora	109
5.4.4 Liofilizadora	110
<u>5.5 Materias primas y suministros.</u>	<u>111</u>
<u>5.6 Plan de producción.</u>	<u>111</u>
<u>5.7 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....</u>	<u>112</u>
<u>5.8 Escalabilidad de operaciones.</u>	<u>112</u>
<u>5.9 Capacidad de producción.</u>	<u>113</u>
<u>5.10 Modelo de gestión integral del proceso productivo.</u>	<u>114</u>
5.11 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.....	115
5.12 Procesos de investigación y desarrollo.	118
5.13 Plan de compras.	118
5.14 Costos de producción.	119
5.15 Infraestructura.....	121
5.16 Mano de obra requerida	122
CAPITULO 6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	125
6.1 Introducción aspectos organizacionales de la empresa Natural Champa.	125
6.2 Análisis estratégico de la empresa Natural Champa.	125
6.3 Misión de la empresa Natural Champa.	125
6.4 Visión de la empresa Natural Champa.....	125
6.5	125

6.6	Políticas de la empresa Natural Champa.....	126
6.7	Cadena de Valor de la empresa Natural Champa.	126
6.8	Análisis DOFA de la empresa Natural Champa.	128
6.9	Estructura organizacional	131
6.10	Perfiles de cargos y funciones y Roles de la empresa Natural Champa.	131
6.11	Organigrama de la empresa Natural Champa.....	135
6.14	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	137
7.	CAPITULO ASPECTOS FINANCIEROS.....	139
7.1	Proyecciones financieras.....	139
7.2	Objetivos Financieros.....	139
7.3	Políticas y manejo Contable y financiero	140
7.4	Presupuestos económicos (simulación primeros 5 años).	141
7.5	Presupuesto de ventas.	141
7.6	Presupuesto de costos de comercialización.....	142
7.7	Presupuesto de costos laborales.....	144
7.8	Presupuesto de costos administrativos.....	145
7.9	Presupuesto de inversión.	145
7.10	Estados financieros (escenario probable).....	146
7.11	Flujo de Caja.....	147
7.13	Indicadores financieros.....	150
7.13.1	Punto de equilibrio.....	150
7.13.3	Liquidez.....	151
7.13.4	Capital de trabajo	152
7.13.5	Nivel de endeudamiento	152
7.13.6	Nivel de carga financiera	152
7.13.7	Nivel de apalancamiento total	153
7.13.8	Margen Bruto	153
7.13.9	Margen Operacional.....	154
7.13.10	Margen neto.....	154
7.13.11	Rentabilidad.....	155
7.14	Fuentes de financiación.....	155
	CAPITULO 8 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y AMBITO NACIONAL	158
8.1	Dimensión Social de Natural Champa SAS	158

8.2 Dimensión Ambiental y de contribución al Medio Ambiente.....	159
8.3 Dimensión Económica	161
8.4 Dimensión de gobernanza.....	162
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFÍA.....	167

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Valor nutricional de 100 gr de pulpa de Chamba.....	12
Tabla 2 Ventajas y desventajas de la Liofilización	14
Tabla 3 Cronograma de la ejecución de objetivos empresariales	19
Tabla 4 Estudio de Pre-factibilidad	20
Tabla 5 Principales máquinas para la transformación de la champa	20
Tabla 6 Descripción de producto.....	22
Tabla 7 Ventajas competitivas de Natural Champa S.A.S.....	29
Tabla 8 Análisis VRIO	32
Tabla 9 Resumen de las inversiones requeridas.....	35
Tabla 10 Hábitos de consumo y compra de los canadienses	45
Tabla 11 Descripción de los consumidores.....	54
Tabla 12 Riesgos de mercado.....	57
Tabla 13 Oportunidades de mercado local	59
Tabla 14 Oportunidades de mercado extranjero	60
Tabla 15 Encuesta.....	64
Tabla 16 Conceptos análisis de los competidores	67
Tabla 17 Ficha técnica de la encuesta	81
Tabla 18 Encuesta.....	81
Tabla 19 ¿Es usted consumidor de fruta o de jugo natural de fruta	82
Tabla 20 Estrategias de distribución.....	93
Tabla 21 Pasos para la consecución de la estrategia de ventas	98
Tabla 22 Presupuesto mezcla mercadeo	100
Tabla 23 Póliza	102
Tabla 24 Ficha técnica del producto de champa en pulpa	103
Tabla 25 Ficha técnica del producto de champa liofilizada	104
Tabla 26 Relación de requerimientos técnicos	106
Tabla 27 Marmita eléctrica volcable	107
Tabla 28 Despulpadora.....	108
Tabla 29 Envasadora y selladora.....	109
Tabla 30 Plan de producción.....	111
Tabla 31 Cantidades de champa en pulpa y liofilizada	118
Tabla 32 Precio del fruto de champa	118
Tabla 33 Costos de producción.....	120
Tabla 34 Departamento operativo.....	123
Tabla 35 DOFA.....	128
Tabla 36 Estrategias Cruzadas FO FA.....	129
Tabla 37 Estrategias Cruzadas DO DA	130
Tabla 38 Formato Cargo Gerente General	131
Tabla 39 Formato Cargo Gerente de Ventas.....	131
Tabla 40 Formato Cargo Administrador	132
Tabla 41 Formato Cargo Operarios	133
Tabla 42 Formato Cargo Conductor y Despachador	133
Tabla 43 Cargos	134

Tabla 44 Proyecciones Financieras a 5 años (Estado de Resultados)	139
Tabla 45 Presupuestos económicos a 5 años	141
Tabla 46 Presupuesto de Ventas Primer Año.....	142
Tabla 47 Presupuesto Costos de comercialización 5 años	143
Tabla 48 Costos Laborales.....	144
Tabla 49 Costos Administrativos.....	145
Tabla 50 Costos Administrativos.....	146
Tabla 51 Estados Financieros - Estados de Resultados 5 años.....	146
Tabla 52 Flujo de caja a 5 años	148
Tabla 53 Balance General	149
Tabla 54 Punto de equilibrio.....	150
Tabla 55 TIR, VPN, Periodo de recuperación.....	151
Tabla 56 Indicador de liquidez a 5 años	151
Tabla 57 Indicador de Capital de trabajo a 5 años	152
Tabla 58 Indicador de nivel de endeudamiento a 5 años	152
Tabla 59 Indicador de nivel Carga financiera a 5 años.....	153
Tabla 60 Indicador apalancamiento total a 5 años.....	153
Tabla 61 Indicador margen bruto a 5 años	153
Tabla 62 Indicador margen operacional a 5 años	154
Tabla 63 Indicador margen neto a 5 años.....	154
Tabla 64 Indicador rentabilidad a 5 años	155
Tabla 65 Crédito de apalancamiento financiero	156
Tabla 66 Tabla actividades y desarrollo de la sociedad de beneficio de interés colectivo	162

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Municipio de Miraflores división política	8
Figura 2 Ruta de Viaje a Miraflores Boyacá desde Bogotá	9
Figura 3 Fruto “Campomanesia lineatifolia”	11
Figura 4 Proceso Liofilización.....	13
Figura 5 Valor de las exportaciones 2017-2018 de las 5 frutas más importantes.....	16
Figura 6 Cifras de la industria de alimentos en Colombia	24
Figura 7 Ventas de alimentos procesados en Colombia (2011-2021).....	25
Figura 8 Actividades económicas primarias de Canadá.....	26
Figura 9 Repartición de las actividades económicas por sector Canadiense.....	27
Figura 10 Estadísticas Canadá	28
Figura 11 Justificación del componente innovador de la propuesta de creación de empresa	33
Figura 12 Organigrama Natural Champa S.A.S	36
Figura 13 Equipo de trabajo, corto, mediano y largo plazo	37
Figura 14 Comercio Exterior - Sector Alimentos y Bebidas en Colombia	40
Figura 15 Principales importadores de uchuva colombiana en 2015	41
Figura 16 Mapa de la demanda registrada en SECOP para el 2017 de suministro de alimento y alimentos a corte del 31 de enero de 2017	42
Figura 17 Análisis Pestel.....	47
Figura 18 Tendencia actual del consumidor.	51
Figura 19 Consumo de frutas y verduras, cinco veces o más por día, por grupo de edad y sexo, población mayores de 12 años, Canadá, 2017	52
Figura 20 Segmentación del mercado.....	53
Figura 21 Territorios y provincias de Canadá ordenados por población	55
Figura 22 Población por estratos socioeconómicos en Bogotá	56
Figura 23 Representación de muestra	62
Figura 24 Plan para la obtención de datos en Bogotá	63
Figura 25 Determinación de tamaño de muestra y el intervalo de confianza	66
Figura 26 Forma de envío chat, correo electrónico y redes sociales	68
Figura 27 Consumo de pulpa de fruta	68
Figura 28 ¿Le gustaría consumir pulpa de fruta?	69
Figura 29 ¿Cada cuánto consume o consumiría pulpa de fruta?	70
Figura 30 ¿En qué presentación le gustaría encontrar pulpa de fruta?	70
Figura 31 ¿Cuántas bolsas de pulpa compra o compraría a la semana?.....	71
Figura 32 Cuando le mencionan pulpa de fruta ¿Qué es lo primero que se le viene a la cabeza?	71
Figura 33 Entre comprar fruta o pulpa de fruta ¿Qué considera mejor?	72
Figura 34 Calificación que le dan las personas a la importancia del registro Invima.....	72
Figura 35 Calificación que le dan las personas encuestadas a que la pulpa sea libre de conservantes.....	73
Figura 36 Calificación que le da las personas encuestadas a la preparación de jugos.....	73

Figura 37 Establecimientos donde el cliente le gustaría adquirir pulpa de fruta.....	74
Figura 38 Cuando se menciona que es un producto natural, ¿Qué el lo primero que piensa? ..	75
Figura 39 Que piensan los encuestados cuando le mencionan la palabra Champa	75
Figura 40 ¿Conoce el fruto Champa?	76
Figura 41 ¿Estaría dispuesto a pagar \$6.000 por kg de pulpa de fruta?	76
Figura 42 ¿Estaría dispuesto a comprar fruta liofilizada?.....	77
Figura 43 Que piensa del nombre Natural Champa para una compañía dedicada a la comercialización de fruta	78
Figura 44 Plan para la obtención de datos en Canadá.....	80
Figura 45 ¿Conoce la gran variedad de frutas que tiene Colombia?	83
Figura 46 ¿Conoce o ha oído hablar acerca de la fruta Champa?	83
Figura 47 Estaría dispuesto a consumir fruta Champa teniendo en cuenta que es rica en calcio, fosforo, hierro, vitaminas B1 B2, Niacina, vitamina C, proteínas, lípidos, carbohidratos y fibra .	84
Figura 48 ¿Conoce la fruta liofilizada?	84
Figura 49 ¿Conoce usted que en el proceso de la fruta liofilizada esta no pierde ninguna de sus características y todos sus compuestos permanecen un 100%?	85
Figura 50 Estaría usted dispuesto a comprar fruta liofilizada después de saber su gran valor nutricional.....	85
Figura 51 Si, respondió si a la anterior pregunta que cantidad de paquetes de fruta liofilizada compraría al mes.....	86
Figura 52 Sabiendo que un sobre de 100 gramos alcanza para una familia para preparar jugo o algún derivado, ¿Qué tan costoso o tan económico le parece pagar por un sobre de 100 gramos en 6 dólares canadienses?	86
Figura 53 Cree que la champa liofilizada tiene futuro en Cánada	87
Figura 54 En qué presentación le gustaría encontrar la fruta liofilizada en los supermercados .	88
Figura 55 Propuesta Cadena de Abastecimiento del Fruto Chamba en Bogotá.....	94
Figura 56 Propuesta Cadena de Abastecimiento del Fruto Chamba a Canadá.....	95
Figura 57 Logotipo de la empresa	97
Figura 58 4P.....	99
Figura 59 Liofilizadora	110
Figura 60 Modelo de gestión integral del proceso productivo	114
Figura 61 Ciclo de vida del producto	117
Figura 62 Infraestructura propuesta para la compañía Natural Champa	121
Figura 63 Cadena de Valor de la empresa Natural Champa.	127
Figura 64 Organigrama Natural Champa	135
Figura 65 Punto de equilibrio.....	150
Figura 66 Asociación de mujeres campesinas- festival de la champa	158
Figura 67 Miraflores Boyacá.....	159
Figura 68 Ecoetiqueta	160
Figura 69 Ciclo de vida del producto	161

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios quiere mostrar un proyecto de emprendimiento el cual está centralizado en un mercado como lo es la pulpa de champa (*Campomanesia lineatifolia*) siendo una fruta con un valor nutricional importante en vitaminas B1, B2 y C así como Calcio, Hierro y Fosforo este fruto es originario del municipio de Miraflores, Boyacá y de la región de Lengupa, esta región está ubicada a 4 horas y 49 minutos en carro de la ciudad de Bogotá, esta fruta en años anteriores se daba en cualquier parte del municipio, después de un tiempo organizaciones campesinas comenzaron a comercializarlo en la región por su rico y exótico sabor.

Pero para su comercialización solo se puede en pulpa ya que el fruto es altamente perecedero sin contar con que al caer al suelo este daña lo que este a su alrededor, estos dos factores hacen que la población campesina no volqué sus esfuerzos en cultivar esta planta, otro factor es el proceso para despulpar debido a que actualmente lo realizan artesanalmente con un cedazo lo cual genera un proceso demorado y dispendioso para las personas que lo realizan. Según Balaguera en su estudio del crecimiento y desarrollo del fruto de champa al realizar este proceso la cantidad de fruta que se pierde puede estar por encima del 95% del fruto ya que no se cuenta con tecnología que optimice los procesos.

Este trabajo elabora un plan de negocios para la comercialización de la fruta chamba (*Campomanesia lineatifolia*) e, esto se llevará a cabo como una solución para el despulpe de la fruta y ver su futura comercialización en la ciudad de Bogotá, colocando una planta despulpadora en el municipio de Miraflores donde se realiza la compra del fruto, la limpieza de este, el despulpado y su empaquetado para posteriormente colocarlo en la cadena de frio y seguir el proceso logístico.

Con este proyecto además de tener un sentido económico, social y ambiental busca que la gente de la región cultive la champa, ya que es una fruta que no requiere ningún cuidado, solo en el momento de recogerla, por lo que los costos asociados a su producción son bastantes bajos en comparación con otras frutas o incluso el café.

También se decidió incluir un punto de producción en Miraflores para llevar trabajo e industrialización a la región donde toda la mano de obra será de allí. A su vez es una gran oportunidad para que personas de otro lado diferente al departamento de Boyacá conozcan la fruta y la región ya que en el empaque se menciona al municipio como una región de clima templado con grandes atractivos turísticos y un enfoque agrícola.

El plan de negocios cuenta con un análisis del sector fruticultor, así como las tendencias que presenta el consumidor actual en Colombia y en Canadá países objetivos de este proyecto, por otra parte, se realiza una investigación de mercados con el uso de encuestas y su correspondiente análisis a los resultados arrojados por esta, con el propósito de validar la aceptación del fruto dentro de la población.

Con base en los resultados de la encuesta se logra determinar el nombre de la organización Natural Champa, y la viabilidad que tiene la organización para emprender con un fruto potencial de exportación, así mismo se valida el precio posible para su comercialización y sus medios promocionales para dar a conocer la champa.

Por otra parte, se realiza un análisis del sector de frutícola en Colombia y en Canadá esto para verificar el potencial que tiene cada país al exportar fruta, sin embargo se logra identificar que Colombia es uno de los principales exportadores de la región Andina (Proexport Colombia, 2012), este aporte nos marca una tendencia favorable en la comercialización de la fruta a otras partes del país y en el exterior.

Así mismo se analiza a los consumidores Canadienses esto con el propósito de validar la aceptación que lograría llegar a tener la Champa Liofilizada teniendo en cuenta que esta población está acostumbrada a consumir el fruto bajo este proceso, por otra parte, se tiene en cuenta a Canadá debido al Tratado de Libre Comercio firmado entre Colombia y este país (Proexport Colombia, 2012) esto sustentado bajo sus beneficios arancelarios, disminuyendo costos de producción para la organización.

En el trabajo se encontrará un análisis financiero y de mercadeo para observar la viabilidad del proyecto, como la inversión, personal que se requiere, su punto de equilibrio y la tasa de retorno.

CAPITULO 1

NATURALEZA DEL PROYECTO

CAPITULO 1 NATURALEZA DEL PROYECTO

1. Introducción naturaleza del proyecto:

Colombia es un país que se caracteriza por su biodiversidad gracias a los 5 pisos térmicos (Castro Gómez, Florez Malagón, & De Benavides, 2007), que contribuyen al crecimiento de una gran variedad de especies frutales que la hacen atractiva para comercializar al interior y exterior del país, por otra parte, el consumo de la población ha empezado hacer mayormente racional y con preferencias hacia la alimentación saludable, el cual dentro de ello incluye las frutas como una opción importante dentro del consumo diario (Prado & Sánchez, 2018), gracias a esto vemos que la comercialización de frutas en el país es un gran atractivo de inversión en diferentes zonas siendo las frutas exóticas las que más llaman la atención por su nulo conocimiento en diferentes partes del mundo además de la concientización en la alimentación que se tiene .

En algunos países con clima tropical en América como Brasil, Panamá, Costa Rica, Venezuela, México, Nicaragua, y en Asia como Tailandia, Camboya, Indonesia, Laos, Filipinas, Vietnam (Uriarte, 2019), existe una gran variedad de especies frutales con alto potencial de comercialización entre ellos se incluye Colombia, para ello se debe aprovechar de manera responsable la diversidad de recursos naturales que posee el país generando alternativas diferentes a los cultivos tradicionales para mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes.

Según Balaguera en su tesis magistral sobre estudio del crecimiento y desarrollo del fruto de champa (*Campomanesia lineatifolia* R & P) y determinación del punto óptimo de cosecha indica que “la champa, un fruto aromático de exquisito sabor dulce acidulado con un buen contenido nutricional, características que lo pueden convertir en un fruto de gran aceptación en los mercados nacionales e internacionales, pero que presenta un grave problema, su alta perecibilidad, razón por la cual, se pierde gran parte de la producción”, este aporte realizado por el Dr. Balaguera, contribuye a identificar las razones por las cuales el fruto no ha logrado ser comercializado, principalmente por su

perecibilidad (Balaguera López, 2011), sin embargo dentro de este estudio se indica la formulación bajo la cual el ciclo de vida de la champa puede llegar a ser más eficiente.

El propósito de la elaboración de este plan de negocios es a través del desarrollo y análisis de ciertos factores cualitativos tales como el valor nutricional de la champa y su oportunidad de comercialización así como cuantitativos en temas de viabilidad financiera sustentada en rentabilidad monetaria, los cuales serán desarrollados a lo largo del plan de negocio por lo tanto la creación de una organización dedicada a la comercialización de la fruta Chamba (*Campomanesia lineatifolia*), la cual es cultivada en la región de Lengupa principalmente en el Municipio de Miraflores Boyacá, (más adelante se evidenciara el mapa con la ubicación, desde la ciudad de Bogotá hasta el Municipio de Miraflores)

A su vez validar la factibilidad de poder exportar la fruta de forma liofilizada, para ello en el numeral 1.2.3 se podrá evidenciar los valores agregados que tiene este proceso en la fruta como una oportunidad de ser comercializada en el exterior como es el caso de Canadá aprovechando el Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá, mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009 (Mincomercio, 2018), con el propósito de abarcar mercado interesado en el consumo de una fruta exótica y con propiedades multivitamínicas que contribuyan a la salud humana y que cuenta con un valor agregado como lo es su sabor diferencial con respecto a otras frutas.

Así mismo la creación de dicha empresa este enmarcada bajo principios de sostenibilidad social, ambiental y económica, lo que la haga competitiva frente a otras organizaciones dedicadas a la comercialización de frutas.

Por lo tanto, para creación de esta organización se puso en práctica las diferentes asignaturas propuestas en el MBA como una manera de plasmar el aprendizaje durante la maestría, para ello se realizará un análisis del sector, un estudio de mercado basado en los resultados de la competencia, comportamiento del consumidor y cálculo de la demanda y participación del mercado, así como los aspectos técnicos basados en los

procesos de producción, aspectos organizacionales, legales financieros y con enfoques hacia un negocio sostenible.

1.2 Origen o fuente de la idea de negocio

Para conocer el origen o la fuente de la idea de negocio es necesario mencionar los principales actores que compondrán el desarrollo de este trabajo:

1.2.1 Miraflores Boyacá:

Dentro del plan de negocio se debe mencionar Municipio de Miraflores Boyacá teniendo en cuenta que es la región donde se produce el fruto champa objeto de estudio de este trabajo, por lo tanto, cabe nombrar que está ubicado al sur oriente del Departamento de Boyacá, siendo capital de la Provincia de Lengupá, está distante a 94 km de la ciudad de Tunja y a Bogotá donde será el centro de distribución de la organización a 210,7 Km. Se ubica a 1.520 metros sobre el nivel del mar y cuenta con una extensión de 258 km². (Alcaldía Municipal de Miraflores en Boyacá, 2018), para ello es importante mencionar la región donde se produce el fruto con el propósito de conocer su origen.

El Municipio está situado en una ladera de la Cordillera Oriental de Colombia, esta posición hace que el clima varíe de los 35 grados, hasta muy bajas temperaturas en la montaña, la temperatura, por ser clima ecuatorial es estable, es decir que no hay variaciones termométricas violentas. (Alcaldía Municipal de Miraflores en Boyacá, 2018), esta tierra por ende se vuelve óptima para el cultivo del fruto champa y la variedad frutal y vegetal que allí se siembra.

Miraflores es el municipio más importante de la Provincia de Lengupá. Esta Provincia comprende los municipios de Berbeo, Campohermoso, Páez, San Eduardo, Rondón y Zetaquirá, Miraflores es capital de provincia. La población Mirafloreña está compuesta por 9.901 habitantes distribuidos en la zona rural y urbana, según el dato de población SISBEN año 2005. (Alcaldía Municipal de Miraflores en Boyacá, 2018), los

mencionados municipios también cultivan champa, sin embargo en una proporción muy inferior a la de Miraflores.

Con un enorme potencial agroindustrial, sus tierras producen caña de azúcar, algodón, café, maíz, yuca, arracacha, lentejas, naranjas, plátanos, aguacates, mangos, papayas, plátanos, ají, calabazas, lulo, tomate, tomate de árbol, pitaya, uchuva, granadilla. En su suelo crece una fruta silvestre llamada LA CHAMBA, de sabor delicioso y exótico, que está incluso tratando de aclimatar en otras regiones. Esta fruta se ha venido constituyendo en un importante producto de consumo para los Mirafloreses. (Alcaldía Municipal de Miraflores en Boyacá, 2018) y para las personas de las poblaciones aledañas al municipio, sin embargo no ha logrado salir de la región lengupense teniendo debido a que no se cuenta con inversión, y sus derivados son realizados de forma artesanal.

El Municipio de Miraflores actualmente gira su economía en el rubro agropecuario, dado que sus condiciones agro ecológicas y culturales permiten y proyectan este sector como el de mayor potencial de desarrollo. Hay algunas pequeñas industrias y microempresas que fabrican dulces, confecciones y muebles y se están desarrollando las actividades turísticas (Alcaldía Municipal de Miraflores en Boyacá, 2018).

Se sustenta lo argumentado anteriormente en el municipio donde se llevara a cabo la siembra, cosecha y por supuesto almacenamiento del fruto champa, para lo cual se tomó la información suministrada por la Alcaldía del Municipio de Miraflores como una fuente para lograr identificar las principales características que tiene la región cuyo propósito sea conocer más de fondo las fuentes socioculturales, agrónomas y de comercio con el fin de que sirva para el plan de negocios desarrollado a lo largo de la presente trabajo.

Por otra parte, en la figura 1 se evidencia la división política del municipio de Miraflores Boyacá, así como las veredas que lo componen y los municipios de la región de Lengupa con los que limita.

Figura 1 Municipio de Miraflores división política

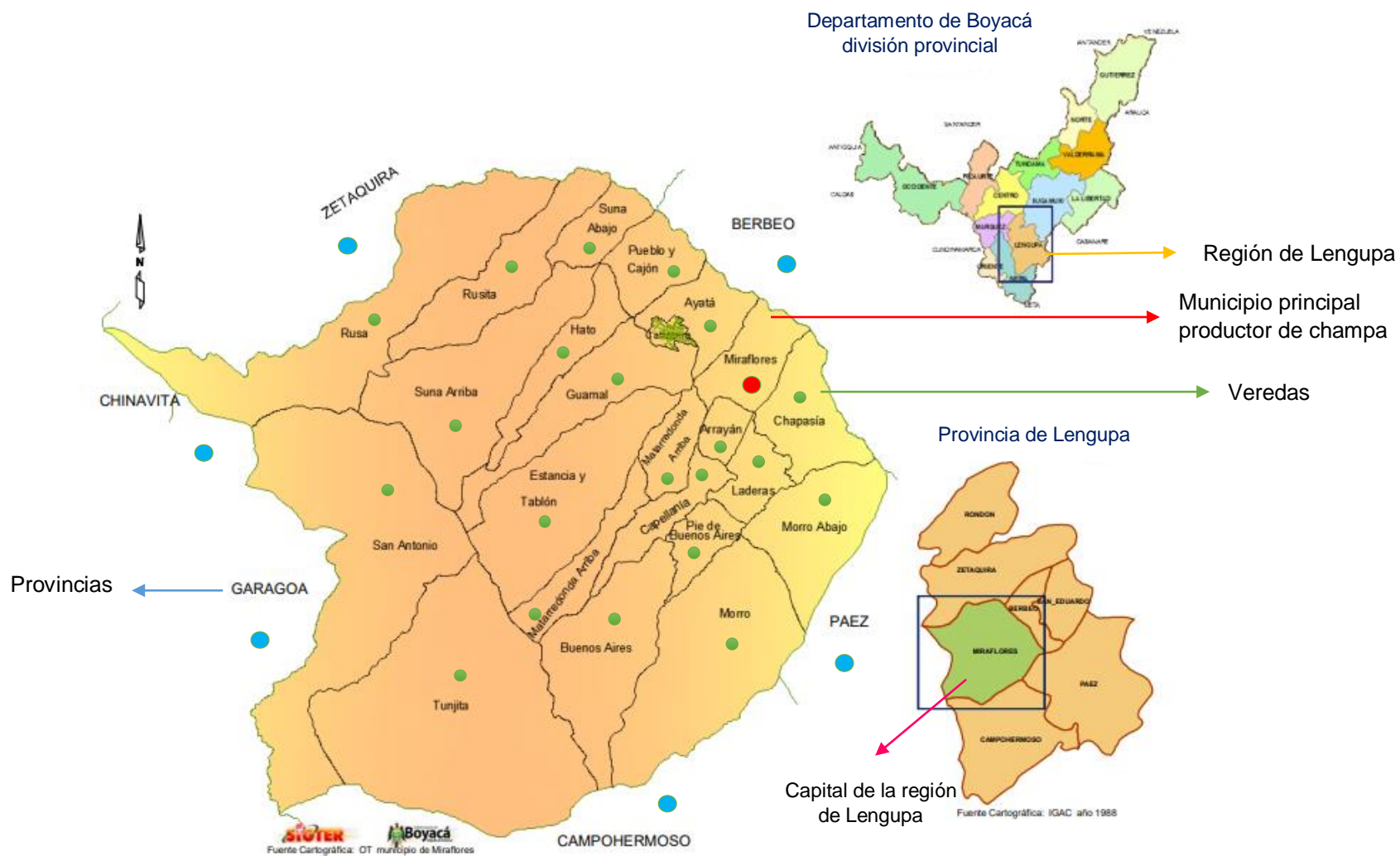


Figura: Tomada de (Alcaldía Municipal de Miraflores en Boyacá, 2018) y manipulado por el autor

Figura 2 Ruta de Viaje a Miraflores Boyacá desde Bogotá

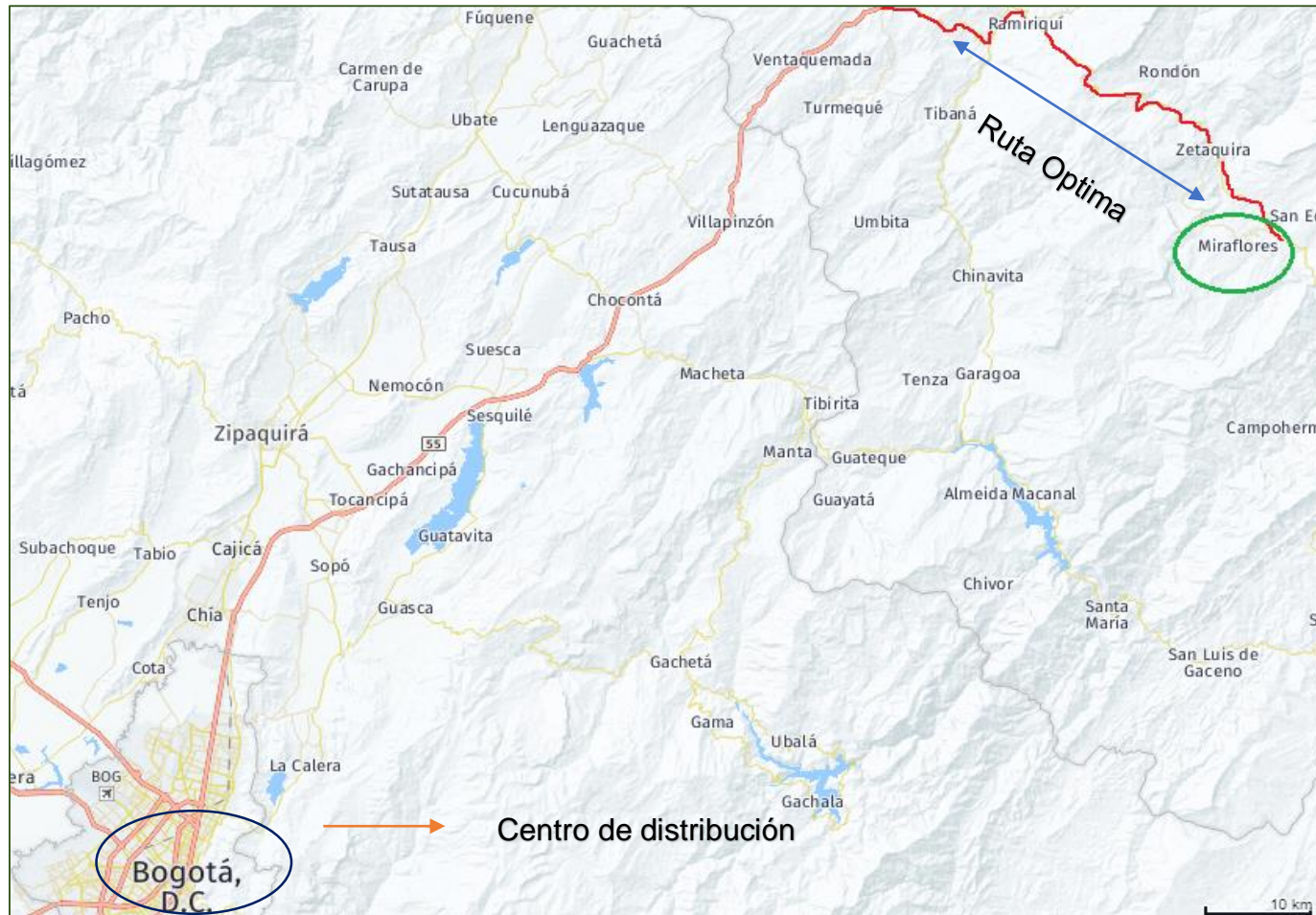


Figura: Tomada de (HERE We Go, 2019) y manipulado por el autor

Teniendo en cuenta que existen varias rutas desde Bogotá para llegar a Miraflores, se demarca la ruta más corta en tiempo y de mejores condiciones viales.

1.2.2 Champa, *Campomanesia lineatifolia*:

La Chamba fruta objeto de estudio para su comercialización de este plan de negocio es un árbol frutal perteneciente a la familia Myrtaceae, cultivada en la región de Lengupá Colombia, la figura 1 refleja el municipio en el que se desarrollara el estudio. En otros países se denomina con el nombre de palillo, guayabo, Anselmo, guayabo de leche, guayaba de mono, guaraní y minchinche (Balaguera López, 2011), lo mencionado anteriormente es válido tenerlo como referencia teniendo en cuenta que la Champa se cultiva en todo el territorio Lengupense, sin embargo es importante anotar que el departamento en el que mayor aceptación por su clima tiene es en la Región de Lengupa.

“La exploración y explotación de frutas nativas representa oportunidades muy importantes para la identificación de su potencial y aportes nutricionales al ser humano como lo son la vitamina A,B, C, Calcio y Fosforo entre otros descritos más adelante, para este caso se ha evidenciado estudios realizados al fruto Campomanesia lineatifolia “Champa” a través del análisis microbiológico su crecimiento y desarrollo de la planta para un punto óptimo de cosecha donde se indica que el fruto también conocido como champa se caracteriza por ser altamente perecedero y presentar una vida útil muy corta limitando su comercialización en fresco y la transformación a pulpa para la elaboración de los respectivos derivados indicando la duración que tiene el cultivo y la necesidad de prolongar la perdurabilidad de la fruta después de ser extraída que en el mejor de los casos son 4 días” (Balaguera López, Helber Enrique, 2011,pp 56)

El argumento expuesto por el Dr. Balaguera indica en principio las razones por las que la champa aún no ha logrado ser comercializada en un territorio diferente de donde este se cultiva, esto dado principalmente porque su proceso se realiza de forma manual y su transformación artesanal

El fruto de champa es de sabor y aroma agradable, con abundante pulpa jugosa, dulce acidulada muy apetecida por el consumidor (Balaguera López, 2011), crece en condiciones de temperaturas de 22 a 30°C, con precipitaciones superiores a 1.500mm anuales, necesita suelos de texturas francas a arcillosas (Balaguera López, 2011) En

promedio, el árbol empieza a producir a los cinco años. El inicio de la floración, habitualmente ocurre entre marzo y mayo, y la máxima producción se presenta en septiembre (Balaguera López, 2011). La producción anual por árbol va desde los 5kg hasta los 500kg; la cosecha, se hace cada tercer día y se pueden llegar a recolectar hasta 75kg por jornada; un árbol puede durar en cosecha hasta 15 días (Balaguera López, 2011), a pesar de la pérdida de fruto que se genera en la recolección, la fruta se caracteriza por su alto contenido nutricional y su sabor diferencial, lo que brinda oportunidades para llevar a cabo su comercialización, dando estos argumentos en la contribución al plan de negocio

Figura 3 Fruto “*Campomanesia lineatifolia*”



Figura: Elaboración propia

Así mismo bajo la investigación bromatológica de la chamba se observa cómo tiene múltiples compuestos bioactivos de interés para la industria alimentaria como son el ácido gálico, la teobromina y el ácido – cinámico (Otálvaro Álvarez, Pabón Baquero, Rendón Fernández, & Chaparro González, 2017).

Tabla 1 Valor nutricional de 100 gr de pulpa de Chamba

Valor nutricional de 100 gr de la pulpa de la chamba		Valor nutricional de 100 gr de la pulpa de la chamba	
Componente	Valor	Componente	Valor
Agua	82,8 g	Calcio	38 mg
Valor energético	64 Cal	Fosforo	29 mg
Proteínas	1,6 g	Hierro	3,2 mg
Lípidos	1,0 g	Vitamina B1	0,04 mg
Carbohidratos	13,9 g	Vitamina B2	0,04 mg
Fibra	0,8 g	Niacina	0,05 mg
Cenizas	0,7 g	Vitamina C	33 mg

Fuente: (Rodríguez Gil, 2010)

Otro estudio realizado por Helbert Balaguera Doctor en Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional sugiere que la fruta se puede cosechar más inmadura lo que significa una mayor duración y a su vez agregar alguna tecnología postcosecha para aumentar su durabilidad, este aporte contribuye en gran manera para el plan de negocios teniendo en cuenta que es una solución que el autor indica para que la chamba pueda llegar a ser más duradera para su comercialización

Teniendo en cuenta que la recolección es manual, esta se procesa para limpiarla, pelarla y separar las semillas ya que la forma de comercialización es la pulpa, que se congela para poder almacenarla y conservarla. Los frutos se pueden consumir en fresco, con la pulpa se preparan jugos, helados, mermeladas, yogurt, dulces y licores. Las semillas poseen pigmentos que reciben el nombre de champanones y son de potencial interés en la industria cosmética. (Rodríguez, y otros, 2015), estas son las alternativas que actualmente están usando la organización de mujeres campesinas quienes están encargadas en la siembra, cosecha y transformación del fruto y quienes ven un futuro próspero para la comercialización.

1.2.3 Liofilización:

La liofilización dentro del plan de trabajo tiene una importancia relevante teniendo en cuenta que esta contribuye a la conservación de los productos en este caso la chamba

este proceso permite que se mantengan las propiedades nutricionales, por lo tanto Jennings define a la liofilización como un proceso de estabilización en el cual el material primero se congela y se concentra el solvente, comúnmente el agua, reduciéndolo mediante sublimación y desorción, a niveles que no sostendrán más el crecimiento biológico o las relaciones químicas. Consta de tres fases: sobre congelación, desecación primaria y desecación secundaria. (Ramírez Navas, 2006)

La disminución del costo de la liofilización es un paso inmediato que se logrará mediante una reducción de la temperatura en la operación. Para atender este objetivo, la comprensión a profundidad de la transferencia simultanea de calor y masa del proceso es probablemente una condición sin igual. (Ramírez Navas, 2006), es por ello que dentro del capítulo 5 se evidencia la maquinaria en la que se llevaría a cabo el proceso esto tercerizado o con la opción de compra de la liofilizadora, por otra parte, conocer el paso a paso en el que se realiza logra identificar las garantías que tiene el producto y las oportunidades de compra por parte de los comensales.

Figura 4 Proceso Liofilización



Fuente: (Marca Rodriguez, 2014)

1.2.4 Etapas de la Liofilización

El proceso de Liofilización consta básicamente de cuatro etapas:

- Congelar el producto.
- Aplicar el vacío.
- El hielo se sublima en vapor de agua y éste es extraído de la cámara de secado.
- Una vez terminado este proceso, se retira el producto del liofilizador y está listo para ser empacado y almacenado (EcuRed, s.f.)

La liofilización de material biológicos y alimenticios también tiene la ventaja de que conserva su sabor o aroma. Las temperaturas bajas que se emplean reducen al mínimo las reacciones de degradación que casi siempre ocurren en los procesos comunes de secado. Sin embargo, el secado por congelación es una forma de deshidratación de alimentos bastante costosa, debido a la velocidad lenta de secado y a la necesidad de usar vacío. (Ramírez Navas, 2006), todo lo anterior contribuye a este trabajo a identificar el proceso de transformación del fruto, así como la necesidad de verificar la logística que se llevara a cabo para trasladarlo desde el punto origen como lo es Miraflores hasta la organización que se dedicara a realizar la liofilización con el propósito de garantizar calidad en la exportación del producto a Canadá.

Tabla 2 Ventajas y desventajas de la Liofilización

LIOFILIZACIÓN	
Ventajas	Desventajas
La liofilización se caracteriza por mantener el sabor, color, aroma y beneficios nutricionales originales del producto.	La mano de obra, maquinaria y, en general, el proceso son factores muy costosos, aproximadamente cuatro veces más que el secado convencional, por lo que el producto final tiene un alto precio.
Favorece la conservación de productos como frutas y verduras por mucho más tiempo. Considerando que pueden ser almacenadas por un periodo mayor a un año.	El proceso es lento
Los cambios estructurales y encogimiento del producto son mínimos.	Requiere un gran consumo energético.
Inhíbe el crecimiento de microorganismos.	Para realizar el proceso de liofilización, el producto demanda un alto grado de

En el proceso de liofilización se puede extraer aproximadamente el 95% del agua contenida en el alimento, y este llega a disminuir su peso en 20% en comparación al origina.	manipulación y esto requiere personal capacitado para la operación.
Las propiedades del alimento se pueden recuperar al rehidratarlo.	
No es necesario el uso de aditivos ni conservantes artificiales	

Fuente: (Páramo Rocha & Velandia Jarro, 2016)

En la tabla anterior se indican las ventajas y desventajas que tiene la liofilización, se evidencia que las ventajas son preponderantes en comparación con las desventajas, sin embargo, estas se tienen en cuenta en las decisiones financieras debido a que llevar a cabo este proceso es costoso pero que al garantizar un producto de calidad compensa las exigencias del consumidor.

1.3 Origen o fuente de la idea de negocio

El origen de la idea de negocio se sustenta bajo el potencial que tiene la fruta para ser comercializada por su sabor, valor nutricional, por ser un fruto exótico y por la razón que es un fruto solamente conocido por los habitantes de la región y en consideración a lo mencionado anteriormente puede llegar hacer novedoso para los consumidores de fruta, adicionalmente por el sentido económico-social que esta organización podría llegar a impactar de forma positiva dentro de los campesinos que se dedican a la actividad de siembra y cosecha de la chamba, debido a que ya no sería considerado como un fruto para ser comercializado dentro del territorio boyacense sino con el propósito de que abarque un país así como lograr pensar en la posibilidad de ser exportado.

1.4 Descripción de la idea de negocio.

La idea de negocio se sustenta en la creación de una microempresa que se dedique a la comercialización del fruto chamba (*Campomanesia lineatifolia*) en la ciudad de Bogotá, así como la posibilidad de exportar fruta liofilizada a Canadá.

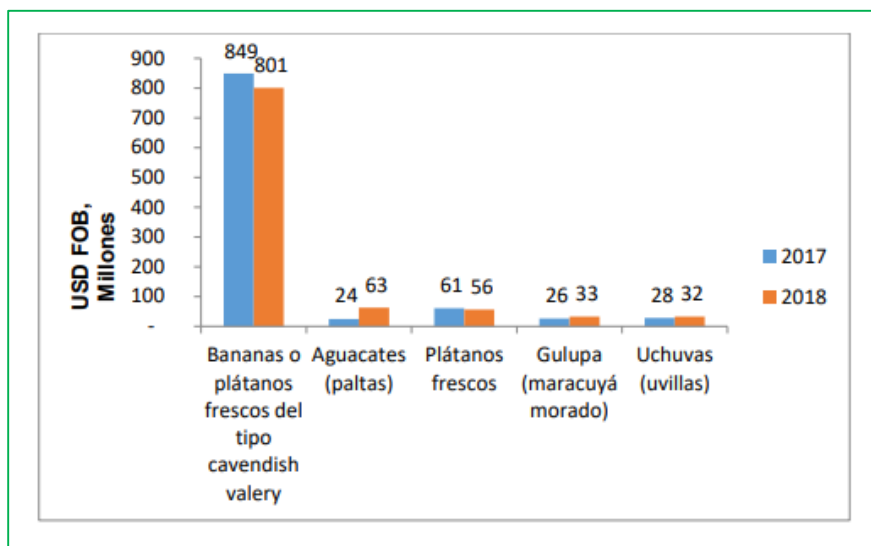
La comercialización del fruto se realizará en pulpa, en segunda instancia en su posibilidad liofilizada, se tiene propuesto que esta empresa tendrá como lugar el Municipio de Miraflores Boyacá con el propósito de aprovechar que de esta región es

donde se presenta el mayor número de árboles de la fruta, así mismo allí se tendrán las instalaciones adecuadas como: cuartos fríos, maquina despulpadora, y zonas adecuadas para el procesamiento del fruto y su embalaje final para la correspondiente distribución para ser enviado a través de un furgón con termo King teniendo en cuenta que el fruto perecedero y bajo estas características esto tratara más al detalle en el capítulo 5 en la infraestructura propuesta para la organización.

1.5 Justificación y antecedentes

El comercio de frutas tropicales genera ingresos substanciales para pequeños productores, como también ingresos de exportación para muchos países productores, contribuyendo a su seguridad alimentaria (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018) es aquí donde se refleja la importancia que tiene ingresar con un fruto innovador como lo es la champa a mercados potenciales que deseen consumir un fruto con sabor autentico y con características nutricionales que aportan a la salud humana.

Figura 5 Valor de las exportaciones 2017-2018 de las 5 frutas más importantes



Fuente: (Analdex datos Legiscomex, 2019)

Por otra parte, Colombia está entre los principales exportadores de fruta exótica del mundo, principalmente uchuva, tamarillo y granadilla y una oferta importante de pitaya, gulupa y baby banana. También cuenta con importantes frutas exóticas de la

Amazonía como el acai y el copoazu. (Procolombia , 2018), han registrado las tasas medias anuales de crecimiento más rápidas entre los productos alimenticios comercializados en el ámbito nacional e internacional, superando considerablemente el crecimiento en los mercados de alimentos más importantes, en especial de cereales, productos pecuarios, aceites vegetales, azúcar y otras frutas y hortalizas (Altendorf, 2017), es así como el argumento anterior se indica las múltiples oportunidades que tiene el fruto Champa para ser comercializado en el mercado nacional y extranjero, por ser un fruto exótico, con sabor agridulce donde este se puede transformar en lo que el consumidor final desee y con potencial nutritivo donde estas características pueden ser factor determinante para que esta pueda llegar a competir con las principales frutas exportadas.

Asa mismo, se toma como país para exportar fruto Champa a Canadá sustentado en la entrada en “vigencia el Tratado de Libre Comercio con Canadá, el 15 de agosto de 2011” (Proexport Colombia, 2012), donde trajo beneficios para los productos agroindustriales, especialmente las frutas y hortalizas que tuvieron desgravación inmediata de aranceles, el 98% de las exportaciones colombianas a Canadá pueden entrar libres de arancel a ese mercado, esto se ampliara en el capítulo 2 del plan de negocio.

De ese 98%, el 99.8% del comercio de bienes industriales quedó libre de aranceles de manera inmediata, mientras que el 97.6% de los bienes agrícolas recibió el mismo tratamiento. (Proexport Colombia, 2012), es así como por Proexport demuestra la conveniencia que tiene el fruto Champa para ser distribuido en Canadá principalmente por los costos que esta actividad llegue a tener en temas arancelarios.

Por otra parte, las tendencias de consumo de snacks saludables y el fortalecimiento de un consumidor que se preocupa por su bienestar marcan una oportunidad para el producto. Donde las frutas exóticas estas están cubiertas por el TLC con Canadá bajo la categoría de desgravación A, lo que quiere decir que no paga aranceles, bajo esta primicia al comercializar el fruto Champa una vez sea liofilizada como snack tendrá la capacidad de estar incluido dentro de los cobros arancelarios

acogiéndose a los beneficios del TLC claramente cumpliendo con los estándares que exige el mercado canadienses por ello es fundamental contar con información del producto, ficha técnica, disponibilidad, fotografías, beneficios para la salud y certificaciones.

Es importante tener en cuenta que en el verano el consumo de estos productos en Canadá disminuye, pues las personas optan por frutas más económicas que se encuentran en temporada. (Procolombia, 2016), es acá donde se puede ver la oportunidad de pensar en la exportación de pulpa de champa, sin embargo, los costos logísticos puedan llegar a aumentar teniendo en cuenta que las características fitosanitarias serían más exigentes trasladando este costo al consumidor final por lo tanto inicialmente se tendrán en consideración propuestas de marketing que no permitan el desplazamiento del producto por sustitutos generados en el país.

En consideración a lo mencionado anteriormente se evidencia de las oportunidades que tiene el fruto chamba para ser comercializado son satisfactorias teniendo en cuenta que se trata de un fruto extranjero con propiedades multivitamínicas que logran catalogar como un fruto novedoso para cualquier paladar y que cumple con las características para ser consumido por cualquier persona.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la comercialización de la fruta chamba (*Campomanesia lineatifolia*) y exportación de la fruta liofilizada a Canadá.

1.6.2 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de los objetivos empresariales que se tienen presupuestados se argumentan de la siguiente manera:

Tabla 3 Cronograma de la ejecución de objetivos empresariales

2020	Corto Plazo						Mediano Plazo						Largo plazo 2022
Enero	1												24 meses
Febrero		2											
Marzo			3										
Abril				4									
Mayo					5								
Junio						6							
Julio							7						
Agosto								8					
Septiembre									9				
Octubre										10			
Noviembre											11		
Diciembre												12	

Fuente: Elaboración propia

1.6.2.1 Corto Plazo

En el corto plazo es decir de los 6 primeros meses se requiere hacer una inversión tanto para planta como para el tema logístico, dotando a la organización de:

- Un sitio que cumpla con las exigencias fitosanitarias, así como de manipulación de alimentos.
 - Neveras para el congelamiento de la pulpa.
 - Estantes para la almacenar la fruta liofilizada.
 - Transporte con Thermo King para la distribución de la pulpa congelada y el transporte para la fruta liofilizada.
 - Se requiere una persona para manipulación y selección de producto (almacenamiento), y otra persona para distribución.
 - Realizar alianzas estratégicas con marcas posicionadas que vendan jugos saludables como Nativos y Cosechas.
 - Definir las tareas operativas y logísticas para la exportación de la fruta liofilizada.
- Cadena de Abastecimiento

Lo mencionado anteriormente a través de un estudio de Pre-Factibilidad en lo referente a:

Tabla 4 Estudio de Pre-factibilidad

1. Verificación de mercado y comportamiento del consumidor
2. Estrategia de mercado
3. Aspectos técnicos y tecnológicos
4. Organizacional y legales
5. Financiero
6. Enfoque hacia la sostenibilidad y ámbito nacional


Fuente: Elaboración propia

Lo indicado en la tabla se pre-factibilidad se desarrolló a lo largo del plan de negocio a través de capítulos que detallan a profundidad cada uno de los temas mencionados

1.6.2.2 Mediano Plazo

A mediano plazo es decir para el 2 semestre del año 2020 se requiere una inyección de capital dada por los socios capitalistas y la necesidad de solicitar un crédito a una entidad bancaria para lograr apalancar su actividad productiva, con el propósito de que la empresa realice el proceso de despulpar, como el proceso de liofilizar para esto se requiere contar con un sitio de mayor capacidad para el producto en proceso y su almacenaje esto se menciona en el capítulo 5 y 7 respectivamente, para todo esto se necesita:

Tabla 5 Principales máquinas para la transformación de la champa

<p>1. Despulpadora</p> 	<p>Las despulpadoras de frutas son equipos industriales que agilizará su proceso picando, licuando, y colando. Así disminuirá maniobras de operación, aumentando la producción y disminuyendo el tiempo en el proceso despulpado.</p> <p>En el manejo de la pulpa, no existe maltrato, por lo que es ideal para separar el líquido (pulpa) de los desechos como semillas cascaras y hojas es un equipo muy versátil fabricado en acero inoxidable T-304 grado alimenticio.</p>
--	--

2. Liofilizadora



Materia prima es de 300kg/lote. La producción de salida varía según el contenido de agua en la materia prima, aproximadamente el 15-40% de la materia prima. El tiempo de la liofilización de alimentos: 16-24 horas/lote; El de productos biológicos, productos farmacéuticos, productos químicos: 50-100 horas/lote. El color y la forma no se cambiarán, la fragancia y la nutrición no se perderán. Además, el sabor se mantiene crujiente. Es la mejor opción para el secado de alimentos

Fuente: (Cavaldotaciones, 2017) y (Kemolo, 2019)

En la tabla anterior muestras las principales maquinas que son necesarias para la manipulación del fruto champa, sin embargo, dentro del capítulo 5 se detallan sus aspectos técnicos para realizar el proceso de manera eficiente.

1.6.2.3 Largo Plazo.

Para el segundo año de funcionamiento de la Organización Natural Champa se tiene presupuestado:

- Consolidar la marca de la compañía
- Ampliar el negocio a diferentes frutas de la región de Lengupa
- Teniendo en cuenta que ya la pulpa de fruta como liofilizada están posicionadas en el sector establecer el propósito de encaminar a la producción de fruta procesada en productos como crema de whisky, sabajón, vino, mermelada, arequipe, postres, entre otros, aprovechando los beneficios multivitamínicos mencionados en la tabla 1 como argumento de comercialización
- Así mismo, como fruta contiene aspectos químicos de uso cosmetológico, poder incursionar en la diversificación del negocio.
- Obtener certificaciones de calidad para que nuestros productos lleguen a mas lugares o personas.
- Colocar otro centro de acopio para la fruta y su producción en la ciudad de Bogotá para llegar a otros sitios.

1.7 Estado actual del negocio.

En el momento se ha adelantado conversaciones con varios proveedores y las asociaciones de mujeres campesinas, con lo cual se puede dar una perspectiva del volumen de negocio que se puede manejar. Se ha comprado pulpa para dar a conocer la fruta y conocer opiniones de diferentes personas, teniendo en cuenta que el cultivo de champa en su mayoría se recoge la cosecha en el segundo semestre del año, previamente se han almacenado pulpa de fruta en la asociación con el propósito de contar al inicio del año con producto para su comercialización, es de anotar que a la fecha no se cuenta con un contrato por escrito, pero si verbal.

1.8 Descripción de productos o servicios.


Tabla 6 Descripción de producto

Campomanesia lineatifolia: Champa	
	
Fuente: Elaboración propia	
Pulpa de Champa	Champa Liofilizada
 <p>Pulpa de fruta de Champa, destinada a ser comercializada en clientes como Nativos y Cosechas, además de su distribución en pulpa a tiendas de barrio.</p> <p>Fuente : (Pura Pulpa, 2019) y modificada por el autor</p>	 <p>El proceso de liofilización del fruto contribuye a que sus atributos nutricionales no se pierdan por lo tanto será comercializado en Canadá teniendo en cuenta las condiciones arancelarias que allí se mantienen y el canadiense consume fruta bajo estas presentaciones</p> <p>Fuente : (Silunat, 2019) y modificada por el autor</p>

Fuente: Elaboración propia

1.9 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

Tabla 3 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

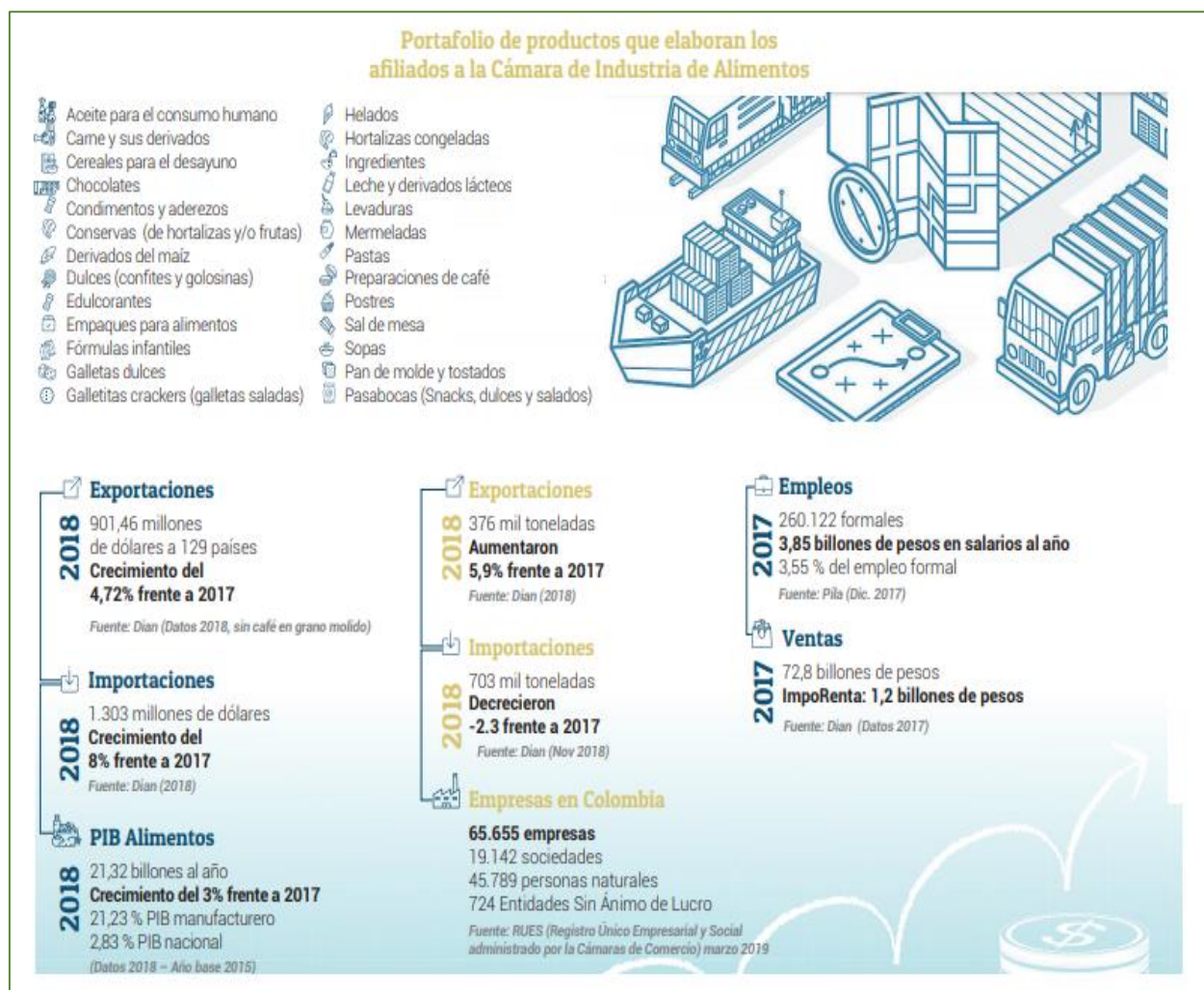
Nombre	<p>Natural Champa S.A.S</p>  <p>Fuente: Elaboración propia basado</p> <p>El nombre de la organización se crea con el propósito de dar un aspecto fresco para el consumidor, así como la mención del nombre del fruto.</p> <p>Asi mismo se hace la descripción del logo en el capítulo 4.</p>
Tamaño:	<p>La organización será una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) teniendo en cuenta que es una organización que será manejada por una sociedad familiar esta tendrá que cumplir con los requisitos necesarios en responsabilidades laborales y fiscales.</p>
Ubicación	<p>Planta de acopio y de procesamiento en el municipio de Miraflores Boyacá, oficina de representación Bogotá.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.10 Potencial del mercado en cifras.

Dentro del potencial del mercado se toma como objeto de análisis la ciudad de Bogotá y en su conjunto el país de Canadá como propósito de comercialización:

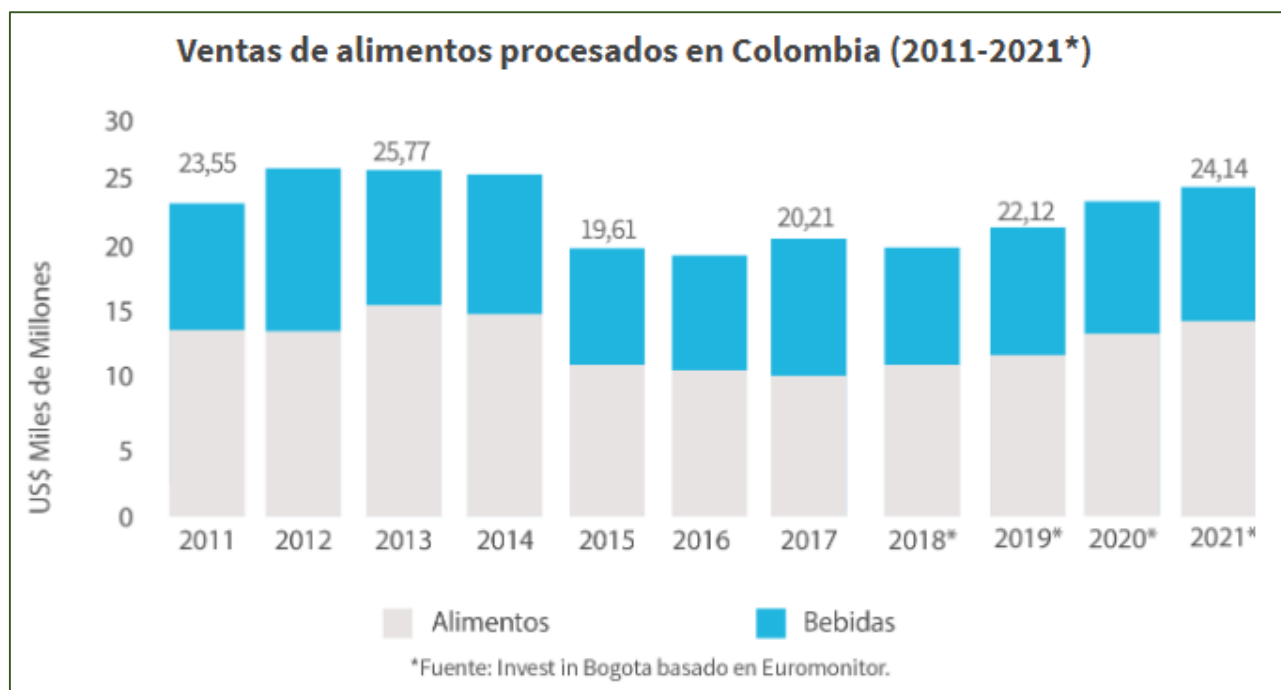
Figura 6 Cifras de la industria de alimentos en Colombia



Fuente: (ANDI, 2019)

En la figura 6 refleja las cifras de los principales productos alimenticios donde se evidencia el aumento en las exportaciones, importaciones y por su puesto en el PIB en 2018 con respecto al 2017, esto tiene como propósito la identificación de la toma de decisiones en materia de inversión para la ejecución del plan de negocio donde las cifras indican el buen camino que lleva Colombia en el crecimiento del sector, esto se profundizará de manera detallada en el capítulo 2.

Figura 7 Ventas de alimentos procesados en Colombia (2011-2021)

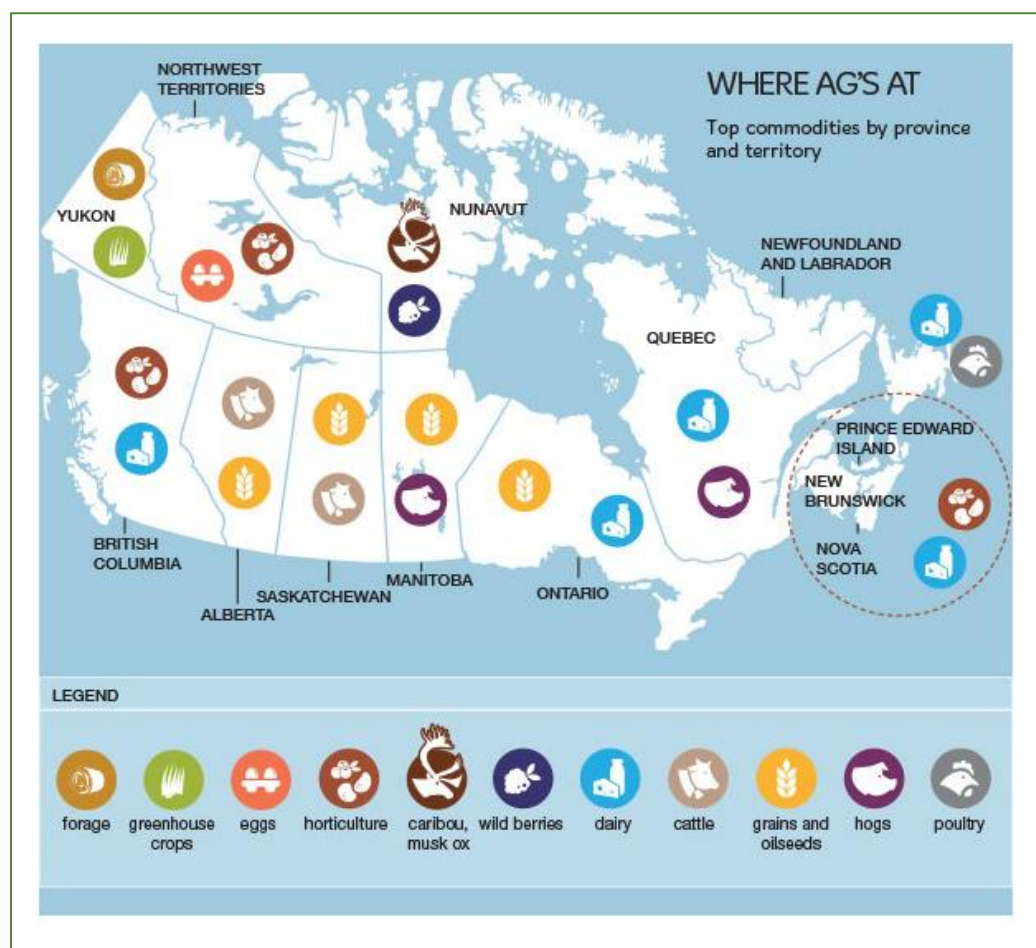


Fuente: (Invest in Bogotá, 2018)

Por otra parte, es importante indicar los incentivos y apoyo gremial e institucional un ejemplo real Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) procura el desarrollo integral de la industria y la promoción de los intereses sectoriales a través de la Cámara de la industria de bebidas y de la Cámara de la industria de alimentos. (Invest in Bogotá, 2018)

Con el programa de transformación productiva, el Gobierno nacional busca fortalecer la industria a través de su modernización, garantizando una producción sostenible. Actualmente este programa promueve sectores como: chocolatería, confitería y materias primas, carne bovina, lácteos y **hortifrutícola**. (Invest in Bogotá, 2018)

Figura 8 Actividades económicas primarias de Canadá



Fuente: (Actividades Economicas, 2018)

El sector agrícola representa el 1,6% del PIB de Canadá y emplea al 1,9% de la población, sin embargo, el sistema agrícola y la industria agroalimentaria emplean a casi dos millones de personas y se estima que contribuyen al 8% de la riqueza nacional. Canadá es uno de los principales exportadores de productos agrícolas del mundo, en particular de trigo. (Banco Santander, 2019)

Produce el 10% de los cultivos genéticamente modificados del mundo. La pesca es otro sector importante. Canadá es además uno de los principales productores de minerales, principalmente níquel, zinc y uranio (Banco Santander, 2019), es aquí donde los aportes indicados anteriormente profundiza las oportunidades que tiene la

exportación de frutas, toda vez que los consumidores canadienses exigen en los productos calidad y más si se torna al sector alimenticio, por lo tanto, para este segmento de población mundial prefieren importar, esto debido a que las tierras canadienses son poco fértiles para estos productos así como sus cambios estacionales limitan cualquier tipo de siembra, es así como dentro de las cifras mencionadas en la figura 8 no se evidencia una participación importante dentro del PIB al sector agrícola esto generando una conveniencia para la champa.

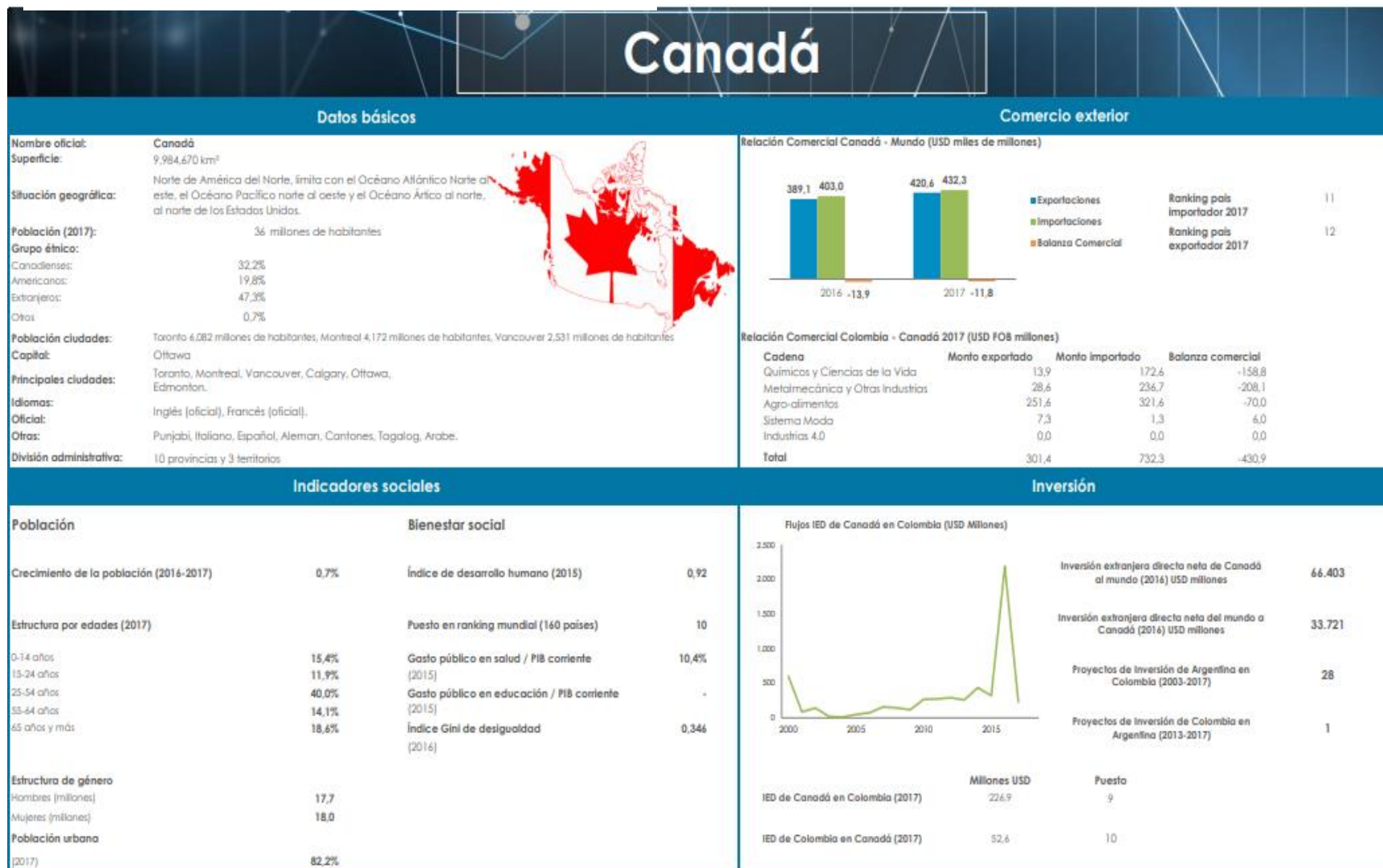
Figura 9 Repartición de las actividades económicas por sector Canadiense

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	1,5	19,4	79,1
Valor añadido (en % del PIB)	1,7	24,8	69,1
Valor añadido (crecimiento anual en %)	2,3	1,0	2,8

Fuente: World Bank, Últimos datos disponibles.

Fuente: (Banco Santander, 2019)

Figura 10 Estadísticas Canadá



Fuente: (Procolombia , 2018)

En la gráfica anterior el mercado de frutas a Canadá tiene mucho potencial y gracias al TLC, muchas frutas colombianas están ingresando a este país, ya que gozan de muy buena reputación uno de los factores importantes por los que la champa tiene oportunidad dentro de este mercado corresponde a que los consumidores buscan productos saludables. Es importante tener en cuenta que la población canadiense está envejeciendo, ha aumentado sus niveles de ingreso y ha vivido un cambio demográfico recibiendo inmigrantes de países de África, Asia y Latinoamérica que aumentan la demanda. Las frutas orgánicas tienen gran acogida siendo las favoritas fresas, plátanos, kiwis, naranjas y manzanas.

1.11 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Tabla 7 Ventajas competitivas de Natural Champa S.A.S

Ventajas competitivas de Natural Champa S.A.S	
<p>1. Propiedades del fruto exótico, multivitamínico y de sabor sin igual:</p>	<p>Es un fruto que cuenta con vitaminas b1,b2 y c, fosforo, hierro, proteína, carbohidrato, lípido, agua, niacina y fibra, además de contener un sabor agridulce, diferencial a cualquier fruto.</p>
	
<p>2. Su comercialización es básica y su distribución no considera costos elevados</p>	<p>Procesamiento es basado en retirar la cascara y semilla para luego ser comercializada en pulpa, los costos de producción calculados son despulpado, envasado y sellado</p>
	
<p>3. Es un producto ciento por ciento natural, ya que los consumidores</p>	<p>Este producto no contiene ningún conservante y se mantiene apto para comer hasta por seis meses en refrigerador, por lo que las personas pueden comprar</p>

eligen a estos por encima de otros



4. Parte fundamental para el organismo ya que la fruta contiene propiedades y es un producto que se puede incluir en cualquier dieta



5. Desde su siembra, cosecha, almacenaje y distribución se mantendrá sostenibilidad en materia ambiental, social y económica.



6. Trae un componente social para la región de Lengupa



para tener por una buena temporada, siempre con un mismo sabor.

Además de ser un jugo fácil de preparar ya que no necesita colarse, contiene alto contenido de vitaminas y minerales de fácil absorción para el cuerpo, y al ser un fruto ácido sirve también para diabéticos o personas con problema de azúcar.

Es un producto sostenible, en la región se realiza estudios para que su cascara sirva como maleza para algunos hongos que dañan otras plantas, a su vez también las semillas se está comenzando a usar en la parte cosmética.

La mejor ventaja es que con este proyecto decenas de familias podrán tener otra alternativa de cultivo a costos más baratos y con mayor rentabilidad.

7. Términos financieros



- Teniendo en cuenta que la fruta es considerada por las personas de la región como maleza, contribuye a que su precio sea inferior a las de las otras frutas que allí se comercializan
- Un solo árbol de champa puede llegar a producir 1 tonelada de fruto
- 1 Kg de pulpa de fruta para la venta al detal cuesta en el municipio de Miraflores alrededor de \$2500, mientras que un Kg de uchuva tipo de fruta esta alrededor \$6800.
- Dentro del plan de negocios se profundizará en este tema en el capítulo 7.

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de identificar las características de competitividad que puede lograr la organización Natural Champa se hace necesario realizar una matriz VRIO con el propósito de identificar las estrategias de la empresa y las ventajas competitivas donde el mercado en que operara.

Basado en un sistema de análisis de 4 cuestiones fundamentales de una empresa: el valor, la singularidad, la imitabilidad y la organización, cuyo propósito es plantear una perspectiva interna, identificando si se tiene o no la capacidad de explotar una oportunidad o solucionar un problema en el mercado en el que está presente. (Cerem Comunicación, 2016).

Para ello se tiene en cuenta los recursos o la capacidad que tiene la organización para competir en un mercado de pulpa de fruta, así como de fruta liofilizada, basado en las características del negocio, identificando el potencial de innovación y que tanto es posible que este sea imitado, para ello se tuvo en cuenta dentro de la matriz la competencia la cual se analiza en el capítulo 3.

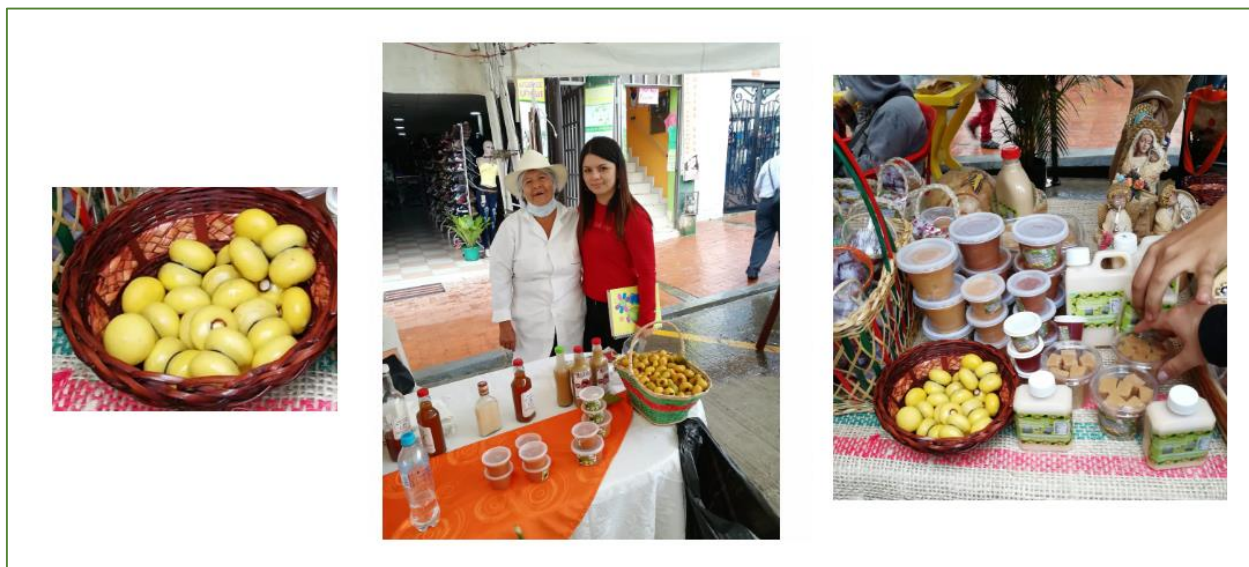
Tabla 8 Análisis VRIO

Recurso o Capacidad	Valioso	Raro	Costoso de Imitar	Explotado por la Organización	Implicaciones competitivas	Desempeño Económico
Propiedades del fruto exótico, multivitamínico y de sabor sin igual	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva sostenida	Arriba de lo normal
Su comercialización es básica y su distribución no considera costos elevados	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Temporal	Arriba de lo normal
Es un producto ciento por ciento natural, ya que los consumidores eligen a estos por encima de otros.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Temporal	Arriba de lo normal
Parte fundamental para el organismos ya que la fruta contiene propiedades y es un producto que se puede incluir en cualquier dieta	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida	Arriba de lo normal
Desde su siembra, cosecha, almacenaje y distribución se mantendrá sostenibilidad en materia ambiental, social y económica.	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida	Arriba de lo normal
Trae un componente social para la región de Lengupa	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida	Arriba de lo normal

Fuente: Elaboración propia

1.12 Justificación del componente innovador de Propuesta de Creación de Empresa

Figura 11 Justificación del componente innovador de la propuesta de creación de empresa



Fuente: Elaboración propia

La propuesta innovadora de la creación de empresa se sustenta en la comercialización del fruto champa, donde permitirá poner al alcance del mercado nacional y canadiense un fruto que bajo su argumento multivitamínico y de sabor diferencial muestre la diversidad que tiene los campos colombianos en especial de la región lengupense, así mismo con sentido de componente social, ambiental y económico, que se evidenciarán a lo largo del desarrollo del plan de negocio, mostrando de esta manera un emprendimiento que busca abrir mercados deleitando a los comensales.

Por otra parte, las oportunidades que tiene el fruto para ser transformado en lo que el cliente final desee, fruta en pulpa o liofilizada, genera proyección a futuro, esto se demuestra a lo largo de la elaboración del plan de negocio, teniendo en cuenta los comentarios de gusto por la fruta de las personas encuestadas, lo que permite generar la aceptación que esta puede llegar a tener entre quienes deseen disfrutarla.

Así mismo el componente social estará enmarcado como pilar de impulso a la región Lengupense quienes han buscado a lo largo de los años mostrar el fruto insignia de la región un componente económico, que contribuya al crecimiento de las familias campesinas y de quienes han buscado de una u otra manera que este fruto sea reconocido y comercializado fuera a pesar de los múltiples obstáculos que se han presentado, pero que gracias al interés de muchos generar alternativas que contribuyan a que la champa pueda ser tecnificada para logran el rendimiento en su cosecha, así como las alternativas que se presentan en el plan de negocio para poder mantener la perdurabilidad del fruto en pulpa y aún más liofilizada.

1.13 ¿Diferencial de la propuesta con respecto a las empresas que se encuentran en el mercado?

Dentro del diferencial que tiene la organización, se describe bajo las fortalezas y oportunidades que tiene la organización dentro del mercado

Tabla: Diferencial de la propuesta con respecto a la competencia

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
1.Conocimiento del fruto	1.Mercado en crecimiento
2.Conocimiento de la región	2.Fruto exótico poco conocido
3. Maquinaria de última tecnología	3.Fruta con alto margen de exportación
4. Personal calificado para las labores de transformación y comercialización de pulpa de champa	4.Incentivos por parte del gobierno para emprendedores.
5. Trabajo con asociación de mujeres campesinas dedicadas al cultivo de champa.	5.Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con compañías colombianas y del exterior para exportación de fruta.

Fuente: Elaboración propia

1.14 Resumen de las inversiones requeridas.

En la inversión inicial del negocio se establece que:

Para ello las inversiones que se proyectan a 5 años estas se basan en los aportes de los socios y la solicitud de financiación a una entidad financiera por valor de \$28.303.289, dentro de la Tabla 7, se resumen los cinco grandes rubros de inversión y la necesidad de financiación.

Para el primer año se tiene contemplado comprar el fruto despulpado a las asociaciones de mujeres campesinas teniendo en cuenta que dicha organización cuenta con la maquinaria especializada para este proceso con el propósito de que Natural Champa comercialice la fruta, esto en consideración de la importante inyección de capital que se requiere para comenzar, para ello en el capítulo 7 se detallara de manera exacta pre-factibilidad del plan de negocio.

Para la inversión correspondiente al transporte te tienen presupuestado un vehículo con las cualidades que se necesita, pero al ser este mismo quien lo distribuye en la ciudad de Bogotá lo costos son elevados llegando a más de \$400.000 por día de distribución, por lo que a largo plazo es mayor invertir en un propio camión y vinculando a la organización un conductor, esto se evidenciara en mayor detalle en el capítulo 7.

Tabla 9 Resumen de las inversiones requeridas

INVERSIÓN INICIAL	
Terrenos	\$ -
Propiedad planta y equipo	\$ 30.860.990,00
Muebles y enseres	\$ 2.400.000,00
Equipo de oficina	\$ 6.000.000,00
Equipo de transporte	\$ 70.000.000,00
Franquicias	\$ -
Patentes /inv en intangibles	\$ 4.406.466,00
Gastos de puesta en marcha	\$ 5.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 118.667.456,00

Fuente: Elaboración propia

Costos operativos	\$ 9.208.333,33
Nominas	\$ 9.450.000,00
Marketing Mix	\$ 472.500,00
Gastos fijos	\$ 4.505.000,00
Total	\$ 23.635.833,33
Total Inversión	\$ 142.303.289,33
Aporte Socios	\$ 114.000.000,00
Financiación	\$ 28.303.289,33

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

1.15 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Tabla 10 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas anuales	\$ 318.000.000	\$ 360.993.600	\$ 410.197.028	\$ 466.106.883	\$ 529.124.533
Costos anuales	\$ 110.500.000	\$ 5.305.895	\$ 142.095.632	\$ 161.150.656	\$ 82.760.959
Margen operativo	\$ 207.500.000	\$ 235.687.705	\$ 268.101.396	\$ 304.956.226	\$ 346.363.574

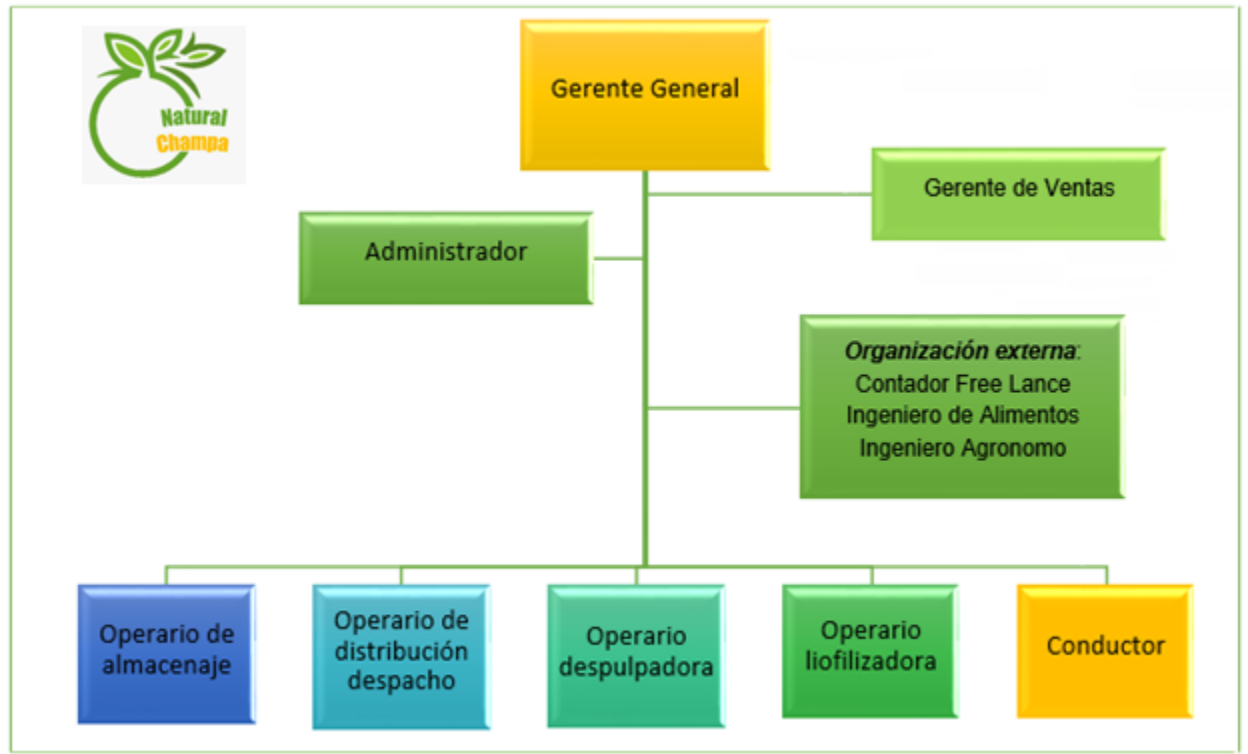
Figura: Elaboración propia basado en (Reyes Giraldo, 2016)

Para ello el margen operativo demuestra una rentabilidad del 65% lo que indica que se tiene un margen alto para que la compañía pueda maniobrar disminuyendo el riesgo financiero y generando un valor para los accionistas al crear flujo de efectivo operativo.

1.17 Equipo de trabajo.

La organización contará con dos socios emprendedores que se dedican de lleno en la ejecución del plan de negocios donde se contará con un equipo de trabajo el cual estará conformado por un administrador, cuatro operarios dedicados en el almacenaje del fruto así como su distribución y despacho, por otra parte se contarán con asesorías especializadas de ingenieros de alimentos e ingenieros agrícolas para ello en el capítulo 6 de los aspectos organizacionales se detallará el perfil y las funciones que tendrán los colaboradores de Natural Champa S.A.S.

Figura 12 Organigrama Natural Champa S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Equipo de trabajo, corto, mediano y largo plazo

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
En el corto plazo se contara con un gerente general, administrador, contador free lance, un operario de almacenaje y conductor	En el mediano plazo se contara con un operario de despulpadora de fruta, operarios de distribución y despacho	Se contara con ingenieros de alimentos, agrónomos, operarios de liofilizadora y operarios encargados de la transformación del fruto en sus derivados.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2
ANALISIS DEL SECTOR

1 CAPITULO 2 ANÁLISIS DEL SECTOR.

2.1 Análisis del Sector:

Dentro del análisis del sector se tomará en cuenta:

- Sector alimentos en Colombia
- Sector Fructífero en Colombia
- Exportación de Frutos de Colombia a Canadá
- Sector alimentos en Canadá
- Sector Fructífero en Canadá
- Consumo de fruta liofilizada en Canadá

2.1.2 Sector alimentos en Colombia

En los últimos años, la industria alimenticia colombiana ha experimentado una consolidación y una estructuración sin precedentes. El cambio se ha dado a través de fusiones, adquisiciones, desinversiones y nuevos competidores extranjeros que ingresan al mercado. (Vélez, 2019) en lo mencionado anteriormente se puede observar como la industria alimentaria se ha diversificado y a su vez, se ha consolidado en diferentes partes del país, llegando nuevos competidores y restringiendo al campesinado.

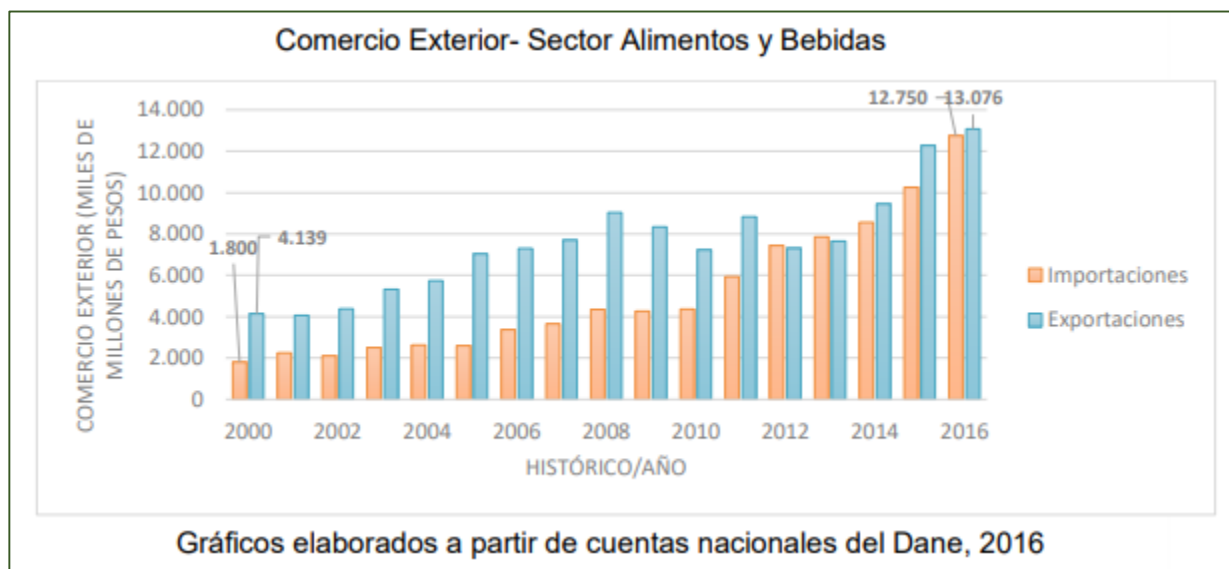
Igualmente, esta consolidación ha sido generalizada en las industrias minorista, hotelera- restaurante-institucional (HRI) y de procesamiento de alimentos y se ha impulsado con base en los aumentos de eficiencia esperados de las economías de escala, lo que generó impactos significativos en los precios de los alimentos. (Vélez, 2019) es así como vemos el crecimiento de la industria alimentaria en diferentes sectores generando economía de escalas, a través de los procesamientos de los alimentos, llegando a todos los sectores.

También es importante tener en cuenta que los canales de distribución se han vuelto más eficientes con una mayor presencia de competidores extranjeros. (Vélez, 2019)

Por lo tanto, la industria de los alimentos es un sector de alto potencial dado que dentro del mismo país se encuentran los insumos que se requieren para la transformación de estos lo cual le da competitividad al sector frente a otras industrias que requieren insumos que no se producen en el país incrementando los costos de materia prima y del total de la producción. En particular la industria de los alimentos procesados ha tenido un buen comportamiento comercial en el ámbito internacional como lo demuestran los históricos de las exportaciones con un alto número de productos sofisticados, que son la apuesta del gobierno para exportar. (Castrillón, 2018)

Dado a los aportes por Velez y Castrillon vemos un gran potencial en la industria alimentaria teniendo un gran crecimiento en cuanto a comercialización de diferentes productos tanto internamente como externamente de exportación, a su vez esta industria tiene un alto sentido social con nuestras familias campesinas.

Figura 14 Comercio Exterior - Sector Alimentos y Bebidas en Colombia



Fuente: (Castrillón, 2018)

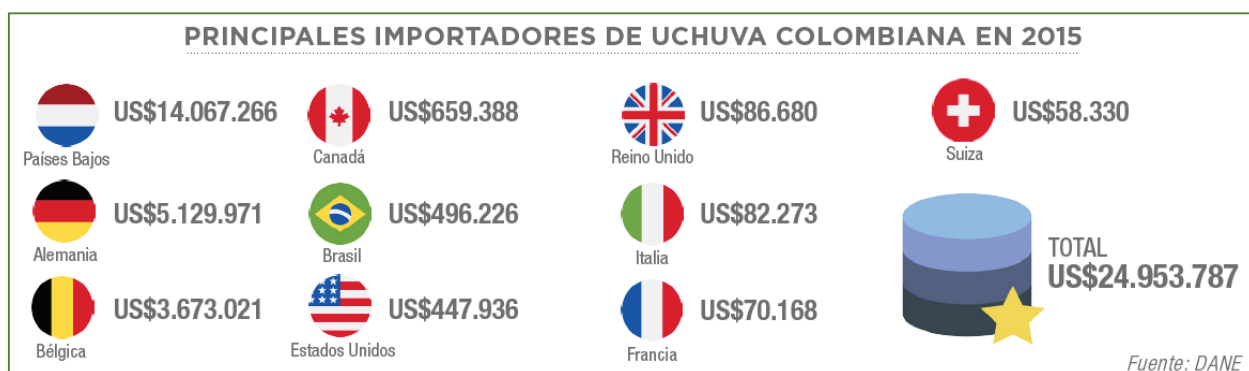
Por otra parte, para determinar una comparación en el cual puede llegar a entrar en competición la champa se incluye a la uchuva teniendo en cuenta que dentro del sector frutícola es uno de los productos con mayor aporte en temas de exportación gracias a que esta se acoge a beneficios arancelarios y a su vez tiene gran aceptación en los mercados internacionales.

En ese sentido, esta fruta, también conocida como “goldenberry”, “incaberries” o “goose berries” es demandada por su contenido en proteína, vitaminas A y C, fibra y propiedades antioxidantes. A esto se suma su sabor exótico y diferente, lo que eleva su competitividad. La uchuva es una de las frutas exóticas colombianas con mayor aceptación en los mercados internacionales y fue la segunda más exportada después del banano en 2015. Las ventas externas de este fruto superan los US\$25 millones al año. (Procolombia & Ministerio de comercio industria y turismo, 2016)

La uchuva está cubierta por el tratado de libre comercio con Canadá bajo la categoría de desgravación lo que quiere decir que no paga aranceles por su importación. Las exportaciones colombianas de uchuva llegan principalmente a Países Bajos, Alemania, Bélgica, Canadá, Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Italia, Francia y España. Los mercados que mayor crecimiento presentaron tanto en términos de valor como en volumen fueron Bélgica y Canadá con crecimientos superiores a más de US\$60.000 (C/U) y más de 20 toneladas (C/U). (Procolombia & Ministerio de comercio industria y turismo, 2016)

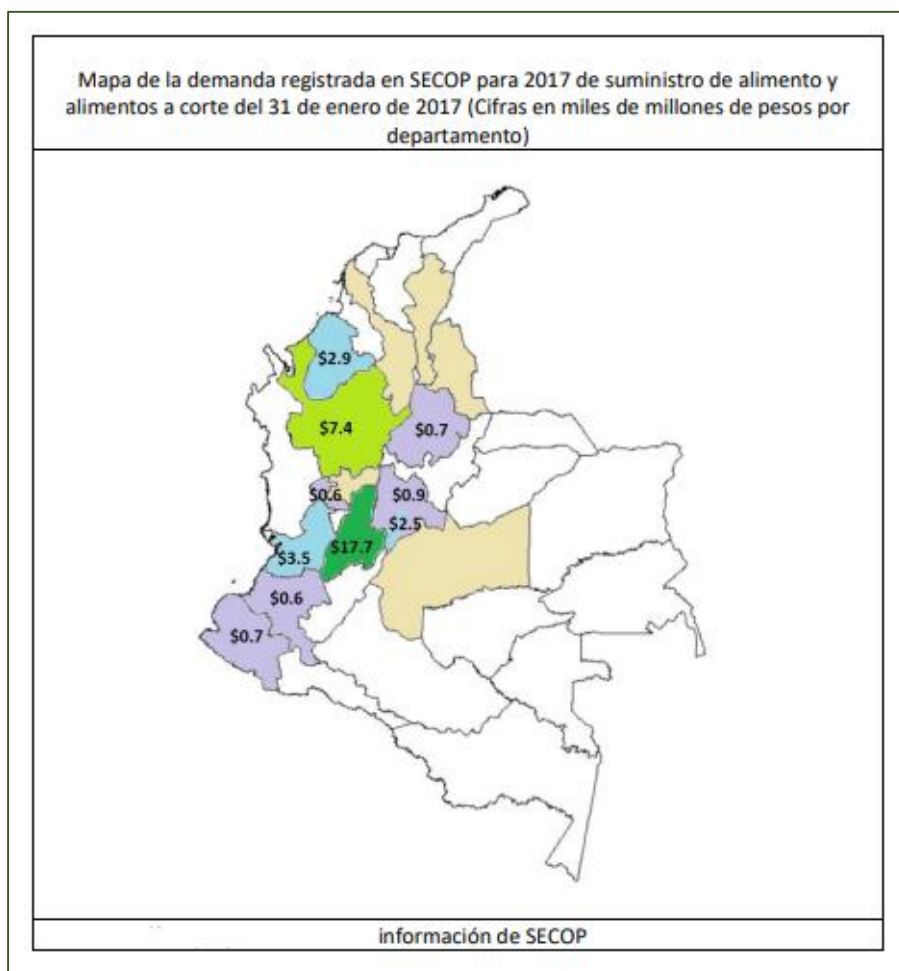
En el siguiente grafico se puede observar el gran potencial que tiene la uchuva en los mercados extranjeros, con lo cual se hace comparación con la champa ya que esta puede tener las mismas o mejores oportunidades en el extranjero al ser también un fruto exótico, y por sus nutrientes igual de variados a la uchuva que posee.

Figura 15 Principales importadores de uchuva colombiana en 2015



Fuente: (Procolombia & Ministerio de comercio industria y turismo, 2016)

Figura 16 Mapa de la demanda registrada en SECOP para el 2017 de suministro de alimento y alimentos a corte del 31 de enero de 2017



Fuente: (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018)

De acuerdo con la información registrada en SECOP, en 2016 se registraron más de 10 mil contratos relacionados con alimentos y suministros de alimentos para entidades estatales, con un valor de contratación de \$2.6 billones de pesos. Entre tanto, entre el 1 y el 31 de enero de 2017, se registraron 295 intenciones de contratación para servicios de suministros de alimentos por un valor de \$41 mil millones de pesos que como muestra el gráfico anterior, están concentrados en los departamentos de Tolima y Antioquia. (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018), gracias a esto el crecimiento de suministros de alimentos año tras año viene con tendencias al alza al igual que la contratación para este

sector, lo que muestra muy buenas cifras a futuro con las diferentes comercializaciones entre ellas incluir lograr incluir la comercialización de la champa

1.4 Caracterización del sector hortofrutícola en Colombia

El sector hortofrutícola de Colombia se encuentra en una posición muy interesante para alcanzar transformar el mismo en un sector de talla mundial, cuenta con unas condiciones ambientales y agrológicas muy favorables para el cultivo de productos priorizados y que permite generar las condiciones para obtener cosechas a lo largo de todo el año, todo lo cual se traduce en el elevado potencial productivo de Colombia de todos los productos seleccionados (Andi, 2013), esto gracias a la variedad de frutos que acá se cultivan.

Esto convierte a Colombia en un país atractivo para inversores extranjeros en el sector, cuyos propios agentes muestran una firme voluntad por impulsar el mismo con la visión compartida de desarrollar un sector competitivo que le convierta en un elemento clave en la generación de riqueza y empleo y el desarrollo de la economía del país.” (Andi, 2013), en este caso dentro del plan de negocio este argumento sustenta que al comercializar la champa la cual entraría a estar dentro del sector hortofrutícola generaría empleo a la población campesina que se dedica al cultivo y a una organización con empuje de emprendimiento.

2.2. Sector alimentos en Canadá

Canadá representa el 0,49% de la población mundial y su producción y consumo de alimentos a escala global alcanza el 1,1% y el 0,8% respectivamente, es un país capaz de autoabastecerse de productos agroalimentarios básicos. Sus grandes recursos naturales y vasta extensión territorial, facilitan una agricultura extensiva que compite a escala internacional, particularmente en los mercados de cereales. (Gil Blanco, 2013)

Las limitaciones productivas de Canadá se derivan de sus condiciones climatológicas. Los largos y duros inviernos canadienses solo permiten una agricultura estacional que, salvo excepciones como Ontario y la Columbia Británica, producen una reducida variedad de legumbres y frutas durante la primavera y los meses estivales. En 2011, según los últimos datos publicados por el Ministerio de Agricultura Canadiense, la

mayor producción nacional de frutas y vegetales fue de productos como el repollo, las cebollas, el maíz, tomates, zanahorias (71,34% de la producción de vegetales en Canadá), manzanas, uvas y bayas (88% de la fruta cultivada en Canadá). (Gil Blanco, 2013)

En Canadá por sus condiciones climatológicas es muy difícil que la tierra produzca ciertos frutos y solo se consolida en un número muy limitado de frutas y estas por un periodo corto en el año, por lo cual realiza varias exportaciones tanto de frutas como de hortalizas, esto dentro del plan de negocio se considera una oportunidad para que las frutas colombianas incluida la Champa incursionen en este mercado tan amplio y exigente.

2.2.1 Caracterización del sector hortofrutícola en Canadá

El mercado canadiense de frutas y verduras frescas se estima en un valor de \$11,2 mil millones al año. El canadiense promedio compra productos frescos al menos una vez por semana y consume entre tres a cinco porciones por día, muy por debajo de las ocho a diez porciones recomendadas por la Guía Alimentaria Canadiense. (Centralamericadata, 2015). Entre el 2009 y 2013, el consumo de frutas en Canadá aumentó un 6% y el consumo de verduras creció un 5% en el mismo período.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el aporte anterior indica que el mercado canadiense tiene un comportamiento de consumo de frutas y verduras importante el cual ha venido en crecimiento continuo lo que contribuye a generación de oportunidades para el sector agroindustrial en temas de exportación para otros países quienes están en continua producción.

Lo anterior se ve impulsado por una mayor conciencia por parte de las personas consumidoras, que ha llevado a un renovado interés en los beneficios de productos frescos, no procesados y ricos en nutrientes, sobre todo entre la población de mayor edad en ese país. (Centralamericadata, 2015).

El argumento anterior contribuye al plan de negocios dado que el consumo responsable de alimentos que contribuyen a la salud humana vienen en auge principalmente por la preocupación que se tiene de los componentes con los que estos

se manipulan para su conservación, esto da pie para que la champa siendo un fruto basado en ricos nutrientes genere una aceptación dentro de la población canadiense.


Dado que Canadá tiene una temporada de cosecha relativamente corta, el mercado de importación de frutas y verduras frescas allí es amplio. Las importaciones canadienses de frutas crecieron del 2012 al 2013, al alcanzar los \$4,5 miles de millones, mientras que las importaciones de verduras y hortalizas alcanzaron su mayor alza en cinco años, con \$2,8 mil millones, según datos de la Oficina de Estadística y Censo de Canadá (Centralamericadata, 2015), dado los crecimientos registrados en materia de importación por parte de la comunidad canadiense se abren oportunidades de ingreso a este mercado demandante de frutas y verduras teniendo en cuenta sus limitaciones climáticas lo que permite pensar en la creación de estrategias innovadoras y de calidad para llegar a este segmento de población.

Si bien Estados Unidos y México siguen siendo sus principales proveedores de alimentos, la popularidad de los “superalimentos” y productos comestibles étnicos ofrece oportunidades para los exportadores de todo el mundo. (Centralamericadata, 2015) entre ellos Colombia y su amplia gama frutal.

2.2.1 Análisis del comportamiento del consumidor canadiense

Las tendencias y el perfil del consumidor medio canadiense, se puede establecer una serie de preferencias o características del mismo:

Tabla 11 Hábitos de consumo y compra de los canadienses

Hábitos de consumo y compra de los canadienses	
	<p>Debido a la ausencia de fuertes tradiciones culinarias propias y de las limitaciones de la producción nacional, una parte creciente de los consumidores canadienses buscan productos de importación. Buscan que ostenten un contexto histórico y cultural que los defina y les permita acercarse culturalmente a otras nacionalidades o grupos étnicos.</p> <p>El consumidor canadiense busca productos con una presentación exterior excelente, con envases fáciles y cómodos, al mismo tiempo que ecológicos.</p>

2.3 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio y barreras de entrada y salida

Para realizar el análisis de las fuerzas que impactan el negocio y las posibles barreras de entrada y salida se usara una matriz Pestel con el propósito de realizar un análisis del entorno

Figura 17 Análisis Pestel



Fuente: (Ingenio Empresa, 2018) y elaboración propia

- **Negociar con los compradores:** Para la organización lo más importante son los clientes y al tener un producto nuevo en el mercado puede otorgarle un precio competitivo frente a las demás frutas, el cual sea bien recibido por todos los clientes.
- **Amenaza ante nuevos competidores:** En el momento la fruta solo la comercializan en la región y se quiere al futuro fortalecer las alianzas estratégicas con ciertos sectores para minimizar la entrada de nuevos competidores. Ya que por el proceso de producción y logística puede ingresar un competidor grande con buenos recursos y hacer todo a menor valor.
- **Poder de negociación con los proveedores:** En este negocio la principal idea es una gana-gana con el campesinado de la región, por la responsabilidad social que se pretende tener desde el principio la empresa. En cuanto al plástico que manejará la organización tendrá dos o tres proveedores con lo cual le permitirá la opción de calidad y precio a la vez.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Al ser la comercialización de pulpa de fruta la única amenaza son las demás frutas, pero por gusto y sensaciones al probar las diferentes frutas siempre va a contar con gente que disfrute y guste de la chamba.
- **Rivalidad entre empresas:** En el momento no hay otra empresa en la región que lleve sus productos a Bogotá o los exporte.

2.4 Análisis de oportunidades y amenazas.

Dentro de las oportunidades se evidencia en que la organización tiene un potencial enorme, teniendo en cuenta que se trata de un mercado no explorado donde es un fruto innovador, exótico y con capacidad de responder a las demandas del mercado local y extranjero teniendo en cuenta lo que se mencionaba anteriormente que se cuenta con consumidores que les gusta la practicidad, el ahorro de tiempo y un producto con características alimenticias

Por otra parte, las amenazas que se pueden llegar a presentar corresponde a:

- Productos sustitutos como las demás frutas o un competidor con musculo financiero.

CAPITULO 3

ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

3 CAPITULO 3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

3.1. Análisis y estudio de mercado.

Para Natural Champa S.A.S, es una organización que se desenvolverá en un sector dedicado a la comercialización de fruta en pulpa y liofilizada en un mercado local e internacional, donde las oportunidades y por supuesto la competencia son factores determinantes para el surgimiento y posicionamiento de la misma, basada en un fruto exótico poco conocido y con características diferenciales.

3.1.1 Tendencias del mercado.

Las tendencias del mercado se sustentan para los próximos años en un alto consumo de frutas y verduras, teniendo en cuenta la nueva ola que se viene presentando acerca de una vida saludable y esta se encuentra argumentada en un consumo rico de este tipo de alimentos, así mismo se evidencia que los millenials tiene un alto impacto e influencia en este estilo de vida, para ello evalúan aspectos tales como:

- El aspecto del producto
- El precio por kilo
- Que sean productos de temporada
- Su origen
- Los beneficios para la salud

Además, el *packaging* es clave siempre que sea sostenible y lleve producto de calidad.

Por otra parte, desde la óptica del mercado internacional de frutas y verduras, se están haciendo evidentes siete tendencias que están exigiendo los consumidores y que de una u otra forma son el resultado de las actitudes frente a las F&V:

- Productos naturales,
- Productos 100% orgánicos,
- Diferenciación en empaques y presentaciones
- Aporte nutricional
- Trazabilidad

- Certificaciones
- Requisitos de los compradores: sociales (horas trabajadas, edad mínima de los trabajadores de las empresas agrícolas), medioambientales (uso adecuado de sustancias peligrosas como agroquímicos, manejo responsable de residuos, contaminación) y de seguridad para los consumidores. (Ministerio de salud , 2013)

Figura 18 Tendencia actual del consumidor.



Fuente: Tomado de (Jareño, 2017) manipulado por el autor

Así mismo, las tendencias de consumo alimenticio en Canadá está dado por los alimentos saludables y especiales para dietas que han mostrado un crecimiento constante en los últimos años. Se espera que esta tendencia se mantenga dado el aumento de la población adulta mayor y del interés de la generación del Milenio por alimentos saludables.

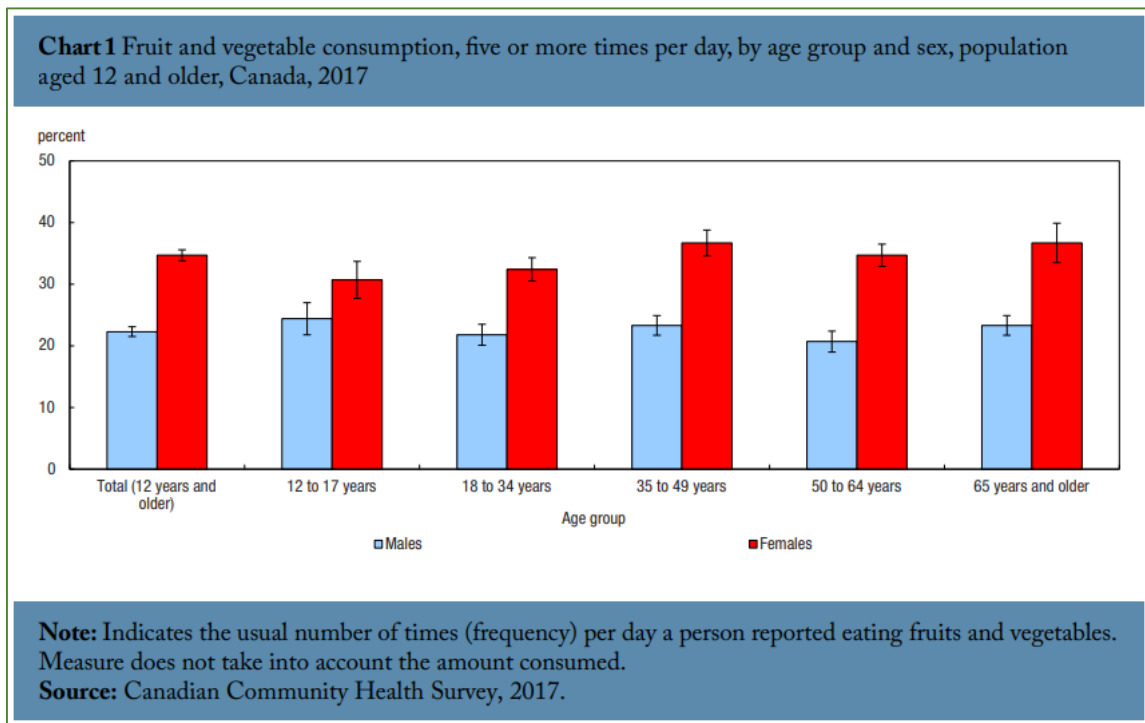
Surgen así oportunidades para los productos libres de gluten, los alimentos Kosher y Halal, los alimentos funcionales, fortificados y liofilizados (Agrimundo, 2016)

En Canadá existe una particularidad y es que es un país donde su población más joven es emigrante y está por sus niveles culturales se preocupan en gran medida por la alimentación saludable a pesar de que buscan practicidad debido a la vida agitada que

se pueda tener, ven una oportunidad en frutas funcionales bajo el tratamiento de la liofilización una solución a este problema.

En 2017, el 28,6% de los canadienses de 12 años o más (aproximadamente 8,3 millones de personas) informaron que habían consumido frutas y verduras cinco o más veces al día. Las mujeres son más propensas que los hombres a reportar el consumo de frutas y verduras cinco o más veces al día (34,7%, 22,3%). La proporción de mujeres de 12 años o más que informaron haber consumido frutas y verduras cinco o más veces por día disminuyeron entre 2016 y 2017 (36,9%, 34,7%), mientras que la proporción de hombres se mantuvo estable. (Canadian Community Health Survey, 2017), un aporte importante para segmentacion de mercado.

Figura 19 Consumo de frutas y verduras, cinco veces o más por día, por grupo de edad y sexo, población mayores de 12 años, Canadá, 2017

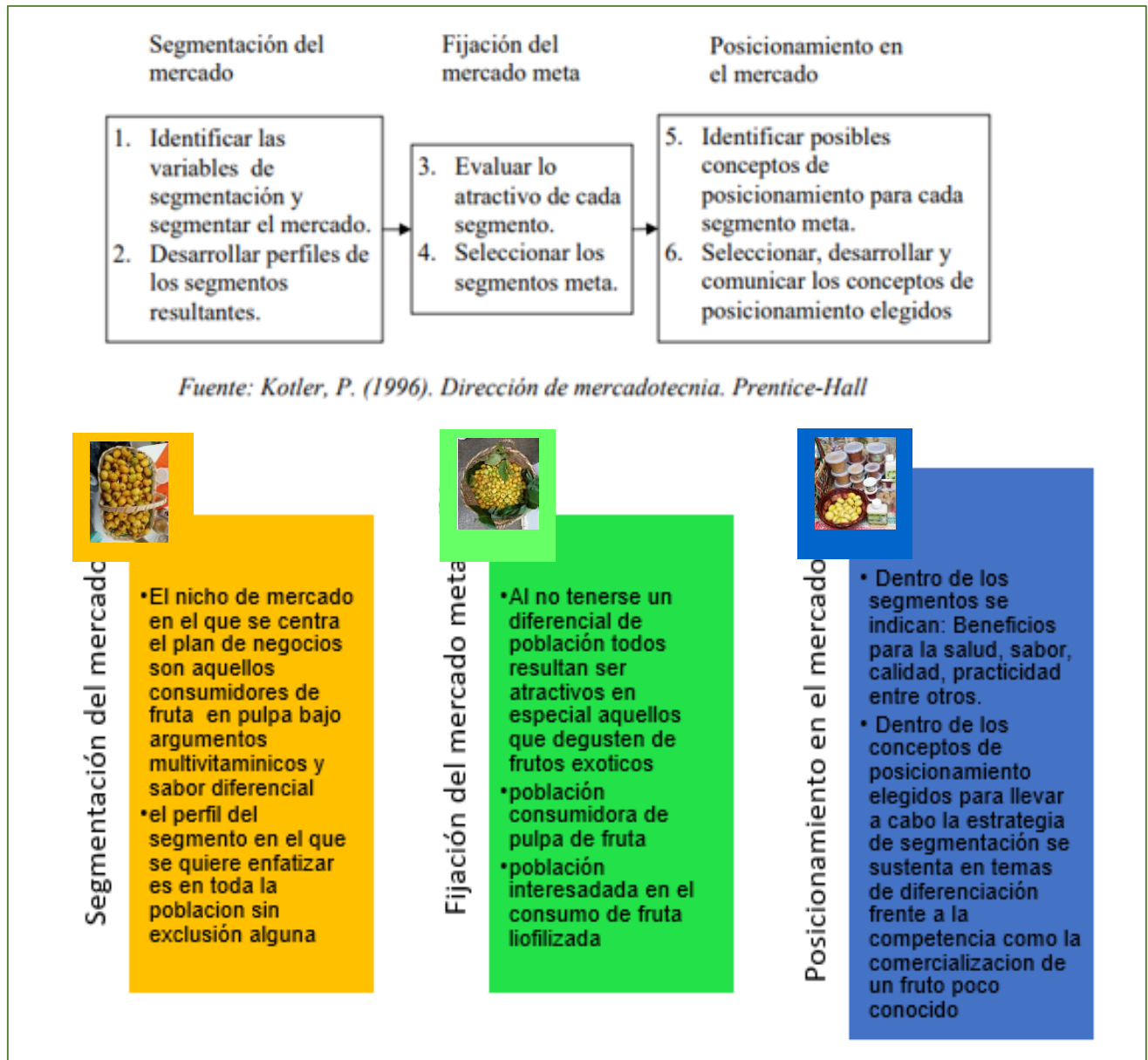


Fuente: (Canadian Community Health Survey, 2017)

3.1.2 Segmentación de mercado objetivo.

“La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa” (Kotler, 2001) El segmento de mercado objetivo para la organización Natural Champa se identificara bajo los siguientes pasos:

Figura 20 Segmentación del mercado



Fuente: Elaboración propia basada en (Kotler, 2001)

3.1.3 Descripción de los consumidores.

Tabla 12 Descripción de los consumidores.

• Caracterización del sector.		
1. Perfil demográfico:	Rango de edad:	Desde los 5 años hasta la persona mayor
	Sexo:	Indistinto
	Tipo de población:	Hombres, mujeres, jóvenes, niños y personas mayores
2. A qué grupo social pertenece:	En primer lugar, pretender llegar a generar una asociación con Nativos y Cosechas donde este tendría como resultado ingresar a una población con perfil medio, medio-alto y alto, después de haber abarcado este nicho, la organización Natural Champa buscara llegar a los estratos 1, 2 y 3 vendiendo directamente en puntos la pulpa. A su vez con la liofilización centrar esfuerzos para llegar al mercado Canadiense en todos sus estratos.	
3.Cuál es su nivel educativo:	Tendremos un sector de universitarios y gente muy preparada disfrutando y pagando por un buen jugo de chamba, pero a su vez gente con poco estudio comprando pulpa.	
4. Qué elementos culturales lo definen:	Cualquier persona en cualquier cultura puede disfrutar de la chamba no hay ninguna exclusión.	
5. Cuáles son sus patrones de compra:	Personas que le gusta disfrutar una bebida exótica poco conocida y con un sabor inigualable.	

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Tamaño del mercado.

Para el tamaño del mercado se toma como objeto de análisis Bogotá y Canadá para ello se valida los datos macro:

Figura 21 Territorios y provincias de Canadá ordenados por población

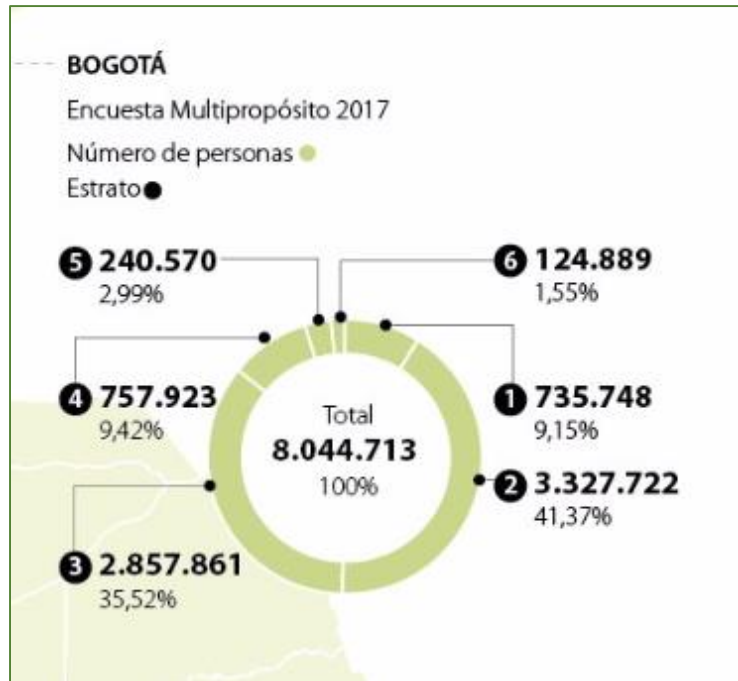
Geographic name	Población, 2016
▲	◆
Canada ¹	35,151,728
Newfoundland and Labrador	519,716
Prince Edward Island	142,907
Nova Scotia	923,598
New Brunswick	747,101
Quebec ¹	8,164,361
Ontario ¹	13,448,494
Manitoba	1,278,365
Saskatchewan	1,098,352
Alberta ¹	4,067,175
British Columbia ¹	4,648,055
Yukon	35,874
Northwest Territories	41,786
Nunavut	35,944

Fuente: (Statistics Canada, 2017)

En el anterior grafico podemos observar los datos poblacionales por provincia en Canadá, donde cuenta con alrededor de los 35 millones de habitantes en su totalidad, siendo Ontario el territorio con mayor participación con 13.448.494 de personas, seguido por Quebec con 8.164.361, esto brinda una información importante para la toma de decisiones en la muestra poblacional.

Por otra parte, en el siguiente grafico se puede observar el número de personas por estratos socioeconómicos en Bogotá:

Figura 22 Población por estratos socioeconómicos en Bogotá



Fuente: (Riaño, 2017)

Según el Dane la población en Bogotá para el año 2018 llego a 7.200.000 personas, 800.000 personas menos de lo que había calculado el Dane. El censo también evidenció la reducción del tamaño de los hogares. El 67,9 por ciento está compuesto por entre 1 y 3 personas, sin desconocer el hecho de que se incrementaron los hogares unipersonales, que predominan en siete localidades del centro y norte de la ciudad con más del 30 por ciento de los hogares de una sola persona. (Cárdenas, 2019)

Al tener un producto de pulpa de fruta el primer objetivo de mercado es introducirlo a los estratos 2,3,4, y 5, por la facilidad de colocar el producto en tiendas de barrio y supermercados.

3.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado nacional e internacional.

3.1.5.1 Riesgos de mercado

Tabla 13 Riesgos de mercado

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	RIESGO	NIVEL
Fuerza Social	Personas o asociaciones que empaacan pulpa de manera artesanal a menor precio	Competencia desleal	Bajo: Aunque se puede presentar no han podido llevar la fruta a Bogotá
	Personas del pueblo que no acepten la llegada de una empresa para exportar su fruta	Rechazo o no de aceptación cambios	Bajo: Aunque se puede presentar todo es un arreglo con la alcaldía del pueblo
Fuerza Legal	Leyes o artículos para el manejo de los campos y regulación de frutas	Reformas agrarias	Medio: Se esperan nuevas reformas agrarias
Grupos Insurgentes	Entradas de nuevos grupos insurgentes a la zona de Lengupa	Vacunaciones o pagos extorsivos	Bajo: Aunque la zona ya conto en años pasados con grupos al margen de la ley, actualmente es un sitio con mucha paz y cuenta con un batallón de alta montaña
Fuerza Ambiental	Regulaciones o nuevas leyes para el manejo y logística del producto	Disposiciones ambientales que afectan la zona	Bajo: La empresa cuenta con un manejo residual seguro y además de un empaque biodegradable
Fuerza económica	Inflación, revaluación del peso, capacidad de endeudamiento, cartera, vías.	Cambios en créditos, retraso en pagos, vías en mal estado.	Medio: Estabilidad económica estable del país, pagos de clientes de más de 90 días afecta el flujo de caja. Derrumbes en carretera, pasos restringidos

Fuerza del mercado	Proveedores	Incumplimiento en las entregas de la fruta o de empaque	Medio: Aunque se desea manejar contratos integrales, puede haber incumplimiento para entrega en frutas por parte de las asociaciones ya sea por daño de la fruta o difícil transporte
Fuerza Tecnológica	Avances Tecnológicos	No contar con la tecnología necesaria para tener una ventaja competitiva	Bajo: Al entrar en el mercado se comprará tecnología actual y de muy buena calidad

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior genera un aporte importante dentro de la creación del plan de negocio, gracias a que se pueden validar los posibles riesgos de mercado a los que se puede enfrentar la organización, en este caso se evidencia riesgos de fuerza social, como lo es el caso de los campesinos que podrían llegar a considerar que la entrada de una empresa que se dedique a la comercialización del fruto en algún momento se pueda convertir en competencia, sin embargo se considera como un riesgo de nivel bajo, teniendo en cuenta que dentro de unas de las prioridades de la Alcaldía Municipal de Miraflores es promover la comercialización de los frutos de la región para movilizar el empleo e ingresos para la población.



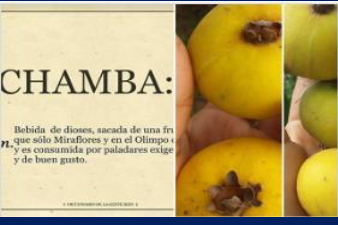

Así mismo se habla de una fuerza legal, dentro de esto se asume las posibles regulaciones agrarias a las que se debe enfrentar Natural Champa para la comercialización, también se tiene en cuenta dentro de un nivel bajo, por otra parte y muy importante, a pesar de actualmente el Municipio de Miraflores cuenta con garantías de seguridad en algún momento de la historia de la población conto con grupo insurgentes al margen de la ley que afecto la entrada de inversionistas al municipio sin embargo actualmente la zona cuenta con protección de las fuerzas militares y de policía lo que aporta a la seguridad para que Natural Champa pueda poner en funcionamiento la microempresa sin ningún contratiempo de esta índole.

Dentro de la fuerza ambiental, la organización presenta la preocupación por ser amigable con el medio ambiente como uno de sus pilares, por ende, el uso de material biodegradable es un principio para el funcionamiento de la compañía.

Así mismo se explican las fuerzas económicas de mercado y tecnología, las cuales se detallan en la tabla.

3.1.5.2 Oportunidades de mercado local

Tabla 14 Oportunidades de mercado local

 <p>Mercado</p>	 <p>Innovación</p>	 <p>Sabor</p>	 <p>Clientes potenciales</p>
<p>Un mercado virgen en cuanto al conocimiento y el sabor de la Champa</p>	<p>Las personas están dispuestas a comprar tanto pulpa como fruta liofilizada por su practicidad .</p>	<p>Un sabor único no dado por ninguna compañía actualmente</p>	<p>Ventas mayoristas para empresas como Nativos y Cosechas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Oportunidades de mercado extranjero

 <p>Mercado</p>	 <p>Innovación</p>	 <p>Sabor</p>	 <p>Clientes potenciales</p>
<p>Un mercado virgen en cuanto al conocimiento y el sabor de la Chamba</p>	<p>Las personas están dispuestas a comprar fruta liofilizada por su practicidad.</p>	<p>Un sabor único no dado por ninguna compañía actualmente</p>	<p>Ventas mayoristas para empresas como Walmart y Tim Hortons</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.6 Diseño de las herramientas de investigación.

Muestras probabilísticas

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para esta muestra se realizará una encuesta o sondeo donde se pretende observar la probabilidad de aceptación de la fruta champa tanto en pulpa como liofilizada.

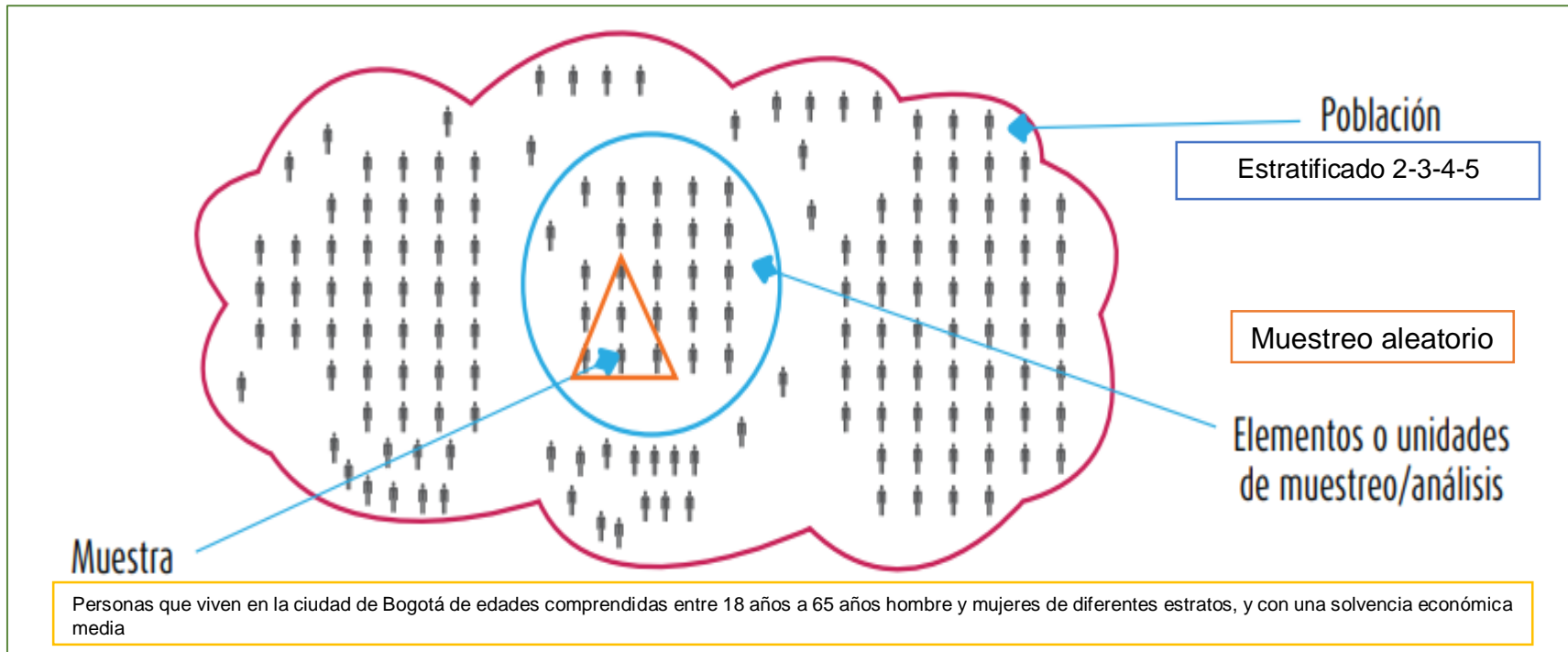
Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

- Para la primera encuesta se realizaron 17 preguntas de selección múltiple con variables en varias categorías, como conocimiento del fruto, precio, registros, calidad.
- Para la segunda encuesta se formularon 11 preguntas de selección múltiple con variables en varias categorías, como conocimiento del fruto, aceptación, precio y calidad.

Por otra parte indica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) en su libro Metodología de la investigación que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

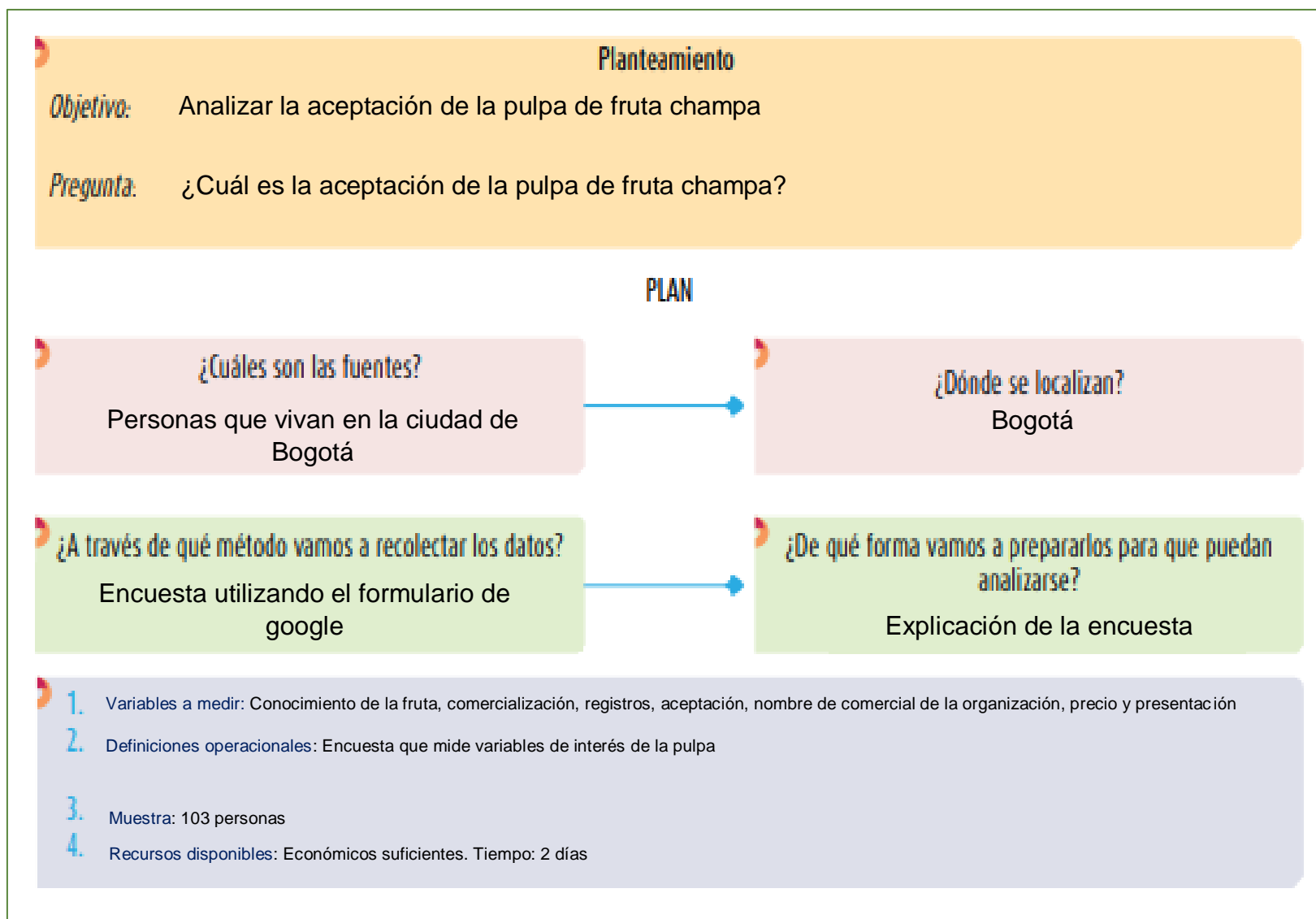
Bajo lo argumentado anteriormente para el desarrollo de la encuesta se tomó en cuenta lo indicado en la figura 23

Figura 23 Representación de muestra



Fuente: Tomada de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) manipulado por el autor

Figura 24 Plan para la obtención de datos en Bogotá



Fuente: Tomada de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) y manipulada por el autor

Tabla: Ficha técnica de la encuesta

Ficha Técnica	
Proveedor de la investigación	Google
Nombre del proyecto	Pulpa de Fruta Champa
Población objetivo	Personas que viven en la ciudad de Bogotá de edades comprendidas entre 18 años a 65 años hombre y mujeres de diferentes estratos, y con una solvencia económica media
Tamaño de la muestra	103 encuestas
Confianza y error muestral	Muestreo aleatorio simple con un 95% de confianza
Método de muestreo	Estratificado 2-3-4-5
Procedimiento de selección del entrevistado	Muestreo aleatorio simple
Persona entrevistada	Personas que viven en la ciudad de Bogotá de edades comprendidas entre 18 años a 65 años hombre y mujeres de diferentes estratos, y con una solvencia económica media
Método de recolección	Redes sociales y correo electrónico
Periodo de recolección	15 días duración 3 minutos

Fuente: Elaboración propia

En nuestro diseño de las herramientas para investigación se realizará una encuesta donde a través de google permita contestar de manera rápida y ágil las preguntas diseñadas para la pulpa de chamba con las siguientes preguntas:

Tabla 16 Encuesta

ENCUESTA	
1	Consume pulpa de fruta?
2	Si contesto No a la anterior pregunta le gustaría consumir pulpa de fruta?
3	¿Cada cuánto consume o consumiría pulpa de fruta?
4	¿En qué presentación le gustaría encontrar pulpa de fruta?
5	¿Cuántas bolsas de pulpa compra o compraría a la semana?
6	Cuando le mencionan pulpa de fruta ¿Qué es lo primero que se le viene a la cabeza?
7	Entre comprar fruta o pulpa de fruta ¿Qué considera mejor?
8	Califique de 1 a 5 la importancia que le da al registro INVIMA donde 5 es muy importante y 1 no es

9	Califique de 1 a 5 la importancia que le da a que la pulpa sea libre de conservantes donde 5 es muy importante y 1 no es importante
10	Califique de 1 a 5 la importancia que le da a la facilidad de preparación de jugo donde 5 es muy importante y 1 no es importante1
11	¿Dónde le gustaría comprar pulpa de fruta?
12	Cuando le mencionan que el producto es natural ¿Qué se le viene a la cabeza?
13	¿Qué piensa cuando le dicen la palabra Champa?
14	¿Conoce el fruto Champa?
15	¿Estaría dispuesto a pagar \$6.000 por Kg de pulpa de fruta?
16	¿Estaría dispuesto a comprar fruta liofilizada? (La liofilización es un proceso que permite extraer toda la humedad de un alimento, preservando al máximo su sabor)
17	Qué piensa del nombre Natural Champa para una compañía dedicada a la comercialización de pulpa de fruta

Fuente: Elaboración propia

3.1.7 Objetivos.

Los objetivos del estudio de mercadeo son:

- Recopilar datos mediante un cuestionario para medir la aceptación que tiene la pulpa de fruta dentro de la población de Bogotá.
- Valorar el comportamiento de consumo de la población.
- Que conocimiento el grupo tiene acerca de la champa.
- Cuantificar la cantidad de personas que están dispuestos a comprarla.

3.1.8 Cálculo de la muestra.

Para la muestra se tomó en cuenta un grupo objetivo de personas que viven en la ciudad de Bogotá de edades comprendidas entre 18 años a 65 años hombre y mujeres de diferentes estratos, y con una solvencia económica media.

Por otra parte, se tiene en cuenta que para Calcular un tamaño de muestra que sea representativo de la población se debe seleccionar los elementos muestrales de manera que al inicio todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) para lo cual lo recomendado por Sampieri se una el programa STATS como herramienta para el cálculo de la muestra.

Figura 25 Determinación de tamaño de muestra y el intervalo de confianza

The figure shows two calculator panels. The left panel, titled 'Determinar tamaño de muestra', has 'Nivel de confianza' with radio buttons for 95% (selected) and 99%. 'Intervalo de confianza' is a text input with '10'. 'Población' is a text input with '103'. There are 'Calcular' and 'claro' buttons. Below, 'Tamaño de muestra necesario' is a text input with '50'. The right panel, titled 'Encontrar intervalo de confianza', has 'Nivel de confianza' with radio buttons for 95% (selected) and 99%. 'Tamaño de la muestra' is a text input with '103'. 'Población' is a text input with '0'. 'Porcentaje' is a text input with '50'. There are 'Calcular' and 'claro' buttons. Below, 'Intervalo de confianza' is a text input with '9.66'.

Fuente: (The Survey System, 2019)

3.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Para el diseño de las encuestas se hizo un análisis para tomar en cuenta el tiempo que llevaba contestar la encuesta con la aplicación de google diseñada para facilitar la recopilación y disposición de todo tipo de información, así como la creación y aplicación de encuestas y cuestionarios en línea, los cuales resultan sumamente útiles para la obtención de datos requeridos para el desarrollo de proyectos e investigaciones, al igual que para la realización de trabajos prácticos y evaluaciones por vía electrónica. (Gimnasia Cerebral, 2019)

Una vez realizada la encuesta con 17 preguntas en formato para dispositivos móviles o PC, esta se realiza en un minuto y es práctica y fácil para las personas encuestadas.

3.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.

La metodología para el análisis de los competidores según la deben ser evaluados, en aspectos como son el poder del mercado, las barreras de entrada, entrada de nuevas empresas, el número de empresas en funcionamiento, y la evaluación de costos de los rivales, así como los grados de innovación y eficiencia. (OCDE, 2017)

A los anteriores aspectos, y como fuente de evaluación de los competidores se revisará la metodología de análisis las regulaciones existentes, dado que la toma de decisión por parte de las entidades en cuanto a la contratación de consultorías depende en gran medida de las regulaciones o normas que rigen el sector de la salud, pero no saben implantarlo (OCDE, 2017)

Tabla 17 Conceptos análisis de los competidores

Conceptos análisis de los competidores	
Poder de mercado	Número de empresas
	Concentración de la producción
Barreras a la entrada	Barreras naturales
	Barreras relacionadas con los costos
	Barreras creadas por la conducta de la(s) empresa(s) participante(s) en el mercado:
	Barreras generadas por las regulaciones
Entrada de nuevas empresas	La entrada de nuevas empresas inyecta competencia en términos de precios, estimula la innovación, genera ganancias en eficiencia de la producción y resulta en una mayor variedad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos.
Salida de empresas	La salida de empresas de una industria puede llevar a incrementos en el poder de mercado que ejercen las compañías ya participantes, lo que llevaría a mayores precios
Innovación y eficiencia	Mejorías en la calidad de los productos Mayor variedad de productos Mejorías en la seguridad de los productos.
Elevación de costo de los rivales	Si una empresa tiene la capacidad de elevar los costos que enfrentan sus rivales, puede reducir el nivel de competencia en el mercado y obtener mayores utilidades. Las estrategias para elevar los costos de los rivales pueden tomar una diversidad de formas.

Fuente: Tomado de (OCDE, 2017) manipulado por el autor.

3.2 Encuesta mercado local

Figura 26 Forma de envío chat, correo electrónico y redes sociales

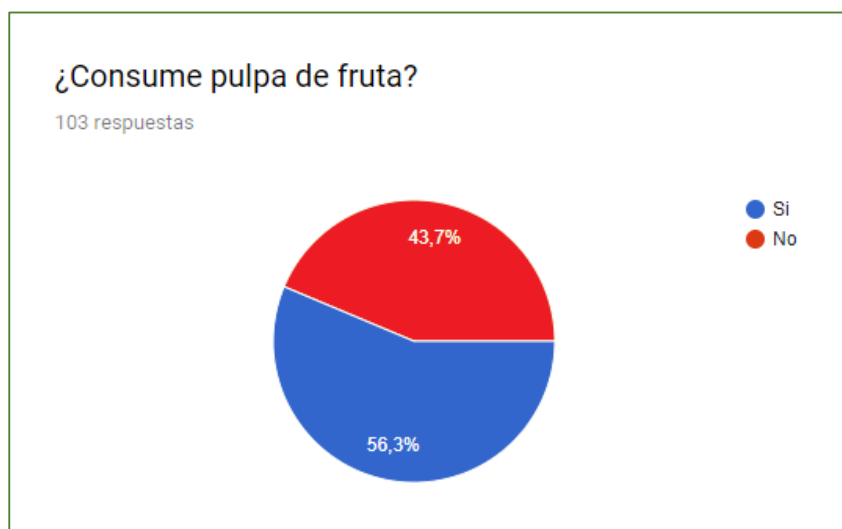


Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Resultados.

Una vez realizada la encuesta a 103 personas acerca de la aceptación que tiene la pulpa de fruta y el conocimiento del fruto champa se encontraron los siguientes resultados:

Figura 27 Consumo de pulpa de fruta



Fuente: Elaboración propia

En el anterior grafico se puede observar que más del 56% de las personas consumen pulpa de fruta, y casi un 44% no lo hace por lo que se cuenta con un mercado importante consumidor y un posible mercado en el que se puede llegar a incursionar. Según portafolio, el mayor consumo de jugos de frutas se dio por parte de las mujeres entre los 20 y los 39 años de edad y la mayor demanda de los mismos está ligada a los países de mayores ingresos.

En este caso, en cuanto a países, el primer lugar lo ocupa Nueva Zelanda con un promedio de 0,83 porciones por día. Le sigue Colombia con 0,80 y en tercer puesto se ubica Gabón, al sur del Sahara. (Duque, 2015)

Figura 28 ¿Le gustaría consumir pulpa de fruta?



Fuente: Elaboración propia

En el anterior grafico se observa que las personas que no han consumido pulpa de fruta están interesadas en consumirla, un mercado importante por potencializar.

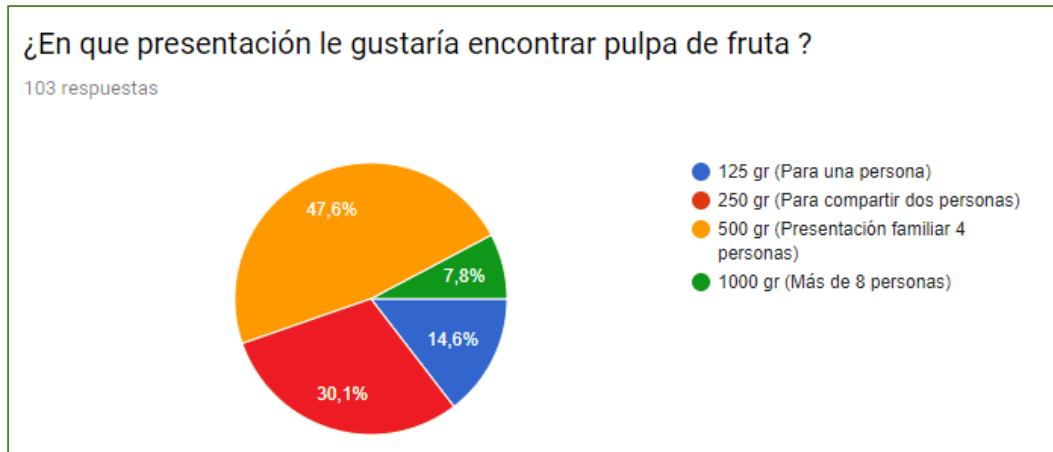
Figura 29 ¿Cada cuánto consume o consumiría pulpa de fruta?



Fuente: Elaboración propia

En el anterior gráfico se puede observar que la mayoría de personas le gustaría consumir pulpa de fruta semanal y en un segundo puesto a diario, esto quiere decir la buena demanda que tendría la pulpa de fruta dentro de la población bogotana.

Figura 30 ¿En qué presentación le gustaría encontrar pulpa de fruta?



Fuente: Elaboración propia

En el anterior gráfico se observa que la presentación que más les gusta a las personas es la familiar que alcanza para 4 vasos de jugo de aproximadamente 300 cm³, en segundo lugar, una presentación para dos personas, pero una vez introducida al mercado las cuatro presentaciones se quieren consolidar la de 8 personas, tanto por

precio como por alcance de jugos, ya que la pulpa fácilmente se guarda en la nevera y puede conservar por más de 3 meses.

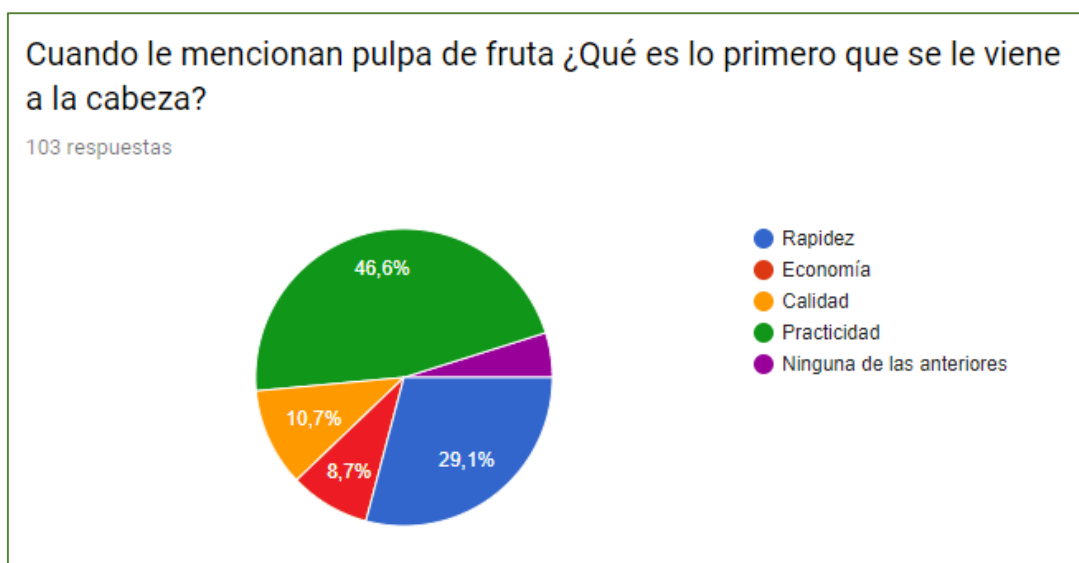
Figura 31 ¿Cuántas bolsas de pulpa compra o compraría a la semana?



Fuente: Elaboración propia

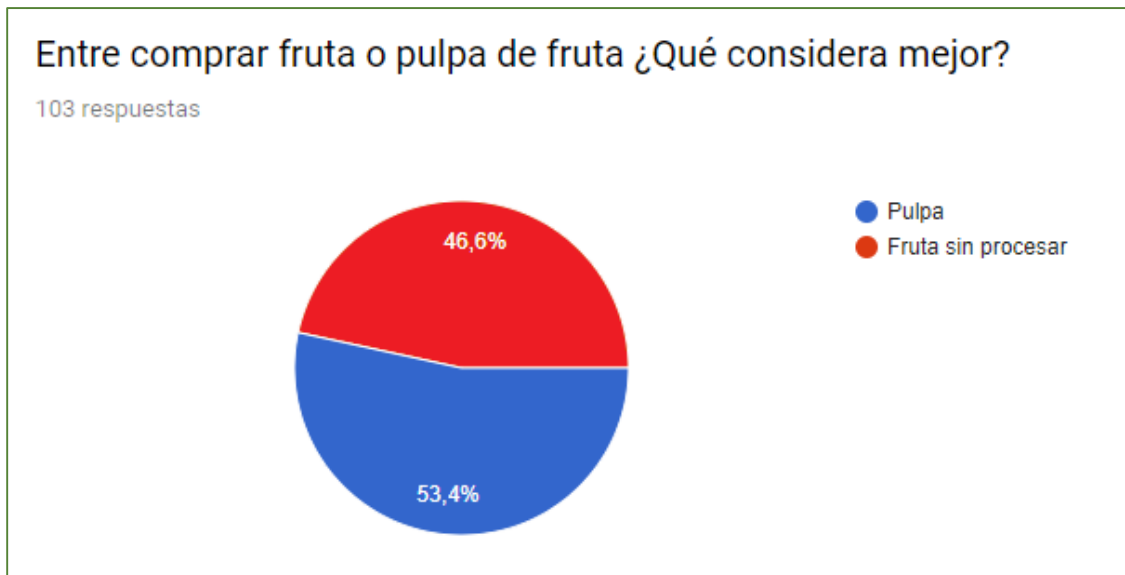
En la anterior grafica se observa que la mayoría de gente está dispuesta a comprar un equivalente de 1 a 10 bolsas semanales para contar con pulpa diariamente en la casa.

Figura 32 Cuando le mencionan pulpa de fruta ¿Qué es lo primero que se le viene a la cabeza?



En la anterior grafica se puede observar que las personas escogen pulpa de fruta por su practicidad y rapidez, permitiendo ahorrar tiempo en su manipulación.

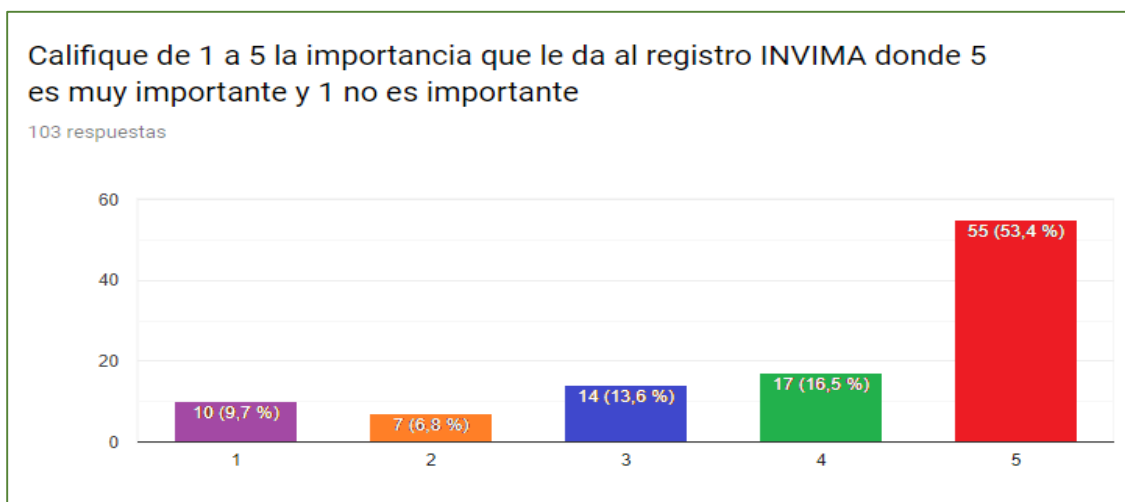
Figura 33 Entre comprar fruta o pulpa de fruta ¿Qué considera mejor?



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se observa que casi la mitad de las personas considera mejor comprar pulpa y la otra prefiere comprar fruta esto se debe al poco conocimiento de la pulpa y al pensar que esta lleva conservantes para mantenerla optima mientras se utiliza.

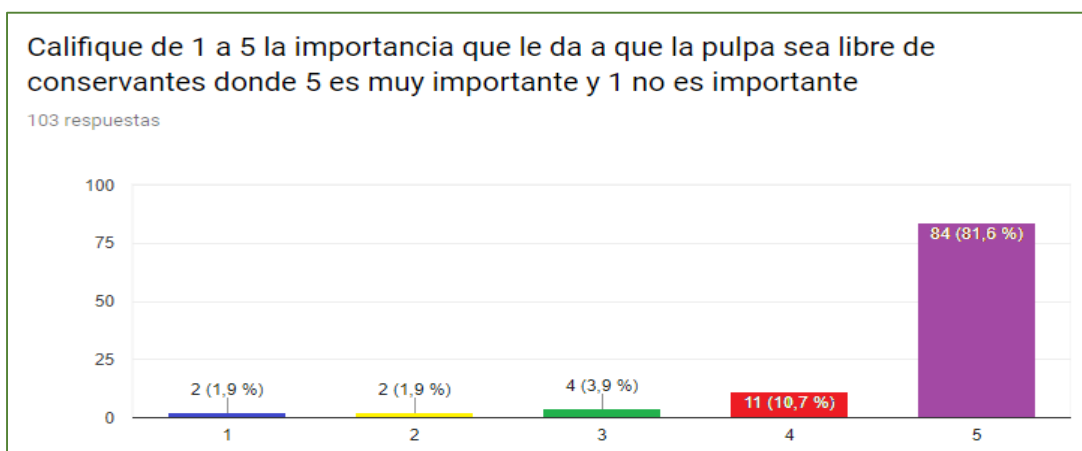
Figura 34 Calificación que le dan las personas a la importancia del registro Invima



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar que para la mayoría de personas al evidenciar que un producto tiene registro Invima brinda la garantía de ser un producto donde se ejerció un proceso de seguridad, calidad y la buena conservación de este.

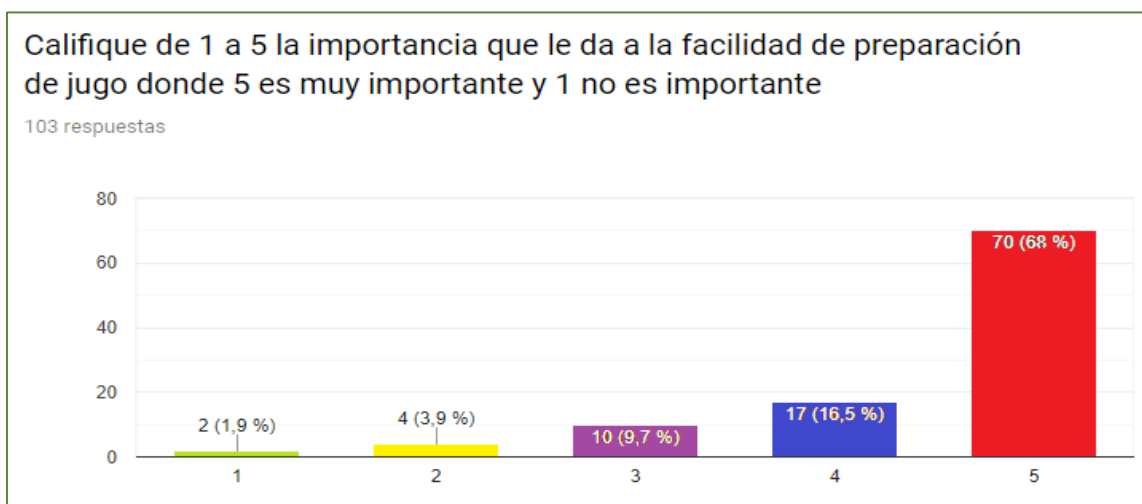
Figura 35 Calificación que le dan las personas encuestadas a que la pulpa sea libre de conservantes



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar como es de importante para las personas que la pulpa se encuentre libre de conservantes o de cualquier otro aditivo que alargue su vida.

Figura 36 Calificación que le da las personas encuestadas a la preparación de jugos



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafico se puede ver que a la hora de la preparación de jugo la facilidad con que se haga este, es muy importante para las personas, pues al tener que hacer varios procesos para la fabricación de jugo las personas prefieren comprar productos sustitutos como una gaseosa o jugos de botella.

Figura 37 Establecimientos donde el cliente le gustaría adquirir pulpa de fruta



Figura: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar como la mayoría de personas les gusta encontrar en tienda de barrio la pulpa de fruta esto para comprar a diario la porción que requiere, en un segundo lugar en supermercados esto debido a que las personas les gusta hacer mercado para dos semanas o para el mes y se abastece para todo este periodo. Vemos como el domicilio también es importante para más del 18% por lo que se decide revisar que medio domiciliario le podría ofertar la organización a futuros clientes.

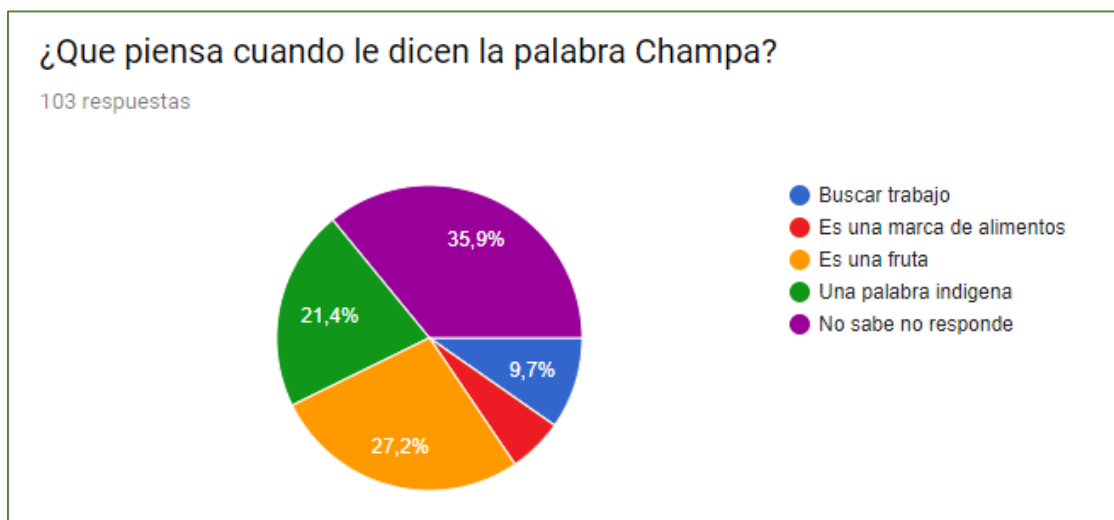
Figura 38 Cuando se menciona que es un producto natural, ¿Qué es lo primero que piensa?



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar una tendencia relevante sobre un producto natural que sea sin conservantes y a su vez que genera un benéfico para la salud, condiciones que tiene la pulpa de champa para sus clientes.

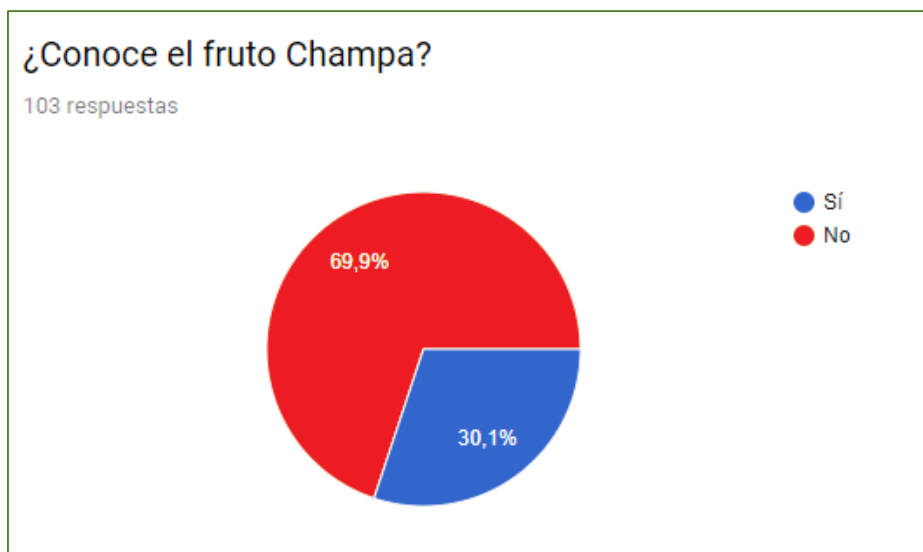
Figura 39 Que piensan los encuestados cuando le mencionan la palabra Champa



Fuente: Elaboración propia

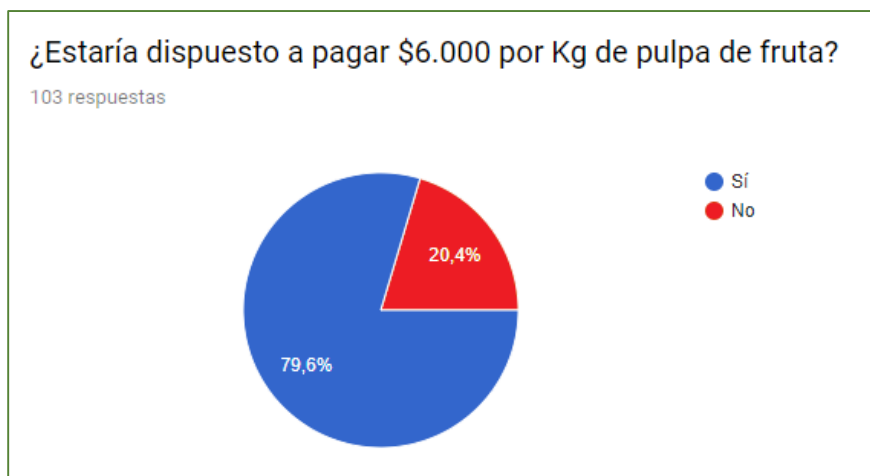
En la anterior grafica se puede observar como la palabra Champa es desconocida para la mayoría de personas en Bogotá, por lo que es importante entrar a identificar la fruta entre nuestros clientes y realizar un mercado de degustación para su conocimiento.

Figura 40 ¿Conoce el fruto Champa?



En la anterior grafica se puede observar que la mayoría de personas desconoce la fruta originaría de la región de Lengupa, por lo que en un futuro se puede dar a conocer un poco más esta linda región y su fruto más conocido y más consumido entre sus habitantes como la champa.

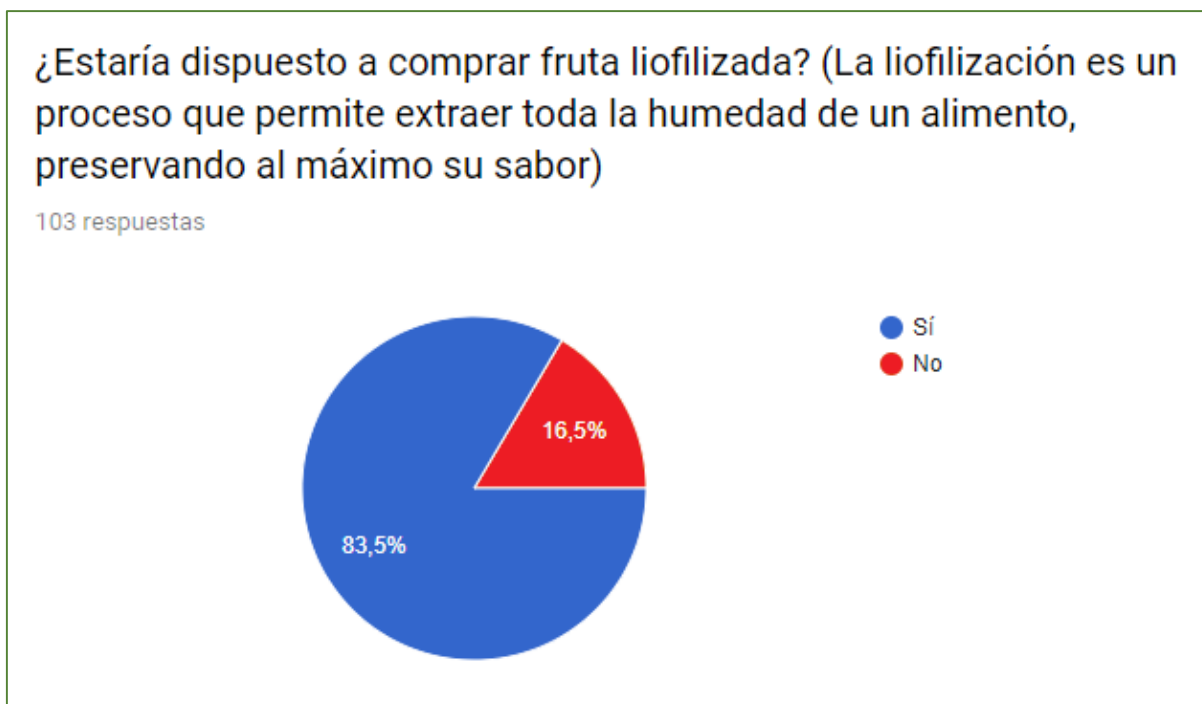
Figura 41 ¿Estaría dispuesto a pagar \$6.000 por kg de pulpa de fruta?



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar el precio promedio por kilogramo es de \$6.000, el cual es un precio cómodo para la mayoría de personas y accesible, adicionalmente es el precio que se considera asignar a cada Kg de pulpa de fruta.

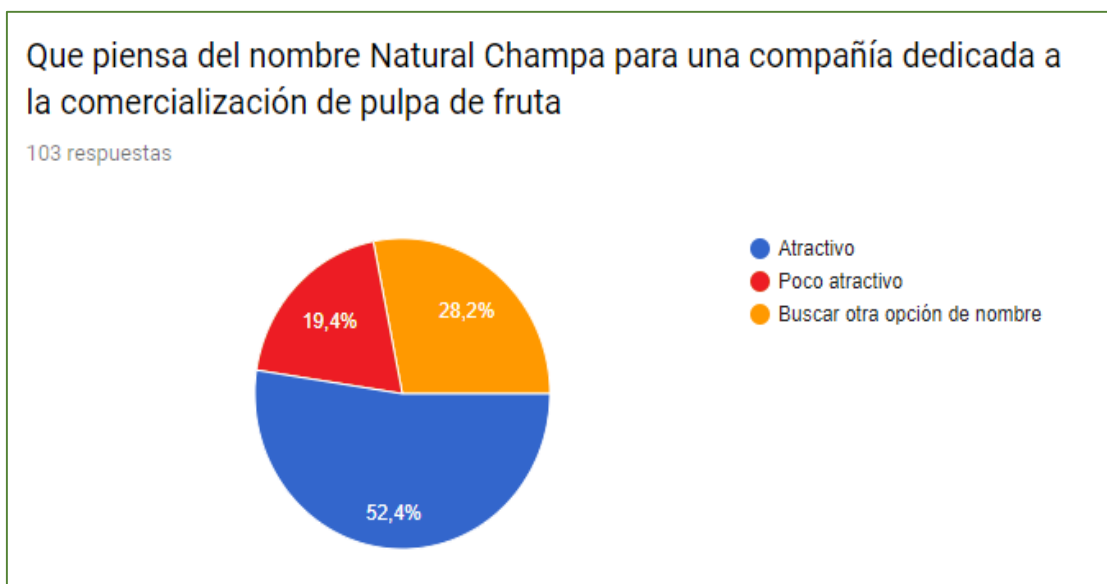
Figura 42 ¿Estaría dispuesto a comprar fruta liofilizada?



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se quiso observar la aceptación que podría tener la fruta liofilizada en el mercado, y como se observa más del 83% estaría dispuesto a comprar y a degustar la fruta con un proceso diferente.

Figura 43 Que piensa del nombre Natural Champa para una compañía dedicada a la comercialización de fruta



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que el nombre de la compañía es agradable para la mayoría de personas que realizaron la encuesta, esto se hizo a razón de ver si este nombre funcionaba y era atractivo para la gente.

3.2.2 Encuesta mercado internacional

3.2.2.1 Objetivos.

Los objetivos del estudio de mercadeo son:

- Recopilar datos mediante un cuestionario para medir la aceptación que tiene la fruta liofilizada.
- Valorar el comportamiento de consumo de la población.
- Que conocimiento el grupo tiene acerca de la champa.
- Cuantificar la cantidad de personas que están dispuestos a comprarla.

3.2.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.

Para hallar la demanda potencial se utiliza la siguiente formula:

- $Q=npq$

Donde:

- **Q**: demanda potencial.
- **N**: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.

Para hallar n se toma como base de referencia la encuesta realizada.

- **P**: precio promedio del producto en el mercado.

El cual también se puede obtener a través de fuentes secundarias o a través de investigaciones propias.

- **Q**: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado. (Rivero, 2010)

A continuación, se hallará la demanda

- Natural Champa pretende a bastecer al 55% de las personas de Bogotá con un aproximado 4.000.000 de habitantes. Donde el 54% (2.160.000 hab.) suele consumir pulpa de fruta y un 35% (1.400.000) le gustaría consumirla.

$$Q = npq$$

$$n = 2.160.000$$

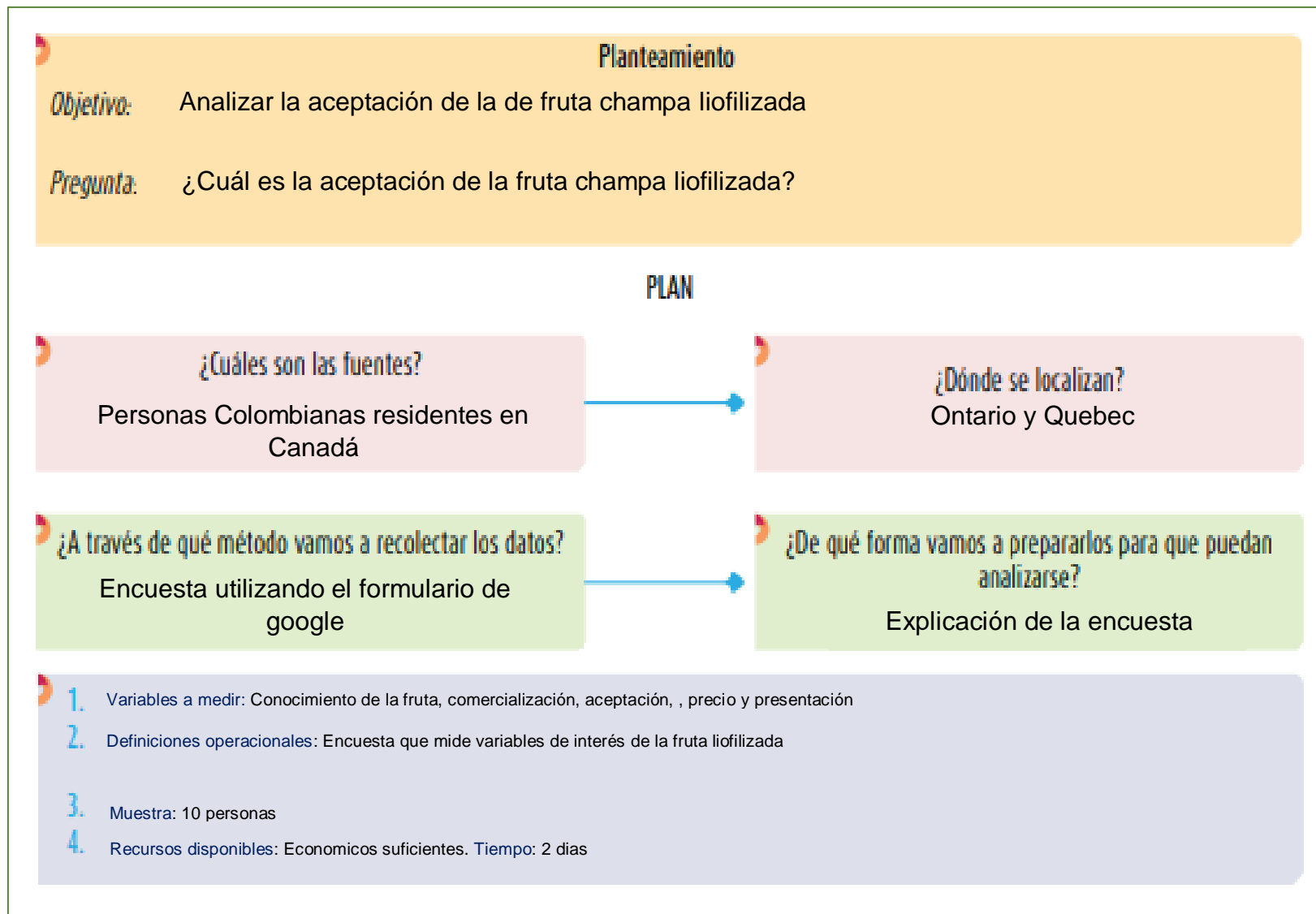
$$p = 6.000$$

$$q = 6$$

$$Q = \$77.760.000.000$$

Demanda per cápita por el ministerio de agricultura (2015)

Figura 44 Plan para la obtención de datos en Canadá



Fuente: Tomada de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) y manipulada por el autor

Tabla 18 Ficha técnica de la encuesta

Ficha Técnica	
Proveedor de la investigación	Google
Nombre del proyecto	Fruta Champa Liofilizada
Población objetivo	Personas Colombianas residentes en Canadá de edad 18 años a 65 años hombre
Tamaño de la muestra	10 encuestas
Confianza y error muestra	Muestreo aleatorio simple con un 95% de confianza
Procedimiento de selección del entrevistado	Muestreo aleatorio simple
Persona entrevistada	Personas Colombianas residentes en Canadá de edad 18 años a 65 años hombre
Método de recolección	Redes sociales y correo electrónico
Periodo de recolección	15 días duración 3 minutos

Fuente: Elaboración propia

En nuestro diseño de las herramientas para investigación se realizará una encuesta donde a través de google permita contestar de manera rápida y ágil las preguntas diseñadas para la pulpa de chamba con las siguientes preguntas:

Tabla 19 Encuesta

ENCUESTA	
1	¿Es usted consumidor de fruta o de jugo natural de fruta?
2	¿Conoce la gran variedad de frutas que tiene Colombia?
3	¿Conoce o ha oído hablar acerca de la fruta Champa?
4	Estaría dispuesto a consumir fruta Champa teniendo en cuenta que es rica en calcio, fosforo, hierro, vitaminas B1 B2, Niacina, vitamina C, proteínas, lípidos, carbohidratos y fibra.
5	¿Conoce la fruta liofilizada?
6	¿Conoce usted que en el proceso de la fruta liofilizada esta no pierde ninguna de sus características y todos sus compuestos permanecen un 100%?
7	Estaría usted dispuesto a comprar fruta liofilizada después de saber su gran valor nutricional
8	Si, respondió si a la anterior pregunta que cantidad de paquetes de fruta liofilizada compraría al mes
9	Sabiendo que un sobre de 100 gramos alcanza para una familia para preparar jugo o algún derivado, Que tan costoso o tan económico le parece pagar por un sobre de 100 gramos en 6 dólares canadienses

10 Cree que la champa liofilizada tienen futuro en Canadá

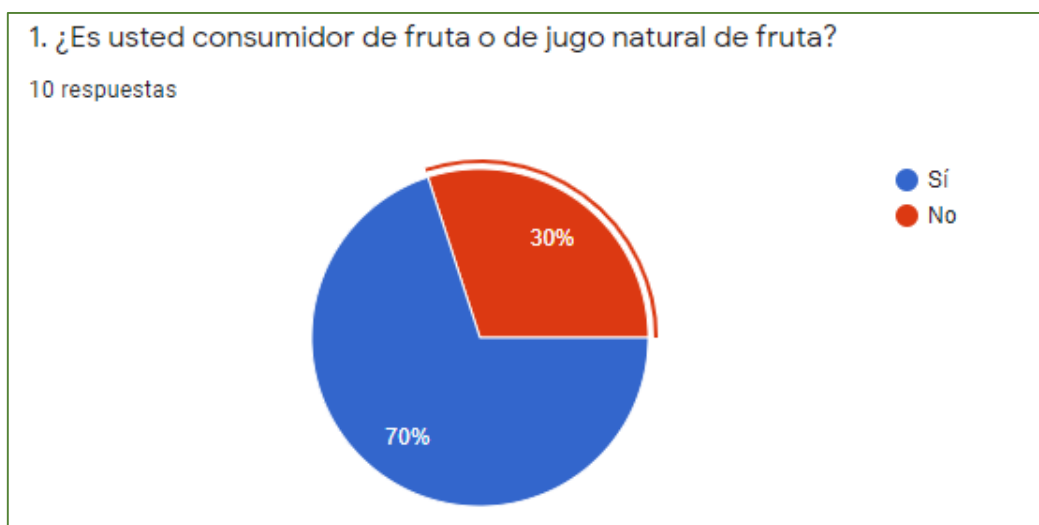
11 En qué presentación le gustaría encontrar la fruta liofilizada en los supermercados

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.4 Resultados.

Una vez realizada la encuesta a 103 personas acerca de la aceptación que tiene la pulpa de fruta y el conocimiento del fruto champa se encontraron los siguientes resultados:

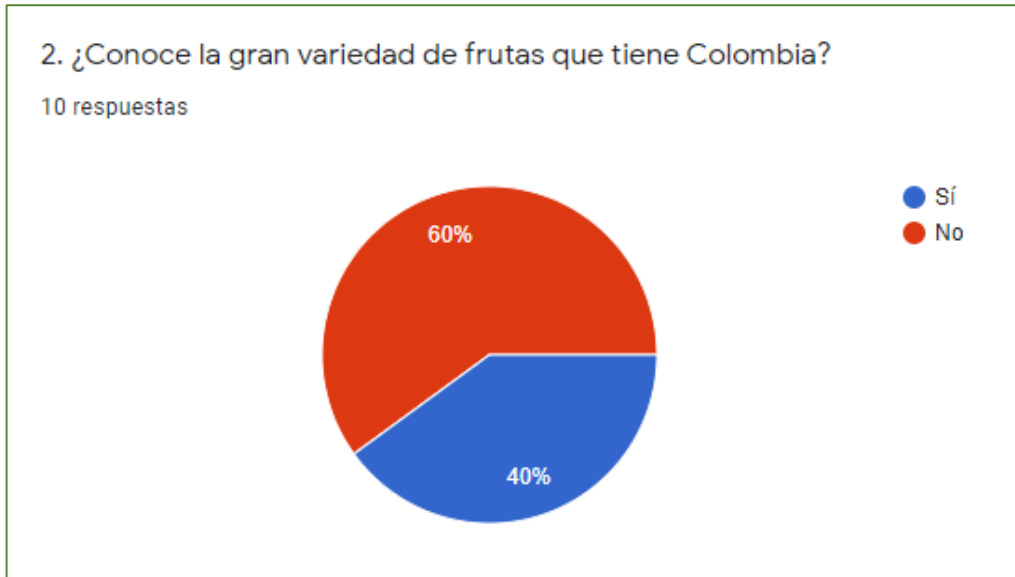
Tabla 20 ¿Es usted consumidor de fruta o de jugo natural de fruta



Fuente: Elaboración propia

En la anterior gráfica se puede observar que el 70% de las personas encuestadas consumen fruta o jugo de fruta natural, con lo cual se puede afirmar que hay un gran porcentaje de personas que podrían adquirir fruta de champa.

Figura 45 ¿Conoce la gran variedad de frutas que tiene Colombia?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar que un 60% de la población no conoce acerca de las frutas en Colombia y su gran variedad por lo que hay un mercado grande para explotar y dar a conocer las frutas en especial la champa.

Figura 46 ¿Conoce o ha oído hablar acerca de la fruta Champa?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar que el 100% de las personas no conocen ni han oído hablar de la fruta Champa, por lo que se entra a un mercado virgen y cono mucho crecimiento.

Figura 47 Estaría dispuesto a consumir fruta Champa teniendo en cuenta que es rica en calcio, fosforo, hierro, vitaminas B1 B2, Niacina, vitamina C, proteínas, lípidos, carbohidratos y fibra

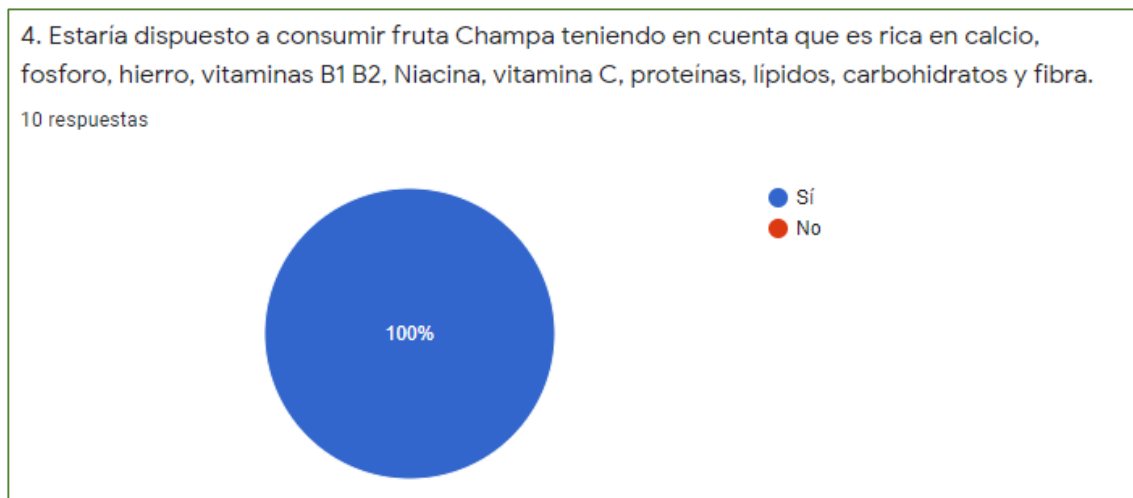
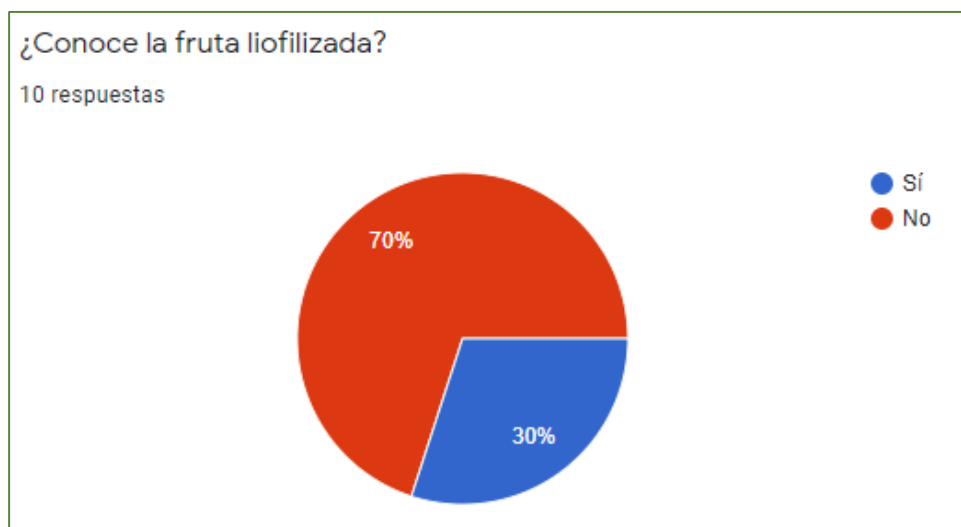


Figura: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar que le 100% de las personas se interesó en las propiedades que tiene la fruta y estaría dispuesto a consumirlo.

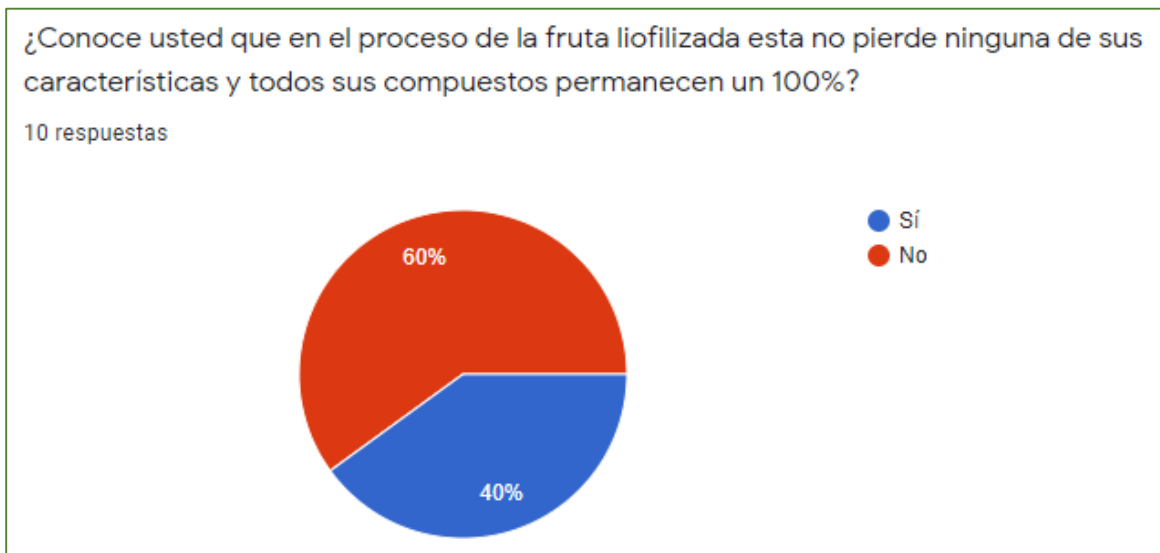
Figura 48 ¿Conoce la fruta liofilizada?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior nos arroja que solo el 30% de las personas encuestadas conoce la fruta liofilizada, el 70% dijo que no la conocía, por lo que hay un trabajo de mercado grande para la masificación de la fruta liofilizada.

Figura 49 ¿Conoce usted que en el proceso de la fruta liofilizada esta no pierde ninguna de sus características y todos sus compuestos permanecen un 100%?



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar que solo el 40% conoce que la fruta liofilizada no pierde ningún valor nutricional versus a la pulpa de fruta, por otro lado, el 60% dijo no conocer cierto proceso.

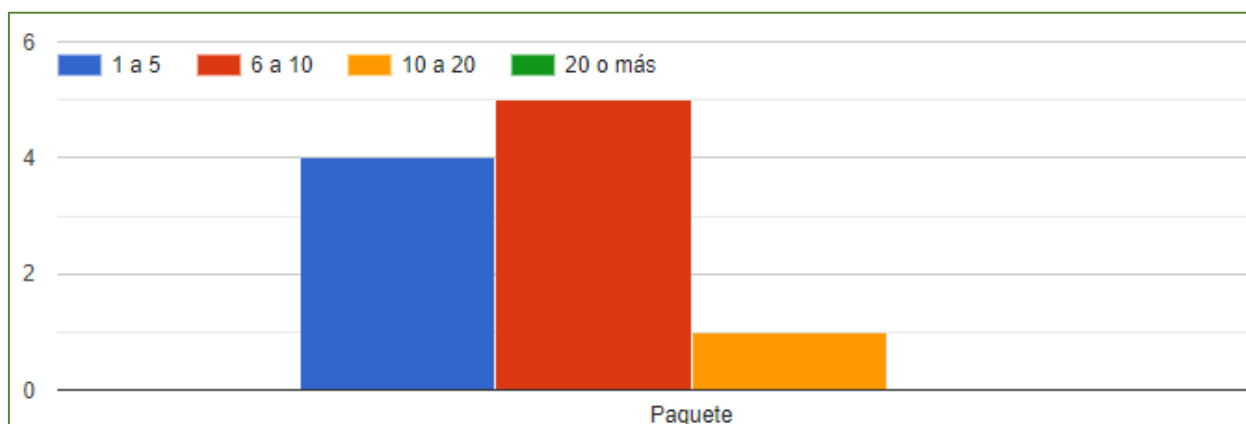
Figura 50 Estaría usted dispuesto a comprar fruta liofilizada después de saber su gran valor nutricional



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar que el 100% de las personas están o estarían dispuestas a comprar fruta liofilizada por lo cual hay un gran mercado para explotar.

Figura 51 Si, respondió si a la anterior pregunta que cantidad de paquetes de fruta liofilizada compraría al mes.



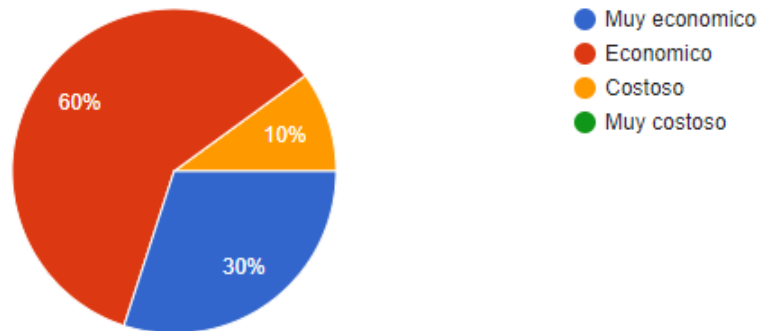
Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar que la mayoría de personas compraría al mes entre 6 y 10 paquetes de fruta liofilizada, muy seguido de entre 1 y 5 paquetes.

Figura 52 Sabiendo que un sobre de 100 gramos alcanza para una familia para preparar jugo o algún derivado, ¿Qué tan costoso o tan económico le parece pagar por un sobre de 100 gramos en 6 dólares canadienses?

Sabiendo que un sobre de 100 gramos alcanza para una familia para preparar jugo o algún derivado, Que tan costoso o tan económico le parece pagar por un sobre de 100 gramos en 6 dólares canadienses

10 respuestas



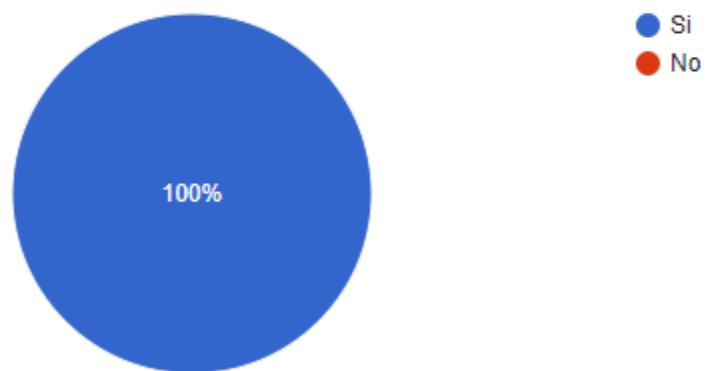
Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar que el producto puede ser económico para los canadienses, ya que el 60% dijo que el producto a 6 dólares era económico, el 30% muy económico, y solo un 10% le pareció costoso.

Figura 53 Cree que la champa liofilizada tiene futuro en Canadá

Cree que las champa liofilizada tienen futuro en Canadá

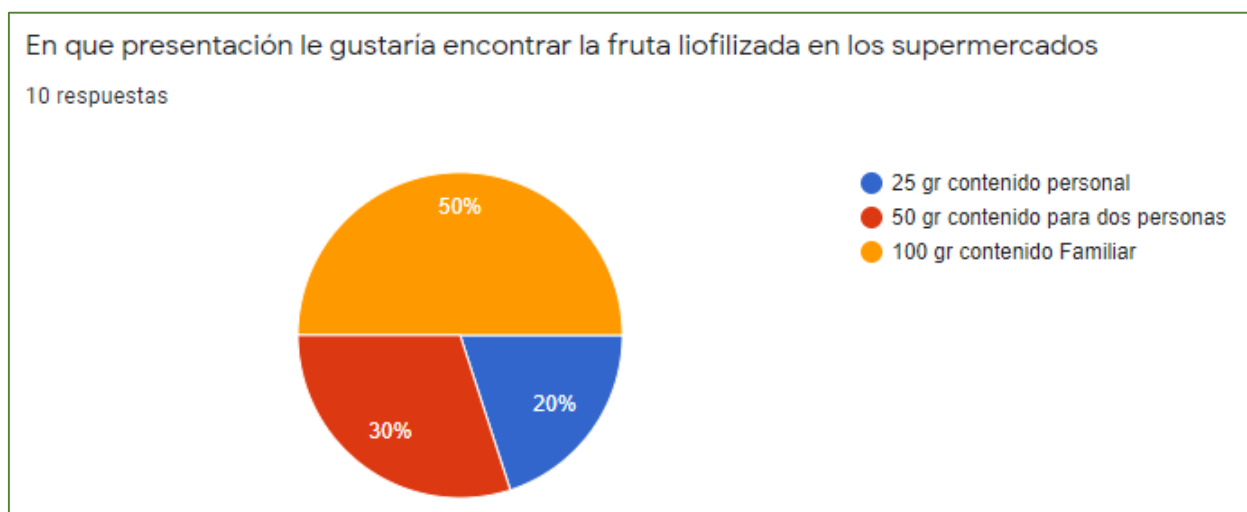
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica podemos observar que le 100% de las personas piensan que la champa liofilizadas tienen un buen futuro en Canadá, por lo tanto, demuestra la oportunidad que tiene el fruto.

Figura 54 En qué presentación le gustaría encontrar la fruta liofilizada en los supermercados



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar que el 50% prefiere una presentación familiar de 100 gr de fruta liofilizada, en un segundo lugar el 30% la prefiere en 50 gr para dos personas, y un 20% opto por la presentación de 25 gr contenido personal.

3.3 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

El consumidor canadiense de frutas exóticas busca calidad sobre precio y toma la decisión de compra teniendo en cuenta el contenido nutricional y la frescura de los alimentos. En los supermercados canadienses también son cada vez más populares los paquetes saludables y de porciones pequeñas. La falta de tiempo para cortar y preparar las frutas incentiva la compra de alimentos saludables listos para consumir. A menudo, tienen una vida de almacenamiento más larga, y vienen en porciones pequeñas. Usualmente, la fruta fresca es distribuida pre lavada y empaquetada en contenedores listos para llevar.

CAPITULO 4

ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.

Para Natural Champa en la creación de el plan estratégico para la organización realizara esfuerzos por lograr posicionarla como una empresa líder en la comercialización de pulpa de fruta y liofilizada para ser exportada.

4.1 Objetivos mercadológicos.

- Estudio de público objetivo, para la aplicación de estrategias en el proceso de distribución. En que beneficiaría a nuestro nicho el producto que estamos ofreciendo, cuáles son las cualidades, propiedades y factores que aportan diferenciales.
- Análisis de la competencia, diferenciar estrategias que usan los competidores. Nunca copiar, crear alternativas únicas y diferenciales, fortalezas y debilidades.
- Introducción de la marca en el mercado digital, construcción de marca aportando reconocimiento por medio de un portal web, captura de leads para distribución de información y educación acerca del producto, difusión por redes.
- Regulación de presupuesto en los diversos medios de publicación y promoción, planeación de los periodos del retorno de la inversión (TIR).
- Punto administrativo ubicado en Bogotá.
- Presentación del producto a marcas potenciales como Nativos y Cosechas y tiendas de barrio
- Crear brochure para presentaciones personalizadas, en especial para contactar con inversores o compradores internacionales, en este caso con Canadá, aprovechando el tratado de libre comercio (TLC) con ese país.
- Establecer procesos de distribución, de recolección y entrega, informes estadísticos y de periodicidad, para tener un orden y cronograma establecido que no afecte el proceso de mercadeo y de promoción.

4.2 La estrategia de mercadeo.

La implementación de la estrategia, está basada en un plan de difusión tanto físico como digital. En el aspecto físico la estrategia se sustentan en la realización de estudios enfocados a la ubicación del público objetivo, dejando claro de que el producto es un producto que estaría al alcance de cualquier persona, es por eso que lo que se busca en primera instancia una divulgación con oferta tienda a tienda, de esta manera su distribución estaría reflejada desde la presencia de mini mercados, autoservicios y supermercados de barrio donde harían presencia impulsadoras principalmente en supermercados donde den a conocer el producto en su muestra final. Presentaciones personales por medio de brochure a clientes potenciales tales como Nativo o Cosechas.

En la parte digital todos los esfuerzos estarían enfocados a la página web, donde el enfoque estará dado a la educación y presentación del producto, propiedades y beneficios que ofrece. además de la información participativa donde la propuesta será incluyente con los clientes y consumidores acerca de sus experiencias con el producto, por medio de la página también la organización captará la mayor cantidad de lead (seguidores) mediante su aporte de datos como el email, donde se les ofrecerá diferentes promociones e información del producto. Se hará la divulgación por medio de las diferentes redes sociales donde por medio de Facebook será más educativo e informativo al igual que por YouTube, por Instagram resaltarán las vivencia y experiencias de sus consumidores.

4.3 Estrategias de producto

El producto estará en una presentación que será en un comienzo por medio de bandeja y empaçado al vacío, donde llevará el también el logo de la empresa, información de contacto, propiedades e información nutricional, todo esto se hará para la distribución nacional en un comienzo.

Como el objetivo es hacer la distribución a otros países en su comienzo Canadá, el empaque será mucho más elaborado con materiales de empaque con mayor tecnología y de conservación, donde pueda ser compatible con la exportación liofilizada.

Lo mencionado anteriormente ayudara a la operación de despulpe y de logístico como en Boyacá y en Bogotá sea eficiente, y la puesta en marcha en Canadá se vean a futuro a buen término, en este proceso se busca que vaya creciendo a medida que avance en el proceso de distribución y lo que siempre se buscara es que la fruta pueda conservarse con la mayor satisfacción posible ya que habrá unos lugares que por distancia o clima requieran de un mayor cuidado en cuanto al empaque para que coincida exactamente con los periodos exactos en cuanto a fechas de vencimiento. (recolección)

4.4 Estrategias de distribución.

La estrategia de distribución se realizará de la siguiente manera:

Tabla 21 Estrategias de distribución

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<p>-Plan de desarrollo para todo el proceso de distribución desde Miraflores Boyacá hacia Bogotá</p> <p>-Transporte refrigerado que viajara diariamente en un comienzo desde Miraflores a la ciudad de Bogotá donde haga su respetiva distribución</p> <p>-Realizar alianzas estratégicas con marcas posicionadas que vendan jugos saludables como Nativos y Cosechas.</p>	<p>-Distribución de la Champa liofilizada hacia Canadá aprovechando el TLC con este país en un mediano plazo</p> <p>-Implementación de una planta en Miraflores, donde se hará todo el proceso de recolección, tratado, manipulación y producto final.</p> <p>- Obtener certificaciones de calidad para que nuestros productos lleguen a mas lugares</p>	<p>-Plan de desarrollo para hacia ciudades principales como, Bucaramanga, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla</p> <p>-Teniendo en cuenta que ya la pulpa de fruta como liofilizada están posicionadas en el sector establecer el propósito de encaminar a la producción de fruta procesada en productos como crema de whisky, sabajón, vino, mermelada, arequipe, postres, entre otros,</p> <p>-Colocar otro centro de acopio para la fruta y su producción en la ciudad de Bogotá para llegar a otros sitios.</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 55 Propuesta Cadena de Abastecimiento del Fruto Chamba en Bogotá



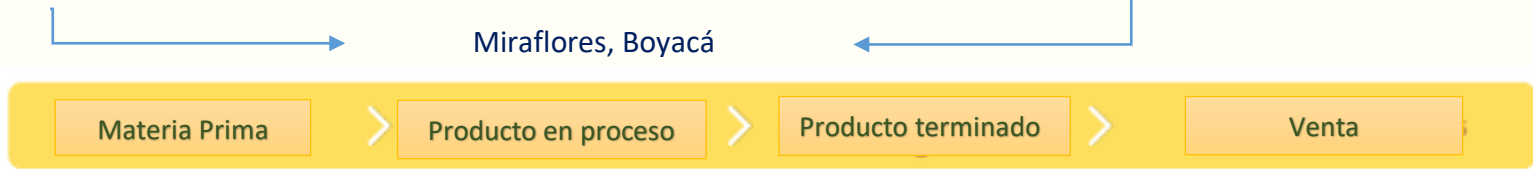
Figura: Tomada de (Rodríguez, y otros, 2015)



Figura: (Asociación de Mujeres Campesinas las Delicias, 2017)



Figura: Tomada de (Horticultura, 2014)



Bogotá



Figura: Tomada de (Horticultura, 2014)



Figura: Tomada de (Fruverfresh, s.f.)



Figura: Tomada de (SERHS Distribución, s.f.)



Figura 56 Propuesta Cadena de Abastecimiento del Fruto Chamba a Canadá



Figura: Tomada de (Rodríguez, y otros, 2015)



Figura: (Asociación de Mujeres Campesinas las Delicias, 2017)



Figura: Tomada de (Horticultura, 2014)



Miraflores, Boyacá

Canadá

Bogotá



Figura: Tomada de (Tiny, 2017)



Figura: Tomada de (Periodico Sur, 2015)



Figura: Tomada de (Coesam Scandinavia, s.f.)



Figura: Tomada de (SERHS Distribución, s.f.)



Fuente: Elaboración propia

4.5 Estrategias de precio.

La estrategia de precio tendrá dos variables dependiendo la época del año, ya que como la champa da su mayor pico de cosecha para los meses entre septiembre y noviembre, acá marcará una línea de tiempo donde el producto será más exequible y hará que los precios sean más cómodos. En la época del primer semestre de cada año su recolección será más restringida y produciría un aumento en el valor, lo que se busca es que se pueda tener un ciclo constante donde se pueda mantener un precio similar durante todo el año.

Según conversación con personas de la provincia de Lengua el kilo de fruta se comercializa a \$1.000.

4.6 Estrategias de comunicación y promoción.

Las estrategias que se tienen contempladas son:

4.6.1 Estrategia de voz a voz:

La estrategia más conocida y que posee una gran fuerza en el mercado siempre será la del voz a voz, es por eso que será de gran importancia que en los primeros alcances donde la organización pueda estar más de cerca y de la mano con el consumidor ya que ellos son los que darán sus puntos de vista y ahí es donde estará para brindar el mayor soporte en cuando a educación del producto para que se pueda ir proliferando una información correcta del producto.

4.6.2 Estrategia en redes sociales:

La creación de campañas por medio de las redes, donde podrá dar a conocer su producto, las campañas deben llevar a todo el conocimiento de todos sus procesos, con esto se busca el fortalecimiento y mayor alcance de lo que la gente debe saber del producto.

4.6.3 Estrategia digital:

Para el desarrollo de esta estrategia es importante realizar la página web de Natural Champa, donde se evidencie el contenido nutricional del fruto, información de la presentación de la pulpa de fruta y porque no información de la región donde esta se cultiva.

4.6.4 Estrategia en participación en eventos agrícolas:

Para esta estrategia será de vital importancia participar en el evento que se realiza en Agroexpo en Corferias con el propósito de promocionar el producto a potenciales clientes.

Con lo anterior tendrá bases fuertes para una promoción que sea efectiva y veraz, en cuanto a una promoción física y virtual.

Figura 57 Logotipo de la empresa



Fuente. Elaboración Propia

El mensaje de promoción es llevando el enfoque regional del municipio de Miraflores Boyacá, así con un mensaje misional de la empresa, por otra parte, se usan los colores característicos de la fruta y el árbol.

4.7 Estrategia de fuerza de ventas.

Dentro de la estrategia de la fuerza de ventas se sustentará como mencionaba anteriormente bajo el planteamiento de un mercadeo digital y por supuesto enmarcado en la relación face to face con el cliente basados en:

- Responsabilidad en la gestión del tiempo y las actividades de relacionamiento en el CRM (Customer Relation Manager) de la empresa.
- Estar en campo, es decir, estar haciendo presencia en las tiendas de barrio.
- Reuniones estratégicas con grupos de clientes
- Presencia en reuniones de agronomía en el país y en el exterior presentando la fruta.

Para lograr llevar a cabo la estrategia de ventas de Natural Champa indicada anteriormente se hace necesario

Tabla 22 Pasos para la consecución de la estrategia de ventas

1. Establecimiento de metas y objetivos	2. Investigación de mercado de clientes
Crear metas para el cumplimiento de los objetivos esto con el propósito de que la fuerza de ventas tenga un horizonte en la consecución y gestión de nuevos y actuales clientes.	Dentro de este pilar de la estrategia de ventas es necesario que la organización genere una investigación de mercado esta se desarrolló en el capítulo 3 con el propósito de identificar a que población está focalizada la comercialización del fruto champa
3. Entendimiento de las necesidades del cliente	4. Medición, evaluación y adaptación de la estrategia
Para ello la fuerza de ventas deberá entender los requerimientos del cliente final con el propósito de satisfacer sus necesidades, ello contribuye a generar fidelización de clientes y recomendación de los mismos, pero para que este pilar sea cumplible es importante que la fuerza de ventas esté capacitada para atender a los clientes.	La medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos le permitirá a Natural Champa validar si se están cumpliendo las expectativas de que la compañía quiere es decir si está cumpliendo de manera rentable y sostenible, de lo contrario tendrá que validar en que se debe mejorar para adaptar la estrategia.

Fuente: Elaboración propia basado en (Sanchez, 2018)

4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Para poder acceder a los mercados meta, un determinado emprendimiento se debe realizar la planear la mezcla de mercado la cual consiste en un conjunto de variables agrupadas dentro de lo que se conoce como las “4 p”: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Martinez, s.f.)

Figura 58 4P



Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Presupuesto mezcla mercadeo

Mezcla de Mercadeo	2020	2021	2022	2023	2024
Diseño	\$ 500.000	\$ 450.000	\$ 405.000	\$ 364.500	\$ 328.050
Empaque pulpa	\$ 1.200.000	\$ 1.080.000	\$ 972.000	\$ 874.800	\$ 787.320
Empaque fruta liofilizada 100g liofilizado súper polvo bolsa de papel Kraft con ventana y la cremallera biodegradable	\$ 1.170.000	\$ 1.053.000	\$ 947.700	\$ 852.930	\$ 767.637
Promoción muestras gratis de pulpa de fruta	\$ 2.000.000	\$ 1.800.000	\$ 1.620.000	\$ 1.458.000	\$ 1.312.200
Promoción muestras gratis de fruta liofilizada	\$ 200.000	\$ 180.000	\$ 162.000	\$ 145.800	\$ 131.220
Comunicación brochure	\$ 600.000	\$ 540.000	\$ 486.000	\$ 437.400	\$ 393.660
Página web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 5.670.000	\$ 5.103.000	\$ 4.592.700	\$ 4.133.430	\$ 3.720.087

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5

ASPECTOS TÉCNICOS

5 CAPITULO ASPECTOS TÉCNICOS OPERATIVOS

5.1 Objetivos producción.

En el primer año la compañía solo va a operar como una comercializadora del producto, con lo cual se va a comprar el producto en grandes volúmenes a los campesinos y se realizara el proceso de distribución a los diferentes clientes.

Para el segundo año la compañía tiene presupuestado adquirir una maquina despulpadora, con la cual va a comprar la fruta en grandes cantidades y se va a realizar todo el proceso de despulpe, empaquetado, almacenarla congelada y su final distribución. Por otro lado, también adquirir una liofilizadora para liofilizar la fruta, empaquetarla, almacenarla y distribuirla (esta última por el precio de la maquina se tiene otra opción como maquilar).

- Como objetivo se quiere despulpar más 3500 kilos y liofilizar 1000 kilos

Es importante mencionar que la compañía contara con un seguro empresarial el cual tiene una cobertura de patrimonio e inventarios en caso de cualquier siniestro

Tabla 24 Póliza

Gastos fijos:	
Rubro	Valor año 1
Póliza de seguro	\$ 5.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

5.2 Ficha técnica del producto o servicio.

La ficha técnica del producto de pulpa de fruta se describe bajo el proceso productivo de la champa y las personas que intervienen para que este se lleve a cabo, así como las especificaciones técnicas y tecnológicas que se deben desarrollar a lo largo del mencionado proceso.

Tabla 25 Ficha técnica del producto de champa en pulpa

 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
PRODUCTO	
Obtención de pulpa de champa	
	
Fuente : (Pura Pulpa, 2019) y modificada por el autor	
Equipo profesional necesario	Competencias
Operario de lavado y despulpe	Conocimiento en despulpe de fruta
Operario de empaque	Conocimiento en empaque de fruta
Lugar de proceso	Miraflores, Boyacá
Maquinaria y equipo a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> *Marmita eléctrica *Despulpadora *Tanque de frío *Neveras o cuarto frío
Recursos disponibles	Viáticos y un pc
Requisitos legales	Registro INVIMA

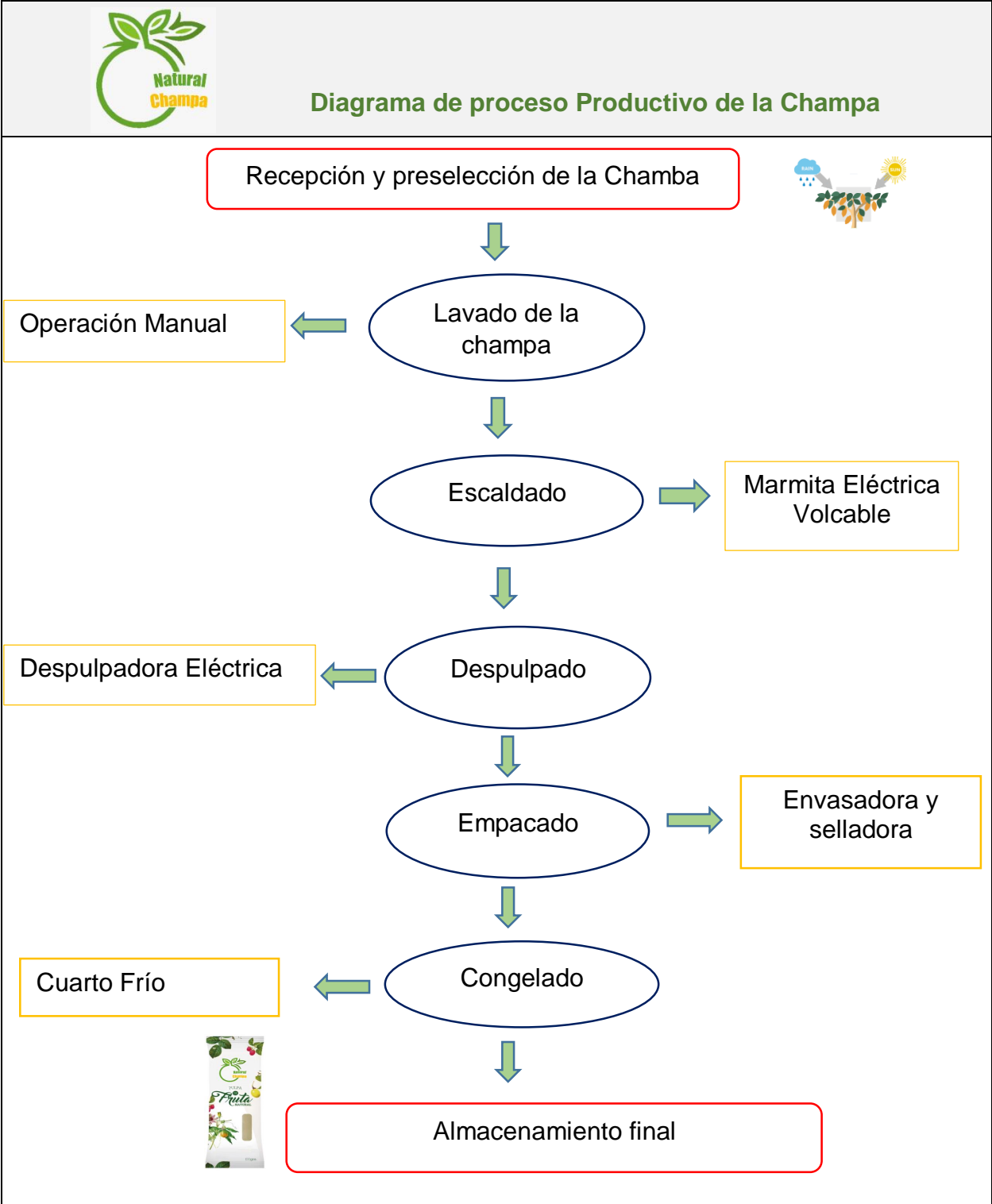
Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Ficha técnica del producto de champa liofilizada

 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
PRODUCTO	
Obtención de pulpa de champa	
	
Fuente : (Pura Pulpa, 2019) y modificada por el autor	
Equipo profesional necesario	Competencias
Operario de liofilización	Conocimiento en liofilización de fruta
Operario de empaque	Conocimiento en empaque de fruta
Lugar de proceso	Bogotá
Maquinaria y equipo a utilizar	Liofilizadora
Recursos disponibles	Viáticos y un pc
Requisitos legales	Registro INVIMA

Fuente: Elaboración propia

5.3 Descripción del proceso.



5.4 Necesidades y requerimientos.

En el plan de requerimiento de materiales al ser un proceso tan sencillo solo se necesita la compra de la fruta y el plástico para empaque, después de esto solo es una de producción y de abastecimiento:

Tabla 27 Relación de requerimientos técnicos

Requerimiento	Necesidad	Cantidad
Oficina/arriendo	Se pretende tener una oficina en Miraflores Boyacá y una de representación en Bogotá	2
Maquinaria y equipo	Marmita Eléctrica Volcable	1
	Despulpadora Eléctrica	1
	Envasadora y selladora	1
Adecuación cuarto frio	Neveras industriales	2



Fuente: Elaboración propia

5.5 Características de la tecnología.

Para el proceso se requiere contar con cuatro máquinas:

5.5.1 Marmita eléctrica volcable:


Tabla 28 Marmita eléctrica volcable

MAQUINARIA	Material de construcción	Características eléctricas:	Economizador automático de la potencia térmica	Ahorro energético
 <p>Marmita eléctrica volcable:</p> 	<p>Construidas íntegramente en acero inoxidable AISI 304. Opcional cuba en AISI 316.</p>	<p>Calentamiento mediante resistencias blindadas. Energía indirecta mediante cámara de aceite térmico. Panel de control integrado en columna con cuadro control de pantalla digital. Microprocesador de control de tiempo, control final de ciclo y temperatura mediante sonda PT-100 con la opción de trabajo DELTA-T (sonda de pincho). Programación electrónica para cualquier tipo de cocción. Programa de puesta en marcha a una hora prefijada, con antelación de hasta 24 horas. Tiempo de espera. Avisador acústico de final de cocción.</p>	<p>Selectores por grupos de resistencia. Pilotos avería térmica, avisos de movimiento cuba y marcha agitadora.</p>	<p>Aislamiento de fibra de vidrio lo que evita pérdidas de calor y ahorro energético. Economizador automático de la potencia térmica. Programa de puesta en marcha automática. Tiempo de espera. Entrada de agua grifo de ½" en la parte trasera. Descarga rápida mediante pulsadores con bascula miento eléctrico mediante moto reductor.</p>
	<p>Tensión:</p>	<p>Características de construcción</p>	<p>Higiene</p>	<p>Calidad</p>
	<p>trifásica 400 V+N.A.C. Tapa con sistema de seguridad. Opcional variador de velocidad en agitador. Temperaturas máximas 102/130°C</p>	<p>Calentamiento mediante intercambiador de calor con depósito de aceite térmico. Estructura robusta portante sobre dos columnas con patas y pies regulables en altura. Espesor de la cuba: 3mm Agitador robusto con eje macizo y pletinas entrelazadas con motor reductor de 14 vueltas por minuto. Rascadores de teflón en todo el contorno de la cuba para posibles adherencias del producto. Aislamiento con fibra de lana de roca de 80mm aprox. Tapa de acero inox doble para la visibilidad del producto durante la cocción conjuntada con bisagras y con dispositivo de parada automática en su apertura. Fácil control del nivel de aceite mediante depósito de expansión. Patas regulables en altura, antivibratorias de M-20. Para la total evacuación del producto. Aceite térmico sintético atóxico.</p>	<p>Radios sanitarios y ausencia de rincones, lo que evita la creación de bacterias y facilita la limpieza</p>	<p>ITACA, Centro Tecnológico. / APPLUS, Certificación Technological Center.</p>

Fuente: (Fetesa, 2019)

5.5.2 Despulpadora


Tabla 29 Despulpadora

Maquinaria	Características	
	<p>REF CAPACIDAD MOTOR VOLTAJE 200-500 k/h 1.5 H.P 110 V 500 -1000 K/H 4.0 H.P 220 V trifásica 1000/1500 k/h 5.0 H.P 220 V trifásica</p>	<p>En el manejo de la pulpa, no existe maltrato, por lo que es ideal para separar el líquido (pulpa) de los desechos como semillas cascaras y hojas Es un equipo muy versátil fabricado en acero inoxidable T-304 grado alimenticio. Construidas Totalmente en acero inoxidable calidad 304, calibre 12.14.16. Con aspas y banda de caucho quirúrgico graduable. Con dos tamices intercambiables Acabados sanitario. Al grano 120</p>
<p>Las despulpadoras de frutas son equipos industriales que agilizará su proceso picando, licuando, y colando. Así disminuirá maniobras de operación, aumentando la producción y disminuyendo el tiempo en el proceso despulpado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tamiz uno: Para Despulpar frutas con semilla pequeña uva, mora, tomate, fresa, lulo, tomate, Fresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamiz dos: Para Despulpar mango, piña, guanábana. Otras

Fuente: (Cavaldotaciones, 2019)

5.5.3 Envasadora y selladora

Tabla 30 Envasadora y selladora


MAQUINA	Características				
<p data-bbox="205 623 430 727">Maquina empacadora de pulpa de fruta</p> 	<p data-bbox="455 581 695 699">Automática. Altura de la máquina 1.90 Mtr, ancho 90 Cms, largo 75 Cms, Peso 480 KGR. Conexión a 220 Vol. A.C.</p>	<p data-bbox="726 532 947 748">Detector de Marcas Impresas para los Materiales Impresos: Rodachinas tipo industrial pesado para desplazar la máquina que facilita la limpieza de la zona de trabajo.</p>	<p data-bbox="989 483 1302 797">La máquina se tiene con UN SOLO FORMADOR de bolsa o sea el ancho de la bolsa es el mismo, cambia el largo, para otro tipo de ancho de bolsa debe solicitar otro formador de bolsa, el cliente define el tipo de bolsa, tamaño, ancho, largo, volumen, o envían una muestra de la bolsa deseada, para diseñar con base a su presentación el formador necesario. Las variaciones oscilan en un 3% más o menos.</p>	<p data-bbox="1323 607 1627 675">Tubo dosificador con sello anti-goteo en la punta, que beneficia la exactitud y el sello.</p>	<p data-bbox="1656 618 1892 662">Dosificador por pistón de inyección neumático.</p>
	<p data-bbox="455 906 695 950">Sistema de cierre para el sello mecánico.</p>	<p data-bbox="726 906 947 950">SELLO TÉRMICO, lleva cinta térmica.</p>	<p data-bbox="989 894 1302 963">Sistema de alimentación de bolsa electrónico, controlado por motor programable.</p>	<p data-bbox="1323 894 1627 963">Tanque con control de nivel de Max. Mínima. Con capacidad de 15 Lts, beneficia la exactitud.</p>	<p data-bbox="1656 883 1892 976">Todos los elementos en contacto con el producto y la parte externa son en acero Inoxidable.</p>
	<p data-bbox="455 1166 695 1234">Sistema de sello, ventral, sello de fondo y corte controlado por Pirómetro.</p>	<p data-bbox="726 1154 947 1247">Válvula neumática especial direccionadora para dosificar pulpas y viscosos.</p>	<p data-bbox="989 1182 1302 1226">Lámpara ultra violeta para esterilizar la película.</p>	<p data-bbox="1323 1057 1627 1344">La graduación del volumen es por sistema de sensor el que se regula por tornillo y debe ser cuadrada manualmente realizando pruebas de ensayo y error, ya que todos los productos tienen densidad diferente de ahí que no todos dan el mismo peso en la misma posición, para esto se coloca el sensor en el punto y se sube o baja peso según el resultado.</p>	<p data-bbox="1656 1094 1892 1312">Las Maquinas dosificadoras de pulpa y viscosos sirven también para productos espesos, empacada de manera ágil, rápida con buena presentación de su producto, facilitando el embalaje y presentación.</p>

Fuente: (Maplascalí, 2018)

5.5.3 Liofilizadora

Figura 59 Liofilizadora

VACÍO LIOFILIZADOR COTIZACIÓN
(MODELO: FD-300)



Kemolo® FD-300 especificación

Modelo	FD-300
Capacidad de hielo (kg)	300kg/lote
Temperatura del condensador de vapor	-45°C
Temperatura del estante (°C)	Temperatura ambiente a 100°C (max.)
Refrigeración del producto	en congelador rápido individual (-35°C)
Número de estantes	9 piezas
Dimensión del estante (mm)	2800*1200mm (altura: 15mm) aluminio 6063
Espacio entre estantes (mm)	80-95mm
Medio de calentamiento	Agua purificada
Cambio de calefacción/refrigeración	Por intercambiador de placas
Número de bandejas del producto	64 piezas
Dimensión de la bandeja (mm)	605*690mm, aluminio 6063
Carretilla (1460*1390mm)	2 unidades
Carril y congelador rápido individual	Incluidos
Compresor de refrigeración	Refcomp/Bitzer
Refrigerante	R404A
Manera de enfriamiento	Por agua
Sistema de vacío	Alemania: Leybold (2 unidades)
Bomba de Roots	Yoivac(1 unidad)
Último vacío (Pa)	15 Pa
Requisito de poder	50kw, 110-220V, 1P; 220-480V, 3P, 50/60Hz
Descongelación	Por agua a 60°C
Sistema de control	PLC con HMI

Fuente: (Kemolo, 2019)

5.6 Materias primas y suministros.

En cuanto a materias primas para la producción solo se requieren dos:

- Fruta de champa.
- Bolsa biodegradable para su empaque.

En cuanto suministros se requiere agua para el lavado de la fruta y electricidad para la operación de las máquinas y el congelamiento del producto

Para Natural Champa en cuanto a los materiales mencionados anteriormente es importante resaltar que su prioridad es que el producto final sea amigable con el medio ambiente por lo tanto al incluir bolsas biodegradables corresponde a un argumento en el cual se sustenta su idea de negocio, así como todo el proceso de producción y comercialización cumplan con los estándares medioambientales.

5.7 Plan de producción.

En el plan de producción se encuentra sustentado de la siguiente manera:

Tabla 31 Plan de producción

Inspección y selección manual de fruta	Escogencia de la fruta bajo de estándares de calidad
Trituración	Consiste en reducir el tamaño de la partícula de la pulpa, cuando esta ha sido obtenida antes por el uso de una malla de mayor diámetro de sus orificios. Este proceso se puede hacer en la misma despulpadora cambiándose la malla de (0, 060").
Escaldado	Es una técnica culinaria consistente en la cocción de la fruta en agua o líquido hirviendo durante un periodo breve de tiempo (entre 10 y 30 segundos).
Despulpado y tamizado	Es el proceso donde se logra separar la pulpa de los residuos como cascara, semillas y otros componentes. La pulpa pasa a través de un tamiz donde la fuerza centrífuga hace que el líquido pase por los orificios del tamiz el cual es una especie de colador.
Refinado	Se vuelve a pasar la pulpa por la despulpadora, pero esta vez con una malla de diámetro de orificio más fino (<0, 045").
Filtrado	Después el producto pasa a través de un filtro para retirar partículas extrañas.
Pasteurización	El producto se somete a temperaturas altas para destruir cualquier microorganismo y obtener un producto 100% estéril.

Enfriamiento	Se enfría el producto hasta que este quede a temperatura ambiente
Envasado y sellado	El producto es vertido en la envasadora selladora para que quede listo para enviar al cuarto frío a congelar.

Fuente: Tomado de (Manriquez, Figueroa, & Aguilera, 2015) y modificado por el autor

La línea de producción mencionada anteriormente sustenta el paso a paso en el que se procesara la Champa para finalizar en el producto empacado para su comercialización esto garantiza de que el cliente final consuma un producto basado en estándares de higiene y calidad.

5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

En el procesamiento de órdenes de producción la organización pretende despulpar toda la fruta que se tenga, ya que por ser altamente perecedera la producción tiene que ser continua en cosecha, para el control de inventarios se cuenta con un sistema FIFO el cual les garantiza que la primera canasta de fruta que entre es la primera a despulpar y la primera despulpada es la primera en despacharse

5.9 Escalabilidad de operaciones.

El método de operaciones que usara la compañía Natural Champa será bajo la escalabilidad esto entendido como un término que se ha puesto muy de moda (al igual que el de “startups”) que simplemente define que un negocio puede multiplicar sus ingresos sin necesidad de aumentar sus costos de la misma manera. (Codeglia, 2018)

En otras palabras, se podría decir que un negocio escalable es aquel que tiene un potencial de crecimiento muy fuerte e incluso que puede internacionalizarse sin tener que reinvertir en infraestructuras. (Codeglia, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior se puede determinar lo siguiente:

- La infraestructura de la empresa es capaz de soportar más volúmenes dado que al principio solo se trabajará 8 hr diarias.
- Se puede maquilar o incursionar en despulpar otra fruta
- Se puede reinventar el negocio enfocándose en más frutas o en transformación de la chamba como en arequipe, sabajón, crema de whisky y otros productos

- La inversión inicial no requiere de un musculo financiero importante.
- Se puede tener varios clientes y ofrecer a futuro una mayor oferta

5.10 Capacidad de producción.

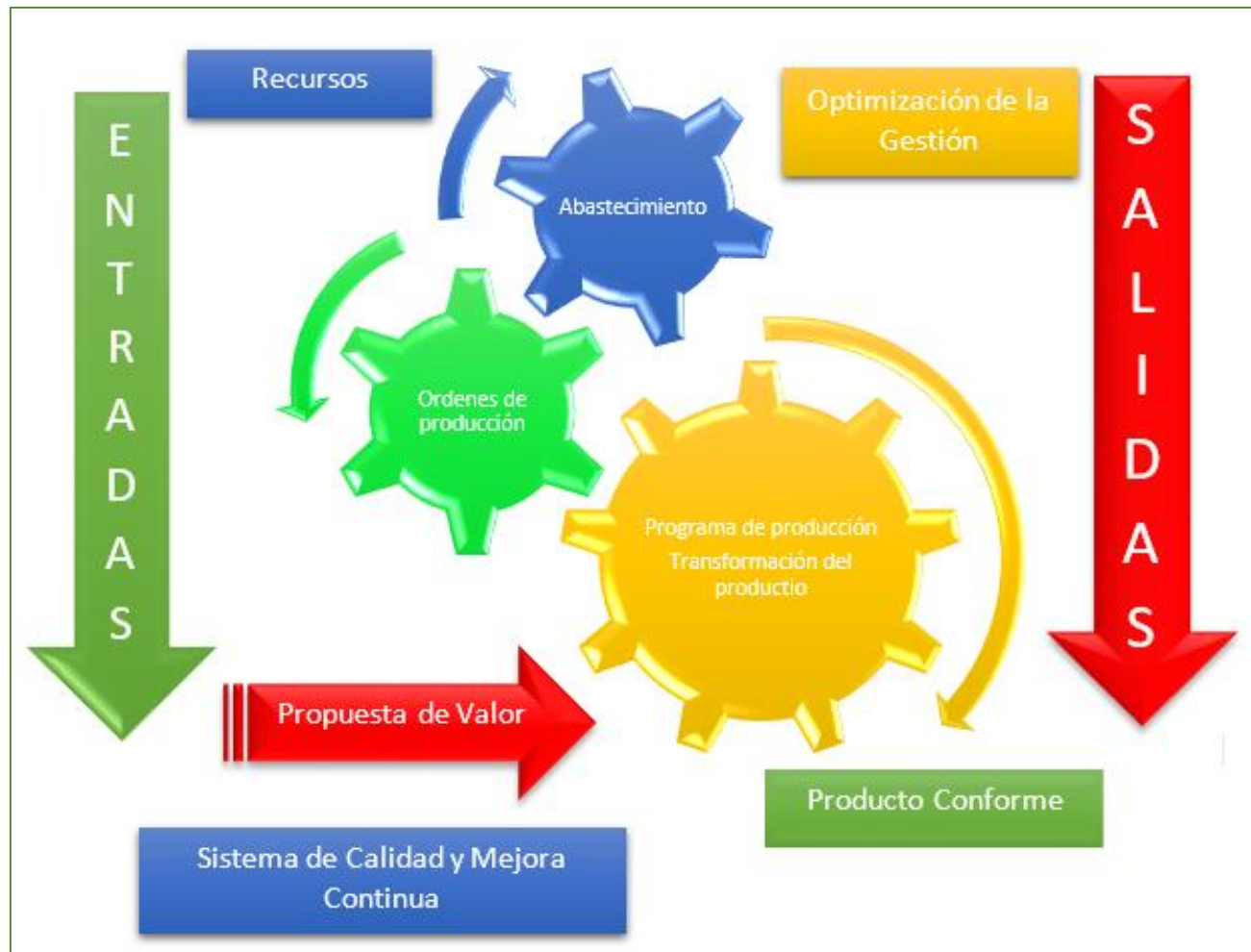
Para calcular la capacidad de producción se definió un tiempo de producción de un turno por día, 8 horas de trabajo, se determinó el cuello de botella de la operación el cual fue el proceso de lavado y de desinfección con un tiempo de 120 minutos. El tiempo promedio de operación de 0,4828 minutos por Kilogramo.

- horas = 360 minutos.
- $360 \text{ minutos} / 0,4828 \text{ minutos por kilogramo} = 745,65 \text{ Kilogramos por día.}$
- $745,65 * 26 \text{ días hábiles de trabajo} = 19386,9$

La capacidad máxima teórica corresponde a 19386,12 Kilogramos por mes.

5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.

Figura 60 Modelo de gestión integral del proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

Natural Champa es una empresa de alimentos que se dedica a la transformación y comercialización de pulpa de fruta y de fruta liofilizada, siempre en busca de la satisfacción de sus clientes mediante el mejoramiento continuo de todos sus procesos, última tecnología, de la mano de sus proveedores y un personal capaz y competente, lo cual les permite llegar siempre con productos frescos de la mejor calidad, dentro del marco legal y una sostenibilidad de la empresa.

Para el control de calidad se implementarán programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas para la mejora de la calidad de sus productos y productividad:

- Programa de mejora continua.
- Verificación de cuellos de botella.
- Control a cada proceso de la compañía.

Todo lo anterior basado en las normas HACCP Análisis de peligros y puntos críticos de control el cual permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final. Todo sistema de HACCP es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico. (HACCP, 1997)

- **¿Cuál es su importancia?**

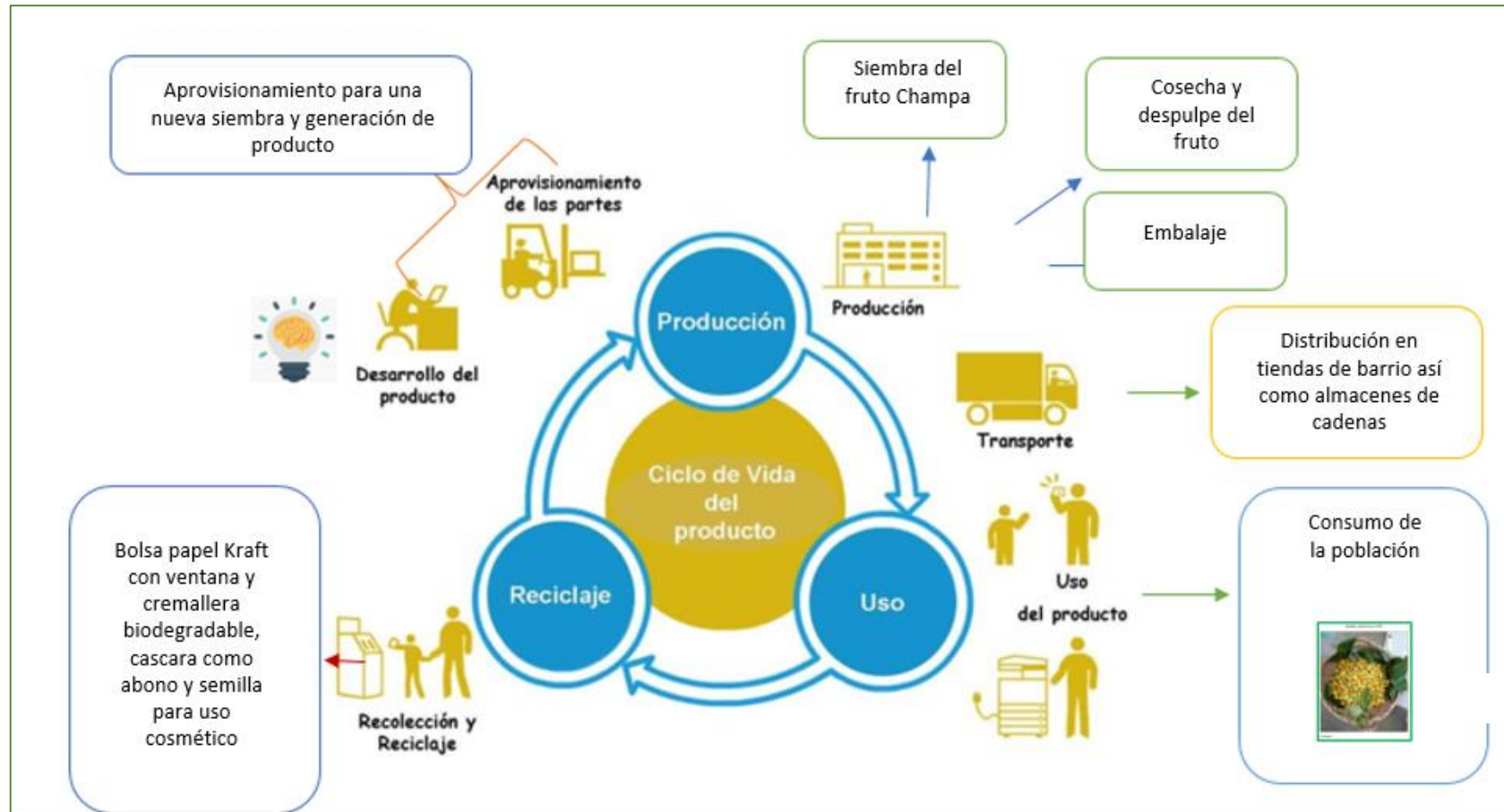
El sistema HACCP, además de garantizar un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control de puntos críticos, también contribuye a un uso más eficaz de los recursos y una respuesta más oportuna con la implantación de medidas de seguridad alimentaria:

- Ofrece confianza a los consumidores sobre la higiene de los alimentos.
- Determina los peligros que pueden tener la inocuidad de los productos.
- Aumenta la competitividad entre organizaciones de la industria de la alimentación.

- Introduce el uso de nuevos productos y tecnologías.
- Promueve el cumplimiento de los requisitos (Envira, 2018)

Y a mediano plazo se quiere implementar la ISO 22000 es un estándar aceptado en todo el mundo y constituye la base de un certificado de seguridad alimentaria. Es aplicable principal a empresas involucradas con una o más partes de la cadena de suministro de alimentos: productores de piensos, agricultores, ganaderos, productores de materias primas para uso alimentario, etc. Asimismo, también incluye otras organizaciones que están involucradas de manera indirecta con la cadena alimentaria como proveedores de equipamientos, agentes de limpieza, material de envase y embalaje, así como productores de cualquier otro material que entre en contacto con alimentos. (Envira, 2018), para ello se indica en la siguiente grafica de manera detallada en el ciclo de vida del producto:

Figura 61 Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

5.13 Procesos de investigación y desarrollo.

Para el proceso de I&D se va a trabajar los siguientes aspectos:

- De la mano del Profesor Balaguera, se estudiará a mayor profundidad el fruto de la champa, esto para conocer más el fruto y alargar la vida de la fruta en la cascará, también mejorar los procesos de recolección por parte de los campesinos de la región
- Ayudar con las investigaciones del uso de las semillas en procesos de cosmetología y otros usos que se le pueda dar a esta.
- Estudiar a profundidad el uso de la cascara de la champa para matar maleza que afecta a otras frutas-

5.14 Plan de compras.

El plan de compras anual comprenderá la compra de fruta de champa de las diferentes fincas de la región, para la producción que necesitamos 25.000 Kg para la pulpa y 1200 Kg para liofilización.

Tabla 32 Cantidades de champa en pulpa y liofilizada

Item	Nombre del producto o servicio	Cantidades
1	Pulpa de fruta de Champa 1 Kg	25.000,00
2	Fruta champa liofilizada 100 gr	12.000,00

Elaboración propia

El Kilogramo de fruta los proveedores lo venden a \$1.000

Tabla 33 Precio del fruto de champa

Nombre del producto o servicio	Cantidades	Precio	Precio total
Pulpa de fruta de Champa 1 Kg	25.000	1.000	25.000.000
Fruta champa liofilizada 100 gr	120	1.000	120.000

Elaboración propia

Nota: La fruta se da durante el periodo comprendido entre Julio y noviembre, por lo que se concretara con la asociación para una compra paulatina de 5025 Kg mensuales.

5.15 Costos de producción.

Los costos de producción se relacionan a continuación para la elaboración de la fruta champa en pulpa y liofilizada

Tabla 34 Costos de producción

Nombre del producto servicio		Cantidades	Costo unitario del pdto o servicio	Costos totales
Pulpa de fruta de Champa 1 Kg		25000	\$ 2.500,00	\$ 62.500.000
Fruta champa liofilizada 100 gr		12000	\$ 4.000,00	\$ 48.000.000

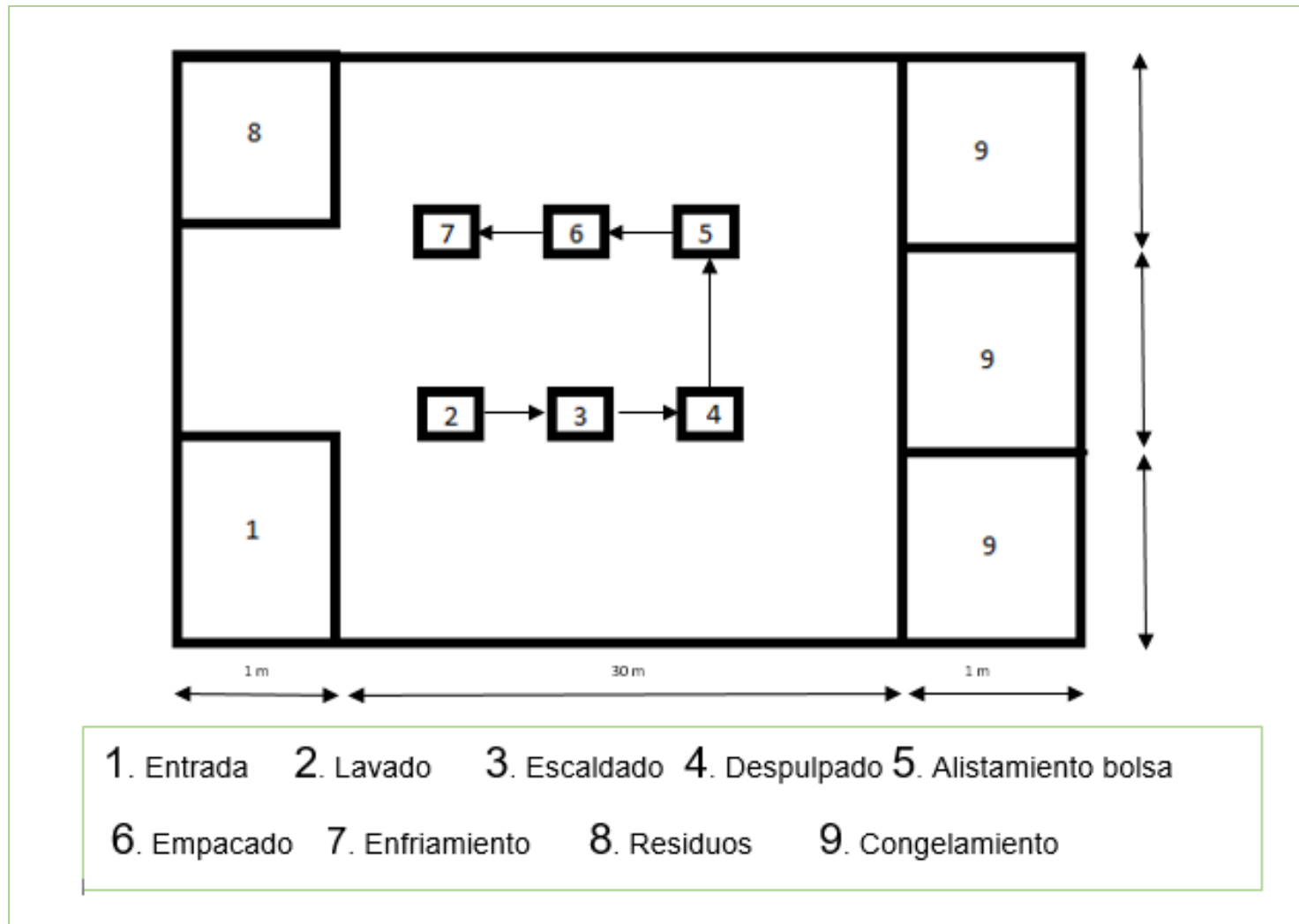
Mano de obra		Costos generales de fabricación	
Rubro	Valor año 1	Rubro	Valor año 1
Administrativa:	\$ 68.400.000,00	Arriendo:	\$ 12.000.000,00
Producción/servicio:	\$ 45.000.000,00	Servicios públicos:	\$ 3.000.000,00
Total nóminas	\$ 113.400.000,00	Telefonía celular:	\$ 2.160.000,00
		Internet:	\$ 600.000,00
		Papelería:	\$ 100.000,00
		Servicios de seguridad:	\$ -
		Servicios de aseo:	\$ 1.200.000,00
		Póliza de seguro	\$ 5.000.000,00
		Outsourcing	\$ 9.600.000,00
		Gasolina	\$ 18.000.000,00
		Servicios agua y luz	\$ 2.400.000,00
		Total gastos fijos	\$ 54.060.000,00

Materiales	
Empaque pulpa	\$ 1.200.000
Empaque fruta liofilizada 100g liofilizado súper polvo bolsa de papel Kraft con ventana y la cremallera biodegradable	\$ 1.170.000

Fuente: Elaboración propia

5.16 Infraestructura.

Figura 62 Infraestructura propuesta para la compañía Natural Champa



Fuente: Elaboración propia

5.16 Mano de obra requerida

Dentro de la mano de obra requerida se toma el perfil del personal operativo se tiene en cuenta la siguiente información

Tabla: Formato Cargo Operarios

 FORMATO	
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO	Operario despulpadora/ operario marmita eléctrica volcable /operario maquina empacadora de pulpa de fruta /Operario liofilizadora
NIVEL DEL CARGO	Operativo
FORMACIÓN ACADEMICA	Técnico y/o Tecnólogo
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibirá o recogerá la pulpa de fruta, la almacenara en el cuarto frio y la empaquetara para que esta sea cargada en el camión para su correspondiente distribución. • Este operario tendrá como objetivo el manejo de la despulpadora, además de almacenar y refrigerar el producto. • Este operario tendrá como objetivo manejar la liofilizadora además de almacenar y refrigerar el producto. • El operario de distribución tendrá la función de despachar y posteriormente distribuir el producto al cliente final 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son conocimiento en el manejo de maquinaria y control de calidad.	
TIPO DE CONTRATO	Obra labor

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, estas personas que se dedicaran a la labor operativa solo laboran 6 meses con contrato por obra labor teniendo en cuenta la estacionalidad del fruto a excepción del conductor, para atender este rubro se usara la inversión realizada por los emprendedores, así como el dinero producto del crédito solicitado por la organización.

Tabla 35 Departamento operativo

NOMINA	CANTIDAD	Salario mensual	Salario Anual
Operario 1 labora 6 meses	1	1500000	9000000
Operario 2 Labora 6 meses	1	1500000	9000000
Operario 3 Labora 6 meses	1	1500000	9000000
Conductor	1	1500000	18000000
TOTAL			\$ 45.000.000

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 6

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6 CAPITULO ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1 Introducción aspectos organizacionales de la empresa Natural Champa.

Natural Champa S.A.S. dentro de los aspectos organizacionales y legales identifica como principal recurso el talento humano como principal y más importante aporte dentro de la compañía, por lo tanto, se evaluará a lo largo del capítulo las principales características que debe tener una organización en cuanto a creación de misión, visión y por supuesto los valores como eje vertical de la empresa para el desarrollo de su actividad como comercializadora.

6.2 Análisis estratégico de la empresa Natural Champa.

Dentro del direccionamiento estratégico se establece que Natural Champa S.A.S generara una estrategia basada en principios de misión, visión y por supuesto los valores como eje vertical, donde se sustenta en la validación a través de un estudio de mercados, así como la verificación de oportunidades dentro de un mercado competitivo pero que se sustenta en la identificación amenazas que puedan llegar afectar el desempeño de la organización.

6.3 Misión de la empresa Natural Champa.

Natural Champa es una organización dedicada a la transformación comercialización de pulpa de fruta de champa y exportación de champa liofilizada que se rige bajo estrictos estándares de calidad con el propósito de satisfacer la demanda de nuestros clientes objetivo, así como lograr la rentabilidad para los socios.

6.4 Visión de la empresa Natural Champa.

Para el año 2022 ser una empresa reconocida en Bogotá y sus alrededores, como líder en la producción de pulpa de champa, con los más altos estándares de calidad, innovación y tecnología, y lograr diferenciarnos de nuestra competencia.

6.5 Objetivos Corporativos de la empresa Natural Champa.

- Elaborar pulpa de champa congelada de la mejor calidad cumpliendo todos los requisitos fitosanitarios y normas del sector
- Lograr una innovación efectiva en todos los procesos de la compañía.

- Realizar una mejora continua al proceso de fabricación
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y tener un buen servicio para una generar fidelización

6.6 Políticas de la empresa Natural Champa.

- Mantener unos criterios éticos y un buen actuar frente a los principales grupos de interés que intervengan en el entorno de la compañía, ya sean clientes, proveedores, trabajadores o comunidad en general.
- Respetar y cuidar el medio ambiente evitando cualquier posible contaminación y generando un cuidado a la flora y fauna de la región.
- Colaborar e integrarse la comunidad teniendo en cuenta la diversidad cultural y la responsabilidad social para con los demás.

6.7 Cadena de Valor de la empresa Natural Champa.

La cadena de valor de una empresa es un elemento constitutivo de la estrategia global, y se usa como herramienta para representar las actividades claves de la Empresa y poder valorar las ventajas competitivas y los procesos realmente vitales de los de apoyo (Porter, 1991).

Figura 63 Cadena de Valor de la empresa Natural Champa.



Fuente: Elaboración propia

6.8 Análisis DOFA de la empresa Natural Champa.

Tabla 36 DOFA

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
1. Conocimiento del fruto	1. No contar con un cultivo propio de champa
2. Conocimiento de la región	2. Tener que despulpar la fruta lo más rápido posible (no se puede acumular fruta ya que esta es altamente perecedera)
3. Maquinaria de última tecnología	3. Al ser una empresa nueva tiene débil participación en el mercado
4. Personal calificado para las labores de transformación y comercialización de pulpa de champa	4. El incremento en ventas puede llegar a ser lento por ser un producto nuevo en el mercado
5. Asociación de mujeres campesinas dedicadas al cultivo de champa.	5. Poco reconocimiento de marca.
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
1. Mercado en crecimiento	1. Nueva competencia que entre al mercado
2. Fruto exótico poco conocido	2. Carreteras no pavimentadas
3. Fruta con alto margen de exportación	3. Grupos al margen de la ley
4. Incentivos por parte del gobierno para emprendedores.	4. Grandes distancias desde la región de Lengupa a Bogotá
5. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con compañías colombianas y del exterior para exportación de fruta.	5. Medidas regulatorias del gobierno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Estrategias Cruzadas FO FA

Estrategias Cruzadas	
Fortalezas: Oportunidades - Amenazas	
Estrategias FO	<p>Teniendo en cuenta que la compañía tiene el conocimiento del fruto y de la región le permite aprovechar la oportunidad de llegar a un mercado consumidor natural de pulpa de fruta y de aquel que está dispuesto a conocer nuevos sabores, para ello la organización deberá usar como estrategia la promoción y divulgación del fruto con el propósito de hacerlo conocer.</p>
Estrategias FA	<p>Bajo la primicia de que, entre un nuevo competidor al mercado de la comercialización de pulpa de champa a Bogotá, la estrategia a seguir será aprovechar los convenios realizados al inicio con clientes grandes como cosechas y nativos, posteriormente llegar a nuevos acuerdos con las tiendas que se dedicaran a comercializar la pulpa y reforzar la apertura de mercados de fruta liofilizada.</p>
Estrategias FO	<p>La organización Natural Champa tendrá la oportunidad de aprovechar la tecnología para llegar a comercializar fruta en el exterior teniendo en cuenta los estándares exigidos, para ello la estrategia a usar será certificarse inicialmente con el invima para participar en el mercado nacional y posteriormente con las firmas certificadoras exigidas por el gobierno canadiense.</p>
Estrategias FA	<p>Natural Champa tiene una fortaleza importante y es que bajo su actividad productiva y comercial tendrá la responsabilidad de apoyar a las asociaciones que se dedican de lleno a la actividad de siembra y cosecha del fruto champa, lo que le da un plus adicional no solo por su sentido social sino por el hecho de contar con personas que bajo su experiencia cuentan con las capacidades para manipular el fruto, por lo tanto, frente a una amenaza como las distancia entre la región lengupense y la ciudad de Bogotá pasa a un segundo plano teniendo en cuenta que a partir de la experiencia se pueda usar para transportar con calidad el fruto.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 Estrategias Cruzadas DO DA

Estrategias Cruzadas	
Debilidades: Oportunidades - Amenazas	
Estrategias DO	<p>Para Natural Champa al no contar con un cultivo debe abastecerse a través de los campesinos dedicados a la actividad de siembra y cosecha, sin embargo, una de estrategia que la organización pueda usar son los incentivos a través de líneas de redescuento de Finagro para que la compañía pueda generar una inversión de compra de una finca, para dedicarla al cultivo de la champa.</p>
Estrategias DA	<p>Tener que despulpar la fruta lo más rápido posible (no se puede acumular fruta ya que esta es altamente perecedera) en conjunto con la amenaza de que las carreteras no pavimentadas puede llegar hacer un impedimento importante dentro del funcionamiento de la compañía, sin embargo una vez validada la estrategia de transportar la fruta en pulpa y en termoking permite mitigar en gran parte la problemática, así mismo una vez validado la fruta puede ser conservada entre 6 a 8 meses en esta de congelamiento.</p>
Estrategias DO	<p>Teniendo en cuenta que actualmente se tiene un mercado más consciente en el consumo de alimentos naturales y que está en una constante de crecimiento lo que permite contrarrestar el hecho de que Natural Champa sea una compañía nueva, todo lo contrario, le permitirá llegar a estos comensales a través de un fruto diferenciador</p>
Estrategias DA	<p>El incremento en ventas puede llegar hacer lento por ser un producto nuevo en el mercado en conjunto con las amenazas de las medidas regulatorias del gobierno en la exportación de fruta liofilizada, para ello la organización crea la estrategia de validar estas regulaciones previamente antes de generar cualquier tipo de oferta con el propósito de tener las correspondientes garantías para lograr satisfacer las necesidades del cliente final.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.9 Estructura organizacional de la empresa Natural Champa.

La estructura organizativa de forma jerárquica es la implementada por Natural Champa teniendo en cuenta que las personas se agrupan según su área de especialización. Estas personas son supervisadas por un gerente funcional con experiencia en el mismo campo, lo que ayuda a utilizar de manera efectiva las habilidades de los colaboradores. (Escobar, 2018)

6.10 Perfiles de cargos y funciones y Roles de la empresa Natural Champa.

Tabla 39 Formato Cargo Gerente General

 FORMATO	
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
NIVEL DEL CARGO	Gerente
FORMACIÓN ACADEMICA	Profesional en Administración de Empresas con MBA en Administración
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa. • Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. • Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa, contratar el personal, fijar los precios. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía	
TIPO DE CONTRATO	Indefinido

Fuente: Elaboración propia basado en (Avila, 2007)


Tabla 40 Formato Cargo Gerente de Ventas

 FORMATO	
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:	

NOMBRE DEL CARGO	Gerente de Ventas
NIVEL DEL CARGO	Gerente
FORMACIÓN ACADEMICA	Profesional en Administración de Empresas con MBA en Administración
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir la gestión de clientes nuevos y antiguos. • Gestión de la fuerza de ventas • Presentación de informes de ventas • Se encargara de negociar con los proveedores de fruta, de abrir el mercado en la ciudad de Bogotá, de forjar alianzas para su exportación a Canadá 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía	
TIPO DE CONTRATO	Indefinido

Fuente: Elaboración propia basado en (Avila, 2007)

Tabla 41 Formato Cargo Administrador

	FORMATO
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO	Administrador
NIVEL DEL CARGO	Administrativo
FORMACIÓN ACADEMICA	Profesional en Administración de Empresas y/o Ingeniero Industrial con especialización en Gerencia de Proyectos
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir la operación de fábrica y oficina de representación, así como garantizar la entrega de pedidos y satisfacción del cliente. • Presentar informes de producción y financieros. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía	
TIPO DE CONTRATO	Indefinido


Fuente: Elaboración propia basado en (Avila, 2007)

Tabla 42 Formato Cargo Operarios

 FORMATO	
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO	Operario despulpadora/ operario marmita eléctrica volcable /operario maquina empacadora de pulpa de fruta /Operario liofilizadora
NIVEL DEL CARGO	Operativo
FORMACIÓN ACADEMICA	Técnico y/o Tecnólogo
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibirá o recogerá la pulpa de fruta, la almacenara en el cuarto frio y la empaquetara para que esta sea cargada en el camión para su correspondiente distribución. • Este operario tendrá como objetivo el manejo de la despulpadora, además de almacenar y refrigerar el producto. • Este operario tendrá como objetivo manejar la liofilizadora además de almacenar y refrigerar el producto. • El operario de distribución tendrá la función de despachar y posteriormente distribuir el producto al cliente final 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son conocimiento en el manejo de maquinaria y control de calidad.	
TIPO DE CONTRATO	Obra labor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 Formato Cargo Conductor y Despachador

 FORMATO	
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO	Conductor y despachador de mercancía
NIVEL DEL CARGO	Operativo
FORMACIÓN ACADEMICA	Técnico y/o Tecnólogo
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a cargar el camión, conduce la mercancía hasta el lugar de destino y entrega la mercancía al cliente final 	

<ul style="list-style-type: none"> El operario de distribución tendrá la función de despachar y posteriormente distribuir el producto al cliente final
CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son conocimiento en el manejo de maquinaria y control de calidad.
TIPO DE CONTRATO Indefinido

Fuente: Elaboración propia

- Para el equipo de trabajo se requiere en el **primer año** de implementación:

Tabla 44 Cargos

Administrador	Operario para distribución y despacho	Conductor/Entregador	Contador externo
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir la operación de fábrica y oficina de representación, así como garantizar la entrega de pedidos y satisfacción del cliente. Presentar informes de producción y financieros. 	Recibirá o recogerá la pulpa de fruta, la almacenara en el cuarto frio y la empaquetara para que esta sea cargada en el camión para su correspondiente distribución.	Ayuda a cargar el camión, conduce la mercancía hasta el lugar de destino y entrega la mercancía al cliente final	Contador externo para realizar la contabilidad de la organización.

- Para un **segundo año** se requiere de:

Un Segundo operario	Un tercer operario	Operario de distribución y despacho
Este operario tendrá como objetivo el manejo de la despulpadora,	Este operario tendrá como objetivo manejar la liofilizadora además de	El operario de distribución tendrá la función de despachar

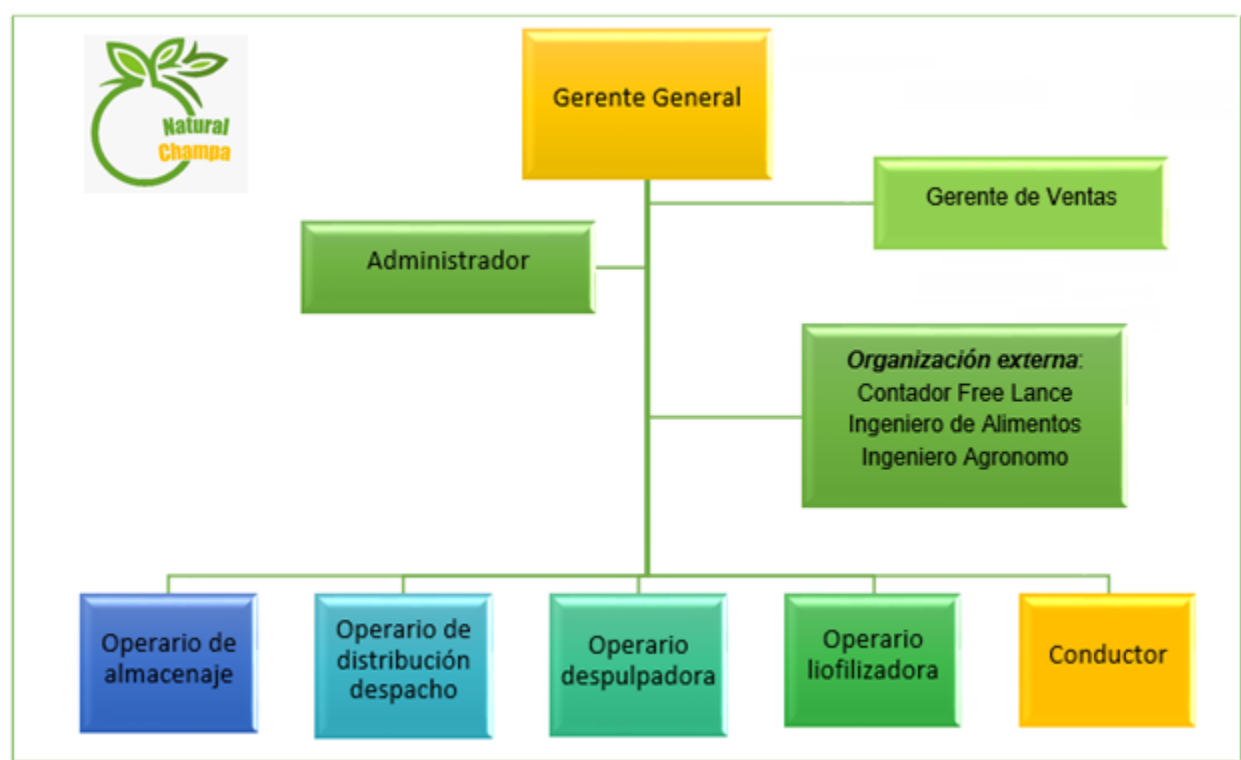
además de almacenar y refrigerar el producto. almacenar y refrigerar el producto. y posteriormente distribuir el producto al cliente final.

Fuente: Elaboración propia

6.11 Organigrama de la empresa Natural Champa.

La estructura organizativa de forma jerárquica es la implementada por Natural Champa teniendo en cuenta que las personas se agrupan según su área de especialización. (Escobar, 2018) es importante indicar que el crecimiento en tiempos dados por la organización se sustentó en el numeral 1.6.2 en los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Figura 64 Organigrama Natural Champa



Fuente: Elaboración propia

6.12 Sistema de Incentivos y compensación de la empresa Natural Champa.

Con el propósito de generar una mayor productividad se contará con un sistema de incentivos y compensación que se otorgarán a los colaboradores de Natural Champa serán y estos será de dos tipos

- Salarial
- No Salariales:

Dentro del incentivo salarial para los cargos de Gerente de Ventas y Administrativo tendrán la oportunidad de ganar una bonificación o retribuciones por cumplimiento de objetivos de manera trimestral, correspondiente al 20 % adicional del salario.

- Para los colaboradores operativos tendrá derecho a dos primas extras en los meses de junio y diciembre.
- Dentro de los incentivos no salariales la compañía les otorgara a todos los colaboradores 5 días de vacaciones adicionales a la norma.

6.13 Aspectos legales.

Los **aspectos laborales y seguridad social** de los trabajadores estos estarán contratados a término indefinido con el propósito de generar estabilidad y bienestar a los trabajadores.

Dentro de las obligaciones tributarias, la organización Natural Champa tendrá que pagar:

- **Impuesto de renta:** Este será del 33% sobre las utilidades generadas en el año gravable inmediatamente anterior.
- **ICA:** La tarifa del ICA es del 9,66 sobre los ingresos de acuerdo a las disposiciones del decreto 352 de 2002. El pago de este impuesto municipal es bimestral debido a que la persona jurídica pertenece al régimen común. (Secretaria De Hacienda Distrital) (Manjarres López, 2017)
- **Documentación oficial**
 1. Estatutos de la sociedad
 2. Libro de registro de accionistas

3. Libro de junta de socios y actas de asambleas "Los libros de contabilidad y los de actas de las juntas directivas ya no se inscriben en los registros públicos que administran las Cámaras de Comercio. (Camara de Comercio de Bogotá, 2018)

En Colombia todo alimento que se expenda directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA), expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima (Invima, 2019)

Natural Champa es una organización que tendrá la obligación de certificarse con el registro **INVIMA** para ello deberá:

- Contar con registro mercantil ya sea como persona natural o jurídica.
- Realizar la inscripción de la compañía en la página del Invima. (Invima, 2019)

6.14 Estructura jurídica y tipo de sociedad.

La compañía Natural Champa será constituida como una organización de tipo S.A.S, para ello deberá:

- Redactar contrato constitutivo de la sociedad
- Autenticar firma las firmas del documento de constitución
- Inscribir el documento privado en la cámara de comercio de Bogotá
- Diligenciar formularios del RUE y de la inscripción al RUT ante la cámara de comercio además de pagar los impuestos y cargos correspondientes al proceso de registro y formalización (Manjarres López, 2017)

Nota: *Se coloca textual al no tener opciones diferentes requeridas por los organismos*

CAPITULO 7

ASPECTOS FINANCIEROS

7. CAPITULO ASPECTOS FINANCIEROS

7.1 Proyecciones financieras.

Las proyecciones financieras son determinantes para una organización teniendo en cuenta que a partir de su resultado se generan la toma de decisiones, indicando en que invertir y en que no, así como las probabilidades de mejorar su capacidad productiva para que esta se vea reflejada en los ingresos operacionales.

Para ello se tomará como base de referencia las proyecciones a 5 años con el propósito de lograr evidenciar las expectativas de ingresos con el propósito de generar el flujo de caja como indicador de musculo financiero.

Tabla 45 Proyecciones Financieras a 5 años (Estado de Resultados)

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 318.000.000	\$ 360.993.600	\$ 410.197.028	\$ 466.106.883	\$ 529.124.533
Costo ventas	\$ 110.500.000	\$ 125.305.895	\$ 142.095.632	\$ 161.150.656	\$ 182.760.959
Utilidad bruta	\$ 207.500.000	\$ 235.687.705	\$ 268.101.396	\$ 304.956.226	\$ 346.363.574
Gastos activos y vtas	\$ 113.400.000	\$ 117.028.800	\$ 120.890.750	\$ 124.880.145	\$ 128.876.310
Gastos fijos del periodo	\$ 54.060.000	\$ 55.789.920	\$ 57.630.987	\$ 59.532.810	\$ 61.437.860
Otros gastos	\$ 5.670.000	\$ 5.103.000	\$ 4.592.700	\$ 4.133.430	\$ 3.720.087
Depreciación	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392
Utilidad operativa	\$ 13.722.608	\$ 37.118.593	\$ 64.339.566	\$ 95.762.449	\$ 131.681.925
Gastos financieros	\$ 3.870.107	\$ 2.739.563	\$ 1.456.395	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 9.852.501	\$ 34.379.030	\$ 62.883.171	\$ 95.762.449	\$ 131.681.925
Impuestos	\$ 3.251.325	\$ 11.345.080	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
Utilidad neta	\$ 6.601.176	\$ 23.033.950	\$ 42.131.724	\$ 64.160.841	\$ 88.226.890

Figura: Elaboración propia basado en (Reyes Giraldo, 2016)

7.2 Objetivos Financieros

Dentro de los objetivos financieros propuestos por Natural Champa para empezar su actividad comercial considera relevante:

- Que los ratios de endeudamiento, solvencia, liquidez y tesorería manejen cifras positivas.
- El margen de ganancia se establezca entre el 10 y 20 %.

7.3 Políticas y manejo Contable y financiero

Aplicar los principios e implementar las prácticas contables para reconocer los activos, pasivos, ingresos y gastos, inherentes al proceso contable de la empresa esto avala información concreta de la empresa (Garzón León & Neira Zambrano, 2014)

Las políticas y manejo contable serán con apego a las normas locales y alineados con las normas de IFRS (International Financial Reporting Standards), donde se reflejará de manera transparente y que den garantía del manejo contable y de normas de calidad que permitan por cualquier socio o inversor tener tranquilidad y certeza del manejo de los recursos y el manejo de contable. (Deloitte, 2019)

Pero siendo específicos con las políticas contables se referirá además del IFRS el manual de políticas contables de las Superintendencia de Sociedades (2016), los aspectos más relevantes de las políticas y manejos financieros son:

- Debe llevarse en un aplicativo (software) contable certificado.
- Debe existir una estructura financiera y de procesos definida.
- Registro total de cualquier operación.
- Soportes físicos y documentales y de transacciones electrónicas.
- Aplicación de las normas internacionales IFRS
- Individualización de los bienes obligaciones y derechos.
- Estar actualizado de forma permanente y continua.
- Conciliación de cartera de forma trimestral.
- Las depreciaciones se aceptarán de forma lineal.
- Los libros de contabilidad estarán de manera electrónica y que sean compatibles con el Sistema de Información Financiera SIIF.

- Las políticas de intereses sobre facturas deberán incluirse solo en periodos contables cerrados. (Ramirez Campos, 2018)

Nota: Se coloca textual al no tener opciones diferentes requeridas por los organismos

7.3 Presupuestos económicos (simulación primeros 5 años).

Presupuestos económicos estos se realizaron con base en las ventas anuales y los costos que estos representan para ello se pretende verificar la liquidez con la que cuenta la compañía bajo la estimación del flujo de caja.

Tabla 46 Presupuestos económicos a 5 años

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas anuales	\$ 318.000.000	\$ 360.993.600	\$ 410.197.028	\$ 466.106.883	\$ 529.124.533
Costos anuales	\$ 110.500.000	\$ 5.305.895	\$ 142.095.632	\$ 161.150.656	\$ 82.760.959
Margen operativo	\$ 207.500.000	\$ 235.687.705	\$ 268.101.396	\$ 304.956.226	\$ 346.363.574

Figura: Elaboración propia basado en (Reyes Giraldo, 2016)

Para ello el margen operativo demuestra una rentabilidad del 65% lo que indica que se tiene un margen alto para que la compañía pueda maniobrar disminuyendo el riesgo financiero y generando un valor para los accionistas al crear flujo de efectivo operativo.

7.5 Presupuesto de ventas.

El presupuesto en ventas se calcula a 5 años como se evidencia en la tabla 37 para ello se categoriza los dos productos que Natural Champa pretende vender y posteriormente el precio unitario basado en un volumen de número de unidades vendidas lo cual refleja unas ventas proyectadas para el primer año de \$ 318.000.000 así mismo se pretende un crecimiento en ventas para los siguientes 4 años entre el 10% y el 15%

respectivamente, esto teniendo en cuenta que el sector viene con tendencia creciente como se manifestó en el capítulo 2.

Tabla 47 Presupuesto de Ventas Primer Año

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES		AÑO: 2021
1 Pulpa de fruta de Champa 1 Kg	25.000,00	\$	6.000,00	\$	150.000.000	47%
2 Fruta champa liofilizada 100 gr	12.000,00	\$	14.000,00	\$	168.000.000	53%
TOTAL				\$	318.000.000	100%

Figura: Elaboración propia basado en (Reyes Giraldo, 2016)

7.6 Presupuesto de costos de comercialización.

Para el presupuesto de costos de comercialización se calcularon los siguientes rubros correspondiente a la mezcla de mercadeo, esta se determinó bajo el plan de marketing que se necesita para comercializar la pulpa de fruta y la fruta liofilizada, así como los empaques apropiados para su almacenamiento, adicionalmente se incluyó las muestras promocionales que se requieren para dar a conocer el fruto esto representa el 5,13% de las ventas

Tabla 48 Presupuesto Costos de comercialización 5 años

VENTAS	\$ 318.000.000,0	\$ 360.993.600,0	\$ 410.197.027,7	\$ 466.106.882,6	\$ 529.124.533,1
GASTOS ADTIVOS YVTAS	\$ 113.400.000,0	\$ 117.028.800,0	\$ 120.890.750,4	\$ 124.880.145,2	\$ 128.876.309,8
Mezcla de Mercadeo	2020	2021	2022	2023	2024
Diseño	\$ 500.000	\$ 450.000	\$ 405.000	\$ 364.500	\$ 328.050
Empaque pulpa	\$ 1.200.000	\$ 1.080.000	\$ 972.000	\$ 874.800	\$ 787.320
Empaque fruta liofilizada 100g liofilizado súper polvo bolsa de papel Kraft con ventana y la cremallera biodegradable	\$ 1.170.000	\$ 1.053.000	\$ 947.700	\$ 852.930	\$ 767.637
Promoción muestras gratis de pulpa de fruta	\$ 2.000.000	\$ 1.800.000	\$ 1.620.000	\$ 1.458.000	\$ 1.312.200
Promoción muestras gratis de de fruta liofillizada	\$ 200.000	\$ 180.000	\$ 162.000	\$ 145.800	\$ 131.220
Comunicación brochure	\$ 600.000	\$ 540.000	\$ 486.000	\$ 437.400	\$ 393.660
Pagina web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 5.670.000	\$ 5.103.000	\$ 4.592.700	\$ 4.133.430	\$ 3.720.087

Figura: Elaboración propia basado en (Reyes Giraldo, 2016)

7.7 Presupuesto de costos laborales.

Dentro del presupuesto de costos laborales se tienen en cuenta dentro de la nómina a los colaboradores administrativos como a la parte operativa, para este cálculo se tomó en cuenta que los administrativos están contratados a término indefinido y tendrán derecho a su carga prestacional durante todo el año este se encuentra implícito dentro de los cálculos, mientras que los operativos teniendo en cuenta la estacionalidad del fruto solo laboraran para la compañía durante 6 meses y estarán contratados por obra labor. Estas nominas es para un estimado de 3 personas en el área administrativa y 4 en el área operativa estos valores corresponden al 93% de los costos totales anuales.

Tabla 49 Costos Laborales

NOMINA	CANTIDAD	Salario mensual	Salario Anual
Gerente General	1	3000000	36000000
Gerente de Ventas	1	2500000	30000000
Administrativo	1	200000	2400000
Operario 1 labora 6 meses	1	1500000	9000000
Operario 2 Labora 6 meses	1	1500000	9000000
Operario 3 Labora 6 meses	1	1500000	9000000
Conductor	1	1500000	18000000
TOTAL			\$ 113.400.000

Fuente: Elaboración propia

NÓMINAS:	VALOR AÑO 1
Administrativa:	\$ 68.400.000,00
Ventas:	\$ -
Producción/servicio:	\$ 45.000.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 113.400.000,00

Figura: Elaboración propia basado en (Reyes Giraldo, 2016)

7.8 Presupuesto de costos administrativos.

Dentro de los costos anuales de administración se contemplan los gastos de nómina tanto para el área administrativa como para el área operativa. De igual forma dentro de estas dos áreas se contemplan otros gastos de administración los cuales corresponden a una póliza todo riesgo la cual salvaguarda el inventario, así como el outsourcing que se pretende contratar para el manejo de la contabilidad de la compañía, y demás rubros que se deben tener en cuenta como gastos fijos.

Tabla 50 Costos Administrativos

Nóminas:		Gastos fijos:	
Rubro	Valor año 1	Rubro	Valor año 1
Administrativa:	\$ 68.400.000,00	Arriendo:	\$ 12.000.000,00
Ventas:	\$ -	Servicios públicos:	\$ 3.000.000,00
Producción/servicio:	\$ 45.000.000,00	Telefonía celular:	\$ 2.160.000,00
Total nóminas	\$ 113.400.000,00	Internet:	\$ 600.000,00
Presupuesto del marketing mix año de inicio.	\$ 5.670.000,00	Papelera:	\$ 100.000,00
		Servicios de seguridad:	\$ -
		Servicios de aseo:	\$ 1.200.000,00
		Póliza de seguro	\$ 5.000.000,00
		Outsourcing	\$ 9.600.000,00
		Gasolina	\$ 18.000.000,00
		Servicios agua y luz	\$ 2.400.000,00
		Total gastos fijos	\$ 54.060.000,00

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.9 Presupuesto de inversión.

Para el presupuesto de inversión se tuvo en cuenta la compra de la maquinaria que se debe usar para todo el proceso productivo, así como se contempla la compra del vehículo Foton Bj1039 Aumakr –thermoking adecuado para el transporte del fruto, los muebles y enseres para la adecuación de la oficina, así mismo se tuvo en cuenta el valor

del registro ante Invima para tener la autorización de comercialización bajo estándares de calidad.

Es importante argumentar que el dinero para llevar a cabo lo mencionado anteriormente corresponde a la inyección de capital de los emprendedores por \$90.000.000 más el crédito solicitado a una entidad financiera.

Tabla 51 Costos Administrativos

INVERSIÓN INICIAL	
Terrenos	\$ -
Propiedad planta y equipo	\$ 30.860.990,00
Muebles y enseres	\$ 2.400.000,00
Equipo de oficina	\$ 6.000.000,00
Equipo de transporte	\$ 70.000.000,00
Franquicias	\$ -
Patentes /inv en intangibles	\$ 4.406.466,00
Gastos de puesta en marcha	\$ 5.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 118.667.456,00

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.10 Estados financieros (escenario probable).

El estado de resultados evidencia un comportamiento prometedor teniendo en cuenta que en el primer año de funcionamiento de la organización genera utilidades brutas en promedio muestra una variación relativa del 28% un porcentaje importante de crecimiento con respecto al sector

Tabla 52 Estados Financieros - Estados de Resultados 5 años

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 318.000.000	\$ 360.993.600	\$ 410.197.028	\$ 466.106.883	\$ 529.124.533
Costo ventas	\$ 110.500.000	\$ 125.305.895	\$ 142.095.632	\$ 161.150.656	\$ 182.760.959
Utilidad bruta	\$ 207.500.000	\$ 235.687.705	\$ 268.101.396	\$ 304.956.226	\$ 346.363.574

Gastos activos y vtas	\$ 113.400.000	\$ 117.028.800	\$ 120.890.750	\$ 124.880.145	\$ 128.876.310
Gastos fijos del periodo	\$ 54.060.000	\$ 55.789.920	\$ 57.630.987	\$ 59.532.810	\$ 61.437.860
Otros gastos	\$ 5.670.000	\$ 5.103.000	\$ 4.592.700	\$ 4.133.430	\$ 3.720.087
Depreciación	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392	\$ 20.647.392
Utilidad operativa	\$ 13.722.608	\$ 37.118.593	\$ 64.339.566	\$ 95.762.449	\$ 131.681.925
Gastos financieros	\$ 3.870.107	\$ 2.739.563	\$ 1.456.395	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 9.852.501	\$ 34.379.030	\$ 62.883.171	\$ 95.762.449	\$ 131.681.925
Impuestos	\$ 3.251.325	\$ 11.345.080	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
Utilidad neta	\$ 6.601.176	\$ 23.033.950	\$ 42.131.724	\$ 64.160.841	\$ 88.226.890

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.11 Flujo de Caja

El flujo de caja refleja un comportamiento positivo teniendo en cuenta desde el primer año se genera liquidez, lo que demuestra que la organización va a poder cumplir con sus obligaciones del corto plazo así mismo se evidencia que de acuerdo a las proyecciones la compañía podrá tomar decisiones en cuanto a inversión y o cancelación de obligaciones financieras.

Tabla 53 Flujo de caja a 5 años

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$ -	\$ 22.125.493	\$ 57.794.470	\$ 96.157.891	\$ 149.684.562	\$ 206.251.430
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 3.251.325	\$ 11.345.080	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
KTNO	\$ -	\$ 18.874.168	\$ 46.449.390	\$ 75.406.445	\$ 118.082.954	\$ 162.796.395
Activo Fijo Neto	\$ 118.667.456	\$ 98.020.064	\$ 77.372.672	\$ 56.725.279	\$ 36.077.887	\$ 15.430.495
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 20.647.392	\$ 41.294.784	\$ 61.942.177	\$ 82.589.569	\$ 103.236.961
Activo Fijo Bruto	\$ 118.667.456	\$ 118.667.456	\$ 118.667.456	\$ 118.667.456	\$ 118.667.456	\$ 118.667.456
Total Capital Operativo Neto	\$ 118.667.456	\$ 116.894.232	\$ 123.822.062	\$ 132.131.724	\$ 154.160.841	\$ 178.226.890
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 13.722.608	\$ 37.118.593	\$ 64.339.566	\$ 95.762.449	\$ 131.681.925
Impuestos		\$ 4.528.461	\$ 12.249.136	\$ 21.232.057	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
NOPLAT		\$ 9.194.147	\$ 24.869.457	\$ 43.107.509	\$ 64.160.841	\$ 88.226.890
Inversión Neta		\$ -1.773.224	\$ 6.927.830	\$ 8.309.662	\$ 22.029.117	\$ 24.066.049
Flujo de Caja Libre del período		\$ 7.420.923	\$ 31.797.287	\$ 51.417.172	\$ 86.189.957	\$ 112.292.939

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.12 Balance general

El Balance General se evidencia una fuerte participación del activo este apalancado en la compra de maquinaria y equipo, adicionalmente refleja en el rubro de flujo de caja que este se encuentra con cifras positivas para el año 2020, lo que le permite a la organización tomar decisiones en el corto plazo.

Dentro del pasivo se evidencia en el rubro de obligaciones financieras la representación de un crédito otorgado por una entidad de la banca nacional para la puesta en marcha del negocio con un plazo de financiación a 36 meses.

El patrimonio la cuenta más relevante es el aporte dado en el capital social invertido para el funcionamiento de la organización

Tabla 54 Balance General

BALANCE						
	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ -	\$22.125.493	\$ 57.794.470	\$ 96.157.891	\$149.684.561	\$206.251.430
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 18.667.456	\$ 18.667.456	\$ 18.667.456	\$ 18.667.456	\$118.667.456	\$ 18.667.456
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 20.647.392	\$ 41.294.784	\$ 61.942.176	\$ 82.589.568	\$ 103.236.961
ACTIVO FIJO NETO	\$ 118.667.456	\$ 98.020.063	\$ 77.372.671	\$ 56.725.279	\$ 36.077.887	\$ 15.430.495
TOTAL ACTIVO	\$118.667.456	\$120.145.557	\$135.167.141	\$152.883.170	\$185.762.449	\$221.681.925
PASIVO						
Impuestos X Pagar		\$ 3.251.325	\$ 11.345.080	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 3.251.325	\$ 11.345.080	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.033
Obligaciones Financieras	\$ 28.667.456	\$ 20.293.055	\$ 10.788.11	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 28.667.456	\$ 23.544.381	\$ 2.133.191	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 6.601.175	\$ 23.033.950	\$ 2.131.724	\$ 64.160.840	\$ 88.226.889
TOTAL PATRIMONIO	\$90.000.000	\$ 96.601.175	\$113.033.950	\$132.131.724	\$154.160.840	\$178.226.889
TOTAL PAS + PAT	\$118.667.456	\$120.145.557	\$135.167.141	\$152.883.170	\$185.762.449	\$221.681.925
ADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13 Indicadores financieros.

7.13.1 Punto de equilibrio

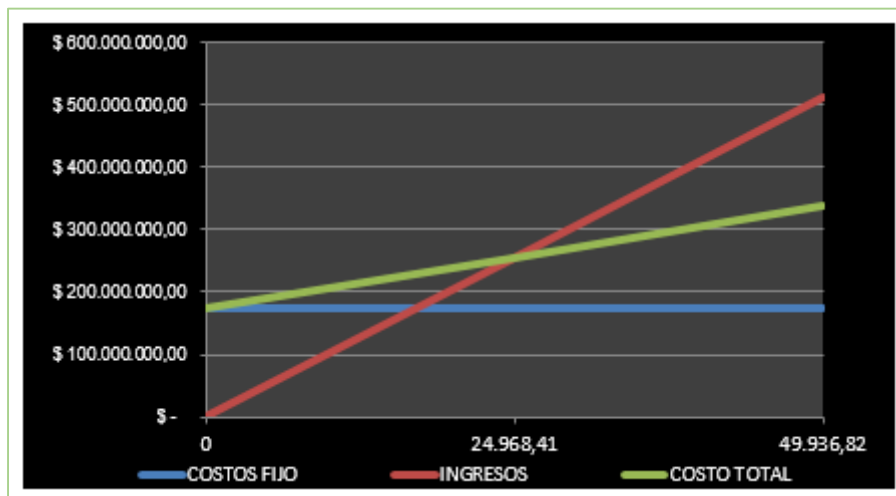
El punto de equilibrio se llegará una vez se obtengan 24.968 unidades donde la champa en pulpa tiene un porcentaje de participación de ventas totales del 47% mientras que el fruto de champa liofilizada con el 53%, esto dado bajo un valor de margen de contribución de \$6.933,93 para lograr cubrir los costos con los ingresos por ventas generados

Tabla 55 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio					
Nombre del producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Pto equilibrio por referencia de pdto o servicio	
Pulpa de fruta de Champa 1 Kg	\$ 3.500,00	47%	\$ 1.650,94	11.777,55	Unidades
Fruta champa liofilizada 100 gr	\$ 10.000,00	53%	\$ 5.283,02	13.190,86	Unidades
				24.968,41	Unidades
Total margen de contribución promedio ponderado =			\$ 6.933,96		
Punto de equilibrio = costos y gtos fijo/mcpp =			24.968,41	Unidades	

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

Figura 65 Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.2 TIR Y VPN

La tasa interna de retorno se evidencia en una rentabilidad del 26,73% un valor presente neto de \$50.745.287 y un periodo de recuperación de 3 años y 5 meses, estas cifras determinan que la compañía es financieramente factible durante este periodo por lo tanto los socios podrán ratificar sus decisiones de inversión.

Tabla 56 TIR, VPN, Periodo de recuperación

Valor presente neto del proyecto =	\$ 50.745.287,49
Tasa interna de retorno =	26,73%
Periodo de recuperación:	3,50 AÑOS

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.3 Liquidez

El indicador de liquidez demuestra si una empresa es capaz de generar tesorería, es decir, si tiene capacidad de convertir sus activos en **liquidez** (Funding Circle, 2018) en el caso de Natural Champa dentro de la proyecciones financieras se evidencia dentro de este indicador que es capaz de generar liquidez desde el año 2020, una cifra importante para la toma de decisiones en el corto plazo.

Tabla 57 Indicador de liquidez a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$ -	\$ 22.125.493	\$ 57.794.470	\$ 96.157.891	\$ 149.684.562	\$ 206.251.430
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 3.251.325	\$ 11.345.080	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
Liquidez corriente		6,8	5,1	4,6	4,7	4,7

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.4 Capital de trabajo

El indicador de Capital de trabajo se evidencian los recursos que tiene la organización Natural Champa para atender sus obligaciones de corto plazo en este caso la compañía tiene la disponibilidad para cumplir a cabalidad sus responsabilidades.

Tabla 58 Indicador de Capital de trabajo a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes	\$	\$ 22.125.493	\$ 57.794.470	\$ 96.157.891	\$149.684.562	\$206.251.430
Pasivos Corrientes	\$	\$ 3.251.325	\$ 11.345.080	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
Capital de Trabajo		\$ 18.874.168	\$ 46.449.390	\$ 75.406.445	\$ 118.082.954	\$162.796.395

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.5 Nivel de endeudamiento

El indicador de nivel de endeudamiento que se evidencia en la organización es para el primer año del 24%, esto obedece a la obligación financiera que la compañía asumirá para empezar con sus actividades.

Tabla 59 Indicador de nivel de endeudamiento a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVO	\$ 28.667.456	\$ 23.544.381	\$ 22.133.192	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
TOTAL ACTIVO	\$ 118.667.456	\$ 120.145.557	\$ 135.167.142	\$152.883.171	\$185.762.449	\$221.681.925
Nivel de Endeudamiento	24%	20%	16%	14%	17%	20%

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.6 Nivel de carga financiera

El indicador de carga financiera, demuestra los gastos financieros que la compañía deberá asumir correspondiente a los intereses del crédito de capital de trabajo, por lo tanto en comparación con las ventas proyectadas para el primer año corresponde al 1,22%, como la obligación está proyectada a 3 años indica que la empresa para el

2023 su deuda quedara cancelada, a menos que decida previamente generar aportes adicionales a capital con el propósito de mitigar ese tipo de gastos.

Tabla 60 Indicador de nivel Carga financiera a 5 años

Rubro	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos financieros	\$ -	\$ 3.870.107	\$ 2.739.563	\$ 1.456.395	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$318.000.000	\$ 360.993.600	\$ 410.197.027	\$ 466.106.882	\$ 529.124.533
Nivel de Carga financiera	0,0	1,22%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.7 Nivel de apalancamiento total

El nivel de apalancamiento para este indicador se evidencia la obligación crediticia, sin embargo, apalancada sobre el patrimonio el cual representa el 32% del aporte a capital de los socios.

Tabla 61 Indicador apalancamiento total a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivo	\$ 28.667.456	\$ 23.544.381	\$ 22.133.192	\$ 20.751.446	\$ 31.601.608	\$ 43.455.035
Total patrimonio	\$ 90.000.000	\$ 96.601.176	\$ 113.033.950	\$ 132.131.724	\$ 154.160.841	\$ 178.226.890
Apalancamiento total	32%	24%	20%	16%	20%	24%

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.8 Margen Bruto

Se evidencia el precio de venta de la fruta champa en pulpa y liofilizada menos los costos que esto causa, generando de esta manera un porcentaje de 65 lo que es bastante positivo para la organización.

Tabla 62 Indicador margen bruto a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad bruta	\$ -	\$ 207.500.000	\$235.687.705	\$268.101.395	\$304.956.226	\$346.363.574

Ventas	\$ -	\$ 318.000.000	\$360.993.600	\$410.197.027	\$466.106.882	\$529.124.533
Margen Bruto	0%	65%	65%	65%	65%	65%

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.9 Margen Operacional

Podemos observar que la compañía para el año 2020 genero una utilidad operacional del 4% y para el 2021 del 10%; por lo anterior evidenciamos un crecimiento de la utilidad en el 37% principalmente originado por la disminución en costos de ventas

Tabla 63 Indicador margen operacional a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad operativa	\$ -	\$ 13.722.607	\$ 37.118.592	\$ 64.339.565	\$ 95.762.449	\$ 131.681.925
Ventas	\$ -	\$318.000.000	\$ 360.993.600	\$ 410.197.028	\$ 466.106.883	\$ 529.124.533
Margen Operacional	0%	4%	10%	16%	21%	25%

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.10 Margen neto

Como se observa en la tabla 54, las ventas de la empresa para el año 2020 y 2021 generaron el 2% y el 6% de utilidad respectivamente, también se puede ver que existe un aumento del 28% en la utilidad.

Tabla 64 Indicador margen neto a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta	\$ -	\$ 6.601.176	\$ 23.033.950	\$ 42.131.724	\$ 64.160.841	\$ 88.226.890
Ventas	\$ -	\$ 318.000.000	\$ 360.993.600	\$ 410.197.028	\$ 466.106.883	\$ 529.124.533
Margen neto	0%	2%	6%	10%	14%	17%

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.13.11 Rentabilidad

El indicador de rentabilidad del activo demuestra una medida porcentual la cual va aumentando año a año lo cual es bastante positivo, teniendo en cuenta que tiene la capacidad de generar ganancias, un ejemplo claro de ello es que al 2024 representa un 40% el total del activo con respecto a la utilidad neta un indicador que manifiesta la rentabilidad que podría llegar a generar Natural Champa para sus socios.

Tabla 65 Indicador rentabilidad a 5 años

RUBRO	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta	\$ -	\$ 6.601.176	\$ 23.033.950	\$ 42.131.724	\$ 64.160.841	\$ 88.226.890
Total activo	\$ 18.667.456	\$ 120.145.557	\$ 135.167.142	\$ 152.883.171	\$ 185.762.449	\$ 221.681.925
Rentabilidad	0%	5%	17%	28%	35%	40%

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

7.14 Fuentes de financiación.

Natural Champa dentro de su plan de negocios requiere una inversión de \$118.667.456 los cuales tendrán dos tipos de recursos para llevarlo a cabo, uno corresponde al 75 % aporte de los emprendedores y el 15 % adicional será financiado a través de un crédito bajo la línea de capital de trabajo como agrocredito el cual será otorgado por una entidad de la banca nacional a una tasa del 13,50% E.A con un plazo de 36 meses, como corresponde a una línea de crédito por agro tendrá incentivo por parte del gobierno el cual corresponde a un periodo de gracia de 1 año y las cuotas serán amortizadas en 3 pagos con el propósito de contar con liquidez durante todo el año.

El dinero producto de la inversión será distribuido inicialmente en la compra de la maquinaria y adecuación de la oficina donde llevará a cabo Natural Champa su actividad que corresponderá a la inversión de los emprendedores, el dinero restante producto del crédito será usado para los gastos fijos y este dinero se usará de manera inmediata para llevar a cabo el funcionamiento de la organización.

Tabla 66 Crédito de apalancamiento financiero

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN								
TOTAL INVERSIONES			\$ 118.667.456,00	TASA DE INT ANUAL		AÑOS DE CRÉDITO		
				13,50%		3		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL				CALCULO DEL PRÉSTAMO				
	MESES	VALOR		inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	-	\$ -	AÑO 0					\$ 28.667.456,0
NÓMINAS	-	\$ -	2020	\$ 28.667.456,0	\$ 3.870.106,6	\$ 8.374.400,2	\$ 12.244.506,7	\$ 20.293.055,8
MARKETING MIX	-	\$ -	2021	\$ 20.293.055,8	\$ 2.739.562,5	\$ 9.504.944,2	\$ 12.244.506,7	\$ 10.788.111,7
GASTOS FIJOS	-	\$ -	2022	\$ 10.788.111,7	\$ 1.456.395,1	\$ 10.788.111,7	\$ 12.244.506,7	\$ -
TOTAL		\$ -	2023	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			2024	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 118.667.456,00						
APORTE DE LOS EMPRENEDORES		\$ 90.000.000,00						
PRÉSTAMO A		\$ 28.667.456,00						

Fuente: Elaboración propia basada en (Reyes Giraldo, 2016)

CAPITULO 8

ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y AMBITO NACIONAL

CAPITULO 8 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y AMBITO NACIONAL

8.1 Dimensión Social de Natural Champa SAS

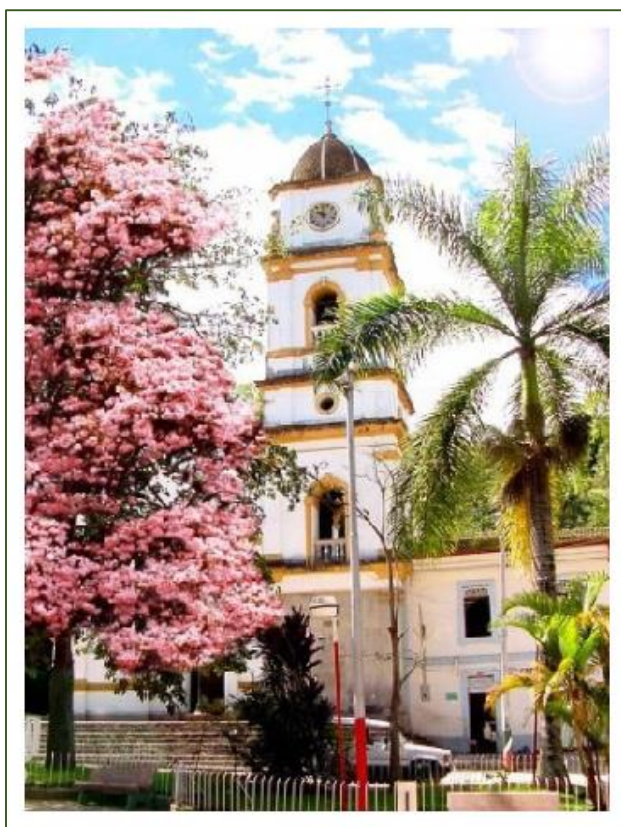
Figura 66 Asociación de mujeres campesinas- festival de la champa



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la compañía está enfocada en ayudar a 57 madres cabezas de familia (Ruiz, 2018) y en representación de asociaciones campesinas poder comprar la fruta que generen de la champa y así poder garantizar tanto el abastecimiento propio como un trabajo digno para este sector de la población.

Figura 67 Miraflores Boyacá



En segundo lugar, al colocar la compañía como base sede Municipio de Miraflores, Boyacá, se está apostando por mano de obra local y con la escalabilidad a futuro poder dar una oportunidad de trabajo a varia población del municipio.

Y en tercer lugar siempre respetar los derechos humanos de las personas y la libre competencia, para un proceso sano, con ética y transparencia

8.2 Dimensión Ambiental y de contribución al Medio Ambiente

Teniendo en cuenta que se pretende transformar y comercializar de forma sostenible productos derivados de la chamba (*Campomanesia lineatifolia*). Dicho fruto es cultivado en las fincas del municipio de Miraflores Boyacá y modificado por la Asociación de Mujeres Campesinas, por lo tanto, la organización a través del proceso productivo sea lo más amigable con el medio ambiente y para ello se realiza la inscripción ante el Ministerio de Agricultura para contar con una ecoetiqueta, para esto se escogió Alimento Ecológico:

Figura 68 Ecoetiqueta



Fuente: (Salazar, 2011)

Esta Ecoetiqueta es del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, este sello está enfocado en alimentos ecológicos el cuál se crea para promover, diferenciar y posicionar los productos ecológicos dentro de la cadena de productos alimenticios. (Salazar, 2011). Es un sello que genera confianza en los consumidores por la normativa que rige este sello mediante la Resolución 0148 de 2004, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Para el caso de la fruta chamba aplica este sello teniendo en cuenta que se desea sustituir el insecticida lorsban el cual es un químico fuerte que afecta no solo al ser humano sino también al medio ambiente, por un por el bioregulador BIOL (FERMENTO ANAEROBIO DE ESTIERCOL).

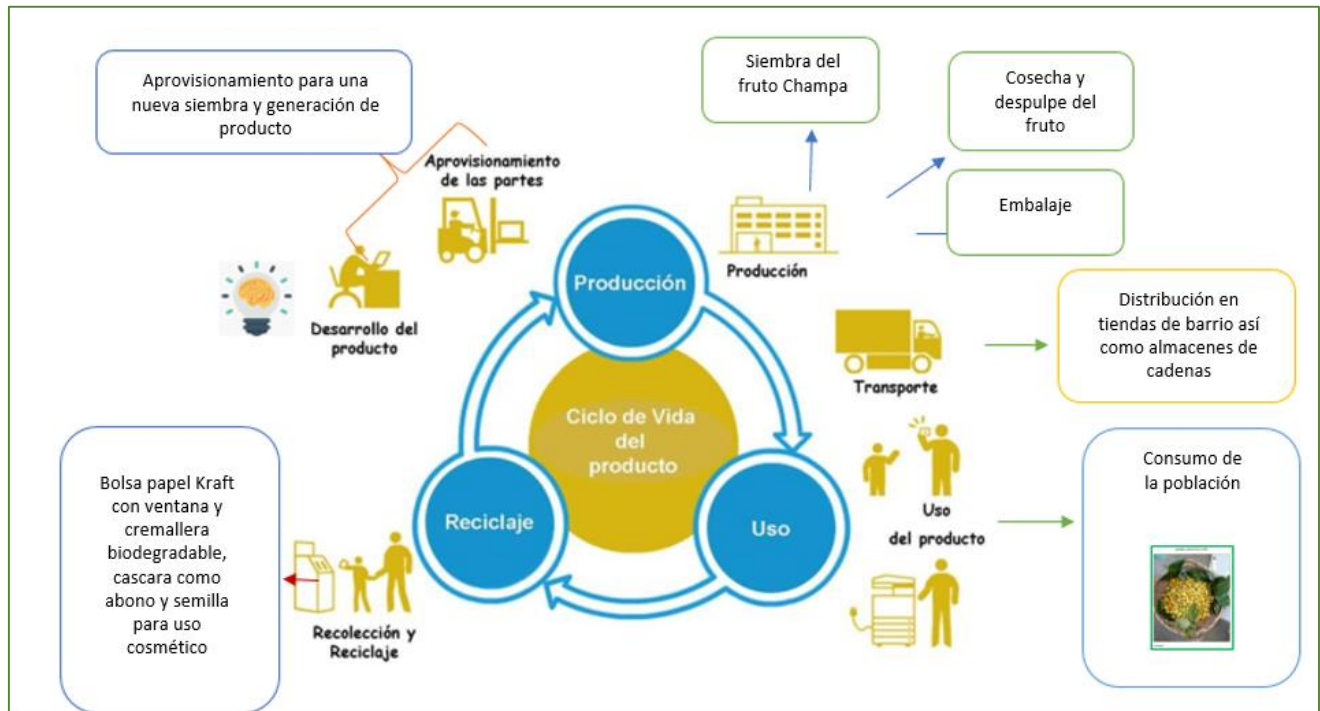
El Biol es un “compuesto anaeróbico completo, es decir que puede ser utilizado como fertilizante, insecticida, fungicida, fitoregulador e inoculante”. (INFOAGRO, 2019), lo anterior hace que se aporte al medio ambiente con productos orgánicos como estos y a la salud.

Al contar con esta clase de sello para el productor tiene beneficios ya que se mejora la imagen, da más confiabilidad al consumir dicho producto, se puede tener acceso a mercados nacionales e internacionales, se disminuye los costos operativos y existe una gran disminución de utilización de sustancias químicas por utilizar componentes orgánicos.

En el corto plazo la compañía quiere que el 100% de los desechos como son la cascara y las semillas puedan servir en otro proceso un ejemplo claro es el potencial que tiene la cascara para que después de ser tratada sea usada como abono. Las semillas poseen pigmentos que reciben el nombre de champanones y son de potencial interés en la industria cosmética. (Rodríguez, y otros, 2015) por otro lado, se trabajará con bolsas biodegradables las cuales son nuestro sello de calidad y la poca contaminación que queremos dar al planeta.

En un mediano o largo plazo se requiere que los procesos de la empresa sean autosuficientes tanto en agua como en luz.

Figura 69 Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

8.3 Dimensión Económica

En Natural Champa SAS estamos comprometido en generar valor de forma responsable tanto para la compañía, como para nuestros grupos de interés con una buena rentabilidad, calidad y eficiencia, todo bajo una ética estricta y unos parámetros

gestionados de forma responsable. Orientarnos a una generación de valor y a unos resultados económicos sanos y en armonía con las dinámicas de nuestro entorno.

8.4 Dimensión de gobernanza.

Para Natural Champa SAS es prioridad manejar una conducta adecuada para generar confianza y credibilidad en la sociedad, para esto la organización cumple con los estándares normativos exigidos por la ley, e implementa medidas adicionales para un comportamiento ético de todos sus trabajadores, teniendo la honestidad e integridad como pilares fundamentales y un actuar responsable de acuerdo con la ley y las políticas fijadas por la compañía.

Para el largo plazo la organización tiene contemplado constituirse como una Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo, esto cuyo propósito es cumplir con lo estipulado mediante la Ley 1901 de 2018.

Tabla 67 Tabla actividades y desarrollo de la sociedad de beneficio de interés colectivo

Actividad	Desarrollo
Modelo de negocio	Esta tendrá un modelo de vocación de interés común donde la actividad y la posibilidad de contribuir con el medio ambiente, propender por el bienestar de los trabajadores
Gobierno corporativo	Divulgar ante los colaboradores los estados financieros. Creación de manual con valores de la organización
Prácticas laborales	Subsidios para capacitación y plan de carrera de los colaboradores
Prácticas ambientales	Regeneración de ecosistemas nativos y uso de fuentes de energía renovable
Prácticas con la comunidad	Continuar con trabajo mancomunado con los campesinos de la región

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La elaboración del plan de negocio concluye de forma global lo desarrollado a lo largo del aprendizaje del MBA, se evidencio como una oportunidad de poner en practica a través de la generación de un emprendimiento innovador mezclado con un propósito de investigación, lo que se tradujo en una idea con potencial de ejecución en el mediano plazo.
- La champa un fruto conocido únicamente en la región de Lengupa, muestra un potencial importante por su sabor diferencial lo cual genera entre quienes la prueban desde su inicio un interés para incluirla dentro de su consumo diario.
- El emprendimiento propuesto a través del desarrollo de estrategias de mercadeo sustentado en el desarrollo sostenible incluye un potencial para ser ejecutado con el propósito no solo de crear a Natural Champa sino también de dar a conocer un Municipio altamente turístico como lo es Miraflores Boyacá.
- La creación de una empresa comercializadora de pulpa de fruta y fruta liofilizada representa una oportunidad que al inyectar musculo financiero reflejan en si la viabilidad de un proyecto prometedor para sus socios inversionistas.
- El plan de negocio genero la definición de tareas operativas y logísticas tanto para producción, como para el abastecimiento del producto, revisando que la tarea de producción se realizara en el municipio, esto debido a la poca manipulación que tiene el fruto y a su alto grado de descomposición. A su vez se verifico el personal que se necesita para la puesta en marcha del proceso, y de adquirir un thermoking para la entrega del producto en Bogotá.
- Se verifico las alianzas estratégicas que se puede llegar a realizar con Nativos y Cosechas, donde se pretende llegar a un público de clase media, media alta y también se observó cómo poder abarcar a otros estratos socioeconómicos a través de tiendas de barrio y supermercados de grandes superficies.

- Una vez realizado el proceso de investigación se tomó como país a Canadá con mayores factibilidades de exportación, gracias al tratado de libre comercio con Colombia, teniendo en cuenta que sus exclusiones arancelarias generan una oportunidad de apertura de mercado hacia este país, así mismo como el interés que tiene la población en el consumo de fruta liofilizada.
- Se observó que la idea inicial de contar con una liofilizadora comprendía inyectar una fuerte inversión, por lo que se decidió maquilar este proceso y así poder comercializar la fruta liofilizada en Canadá, comenzando por las provincias de Ontario y de Québec.
- En la parte social se observa que hay mucha gente dispuesta a cambiar sus sembrados por champa, ya que esta no requiere un cuidado especial como el del café o de otras frutas de la región y el volumen por planta puede llegar casi a la tonelada en los meses de cosecha. Por otro lado, las asociaciones campesinas ven con muy buenos ojos que la fruta más relevante del municipio se pueda ofertar tanto en Bogotá como liofilizada para su exportación.
- La consolidación de la parte administrativa y operativa en Bogotá debe darse en pocos años, ya que Bogotá debe ser el centro de acopio de la pulpa y de la fruta liofilizada para una movilización más rápida y entregas segura del producto.
- Obtener las certificaciones tanto del invima como la certificación en la norma ISO 22000, es de suma importancia tanto en el momento de exportación como en ventas mayoristas en la región.
- Por otro lado, se puede observar su escalabilidad a futuro donde hay grandes posibilidades de abrir mercado en otras regiones del país, su exportación que en primer lugar se refiere a Canadá a través de fruta liofilizada, pero también con los países que se tiene libre comercio y entradas preferenciales en pulpa de fruta o fruta liofilizada.
- Al adoptar el sello de alimento ecológico se crea para promover, diferenciar y posicionar los productos ecológicos dentro de todo el proceso de la cadena de productos alimenticios.

- Tener una Eco etiqueta generara mayor confianza, credibilidad para los consumidores al adquirir un producto con las características deseadas, respaldado en el caso de la champa por el Ministerio de Agricultura.
- Se identifica dentro del ciclo de vida del producto, la viabilidad que tiene el fruto para lograr ser amigable con el medio ambiente.
- El plan de negocio indica la posibilidad de ser una organización en el largo plazo como una sociedad de beneficio e interés colectivo, se estipula en el largo plazo teniendo en cuenta que dentro de una de las actividades se plantea el apoyo profesional del colaborador, por lo tanto, es necesario que la organización cuente con musculo financiero para cumplir con dichos requisitos y subsidiar las carreras profesionales.

RECOMENDACIONES

- Este trabajo solo llega a la primera fase es decir en el corto plazo, se hace necesario realizar una segunda y tercera fase.
- En la segunda fase es decir en el mediano plazo generar una evaluación detallada para la compra de la maquina liofilizadora esto con el propósito de que se pueda manejar de manera centralizada el negocio.
- Se sugiere involucrar a las comunidades campesinas de los pueblos aledaños a Miraflores Boyacá, como Zetaquirá, Berbeo, San Eduardo, Páez, Campo Hermoso pertenecientes a la región de Lengupa para la compra del fruto con el propósito de abarcar mayor número de proveedores.
- Se aconseja generar en el mediano plazo junto con la Alcaldía de Miraflores programas de capacitación para la asociación de mujeres campesinas las delicias correspondientes a temas de manipulación de alimentos con el propósito de realizar de manera eficiente la transformación del fruto teniendo en cuenta que en este plan de negocios no se tuvo en consideración.
- Se recomienda en el largo plazo establecer alianzas estratégicas con empresas exportadoras de fruta colombianas con el fin de ingresar el fruto a países con beneficios arancelarios que se encuentren interesados en el consumo de fruta champa.
- Con la intención de ingresar a otros mercados, establecer las estrategias de exportación de productos transformados tales como vino, mermelada, arequipe de champa entre otros.
- Realizar un estudio donde se aproveche la comercialización de la champa como promoción de planes ecoturístico para beneficio de la región.

- Para las exportaciones a futuro se recomienda que Natural Champa cuente con las certificaciones ISO, HACCP, BPM y demás necesarias para cubrir las exigencias de los países objetivo de comercialización.

BIBLIOGRAFÍA

- Funding Circle. (2018). *Funding Circle*. Obtenido de <https://www.fundingcircle.com/es/diccionario-financiero/ratio-liquidez>
- Actividades Economicas. (2018). *Actividades Economicas*. Obtenido de <https://www.actividadeseconomicas.org/2017/01/actividades-economicas-de-canada.html>
- Agrimundo. (11 de Mayo de 2016). *Inteligencia Competitiva para el sector Agroalimentario*. Obtenido de <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=32972>
- Alcaldía Municipal de Miraflores en Boyacá. (12 de Marzo de 2018). *TURISMO EN MIRAFLORES BOYACA*. Obtenido de <http://www.miraflores-boyaca.gov.co/turismo/turismo-en-miraflores-boyaca>
- Altendorf, S. (2017). *Perspectivas mundiales de las principales frutas tropicales*. Obtenido de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Tropical_Fruits/Documents/Tropical_Fruits_Spanish2017.pdf
- Analx datos Legiscomex. (2019). *Exportaciones de fruta 2018*. Bogotá: Asociación de Comercio Exterior.
- Andi. (Diciembre de 2013). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/PLAN-NEG-hortofruticola-2013.pdf>
- ANDI. (2019). *Industria de Alimentos*. Bogotá: Andi Camara de la Industria de Alimentos.
- Asociación de Mujeres Campesinas las Delicias. (12 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.facebook.com/323766891427150/photos/pcb.373990133071492/373989989738173/?type=3&theater>
- Asohofrucol. (2019). Tendencias de Consumo. *Frutas & Hortalizas*, 18 - 19.
- Avila, R. (10 de Octubre de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/descripcion-de-cargo-del-gerente-general/>
- Balaguera López, H. E. (2011). *Estudio del crecimiento y desarrollo del fruto de champa (Campomanesia lineatifolia R & P) y determinación del punto óptimo de cosecha*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Banco Santander. (2019). *Banco Santander*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

- Bolsa Mercantil de Colombia. (Abril de 2018). *Bolsa Mercantil de Colombia*. Obtenido de ANÁLISIS SECTOR DE SERVICIOS DE ALIMENTACION:
<https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Analisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2018). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Abril de 2018). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Centro de Información Empresarial (CIEB): <http://hdl.handle.net/11520/20430>
- Canadian Community Health Survey. (2017). *Fruit and vegetable consumption*. Quebec: Health Fact Sheets.
- Cárdenas, A. (08 de Junio de 2019). *El Tiempo*. Obtenido de Cuántos somos en Bogotá, cuántos seremos y dónde estaremos: <https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-de-bogota-segun-el-censo-el-dane-372940>
- Castaño, A. F. (09 de Abril de 2012). *Estudio sobre baya exótica permite aumentar su duración*. Obtenido de http://agenciadenoticias.unal.edu.co/index.php?id=1937&L=2&tx_ttnews%5Btt_news%5D=44934&cHash=cefa2d7ba16591f03f2508ec5f3442ec
- Castrillón, M. L. (2018). *Estudio sobre la Bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia*. Medellín, Colombia: Corporación Biointropic.
- Cavaldotaciones. (2017). Obtenido de <https://www.cavaldotaciones.com.co/inventory>
- Cavaldotaciones. (2019). Obtenido de <https://www.cavaldotaciones.com.co/inventory>
- Centralamericadata. (15 de Enero de 2015). *Centralamericadata.com*. Obtenido de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Canadienses_comen_ms_frutas_y_verduras
- Cerem Comunicación. (22 de Septiembre de 2016). *Cerem Comunicación*. Obtenido de ¿CÓMO SABER SI UNA EMPRESA TIENE “VRIO”? : <https://www.cerem.es/blog/como-saber-si-una-empresa-tiene-vrio>
- Codeglia, A. (13 de Marzo de 2018). *HOTMART*. Obtenido de <https://blog.hotmart.com/es/escalabilidad/>
- Coesam Scandinavia. (s.f.). *Coesam Scandinavia*. Obtenido de <https://www.shopcoesam.es/liofilizacion-preguntas-y-respuestas/>
- Deloitte. (2019). Obtenido de https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html
- Duque, G. (19 de Agosto de 2015). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-segundo-pais-consume-jugos-naturales-66248>
- Duran, J. F. (04 de Octubre de 2013). *Planificacion estrategica*. Obtenido de <http://planificacionestrategica2013.blogspot.com/2013/10/trabajo-4.html>

- EcuRed. (s.f.). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Liofilizaci%C3%B3n#Desventajas_de_la_Liofilizaci.C3.B3n
- Emis. (11 de Septiembre de 2019). *EMIS*. Obtenido de <https://www.emis.com/php/store/>
- Envira. (21 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://envira.es/es/que-es-el-sistema-haccp/>
- Escobar, A. (18 de mayo de 2018). *Emprendedores y Negocios*. Obtenido de <https://emprendedoresynegocios.com/estructura-organizacional/>
- Europages. (2019). *EUROPAGESES*. Obtenido de <https://www.europages.es/empresas/Colombia/pulpas%20de%20fruta.html>
- Expansión. (2019). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/colombia/canada>
- Fetesa. (2019). Obtenido de http://www.fetesa.com/index.php?id_product=62&controller=product&id_lang=1
- FreeLogoServices. (2019). Obtenido de https://www.freelogoservices.com/es/step3/parent/3262379?force_font=223.ttf&layout=top-logo&lastsave=ff794ded900e47b3b494ebe4ffcc5fd6
- Fruverfresh. (s.f.). Obtenido de <http://fruverfresh.com/productores.html>
- Garzón León, G. E., & Neira Zambrano, R. Y. (2014). *PROPUESTA DE UN MODELO DE POLÍTICAS CONTABLES INICIALES COMO RESULTADO DEL PROCESO DE CONVERGENCIA A NIC-NIIF EN UNA EMPRESA COLOMBIANA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ÓPTICOS, CLASIFICADA COLOMBIANA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ÓPTICOS, CLASIFICADA*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Giacon, G. (17 de Marzo de 2018). Obtenido de <http://ciprest.blogspot.com/2018/03/guabiroba-gigante-ou-guabiraba.html>
- Gil Blanco, A. (Diciembre de 2013). *El mercado de alimentación en Canadá*. Obtenido de <http://www3.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4722620>
- Gimnasia Cerebral. (2019). Obtenido de [Cómo Hacer Encuestas Google - Explicado Paso a Paso: http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/como-hacer-encuestas-google-paso-a-paso](http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/como-hacer-encuestas-google-paso-a-paso)
- Gobernación de Boyacá. (2018). *Ordenamiento Territorial Departamental de Boyacá*. Tunja: Gobernación de Boyacá.
- Gomez, Y. (08 de Junio de 2019). *El tiempo*. Obtenido de [Cuántos somos en Bogotá, cuántos seremos y dónde estaremos: https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-de-bogota-segun-el-censo-el-dane-372940](https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-de-bogota-segun-el-censo-el-dane-372940)
- HACCP. (1997). Obtenido de <http://www.fao.org/3/y1579s/y1579s03.htm>

- HERE We Go. (27 de Julio de 2019). *HERE We Go*. Obtenido de <https://wego.here.com/directions/mix/Bogot%C3%A1,-D.C.,-Colombia:loc-dmVyc2lvbj0xO3RpdGxIPUJvZ290JUM/?map=4.99131,-73.2814,10,normal>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Horticultura. (24 de Septiembre de 2014). *Interpresas*. Obtenido de <http://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/127418-La-cadena-de-frio-en-el-transporte-de-frutas-verduras-y-hortalizas.html>
- Ingenio Empresa. ('1 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Invest in Bogotá. (2018). *Invest in Bogotá*. Obtenido de Datos generales y cifras de Bogotá: <https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/datos-generales-y-cifras-de-bogota>
- Invima. (19 de Septiembre de 2019). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/>
- Jareño, N. (26 de Octubre de 2017). *INDUSTRIA ALIMENTARIA*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/197752-Tendencias-en-alimentacion-de-productos-frescos.html>
- Kemolo. (2019). *Lifilizador Kemolo*. China.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Prentice - Hall.
- Manjarres López, W. V. (2017). *INVERNO: EMPRESA PRODUCTORA DE PULPA DE FRUTA CRUDA EN KENNEDY*. Bogotá: UNIEMPRESARIAL. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20237/T%20AMD%20M278i.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manriquez, A., Figueroa, L., & Aguilera, F. (2015). *Proceso de despulpado de frutas*. Obtenido de <https://prezi.com/akxcuvmj6usx/proceso-de-despulpado-de-frutas/>
- Maplascalí. (2018). Obtenido de <http://maplascalí.co/product/empacadora-de-pulpa-de-fruta-automática/>
- Marca Rodriguez, M. I. (23 de Septiembre de 2014). *SlideShare*. Obtenido de <https://pt.slideshare.net/mariaisadoramarca/liofilizacion-39426423/9>
- Martech-forum. (20 de Noviembre de 2017). 3 herramientas para realizar un estudio de mercado. *martechforum.com*.
- Martinez, J. (s.f.). *Liderazgo y mercadeo*. Obtenido de <https://www.liderazgoymercadeo.co/mezcla-de-mercadeo/>
- Míncomercio. (2018). Obtenido de Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-entre-la-republica>

- Ministerio de salud . (Marzo de 2013). *PERFIL NACIONAL DE CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS*.
Obtenido de
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/perfil-nacional-consumo-frutas-y-verduras-colombia-2013.pdf>
- OCDE. (2017). *Herramientas para la evaluación de la competencia*. París: ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONOMICOS.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Comercio y Mercado*.
Obtenido de <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/frutas-tropicales/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (05 de Abril de 2019). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de
https://www.who.int/elena/titles/fruit_vegetables_ncds/es/
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO. (2017). *Herramientas para la Evaluación de la Competencia*. París.
- Ortiz, J., & Morales, J. C. (2015). *Estudio de Mercado Pulpa de Fruta*. Calí: Universidad de San Buenaventura Calí.
- Otálvaro Álvarez, A. M., Pabón Baquero, L. C., Rendón Fernández, M. R., & Chaparro González, M. P. (2017). *Extractos de Campomanesia lineatifolia para el control del pardeamiento enzimático en papa mínimamente procesada*. Tunja: Revista Ciencia y Agricultura UPTC.
- Páramo Rocha, M. P., & Velandia Jarro, C. A. (2016). *Posibilidad de exportación de frutas liofilizadas al mercado europeo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Periodico Sur. (02 de Febrero de 2015). Obtenido de
<https://periodicosur.com/blog/2015/02/02/implementan-puente-aereo-para-mantener-abastecimiento-en-galapagos/>
- Prado, S., & Sánchez, J. (24 de Agosto de 2018). Obtenido de
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/kpmg1/fitness-una-industria-en-crecimiento>
- Procolombia . (2018). Obtenido de
https://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_canada_0.pdf
- Procolombia. (2016). *CANADÁ, UN MERCADO ATRACTIVO PARA LA UCHUVA COLOMBIANA*. Obtenido de
http://www.procolombia.co/sites/default/files/uchuvas_can-2016.pdf
- Procolombia. (2018). *Oportunidades de Negocio en Canadá*. Obtenido de
<http://www.procolombia.co/canada/oportunidades-de-negocio-en-canada>
- Procolombia, & Ministerio de comercio industria y turismo. (2016). *Canadá un mercado atractivo para la uchuva colombiana*. Bogotá: Procolombia.
- Proexport Colombia. (2012). *Abecé del TLC Colombia- Canada*. Bogotá: Proexport Colombia.
- Pura Pulpa. (2019). Obtenido de <https://buenobueno.cl/collections/newest-products/products/pulpa-guanabana-pura-pulpa>

- Ramírez Campos, J. E. (2018). *PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA EN SALUD PÚBLICA URBANA Y RURAL*. Bogotá: Universidad EAN.
- Ramírez Navas, J. S. (2006). *LIOFILIZACIÓN DE ALIMENTOS*. Cali: Universidad del Valle.
- Reyes Giraldo, M. (2016). *Simulador Financiero*. Bogotá: Universidad EAN.
- Riaño, N. C. (2017). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- Rivero, A. (26 de Marzo de 2010). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- Rodriguez Gil, Y. M. (2010). *Informe Tecnico*. Tunja: Universidad Pedagogica y Tecnologica de Colombia.
- Rodríguez, A., Chamorro, F., Calderon, L., Simón, M., Henao, M., Ospina, R., & Nates, G. (2015). *Polinización por abejas*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Ruiz, Y. (03 de Febrero de 2018). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/alimentos-sin-intermediarios-en-bogota-articulo-737051>
- Sanchez, E. (15 de Mayo de 2018). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/estrategia-ventas-clientes/>
- SERHS Distribución. (s.f.). Obtenido de <https://www.serhsfruits.com/es/quienes-somos/>
- Silunat. (2019). *Silunat*. Obtenido de <https://solverde.com.co/producto/silunat-x-200-gr/>
- The Survey System. (2019). Obtenido de <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm#one>
- Tiny, K. K. (12 de Noviembre de 2017). Obtenido de https://www.google.com/search?biw=1517&bih=694&tbm=isch&sa=1&ei=8ENQXYPPLbCw5wKP8o74AQ&q=supermercados+en+canada&oq=canada+supermercados&gs_l=img.3.0.0i8i30.1139756.1143843..1145452...0.0..0.180.1878.0j14.....0....1..gws-wiz-img.....0i67j0j0i30j0i19j0i
- Uriarte, J. M. (07 de Junio de 2019). *Caracteristicas.co*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/clima-tropical/>
- Vélez, A. (16 de Abril de 2019). *Sociedad de Agricultores de Colombia fundada en 1871*. Obtenido de <https://sac.org.co/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-colombia-desde-la-vision-de-los-estados-unidos/>