

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MORA DE  
CASTILLA CON PRODUCCIÓN LIMPIA EN EL MUNICIPIO DE CÓRDOBA**

**DIANA MARCELA MURCIA ERASO  
ANGELA MARIA DELGADO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2014**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MORA DE  
CASTILLA CON PRODUCCIÓN LIMPIA EN EL MUNICIPIO DE CÓRDOBA**

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**DIANA MARCELA MURCIA ERASO  
ANGELA MARIA DELGADO GUERRERO**

**ASESOR:  
MARIO FERNANDO ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2014**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

**San Juan de Pasto, Septiembre de 2014**

## RESUMEN

La globalización ha conducido a los mercados mundiales a optar por un estilo de vida más saludable lo cual ha contribuido al aumento de la demanda de alimentos de producción limpia los cuales tienen en el proceso de producción menos conservantes químicos lo que proporciona una mayor seguridad a la hora de consumir cualquier tipo de alimento. Otra parte importante de la población interesada en este tipo de productos está preocupada por contribuir al mejoramiento del medio ambiente y proteger la biodiversidad apoyando la producción fundada en los procesos naturales, como es el caso de la producción limpia la cual poco a poco se ha ido implementando en los cultivos de Colombia para que finalmente se llegue a una producción de frutas y hortalizas totalmente de origen orgánico.

Es de gran importancia difundir este tipo de producción limpia entre los agricultores del país ya que esto ayudara a cumplir el objetivo del Sistema Nacional Ambiental (SINA), el cual está orientado a "Prevenir y minimizar eficientemente los impactos y riesgos a los seres humanos y al medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial, a partir de introducir la dimensión ambiental en los sectores productivos, como un desafío de largo plazo"<sup>1</sup>.

Además como ya es de conocimiento los países desarrollados son los primeros demandantes de este tipo de alimentos tanto los de consumo en fresco como de procesados pero que la oferta como la de Colombia no logra satisfacer estos mercados reales puesto que la producción limpia no se ha tomado como una alternativa empresarial, aunque se ha tenido algunas experiencias de producción y exportación de café, banano, panela y frutas procesadas, y en el mercado nacional se han comercializado algunos productos en un bajo porcentaje puesto que los consumidores no tienen clara la calidad diferencial de este tipo de alimentos.

---

<sup>1</sup> ESTRATEGIA DE REGIONALIZACION DE PRODUCCION MAS LIMPIA EN COLOMBIA, Carlos Mario Tamayo S .Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, (en línea) disponible en: <http://www2.medioambiente.gov.ar/documentos/ordenamiento/seminario2/Colombia.PDF>, 20 de marzo de 2012.

## **ABSTRACT**

Globalization has led to global markets to opt for a healthier life style which has contributed to increasing food demand of clean production which have in the production process less chemical preservatives which provides greater security to the when consuming any food . Another important part of the population interested in these products is concerned by helping to improve the environment and protect biodiversity supporting production based on natural processes , such as clean production which gradually gone implemented in cultures of Colombia to finally reach a production of fruits and vegetables totally organic origin.

It is very important to spread this type of cleaner production among farmers of the country as this will help to meet the objective of the National Environmental System (SINA ) , which is oriented to " effectively prevent and minimize impacts and risks to humans and the environment , ensuring environmental protection , economic growth , social welfare and business competitiveness , from introducing the environmental dimension in the productive sectors, as a long-term challenge . "

Also as is already knowledge developed countries are the first applicants of such foods by consumers fresh or processed but supply like Colombia fails to meet these real markets as clean production has not been taken as a business alternative , although it has had some experience of production and export of coffee, bananas , brown sugar and processed fruits, and in the domestic market were sold some products in a low percentage because consumers have no clear differential quality this type of food .

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	20
1. MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.2.1 Diagnostico .....	22
1.2.2 Pronostico .....	25
1.2.3 Formulación del problema.....	26
1.2.4 Sistematización del problema .....	26
1.3 OBJETIVOS .....	26
1.3.1 Objetivo general .....	26
1.3.2 Objetivos específicos .....	27
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	27
1.5 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
1.5.1 Cobertura Temporal .....	29
1.5.2 Entornos de Investigación.....	31
1.5.3 Variables incluidas en el estudio .....	31
2. MARCOS DE REFERENCIA .....	32
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	32
2.1.1 Reseña histórica. ....	32
2.2 MARCO TEORICO .....	36
2.2.1 Referentes teóricos .....	36
2.2.2 Plan de negocio .....	40
2.3 GLOSARIO .....	43
2.4 MARCO LEGAL .....	45
2.4.1 Ley 1014 de Enero de 2006.....	45
2.4.2 Resolución No 0187.....	45

2.4.3	Convenio De Concertación Para Una Producción Más Limpia En Colombia .....	46
3.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	47
3.1	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.1.1	sublínea de investigación .....	47
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.2.1	Exploratorio .....	47
3.2.2	Descriptivo .....	47
3.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.3.1	Inductivo .....	47
3.3.2	Deductivo .....	47
3.4	DISEÑO METODOLÓGICO .....	48
3.4.1	Fuentes e instrumentos de recolección de información .....	48
3.4.2	Población y Muestra .....	48
3.4.3	Procesamiento de la información .....	50
4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	51
5.	DIAGNOSTICO EXTERNO - INTERNO .....	65
5.1	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS .....	65
5.1.1	Entorno geográfico .....	65
5.1.2	Entorno demográfico .....	66
5.1.3	Entorno económico .....	67
5.1.4	Entorno político. ....	73
5.1.5	Entorno tecnológico .....	74
5.1.6	Entorno sociocultural .....	77
5.2	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS .....	81
5.2.1	Auditoría Interna .....	81
5.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	87
5.3.1	Postobón S.A .....	87
5.3.2	Empresas a nivel regional .....	91
5.4	MATRIZ INTERNA – EXTERNA .....	92



6.	PLAN DE MERCADEO .....	95
6.1	OBJETIVOS DE MERCADEO .....	95
6.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	96
6.2.1	Marca del producto. ....	96
6.2.2	Empaque del producto .....	97
6.2.3	Slogan.....	98
6.2.4	Registro del código de barras. ....	99
6.2.5	Embalaje .....	99
6.3	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	100
6.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN .....	101
6.4.1	Estrategia “Pull”.....	101
6.4.2	Promoción una unidad más por cada 10.....	101
6.4.3	Degustación del producto en supermercados y autoservicios .....	101
6.4.4	Adecuar publicidad en el vehículo de distribución.....	102
6.4.5	Localización de afiches en tiendas.....	103
6.4.6	Ubicación de un dummie.....	104
6.4.7	Adecuar publicidad en bicicletas .....	104
6.4.8	Estrategia de distribución.....	105
7.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	108
7.1	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	108
7.1.1	Misión.....	108
7.1.2	Visión .....	108
7.1.3	Valores organizacionales .....	108
7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	108
7.2.1	Perfiles laborales del personal. ....	109
7.3	POLÍTICAS PARA PAGO DE SALARIOS .....	113
7.4	LEGALIZACIÓN DEL NEGOCIO .....	114
7.4.1	Constitución de la empresa.....	114
8.	ESTUDIO TECNICO .....	115
8.1	LOCALIZACIÓN.....	115

8.1.1	Macro localización de la planta.....	115
8.1.2	Micro localización de la planta.....	118
8.1.3	Distribución de la planta.....	119
8.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	121
8.2.1	Mora de castilla.....	121
8.2.2	Características del producto terminado.....	123
8.3	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	123
8.3.1	Cosecha y pos cosecha.....	127
8.3.2	Selección y lavado.....	128
8.3.3	Despulpadora de fruta.....	131
8.3.4	Inspección de contenidos y control de calidad.....	131
8.3.5	Envasado.....	134
8.4	ALMACENAMIENTO.....	136
8.5	TRANSPORTE DEL PRODUCTO.....	137
8.6	REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA.....	139
8.6.1	En cuanto a la localización y el acceso.....	139
8.6.2	En cuanto al abastecimiento de agua.....	139
8.6.3	En cuanto al manejo de residuos líquidos.....	140
8.6.4	En cuanto al manejo de los residuos sólidos.....	140
8.6.5	En cuanto a las instalaciones sanitarias.....	140
8.6.6	En cuanto a los pisos y drenajes.....	141
8.6.7	En cuanto a las paredes.....	141
8.6.8	En cuanto a los techos.....	142
8.6.9	En cuanto a las ventanas y otras aberturas.....	142
8.6.10	En cuanto a las puertas.....	142
8.6.11	En cuanto a las prácticas de higiene y medidas de protección.....	142
8.6.12	En cuanto a los procesos de fabricación.....	144
8.7	OBTENCIÓN DEL REGISTRO INVIMA.....	145
8.8	UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADO EN PLANTA.....	146

9.	ESTUDIO FINANCIERO .....	147
9.2	GASTOS PRE OPERATIVOS.....	148
9.3	GASTOS DE MERCADEO.....	149
9.4	COSTO DE LA MATERIA PRIMA POR UNIDAD .....	149
9.5	COSTO DE MANO DE OBRA.....	150
9.6	TIEMPO REQUERIDO PARA PRODUCIR UN JUGO DE MORA .....	151
9.7	COSTO INDIRECTOS POR UNIDAD .....	151
9.8	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD .....	152
9.9	AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO FINANCIERO.....	153
9.10	TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO) .....	162
9.11	BENEFICIO/COSTO .....	162
	CONCLUSIONES .....	164
	RECOMENDACIONES .....	167
	BIBLIOGRAFÍA .....	168
	NETGRAFÍA.....	169
	ANEXOS .....	173

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Establecimientos a encuestar .....	50
Tabla 2. Tipo de establecimientos encuestados .....	51
Tabla 3. Comercialización de derivados de mora de castilla .....	52
Tabla 4. Derivados de mora de castilla que se comercializan .....	52
Tabla 5. Otros derivados que se comercializan .....	53
Tabla 6. Conocimiento de productos con producción limpia .....	54
Tabla 7. Calificación a los productos con producción limpia .....	55
Tabla 8. Conocimiento de derivados de mora con producción limpia .....	56
Tabla 9. Disposición a la compra de productos con producción limpia .....	57
Tabla 10. Derivados (a base de producción limpia) que preferirían los clientes potenciales.....	57
Tabla 11. Frecuencia de compra .....	58
Tabla 12. Modalidad de pago.....	59
Tabla 13. Característica de los productos de mora de castilla con producción limpia.....	60
Tabla 14. Medios publicitarios.....	61
Tabla 15. Otros medios.....	62
Tabla 16. Disposición de compra de productos de mora con producción limpia ..	63
Tabla 17. Estrategias potenciales con base a los resultados de la investigación de mercados. ....	64
Tabla 18. Proyección de la población del municipio de Córdoba.....	66
Tabla 19. Variación Anual, total y por niveles de ingreso, según ciudades. Diciembre 2013.....	69
Tabla 20. Tasa Global de participación, ocupación, subempleo subjetivo, objetivo y desempleo. Total 24 ciudades y áreas metropolitanas. Julio-Septiembre 2013 .....	71

Tabla 21. Cámara de Comercio de Pasto. Número de Sociedades Constituidas en la Jurisdicción. Segundo Semestre 2013-2012. Variación porcentual (Millones de pesos).....	72
Tabla 22. Lista de oportunidades y amenazas.....	78
Tabla 23. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio).....	79
Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	80
Tabla 25. Lista de fortalezas y debilidades .....	83
Tabla 26. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna).....	84
Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	86
Tabla 28. Presentaciones de jugos TuttiFrutti& Hit.....	88
Tabla 29. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA. ...	94
Tabla 30. Ficha técnica del producto. ....	96
Tabla 31. Plan de medios .....	105
Tabla 32. Plan operativo anual de mercadeo.....	106
Tabla 33. Plan operativo de contingencia anual de mercadeo.....	107
Tabla 34. Personal requerido.....	108
Tabla 35. Perfil laboral del administrador.....	109
Tabla 36. Perfil laboral de la secretaria.....	110
Tabla 37. Perfil laboral del vendedor externo.....	111
Tabla 38. Perfil laboral de la impulsadora.....	111
Tabla 39. Perfil laboral coordinador de mercadeo .....	112
Tabla 40. Perfil laboral operario de producción.....	112
Tabla 41. Perfil laboral auxiliar de empaque.....	113
Tabla 42. Método cualitativo por puntos .....	116
Tabla 43. Descripción taxonómica .....	122
Tabla 44. Composición química de la mora de castilla .....	123
Tabla 45. Especificaciones de la mesa .....	129
Tabla 46. Especificaciones de la tina para lavado .....	129
Tabla 47. Especificaciones de la pesa.....	130
Tabla 48. Especificaciones del refractómetro. ....	131

Tabla 49. Especificaciones del Peachimetro .....	132
Tabla 50. Especificaciones del Termómetro .....	133
Tabla 51. Especificaciones del cuarto frio.....	136
Tabla 52. Especificaciones de la camioneta .....	137
Tabla 53. Operaciones, variables y equipos utilizados para la elaboración de jugos de mora de castilla. ....	138
Tabla 54. Diagramas de procesos para la elaboración de jugos .....	138
Tabla 55. Inversión fija .....	147
Tabla 56. Inversión en equipos menores .....	148
Tabla 57. Gastos pre operativos .....	148
Tabla 58. Gastos de mercadeo.....	149
Tabla 59. Costo de la materia prima por unidad .....	150
Tabla 60. Pago de salarios a trabajadores. ....	150
Tabla 61. Costos del empleador .....	151
Tabla 62. Tiempo estimado en producir un jugo de mora de castilla .....	151
Tabla 63. Costos indirectos de producción .....	152
Tabla 64. Costos por unidad .....	152
Tabla 65. Tabla de amortización.....	153
Tabla 66. Supuestos macroeconómicos. ....	154
Tabla 67. Precio por producto.....	154
Tabla 68. Unidades vendidas por producto. ....	154
Tabla 69. Presupuesto de ventas .....	154
Tabla 70. Presupuesto de materia prima e insumos.....	155
Tabla 71. Presupuesto de mano de obra directa .....	155
Tabla 72. Calculo unitario mano de obra .....	156
Tabla 73. Presupuestos de sueldos a empleados. ....	156
Tabla 74. Presupuestos de gastos de administración.....	157
Tabla 75. Presupuesto de gastos de ventas. ....	157
Tabla 76. Inversiones diferidas .....	157
Tabla 77. Bases para la cuantificación de las inversiones en capital de trabajo. ....	158

Tabla 78. Balance General .....	158
Tabla 79. Estado de resultados .....	159
Tabla 80. Flujo de caja.....	159
Tabla 81. Punto de equilibrio. ....	160
Tabla 82. Salidas. ....	161

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Tipo de establecimientos .....	51
Gráfico 3. Comercialización de derivados de mora de castilla .....	52
Gráfico 4. Derivados de mora de castilla que se comercializan .....	53
Gráfico 5. Otros derivados que se comercializan .....	54
Gráfico 6. Conocimiento de productos con producción limpia.....	55
Gráfico 7. Calificación a los productos con producción limpia.....	56
Gráfico 8. Conocimiento de derivados de mora con producción limpia .....	56
Gráfico 9. Disposición a la compra de productos con producción limpia.....	57
Gráfico 10. Derivados (a base de producción limpia) que preferirían los clientes potenciales.....	58
Gráfico 11. Frecuencia de compra .....	59
Gráfico 12. Modalidad de pago .....	60
Gráfico 13. Característica de los productos de mora de castilla con producción limpia .....	61
Gráfico 14. Medios publicitarios .....	62
Gráfico 15. Otros medios.....	63
Gráfico 16. Disposición de compra de productos de mora con producción limpia .....	63
Gráfico 17. Nivel educativo.....	66
Gráfico 18. Nacional - Nariño. Crecimiento del producto 2008– 2013.....	67
Gráfico 19. Evolución de la variación semestral en el Índice de Precios del Consumidor-IPC 2008-2013 .....	68
Gráfico 20. Hogares con actividad económica en el municipio de Córdoba.....	73



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Municipio de Córdoba en el departamento de Nariño.....	30
Figura 2. Municipio de Córdoba.....	30
Figura 3. Estrategia de distribución de Postobón S.A.....	90
Figura 4. JugosTuttiFrutti& Hit. ....	90
Figura 5. “Jugositos” .....	91
Figura 6. “Viko” .....	92
Figura 7. Matriz Interna – Externa.....	93
Figura 8. Matriz Ansoff.....	95
Figura 9. Marca.....	97
Figura 10. Medidas del empaque.....	98
Figura 11. Empaque lado anterior.....	98
Figura 12. Empaque lado posterior.....	99
Figura 13. Bolsa de polietileno para diez unidades.....	100
Figura 14. Actividad de degustación. ....	102
Figura 15. Publicidad en el vehículo de distribución .....	103
Figura 16. Diseño del afiche .....	103
Figura 17. Publicikleta.....	104
Figura 18. Canales de distribución.....	105
Figura 19. Organigrama.....	109
Figura 20. Ubicación del municipio de Córdoba .....	118
Figura 21. División de los barrios del municipio de Córdoba .....	119
Figura 22. Plano de la distribución de la planta .....	120
Figura 23. Mesa de acero inoxidable .....	129
Figura 24. Tina para lavado .....	130
Figura 25. Pesa electrónica .....	130
Figura 26. Despulpadora de fruta .....	131

Figura 27. Refractómetro .....	132
Figura 28. Peachimetro.....	133
Figura 29. Termómetro. ....	134
Figura 30. Empacadora .....	135
Figura 31. Fricrema.....	135
Figura 32. Cuarto frio .....	136
Figura 33. Camioneta .....	137

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Entrevista a productores de mora de castilla del municipio de Córdoba – Nariño.....	174
Anexo B. Encuesta a consumidores potenciales de la ciudad de Pasto. ....	175
Anexo C. Formato de interrogantes de auditoría interna. ....	176
Anexo D. Acta de constitución de una sociedad.....	177
Anexo E. Registro Único Empresarial. ....	179
Anexo F. Formulario de Registro Único Tributario – RUT.....	180
Anexo G. Lista de supermercados y autoservicios con disponibilidad de comercializar una marca de derivados de mora de castilla con producción limpia. ....	181

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha conducido a los mercados mundiales a optar por un estilo de vida más saludable lo cual ha contribuido al aumento de la demanda de alimentos de producción limpia los cuales tienen en el proceso de producción menos conservantes químicos lo que proporciona una mayor seguridad a la hora de consumir cualquier tipo de alimento. Otra parte importante de la población interesada en este tipo de productos está preocupada por contribuir al mejoramiento del medio ambiente y proteger la biodiversidad apoyando la producción fundada en los procesos naturales, como es el caso de la producción limpia la cual poco a poco se ha ido implementando en los cultivos de Colombia para que finalmente se llegue a una producción de frutas y hortalizas totalmente de origen orgánico.

Es de gran importancia difundir este tipo de producción limpia entre los agricultores del país ya que esto ayudara a cumplir el objetivo del Sistema Nacional Ambiental (SINA), el cual está orientado a "Prevenir y minimizar eficientemente los impactos y riesgos a los seres humanos y al medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial, a partir de introducir la dimensión ambiental en los sectores productivos, como un desafío de largo plazo"<sup>2</sup>.

Además como ya es de conocimiento los países desarrollados son los primeros demandantes de este tipo de alimentos tanto los de consumo en fresco como de procesados pero que la oferta como la de Colombia no logra satisfacer estos mercados reales puesto que la producción limpia no se ha tomado como una alternativa empresarial, aunque se ha tenido algunas experiencias de producción y exportación de café, banano, panela y frutas procesadas, y en el mercado nacional se han comercializado algunos productos en un bajo porcentaje puesto que los consumidores no tienen clara la calidad diferencial de este tipo de alimentos.

---

<sup>2</sup> ESTRATEGIA DE REGIONALIZACION DE PRODUCCION MAS LIMPIA EN COLOMBIA, Carlos Mario Tamayo S .Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, (en línea) disponible en: <http://www2.medioambiente.gov.ar/documentos/ordenamiento/seminario2/Colombia.PDF>, 20 de marzo de 2012.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta para la comercialización de la mora de castilla de producción limpia del municipio de Córdoba, es el proceso por el cual deben someterse los agricultores de este municipio y saber que la conversión de un agricultor convencional a uno de producción limpia y finalmente a un orgánico implica un período de transición que puede durar entre dos y tres años, durante los cuales el productor no puede contar con el beneficio de obtener precios superiores puesto que no puede ofrecer un producto certificado como orgánico, circunstancia que se ve agravada por la disminución de los rendimientos de sus cultivos. El costo de este período de transición debe ser asumido por el productor, hecho que, por otro lado, puede des-estimular el interés del agricultor por este tipo de producción, a no ser que existan incentivos específicos que compensen el sobre-costo. Por consiguiente este cambio tendrá muy buenos resultados a mediano y largo plazo puesto que mejoraran los cultivos y por ende los productos especialmente el de la mora de castilla la cual podrá entrar a competir en los mercados tanto a nivel nacional y como mercado internacional el del país hermano del Ecuador.

El presente trabajo comprende un diagnóstico del municipio de Córdoba y su sector agrícola de ésta manera esclarecer ventajas y posibles falencias a fin de que se pueda desarrollar un plan de acción que permita dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos.

Posteriormente se empieza a desarrollar cada objetivo propuesto haciendo un análisis del sector agrícola de la región, apoyada en el trabajo de campo sugerido, consecutivamente se analizara los resultados y con la evidencia dada presentar los diseños de estrategias que contribuyan a un mejoramiento de los factores críticos y a reforzar las ventajas presentadas.

El siguiente paso corresponde a realizar un estudio de mercado de mora de castilla para determinar la mejor forma de comercialización producida en el municipio de Córdoba – Nariño, diseñar la estructura organizacional de la empresa para establecer los diferentes cargos y funciones, realizar un estudio económico y financiero para evaluar la viabilidad del proyecto, determinar un estudio social y ambiental para conocer el impacto que generara el proyecto en la comunidad y el medio ambiente.

Finalmente se presentó las conclusiones que el trabajo arrojó y las recomendaciones que se pudieron dar.

# 1. MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de productos derivados de la mora de castilla con producción limpia en el municipio de Córdoba.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.2.1 Diagnóstico.** Al referirse al tema de estudio no se puede dejar a un lado uno de los instrumentos base de la internacionalización de la economía el cual es la Competencia, dentro de este marco el libre comercio genera ganancias de bienestar puesto que la dinámica del comercio exterior (importación y exportación) obliga al país a mejorar sus condiciones de desarrollo y generar competitividad para lo cual se exigen mercados más disputables lo que implica mayor eficiencia en la asignación de recursos ya que existe una estrecha relación entre libre comercio y crecimiento. Sin embargo buscar el libre comercio no es solo un problema de crecimiento, también está implicado la eficiencia y el bienestar de la nación.

“No hay en el mundo entero una economía exitosa que no se haya insertado de una manera dinámica y fluida con el resto de la economía del mundo. Por eso, la internacionalización de la economía es una condición necesaria y gradual, no súbita, y es negociada, lo cual permite ser sensibles a las preocupaciones de los distintos sectores y establecer programas para cada sector o región que correspondan a los grados mayores o menores de competitividad.”<sup>3</sup>, es decir cualquier región que desee ampliar su mercado a fin de expandir su economía debe hacerlo de tal forma que no afecte su nivel económico para ello deberá tener en cuenta su capacidad de oferta y demanda además de tener en cuenta las necesidades de todos los sectores y de los habitantes que compongan la región.

Como resultado de la rápida globalización, muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron, aunque esta política económica se interpreta como la puesta en marcha de un proceso de apertura que pretende la estabilización de la producción y transformación de la estructura productiva.

---

<sup>3</sup> Jorge Humberto Botero, Ministro de Comercio, Industria y Turismo 2003-2007, publicado el 7 de febrero de 2005.

La polémica se ha generado puesto que, si la economía de un país no se encuentra suficientemente preparada para la globalización mundial, entonces no protege determinados sectores de la producción, lo cual ocasiona ruinas en algunas empresas o sectores, desempleo, retardo en procesos de industrialización y siguen siendo dependientes de productos primarios de exportación.

Además la globalización ha llevado a los mercados mundiales a un estilo de vida más saludable lo cual ha contribuido a que aumente la demanda de productos de producción limpia, es decir, que estos alimentos tienen en el proceso de producción menos conservantes químicos lo que proporciona una mayor seguridad a la hora de consumir cualquier tipo de alimento.

Otra parte importante de la población interesada en este tipo de productos está preocupada por contribuir al mejoramiento del medio ambiente y proteger la biodiversidad apoyando la producción fundada en los procesos naturales, como es el caso de la producción limpia la cual poco a poco se ha ido implementando en los cultivos de Colombia para que finalmente se llegue a una producción de frutas y hortalizas totalmente de origen orgánico.

Es importante enfocarse principalmente en la situación a la que se enfrenta nuestra región, el departamento de Nariño luego de la apertura económica a enfrentado graves dificultades socioeconómicas; el departamento carece de algunas condiciones necesarias para competir en un mercado internacional, por ejemplo en la ciudad de Pasto no se ve grandes industrias, al contrario “Los datos de la Cámara de Comercio indican que hay unos 15 mil establecimientos comerciales registrados, pero en los barrios y en la ciudad hay varios establecimientos comerciales que no están registrados, como las tiendas y el pequeño negocio de minutos entre otros,”<sup>4</sup> igualmente el departamento de Nariño y por ende el Municipio de Córdoba, siempre han estado ausentes de los grandes proyectos de desarrollo y evolución económica del País.

En el Municipio de Córdoba las actividades agrícolas y comerciales son el fundamento de su economía, sin embargo, han recibido siempre un apoyo negativo por varias décadas lo cual han contribuido a la emigración de sus pobladores hacia otras regiones en busca de mejores oportunidades, aumentando la siembra de cultivos ilícitos conllevando a la inseguridad y descomposición económica y social, situaciones como ésta no le han permitido adaptarse completamente a los cambios exigidos en el mercado.

---

4 Diario del Sur: Artículo: estudio del Observatorio Mercado de Trabajo en el año 2009, (en línea) Disponible en internet:<http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginas/vernoticias>; recuperado 2 de Septiembre de 2012

Por parte del gobierno nacional se han diseñado programas de apoyo al respecto como es el programa de “Colombia Compite” que se creó para mejorar la productividad y competitividad de las diferentes cadenas productivas, en donde empresarios de la región se encuentran actualmente suscritos a convenios de competitividad en las áreas de, Piscicultura, Café, Lácteos y sus derivados, papa entre otros, además se han firmado acuerdos personalizados para afianzar la cadena del cuero y su manufactura en los municipios de Pasto y Belén.<sup>5</sup>

Cabe anotar que la economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, teniendo en cuenta como factor de competitividad la “fortaleza económica” Nariño se ubica en el puesto 18 entre 23 departamentos. En este factor, los tres departamentos más competitivos fueron Bogotá, Valle y Antioquia, mientras los que presentaron menor fortaleza económica fueron Chocó, Cauca y Nariño. En 1990 cuatro actividades económicas (agropecuaria, industria, comercio y transporte) concentraban el 55% del PIB departamental de Nariño años después esas mismas actividades habían bajado su participación al 47% debido a la competitividad de productos extranjeros que vinieron con la apertura económica.

El departamento de Nariño tiene una gran producción en el sector hortofrutícola, su PIB es de \$3.783.085 millones, de los cuales el sector agrícola es la actividad económica que más contribuye al PIB departamental con el 20.24% (\$ 765.833 millones), el sector pecuario 10.4% (\$392.880 millones) , silvicultura 3.3% (\$124.357 millones), pesca 1.8 % (\$71.060. millones), la industria 5% (\$188.763 . millones). Los sectores agrícola, pecuario, silvicultura y pesca aportan con el 35.74% del PIB departamental, con \$1.354.130 millones, el aporte del sector hortofrutícola es de \$416.738 millones en cultivos transitorios y \$ 236.804 millones en cultivos permanentes, lo que significa que el sector hortofrutícola aporta con 17.27% (\$653.542 millones ) del PIB departamental y el 85.3% del total que el sector agrícola aporta al PIB departamental<sup>6</sup>.

Entre los productos hortofrutícolas que más se destacan de la subregión Pasto, a la cual pertenece el municipio de Córdoba están: frijol, maíz, papa, cebolla cabezona, cebolla junca, tomate de árbol, tomate de mesa, lulo, cítricos, arveja, yuca, plátano, piña y mora.

---

<sup>5</sup> Las condiciones económicas del Departamento de Nariño-Colombia frente al Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América, Diego Mauricio Díaz Velásquez, (en línea) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos44/condiciones-economicas-narino/condiciones-economicas-narino2.shtml>; recuperado 20 de marzo de 2012

<sup>6</sup> Cuentas Económicas de Nariño. Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas.2006



**1.2.2 Pronostico:** Para el presente estudio es importante conocer que la mora tiene una participación del 38.79%(724 ton) con 105 hectáreas sembradas, de este porcentaje el 11.3%(81Ton) corresponde al corregimiento de la Laguna, razón por la cual el presente plan de negocios espera que el municipio de Córdoba reconocido por producir una mora con buena calidad, presentación y rico sabor; logre abarcar más mercado y mayor participación; además de ser comercializada a nivel nacional y porque no a nivel internacional.

Sin embargo en Nariño el 90% de los productores no le agregan valor a su producto, es decir, se vende tal como se produce en mercados locales y tal vez en mercados de otros departamentos, para consumo directo o para ser transformados, tan solo el 10% de algunos productos como cebolla, papa y arveja reciben operaciones agroindustriales de acondicionamiento como lavado y empacado, mecanismo que se puede perfeccionar y replicar al resto de productos de la región<sup>7</sup>.

Lo anterior plantea grandes retos y oportunidades de desarrollo para el sector agroindustrial en aspectos relacionados con el manejo poscosecha y aseguramiento de la calidad de la producción, así como también en la agregación de valor con fines de exportación para garantizar la competitividad de las diferentes cadenas productivas y hacer del sector agroindustrial un verdadero polo de desarrollo económico y de generación de empleo en la región y finalmente en el país.

Hasta el momento la dinámica industrial, medida a través de la generación de valor agregado muestra que Nariño participa con el 0,2% del total del valor agregado del país, este indicador determina que es Bogotá la sección de Colombia que más aporta con una contribución del 23,2%, Antioquia (17,2%), Valle (15,1%), Cundinamarca (8,5%), Santander (8,0%), Bolívar (7,2%), Atlántico (5,5%), Córdoba (2,9%), Cauca (2,3%) y Boyacá (2,1%). El resto del país participa con el 7,9% en cuanto a la generación del valor agregado del país.

Teniendo en cuenta el anterior escenario Nariño y específicamente el municipio de Córdoba se ve enfrentado a adoptar medidas que lo lleven a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, a mejorar las formas de comercialización y por otro lado a contribuir el mejoramiento del medio ambiente con la producción limpia; de lo contrario el departamento seguirá ocupando los últimos lugares de competitividad lo que perjudicará a sus habitantes al generar un atraso económico, social, educativo y cultural, este estudio pretende crear diferentes alternativas de comercialización para los pequeños productores de mora en el municipio de Córdoba, por ende generar ganancias y contribuir a mejorar su calidad de vida.

---

<sup>7</sup> Secretaría de Agricultura y Mercadeo Municipal UMATA. Enero- noviembre de 2005.

**1.2.3 Formulación del problema.** ¿Qué aspectos deben evaluarse en el Plan de Negocios para la comercialización de mora de castilla de producción limpia del municipio de Córdoba?

#### **1.2.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo se encuentra actualmente el mercado de productos derivados de la mora de castilla del municipio de Córdoba - Nariño?
- ¿Cómo se determinará la situación actual de la Asociación de Agricultores de Mora ASOGRAFUT, mediante la realización de un diagnóstico organizacional?
- ¿Qué estructura organizacional es la más adecuada para la creación de la empresa ubicada en el Municipio de Córdoba - Nariño?
- ¿Cuál es el desempeño económico y financiero para la comercialización de productos derivados de mora de castilla del Municipio de Córdoba?
- ¿Cuál sería el impacto social y ambiental que generaría la producción y comercialización de productos derivados de mora de castilla en el Municipio de Córdoba?

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo general.** Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de mora de castilla con producción limpia en el municipio de Córdoba – Nariño.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado de mora de castilla del municipio de Córdoba – Nariño.
- Determinar la situación actual de la Asociación de Agricultores de Mora ASOGRAFUT, mediante la realización de un diagnóstico organizacional.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa para el Municipio de Córdoba-Nariño
- Realizar un estudio económico y financiero para evaluar la comercialización de mora de castilla.
- Determinar un estudio social y ambiental para la producción y comercialización de mora de castilla del municipio de Córdoba.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio permite identificar y discutir sobre los diferentes conceptos teóricos existentes sobre Comercialización, Planeación y Plan de Negocios, su temática se aborda en el ámbito del mercadeo, el cual permite establecer estrategias de comercialización que serán aplicadas para insertar la mora de castilla de producción limpia del municipio de Córdoba en el mercado regional y nacional.

Es importante el desarrollo del presente estudio porque permite obtener un conocimiento más amplio de la temática abordada y obtener otros conocimientos que contribuirán al mejoramiento en primera instancia de los agricultores del sector que por ende ayudara a la economía regional, sin dejar a un lado que este proyecto también aportara a la salud de los consumidores y contribuirá al mejoramiento del medio ambiente. Es por eso, que se puede considerar como una herramienta didáctica útil para otras investigaciones bien sea en las ciencias administrativas o en áreas a fines a ésta.

La metodología a emplear se basará en la aplicación de encuestas como técnica de información básica. En el logro del cumplimiento de los objetivos del presente plan de negocios, se elaborará un cuestionario para ser aplicado a supermercados, restaurantes y cafeterías registrados en la Cámara de Comercio de Pasto y a hoteles inscritos en COTELCO-NARIÑO (Asociación Hotelera y Turística de Colombia) con mayor reconocimiento en la ciudad de San Juan de Pasto. Con la descripción y el análisis de datos se busca medir el grado de

aceptación que tendría la comercialización de Mora de Castilla de producción limpia en la ciudad. Así, los resultados del presente estudio se fundamentarán en técnicas de investigación válidas útiles para la descripción de la necesidad a resolver.

Como estudiantes de Comercio Internacional y Mercadeo y pronto profesionales, se está preparado para identificar estrategias de comercialización pertinentes al producto citado y lograr unos buenas alianzas estratégicas que favorezcan el proyecto, se puede decir, que es una de las formas más pertinentes para evaluar si las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de un profesional en mercadeo adquiridas a lo largo de la carrera, fueron las necesarias para desempeñarse en el desarrollo o en la gestión de proyectos fundados en el mercadeo, ya que esto, representa el campo de acción del profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, en el cual se puede demostrar con hechos todo lo aprendido.

"Actualmente en Córdoba existen algunas microempresas de productos agropecuarios pero no están produciendo rentabilidad o no son lo suficientemente sólidas para generar empleo, además no tienen la estructura definida, por lo tanto hasta el momento la única fuente de empleo en el municipio es la Administración Municipal, que genera empleo básico en el mantenimiento de vías y algunos empleos para profesionales de la zona en el sector de salud y sector educativo"<sup>8</sup>; por lo tanto se espera que para el municipio el presente proyecto sea de gran aporte puesto que en su proyección hacia el año 2012 presentan el interés en ejecutar al menos 4 proyectos que sean de gran contribución en el sector agrícola, esperando que éste sea uno de ellos.

Igualmente al desarrollar los objetivos del proyecto se contribuirá a disminuir el porcentaje de (NBI) necesidades básicas insatisfechas de sus habitantes, ya que por el momento "Córdoba se ubica en el lugar 53 de los 64 municipios del departamento, la población con mayores carencias se encuentra en el área rural."<sup>9</sup>

El presente estudio pretende beneficiar aproximadamente 100 familias pertenecientes al Municipio de Córdoba dedicadas al cultivo de mora de castilla e interesadas en cambiar la producción tradicional a producción limpia y crear productos derivados de esta fruta, puesto que estas familias no proveerán de la materia prima.

---

<sup>8</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2008-"Cambio, camino al progreso", Yesid Iván Yandun Chitan, Alcalde Municipal. (en línea) Disponible en internet: <http://www.cordoba-narino.gov.co/index.shtml#2->. Sección Economía, recuperado 21 julio de 2012.

<sup>9</sup> Ibíd.

## 1.5 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.5.1 Cobertura Temporal.** El periodo de ejecución del estudio es desde Febrero de 2011 a diciembre de 2011.

**Macro localización:** El centro de acopio y el proceso de producción y poscosecha de mora de castilla estará ubicado en Córdoba, Municipio del Departamento de Nariño, El Municipio de Córdoba está ubicado en la República de Colombia al Sur Occidente del Departamento de Nariño a 90 kilómetros de Pasto (Capital de Nariño) y 23 kilómetros de Ipiales, la Ciudad fronteriza con la República del Ecuador y 30 kilómetros de la frontera Puente de Rumichaca punto de frontera con el Ecuador. Limita al Norte con el Municipio de Puerres, al Sur con el Municipio de Ipiales y Potosí, al Oriente con el Departamento del Putumayo, al Occidente con el Municipio de Ipiales

**Micro localización:** La población fue fundada por Raimundo Chapuel de los Reyes en 1632, hizo parte de Puerres con el nombre de Males hasta 1911, cuando por ordenanza No. 38 de ese año fue creado el municipio con el nombre de Córdoba. Se encuentra localizado al Sur Occidente del departamento de Nariño, al Norte limita con el municipio de Puerres, al Oriente con el departamento del Putumayo, al Sur con el municipio de Ipiales y Potosí y al Occidente con el Municipio de Ipiales. Localización: 0° 50 54" Latitud Norte 0° 33 19" Latitud Oeste Superficies 49.8 Km2 Paisajes se caracteriza por ser quebrado y abrupto.

El Municipio de Córdoba, en su área rural, está conformado por 29 Veredas: San Francisco de Yungachala, La Ensilada, San Juan Chico, Guacas, Santander, Mirador, Guitungal, Chair, Muesmueran alto, Muesmueran bajo, Arrayanes, San Francisco de Payan, San Pablo de Payan, Pulis, Tандаud, Payan, Santa Brígida, La Florida, La Cumbre, El Quemado, El Salado, El Placer, Tequis, Palmar, Quebrada Blanca, Afiladores, Llorente, Granadillo, El Bijagual, El Carmen, San Pablo del Bijagual, Jardines de la Sierra, Volteadero.<sup>10</sup>

---

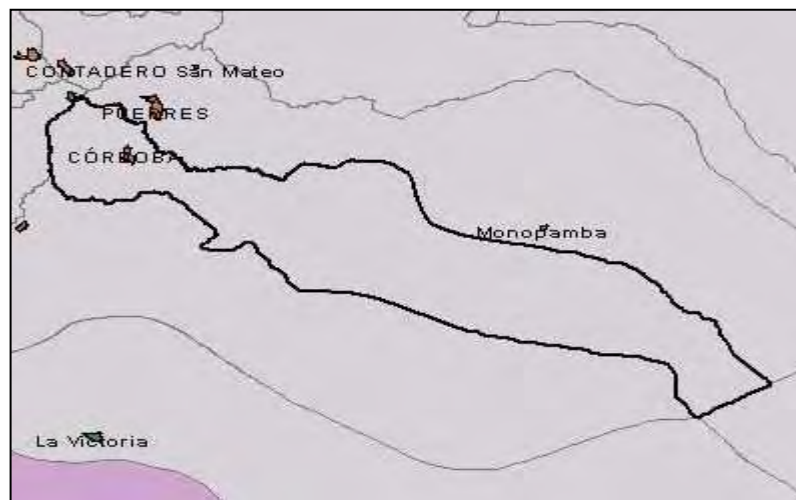
<sup>10</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2008-“Cambio, camino al progreso”, Yesid Iván Yandun Chitan, Alcalde Municipal. (en línea) Disponible en internet: <http://www.cordoba-narino.gov.co/index.shtml#2->. Sección Territorio, recuperado 21 julio de 2012.

**Figura 1. Municipio de Córdoba en el departamento de Nariño**



Fuente: <http://www.cordoba-narino.gov.co/nuestromunicipio-Mapas>

**Figura 2. Municipio de Córdoba**



Fuente: <http://www.cordoba-narino.gov.co/nuestromunicipio-Mapas>

**1.5.2 Entornos de Investigación.** Según el último censo hecho por el DANE, el "Municipio de Córdoba cuenta con 3.273 hogares de los cuales el 9.2% tiene actividad económica dentro de diferentes establecimientos; de este porcentaje el 3,6% de los establecimientos se dedica a la industria; el 60,1% a comercio; el 19,0% a servicios y el 17,3% a otra actividad; dentro de estos establecimientos en el 97.5% de ellos no se ofrece un número de empleos mayor a 10 personas, el 11% ofrece de 11 a 50 empleos y tan solo el 0.5% ofrece un número superior a 50 empleos"<sup>11</sup>. Sin embargo como se puede notar el sector agropecuario siendo el más representativo del Municipio es tomado como una actividad informal ocupando el 90.8%, dentro de este porcentaje se encuentra la mayoría de la población incluyendo nuestro segmento de estudio. "El carácter primario de la economía, evidencia un sector que debe fortalecerse y/o potencializarse, puesto que el Municipio de Córdoba, no podrá sustentar sus expectativas de desarrollo, en un sector productivo débil, con bajos niveles de tecnología, poco competitivo y desarticulado del contexto económico a nivel Local, Departamental y Nacional."<sup>12</sup>

### **1.5.3 Variables incluidas en el estudio**

- Producción
- Volumen de ventas
- Diversificación del producto
- Calidad del producto
- Integración de nuevos procesos
- Calidad de las materias primas
- Riesgo de aprovisionamiento/disponibilidad
- Demografía
- Capacidad de endeudamiento
- Rentabilidad de los capitales comprometidos
- Clima organizacional
- Capacidad de producción y almacenaje
- Infraestructura
- Comportamientos alimentarios
- Clientes potenciales
- Nuevos modos de distribución
- Competidores

---

<sup>11</sup> Censo general perfil Córdoba- Nariño, (en línea) disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52215T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52215T7T000.PDF), recuperado: 14 de Septiembre de 2012.

<sup>12</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2008-“Cambio, camino al progreso”, Yesid Iván Yandun Chitan, Alcalde Municipal. (en línea) Disponible en internet: <http://www.cordoba-narino.gov.co/index.shtml#2->. Sección Economía, recuperado 21 julio de 2012

## 2. MARCOS DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Reseña histórica.** La mora es una fruta perteneciente al grupo de las bayas; es muy perecedera, rica en vitamina C y con un alto contenido de agua. Es originaria de las zonas altas tropicales de América principalmente en Colombia, Ecuador, Panamá, Guatemala, Honduras, México y Salvador. En Colombia, la especie cultivada comercialmente es la *Rubusglaucus* o mora de Castilla El género *Rubus* es uno de los de mayor número de especies en el reino vegetal. Se encuentran diseminadas en casi todo el mundo excepto en las zonas desérticas. Se conocen numerosas especies de moras o zarzamoras en las zonas altas de la América tropical, principalmente en Ecuador, Colombia, Panamá, los países de Centro América y México. Se estima que la producción mundial de moras en su gran mayoría se destina al procesamiento ya que por su sabor ácido característico, estas bayas no son populares como fruta de mesa.<sup>13</sup>

En los últimos años, el consumo de mora, tanto fresca como congelada y procesada, ha presentado un comportamiento creciente tanto en el mercado nacional como en el internacional. En el mercado internacional la mora se comercializa como fruta de mesa (10%), esta forma de consumo, sin embargo, tiende a aumentar por el creciente interés de los consumidores hacia las frutas y los vegetales frescos y naturales; y como materia prima de uso industrial (90%); en Colombia la producción se destina al consumo doméstico (para elaboración de jugos) y al procesamiento industrial, debido al menor contenido de sólidos solubles y el sabor maderable que presenta la mora de Castilla. Vale la pena anotar que, a nivel nacional existe sobre oferta de mora resultado de las expectativas que genera la creciente demanda de la industria procesadora de jugos, del sector institucional y, en menor proporción, de los hogares.

El cultivo de la mora constituye en muchas regiones una de las principales fuentes de ingresos, empleo rural, oferta de alimento e industria. Sin embargo, a pesar de su riqueza y gran potencial, esta especie no ha adquirido el grado de importancia esperado, debido a la dependencia de un número reducido de variedades y la baja calidad genética del material de siembra.

---

<sup>13</sup> Manejo orgánico del cultivo de mora (*Rubus* sp.) (en línea), disponible en: <http://dSPACE.UCUEÑA.EDU.EC/bitstream/123456789/3074/1/mag129.pdf>, recuperado: 20 de septiembre de 2012.



Diferentes exploraciones acerca del cultivo de la mora en Colombia muestran que esta actividad es realizada por pequeños y medianos agricultores. En muchas regiones constituye una de las principales fuentes de ingresos, generación de empleo rural, oferta de alimento y de agroindustria.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la producción de mora en Colombia creció de 20.000 toneladas/año en 1992 a 90.000 toneladas/año en 2008; en este mismo periodo de tiempo aumentó el área sembrada en mora de 3.000 hectáreas a 10.500 hectáreas. Por el contrario, el rendimiento se ha mantenido alrededor de 8 ton/Ha durante este intervalo de 16 años, aunque en los departamentos con mayor producción en los últimos cinco años (Casanare, Santander y Cundinamarca) se han alcanzado rendimientos de hasta 15 ton/ha.

En el año 2008, el cultivo de la mora tuvo una participación de 0,7% en área cultivada y 0,4% en producción nacional de cultivos permanentes, su tasa de crecimiento anual ha sido de 8,8 % en producción y 7,8% en área (Agronet, 2008).

Para el año 2020 se espera un aumento de 10.00 hectáreas nuevas y 104.65 toneladas de mora cosechada (Tafur et al., 2006)<sup>14</sup>

De acuerdo a esta información, se puede notar que la producción de Mora en Colombia ha ido incrementando con el paso de los años, aunque con una baja calidad en el producto por la falta de cultura e información en unas buenas prácticas agrícolas, muchos de los pequeños y medianos agricultores del país han escogido este cultivo como una forma de tener un empleo rural y conseguir el sustento para la familia. Ahora cabe resaltar que en algunos municipios de Colombia varios agricultores dedicados a la producción de esta fruta han visto una alternativa para mejorar su producción y por ende obtener mejores oportunidades a la hora de comercializar este fruto es involucrarse en proyectos con lo referente a la Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), un ejemplo de ello son los municipios de *San Bernardo y Sylvania en Cundinamarca*.

Los agricultores en esta zona del país han visto la necesidad de ofertar un producto de mayor calidad, que garantice no solo un buen precio, sino un uso racional de los recursos y un proceso de prácticas de cultivo sanas, los productores de mora de la “*Alianza para el mejoramiento de la productividad y comercialización de mora de castilla, en los municipios de San Bernardo y Sylvania*” vienen trabajando desde hace varios meses en el propósito de

---

<sup>14</sup> Desarrollo de cultivo de mora, (en línea) disponible en: <http://www.encolombia.com/economia/noticias-agroindustria/desarrollo-del-cultivo-de-mora/>, recuperado: 20 de septiembre de 2012.

implementar en sus fincas y obtener la Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas en la producción de la mora de castilla.

De este modo, en el municipio de San Bernardo el Proyecto MEGA de la Cámara de Comercio de Bogotá, viene trabajando en la capacitación en diversos temas de protección en fincas, uso de productos de baja toxicidad, e implementación de infraestructura necesaria.

En el caso de los productores ubicados en el municipio de Silvania el SENA brinda capacitaciones en temas de BPA y brinda indicaciones para su implementación. Dicha implementación se realiza con la asistencia técnica. Dentro de los principales cambios implementados en fincas están: uso de productos de baja toxicidad, adecuación de zonas de poscosecha en finca o en la casa, disposición de bodegas para el almacenamiento de insumos y productos químicos, instalación de lavamanos en finca, separación y almacenamiento de los envases de productos químicos. De acuerdo con las afirmaciones de los productores el principal problema para avanzar en este proceso son los costos de la infraestructura requerida. Ahora para estos productores hablar de Buenas Prácticas Agrícolas ahora es un reto y una gran oportunidad de negocio, porque les permite ingresar a mercados que tienen un mayor interés por el cuidado del medio ambiente y la salud humana.<sup>15</sup>

Otro caso se presenta en el oriente de Antioquia donde también se esta implementando la producción de mora, denominando el proyecto como “cultivo y Comercialización de mora bajo un enfoque de producción más limpia en el oriente antioqueño” donde se busca renovar 75 Has de mora (0.475 Ha/beneficiario) las cuales se estaban trabajando con un sistema productivo tradicional y se pretende la reconversión de estas hacia un proceso de producción limpia, para finalmente comercializar 784 ton/año de mora y generar ingresos anuales de \$1.019 millones de pesos.

Para sacar adelante el proyecto mencionado el municipio vio la necesidad de aliarse con diferentes productores y además asociarse con entidades comerciales que contribuyan al desarrollo exitoso del proyecto, como son Moras de Oriente (Municipio de Guarne), AGROFRUT S.A.(Municipio de La Estrella), Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores Colombianos -PBA-, Alcaldías, Fundación Torremolinos y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.<sup>16</sup>Según esto, se ve la importancia que tiene en la actualidad el mejorar las prácticas agrícolas de los alimentos, puesto que la

---

<sup>15</sup> Proyecto Apoyo Alianzas Productivas. (en línea) disponible en internet: <http://www.observatorio.misionrural.net/noticias/morasumapaz.htm>, recuperado 25 de septiembre de 2012.

<sup>16</sup> Ibíd.

producción de cualquier hortaliza o fruta en este caso la mora, protegidas bajo estas condiciones se ha convertido en una gran oportunidad de negocio para los pequeños productores campesinos, porque les permite entrar a mercados que exigen valor agregado para sus productos y garantizan mejores utilidades por la disminución en los insumos empleados en el cultivo.

Ahora bien, en el departamento de Nariño ya ha empezado la formalización de la comercialización de la mora, un ejemplo de ello es el municipio de San Pedro de Cartago donde existe una planta de proceso ubicada en la cabecera del corregimiento de la Estancia; el proceso inicia con la cosecha y recolección de la mora de castilla por los asociados en canastas de fibra con capacidad máxima de 8 kilos y descargada posteriormente dentro de las fincas en Canastillas plásticas de polietileno de paredes replegables, de fondo cerrado, paredes perforadas en forma lineal o rombo, medidas 60x40x18,5 cm con capacidad máxima de 15 kilogramos.

La mora es seleccionada y clasificada en calidad 1 (muy bueno), calidad 2 (bueno), calidad 3 (aceptable) y rechazo, se pesa y se paga al productor, la mora ya clasificada la acondicionan realizándole un proceso de limpieza por aspersión de agua para eliminar materiales como tierra, hojas y tallo, se procede a almacenar el producto en un cuarto frío con capacidad de 3 toneladas para luego ser transportado el producto de tipo 1 a almacenes de cadena en la ciudad de Cali y heladerías de la ciudad de Pasto y el producto de tipo 2 y 3 se distribuye entre las industrias procesadoras de la ciudad de Cali.<sup>17</sup>

Como se puede ver el municipio de Alban se ha regido en las buenas prácticas agrícolas para cumplir con un proceso de recolección de calidad cumpliendo con los parámetros de calidad requeridos por las diferentes empresas despulpadoras y distribuidoras; gracias a dicho proceso ha logrado iniciar un proceso de comercialización con diferentes empresas abriendo mercado a nivel regional y nacional, por tanto estas negociaciones ofrecen al municipio la oportunidad de crecer y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

El municipio de Córdoba-Nariño es un municipio agrícola, está representada fundamentalmente por la explotación de cultivos de clima frío como la papa, arveja, zanahoria, maíz, fríjol, hortalizas y frutales en un 88%, mientras que el 12% restante se dedica a la actividad pecuaria en la explotación de ganado de leche en un 85%, cuycultura en un 12%, cerdos, gallinas de postura y pollos de engorde en un 3%. Los productos que se producen son vendidos en menor proporción en los mercados locales quienes arbitrariamente determinan los precios, sin

---

<sup>17</sup> Producción de mora de castilla en Colombia (en línea) disponible en: <http://morasdecastillalaestancia.blogspot.com/2009/12/produccion-de-mora-de-castilla-en.html>, recuperado: 25 de septiembre de 2012

consentimiento y afectando notablemente al productor y el resto es comercializado en los centros de abastos de las ciudades de Ipiales y Cali principalmente. Los productos que tienen más salida en los mercados externos son la papa, la cebolla de tallo y en alguna proporción el tomate de árbol y la mora de castilla.<sup>18</sup>

Conociendo los antecedentes del municipio de Córdoba se deduce que éste ya ha iniciado procesos de incursión en mercados locales y nacionales, sin embargo los procesos de comercialización no han sido los adecuados, por esta razón los productores tienen la oportunidad de apoyarse en la oficina de la **UMATA** la cual es la encargada de dar la asistencia técnica necesaria tanto para el sector agrícola como pecuario, basando su asistencia en orientar al productor en formas de siembra, técnicas de laboreo y buena utilización de semillas, además se debe aprovechar que en la actualidad el costo de dichas asesorías los asume la Administración Municipal.

De esta forma se puede concluir que el municipio de Córdoba cuenta con un gran potencial endógeno que siendo explotado de manera adecuada y acogiendo a los lineamientos de unas buenas prácticas agrícolas lo convierten al municipio en una región altamente competitiva que le aseguran un desarrollo equitativo y sostenible y por ende un mejor nivel y calidad de vida a sus habitantes.

## **2.2 MARCO TEORICO**

**2.2.1 Referentes teóricos.** Para el desarrollo de este proyecto es necesario apoyarnos en diferentes reflexiones teóricas que estén encaminadas al mejoramiento de la comercialización de productos, especialmente en los productos agrícolas, los cuales representan un alto porcentaje de los ingresos de la región, ya que el departamento de Nariño se caracteriza por tener una alta participación en el sector agrícola; por estas razones se hará énfasis en definiciones conceptuales que se relacionen directamente con el desarrollo del presente estudio, entre las cuales tenemos:, Comercialización, Planeación, Plan de Negocios y El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

"La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución" (Ugarte et al., 2003)

---

<sup>18</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2008-“Cambio, camino al progreso”, Yesid Iván Yandun Chitan, Alcalde Municipal. (en línea) Disponible en internet: <http://www.cordoba-narino.gov.co->. Sección Economía, recuperado 21 julio de 2012.

Por tanto, al momento de comercializar un bien o servicio es pertinente planear y organizar actividades encaminadas a ubicar el producto en el lugar indicado a fin de lograr que los clientes que conforman el mercado objetivo lo conozcan y lo consuman.

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

Por consiguiente la base de una buena comercialización se enfoca en tener en cuenta estos cuatro interrogantes y así determinar aspectos relevantes para introducir un producto al mercado objetivo, para llevarlo al lugar adecuado, conocer las características del mercado objetivo y potencial y finalmente crear un plan de acción que al momento de ejecutarlo le dé al producto una buena posición.

Los productos o servicios obtenidos por la empresa, bien sea mediante producción propia o mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que comienza en el proceso productivo y que llega hasta el consumidor, es conocida como “sistema de comercialización” o “sistema de marketing” (Bueno, 1989).

"El sistema de comercialización de la empresa está encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta."<sup>19</sup>

En general, un sistema de comercialización (Bueno, 1989) debe tomar en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios, etc.
- Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.

---

<sup>19</sup> Reflexiones teóricas sobre la comercialización de productos y servicios universitarios, (en línea), disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/comercializacion-de-productos-universitarios.htm>, recuperado: 15 octubre de 2012

- Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
- Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
- Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

La empresa ha de conquistar el mercado objetivo haciendo uso de lo que comúnmente se denomina o suele llamarse marketing mix que no es más que una las posibles combinaciones de las cuatro políticas o variables antes mencionadas: el producto, distribución, promoción y precios. En el marketing mix se integran decisiones cuantitativas y cualitativas que se toman en diferentes dimensiones temporales y espaciales (Gorostegui, 1992). Finalmente, las decisiones sobre las cuatro variables del marketing determinan cualitativamente el funcionamiento del sistema de comercialización.

De igual manera la planificación es parte importante dentro del proyecto, puesto que "la planeación o planeamiento, consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta, ya que sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), y permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos."<sup>20</sup>

Los pasos necesarios para realizar una planeación o planificación, son los siguientes:<sup>21</sup>

- Análisis de la situación actual: análisis interno y externo.
- Establecer objetivos: de acuerdo a los recursos de la empresa y al análisis externo.

---

<sup>20</sup> Proceso de planeación (en línea), disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion>. recuperado: octubre de 10 de 2012

<sup>21</sup> *Ibíd.*,

- Formular estrategias: crear acciones encaminadas a cumplir los objetivos planteados.
- Diseñar programas o planes de acción: especificar en documentos la manera en que se ejecutaran las acciones o estrategias formuladas."

Es necesario conocer la definición teórica referente al plan de negocios a fin de llevar a cabo una buena ejecución del mismo, por tanto un plan de negocios se define según Rodrigo Varela como "un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse<sup>22</sup>.

El plan de negocios "es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos"<sup>23</sup>, el cual busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- ¿Quién dirigirá el negocio?
- ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
- ¿Cuáles son los mecanismos y estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

Además de tener presente estas cinco preguntas, la persona que quiera incursionar en la tarea de crear empresa, también debe lograr demostrar tres atributos básicos:

- Que dispone de un excelente producto/servicio con suficientes clientes, dispuestos a adquirirlo.
- Que cuenta con un excelente grupo empresarial y un excelente grupo humano en lo técnico y en lo administrativo.

---

<sup>22</sup> VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de empresa. Segunda Edición. Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda., 2001. 160 p. ISBN 958-699-023-0

<sup>23</sup> LEY 1014 DE ENERO 26 DE 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento. Disposiciones Generales. Artículo 1, definición f.

- Que tiene bien definidas las formas de operaciones, requerimientos de recursos, resultados potenciales y estrategias que permiten lograr todas las metas previstas.

**2.2.2 Plan de negocio.** <sup>24</sup> El plan de negocio reúne en un documento escrito toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización del plan de negocios se interpreta el entorno de la actividad empresarial que propone realizar y se evalúan sus alcances a través de un recorrido por las diferentes componentes que determinan su viabilidad. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación de recursos para ponerlo en marcha.

• **¿Para qué sirve un plan de negocios?** Las principales aplicaciones que presenta un plan de negocios son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de trabajo ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Es un documento para la gestión de recursos. Facilita la obtención de la financiación bancaria o de capital semilla en la medida que concluya todos los aspectos relacionados con la viabilidad del negocio.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.
- Reevaluar su negocio, buscar alternativas, poner en práctica acciones y así reorientarlo.
- Para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan de negocios puede llevar días o varios meses. No se trata solo de redactar un documento sino de imaginar, concebir y poner el modelo de negocios que hemos ideado. Es decir,

---

<sup>24</sup> Universidad Mariana, Unidad de Emprendimiento Colectivo Espíritu Creativo y Emprendedor, Guía de Emprendimiento, Para Crear Tu Propia Empresa



antes de iniciar la elaboración del plan de negocios es preciso resolver los siguientes interrogantes: ¿Qué bienes o servicios se pretenden oferta?, ¿Cuáles son los atributos?, ¿Qué los diferencia de los existentes en el mercado?, ¿A quiénes vamos a vender nuestros productos?, ¿Cómo vamos hacerlos conocer?, ¿Que estrategias vamos a desarrollar para que los clientes encuentren mayor satisfacción en su consumo?, ¿Qué vamos hacer para que los clientes adquieran los productos?

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro como transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse solo a estos. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, operacionales, organizacionales y de armonía con el medio ambiente.

- **Guía Para Elaborar Un Plan de Negocios.** La formulación de un plan de negocios recorre todos los componentes de la viabilidad de un proyecto de inversión, es decir se fundamenta en la metodología universal de la formulación y evaluación de proyectos de inversión. En este sentido los componentes que le dan la viabilidad a un plan de negocios son: el estudio de mercado, el estudio técnico u operacional, el estudio organizacional, el estudio financiero y la evaluación de impactos. Adicionalmente, incluye la estructuración del plan operativo, relacionado con la programación de las actividades conducentes a la ejecución de los recursos que garantizan la implementación del negocio; y finalmente, el resumen ejecutivo, que se ubica delante del a presentación, pero se realiza una vez se haya concluido la elaboración del plan de negocios.

- **Módulo de mercado.** Es el modulo más trascendental del plan de negocios, permite determinar: las condiciones que ofrece el sector económico o la cadena productiva en la cual se enmarca la iniciativa empresarial; el conocimiento del comportamiento de los consumidores, los niveles de consumo y la definición del mercado objetivo; las condiciones bajo las cuales se está abasteciendo el mercado; las estrategias que se implementaran para su penetración; y la fijación de las metas de ventas. De su buen desarrollo depende el éxito comercial del negocio. Sus componentes son: investigación de mercado, estrategias de mercado y proyecciones de ventas.

- **Modulo Operacional:** Su adecuado desarrollo permite solucionar todos los aspectos técnicos relacionados con la operación del negocio. Tiene como objetivo resolver todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta, entre lo cual se destaca el proceso de producción, localización, necesidades de tecnología e infraestructura física, la cuantificación de los costos de producción y

demás requerimientos necesarios para el adelanto de la etapa operacional del negocio.

➤ **Modulo Técnico:** permite describir las características técnicas del producto o servicio a desarrollar, la capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque, embalaje, almacenaje, entre otras.

➤ **Modulo Organizacional:** En este módulo se establecen las condiciones organizacionales en las cuales se pretende operar el negocio a partir del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta. El resultado es la definición de la forma jurídica en que se constituirá la futura empresa; la estructura organizacional; los trámites necesarios para la constitución y legalización y los costos administrativos.

➤ **Modulo Legal:** en este módulo se especifica el tipo de sociedad que se va a conformar, cuál es su estado legal, legislación vigente (normas urbanas, ambiental, laboral, protección social, registros tributarios, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica y la comercialización del producto, normas o políticas de distribución de utilidades.

➤ **Finanzas:** Mediante el desarrollo de este módulo se determina la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, permitiendo conocer el valor total de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio, configurar un escenario financiero con base en las metas de ventas establecidas y tomar la decisión de inversión a través de la interpretación de indicadores y los criterios de evaluación financiera.

➤ **Plan operativo:** establece una programación de las actividades necesarias para la etapa de ejecución del proyecto indicando el tiempo de su realización y el monto de los recursos involucrados de acuerdo a su fuente de financiación.

➤ **Impactos:** se describen los impactos ambientales que genera el desarrollo de la actividad económica que se pretende realizar y las acciones de mitigación de acuerdo a la normatividad vigente; así como también los beneficios económicos y sociales que genera la inversión.

➤ **Resumen ejecutivo:** tiene como objetivo presentar de manera general los alcances de la realización del negocio, sintetizando de forma breve todos sus aspectos claves. Debe ser claro, breve, conciso y de fácil comprensión.

Siguiendo cada paso de la guía y el adecuado desarrollo de estos módulos permitirá respectivamente, identificar la situación actual de los aspectos económicos, socioculturales y ambientales en los que se encuentra el mercado objetivo del producto estudiado, con el fin de construir estrategias pertinentes para

lograr una buena introducción al mercado y generar diferentes alternativas de comercialización. Además se podrá conocer el grado tecnológico que posee el sector hortofrutícola del Municipio de Córdoba para llevar a cabo el desarrollo y procedimiento de los productos derivados de la mora con producción limpia, anticipadamente se inicia a conocer el costo de producción, infraestructura y todos los parámetro técnicos necesarios. Por otro lado permitirá diseñar estrategias basadas en el análisis DOFA previamente realizado, con el cual se lograra construir la estructura organizacional adecuada para el buen funcionamiento de la planta productora y la empresa comercializadora, teniendo en cuenta todos los lineamientos legales estipulados. Con la parte financiera se establece el valor total de la inversión necesaria para poner en funcionamiento el proyecto mencionado y conocer la rentabilidad del mismo. Se estipula el cronograma de actividades que son necesarias para desarrollar el proyecto, especificando tiempos y costos. Se puntualiza el impacto que genera la puesta en marcha del proyecto, en este caso, se especifica los resultados en la generación de empleo, cual es la cobertura del proyecto, quienes son los clientes y consumidores y especialmente cual es el plan de mitigación ambiental presente, dado que se trata de una producción como se ha nombrado anteriormente “limpia”.

### 2.3 GLOSARIO

**Bayas:** Son frutas que, a pesar de proceder de especies vegetales completamente diferentes, poseen aspecto similar y características comunes. En ocasiones, las distintas moras pueden ser confundidas e incluso obviadas, dado que al usar la palabra mora para hablar de dicha fruta, puede hacerse referencia, simplificando, a dos tipos de bayas procedentes de dos géneros distintos de vegetales con rasgos fenotípicos muy dispares entre sí, el género morus y el género rubus. Ambos géneros dan moras, pero no son la misma fruta, unas vienen de unos árboles comúnmente llamados moreras y morales (que son del género Morus), y las otras provienen de unas plantas sarmentosas y espinosas comúnmente llamadas zarzas (que son del género Rubus). No obstante, la diferenciación es en realidad aún mayor, dado que dentro de ambos géneros hay un importante número de especies distintas. En total existen más de 300 especies de moras diferentes. Además, la comercialización de estas bayas ha propiciado la creación de diversas hibridaciones que no existen en la naturaleza.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Definición de mora, (en línea), disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Mora\\_\(fruta\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mora_(fruta)), recuperado: 20 de octubre de 2012

## **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):**

- Las Buenas Prácticas Agrícolas se constituyen en el núcleo de la agricultura moderna al integrar bajo un solo concepto las exigencias agronómicas y las del mercado.
- En la actualidad más que un atributo, son un componente de competitividad, que permite al productor rural diferenciar su producto de los demás oferentes, con todas las implicancias económicas que ello hoy supone (mayor calidad, acceso a nuevos mercados, consolidación de los actuales, reducción de costos, etc.).
- Las BPA constituyen una herramienta cuyo uso persigue la sustentabilidad ambiental, económica y social de las explotaciones agropecuarias, especialmente la de los pequeños productores subsistenciales, lo cual debe traducirse en la obtención de productos alimenticios y no alimenticios más inocuos y saludables para el autoconsumo y el consumidor.<sup>26</sup>

**Internacionalización de la economía:** Es una consecuencia del fenómeno de la globalización mundial, que produce una mayor interrelación entre las economías nacionales e internacionales.

**NBI:** Necesidades Básicas Insatisfechas, es un método directo para identificar carencias críticas en una población y caracterizar la pobreza. Usualmente utiliza indicadores directamente relacionados con cuatro áreas de necesidades básicas de las personas (vivienda, servicios sanitarios, educación básica e ingreso mínimo), disponibles en los censos de población y vivienda.

**Producción limpia:** La producción limpia es una estrategia de carácter preventivo que las empresas pueden aplicar a sus procesos productivos con el objetivo de minimizar los residuos y emisiones en el origen, reduciendo los riesgos para la salud humana y el ambiente y elevando simultáneamente la productividad y la competitividad de la empresa. El principio básico de la producción limpia es aumentar la eficiencia global del proceso, previniendo las pérdidas de materiales y energéticas.<sup>27</sup>

**Rubusglaucus:** mejor conocida como **Mora Andina** o **Mora de Castilla**, es una planta perenne, de porte arbustivo, semirrecta y de naturaleza trepadora, perteneciente a la familia de las rosáceas. Está conformada por varios tallos que

---

<sup>26</sup> Las buenas prácticas agrícolas, (en línea), disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/AI010s/AI010s00.pdf>, recuperado el: 20 de octubre de 2014

<sup>27</sup> Manual de principios y herramientas de Producción Limpia, (en línea), disponible en <http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/Documentos/GuiasyManuales/616>, recuperado el 25 de octubre de 2012

se forman en corona en la base de la planta y son redondeados y espinosos, de 1 a 2 cm. de diámetro, y pueden crecer hasta 3 m. Las hojas son trifoliadas con bordes aserrados, de color verde oscuro el haz y blanquecino el envés. Tanto los tallos como las hojas están cubiertos por un polvo blanquecino.<sup>28</sup>

**Sector Hortofrutícola:** de las hortalizas y árboles frutales o relativos al cultivo de ambos.

**Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria. UMATA:** Prestan el servicio de Asistencia Técnica Directa Rural a los pequeños productores, con el fin de mejorar los sistemas de producción, el nivel de ingresos y las condiciones de vida, sin que esta labor conlleve al deterioro de los recursos naturales, suelo, agua, bosque y la expansión de la frontera agrícola, utilizando el recurso suelo para la producción y desarrollo integral del territorio.<sup>29</sup>

## 2.4 MARCO LEGAL

**2.4.1 Ley 1014 de Enero de 2006.** De fomento a la cultura del emprendimiento: Para el desarrollo del presente proyecto es importante tener en cuenta esta ley ya que en ésta se hace una invitación a promover el espíritu emprendedor para llevar a cabo la creación de micro y pequeñas empresas innovadoras "ofreciéndoles a ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo; teniendo en cuenta que se requiere un alto nivel de planeación y visión a largo plazo."<sup>30</sup>

**2.4.2 Resolución No 0187.** "En Colombia, la Resolución 0187 de 2006, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, armonizada con las normas internacionales, adopta el reglamento para la producción primaria, procesamiento,

---

<sup>28</sup> Definición *Rubusglaucus*, (en línea), disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus\\_glaucus](http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus_glaucus), recuperado el 25 de octubre 2012.

<sup>29</sup> Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria. UMATA, (en línea), disponible en: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=840>, recuperado el 25 de octubre de 2012

<sup>30</sup> Ley 1014 de 2006, (en línea) disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924>, recuperado 10 de noviembre de 2012.

empacado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización y se establece el sistema de control de productos agropecuarios ecológicos."31 Logrando que la producción y comercialización de productos derivados de la mora de castilla se realice con producción limpia, los productores de la región deberán acogerse a dicha resolución a fin de buscar la certificación que se realiza mediante un proceso de verificación, "realizado por Empresas Certificadoras en forma imparcial e independiente, registradas ante el Ministerio, para demostrar el cumplimiento por parte de productores de la Resolución 187/06."32

**2.4.3 Convenio De Concertación Para Una Producción Más Limpia En Colombia.** La implementación de la producción limpia en Colombia se inició con la firma de este convenio, que fue suscrito en Junio de 1995 entre el Ministerio del Medio Ambiente y los principales gremios empresariales del país y el sector público minero energético. En este convenio se suscriben acciones y proyectos necesarios para prevenir y minimizar los riesgos al medio ambiente y a los seres humanos y a nivel empresarial para mejorar la competitividad. 33

---

<sup>31</sup> Resolución 0187 de 2006, (en línea) disponible en: <http://www.ica.gov.co/getdoc/0febd8ff-a997-49d6-86ed-114fbace1eb4/187.aspx>. Recuperado noviembre 10 de 2012

<sup>32</sup> *Ibíd.*

<sup>33</sup> República de Colombia, Ministerio del Medio Ambiente, Política Nacional de Producción más Limpia, Santa Fe de Bogotá, Agosto de 1997.

### 3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

#### 3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Estudio de desarrollo de cadenas productivas.

**3.1.1 sublínea de investigación.** Proyecto de mercadeo regional.

#### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**3.2.1 Exploratorio.** Porque permite que el presente estudio este encaminado con datos más precisos que permitan conocer más a fondo la problemática que enfrenta el tema del presente estudio además porque esto ayudara al planteamiento de las posibles soluciones para el mejoramiento de este sector en cuanto a la comercialización.

**3.2.2 Descriptivo.** Porque busca establecer claramente las características, fortalezas, debilidades y potencial con el que cuenta la región y la futura empresa productora y comercializadora de derivados de mora de castilla en el municipio de Córdoba – Nariño.

#### 3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

**3.3.1 Inductivo.** Porque está asociado con la investigación cualitativa, método por el cual se hizo un análisis y descripción del sector y la situación actual del Municipio de Córdoba, mediante técnicas como la observación y entrevistas no estructuradas, que permitan evaluar la viabilidad y puesta en marcha de la creación de la empresa productora y comercializadora de productos derivados de mora de castilla en el Municipio de Córdoba -Nariño.

**3.3.2 Deductivo.** Porque está asociada con la investigación cuantitativa, que fue usada como método para medir el nivel de aceptación que tendrían los productos derivados de la mora de castilla con producción limpia originaria del municipio de Córdoba con herramientas que permitan recoger y analizar los datos y que finalmente conlleven a crear diferentes estrategias para una buena y adecuada comercialización.

### 3.4 DISEÑO METODOLÓGICO

**3.4.1 Fuentes e instrumentos de recolección de información.** Para el desarrollo del presente proyecto se acudió a las siguientes fuentes de información.

- **Fuentes**

- **Fuentes Primarias:** entrevistas con las personas relacionadas al tema de estudio, en este caso se entrevistara de manera no estructurada a los productores de mora del Municipio de Córdoba, a fin de hacer un acercamiento directo con las personas que serán las proveedoras de la materia prima, para establecer la producción total de mora y conocer la situación actual por la que atraviesan los agricultores; igualmente se aplicara encuestas a los diferentes supermercados, cafeterías, restaurantes registrados en La Cámara de Comercio y hoteles inscritos en COTELCO de la ciudad de Pasto para conocer su concepto acerca del producto ya que son ellos los intermediarios para llegar al consumidor final.

- **Fuentes Secundarias:** Toda información dada de manera escrita y material bibliográfico con relación al tema de estudio, como bases de datos proporcionadas por el DANE, datos del Municipio de Córdoba entregados por la Administración Municipal, estadísticas dadas por la Secretaria de Agricultura, entre otras.

- **Instrumentos**

- **Encuesta**

- ❖ **Objetivo:** Conocer el grado de aceptación en la Ciudad de Pasto de los derivados de la mora de castilla producida en el municipio de Córdoba con producción limpia.

- ❖ **Objeto de Estudio:** Con base a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Pasto con respecto a los supermercados registrados en esta entidad fueron 63 establecimientos en la Ciudad de Pasto.

### 3.4.2 Población y Muestra

- **Población 1:** esta población está conformada por los productores de mora del Municipio de Córdoba-Nariño.

- **Población 2:** esta población está conformada por Supermercados, Cafeterías, Restaurantes y Hoteles que por sus características económicas y reconocimiento



en la ciudad sean compradores potenciales de productos derivados de la mora de castilla con producción limpia.

- **Tipo De Muestreo:** Muestreo aleatorio simple.

➤ **Determinación de la muestra:** Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método para poblaciones finitas, ya que se conoce el tamaño de la población, por lo cual se utilizará la siguiente fórmula.

$$n = \frac{NZ^2 \times P \times Q}{(N - 1) e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de Confianza

**Q** = Variabilidad positiva probabilidad de éxito

**P** = Variabilidad negativa probabilidad de fracaso

**N** = Tamaño de la población

**e** = Margen de error

Dónde:

**N:** Población de estudio: 63 SUPERMERCADOS  
421 RESTAURANTES  
384 CAFETERIAS  
TOTAL POBLACION= 868

**Q:** probabilidad de éxito: 5%

**P:** probabilidad de fracaso: 5%

**Z:** grado de confianza: 5%

**e:** margen de error: 0.06

Al remplazar los datos arroja el siguiente resultado:

$$n = \frac{868(1.96)^2(0.5*0.5)}{(868-1)(0.06)^2+(1.96)^2(0.5*0.5)} = 204$$

Que se distribuirán de la siguiente manera:

**Tabla 1. Establecimientos a encuestar**

<b>POBLACION</b>	<b>Porcentaje según población</b>	<b>Numero de encuestas a realizar</b>
63 Supermercados	0.072	15
421 Restaurantes	0.485	99
384 Cafeterías	0.442	90
<b>Total población= 868</b>	<b>100</b>	<b>204</b>

Fuente: Esta investigación

En el caso de los hoteles se hará un censo con los nueve (9) hoteles que se encuentran legalmente registrados e inscritos en COTELCO.

**TOTAL ENCUESTAS A REALIZAR= 213**

**ENTREVISTA:**

- La entrevista a desarrollar se llevara a cabo mediante un sondeo realizado a las familias que cultivan la mora en el Municipio de Córdoba.
  
- Los aspectos a tratar con los agricultores son los siguientes:
  - Cuanta producción tienen anualmente
  - Quienes son sus clientes
  - A qué precio comercializan la mora tradicional
  - Para cuantas personas se divide el ingreso recibido
  - Que tanto conoce de producción limpia
  - Le gustaría cambiar la forma de producción tradicional a una producción limpia? Porque?
  - Estaría interesado en hacer parte de una empresa comercializadora de mora con producción limpia y sus derivados?

**3.4.3 Procesamiento de la información.** La información primaria y secundaria obtenida en el trabajo de campo realizado para el desarrollo del presente estudio, una vez completa, se procesó en el software Statgraphics, que es una herramienta estadística que brinda una información pertinente de los datos suministrados y de esta manera realizar un adecuado análisis de la información recolectada.

#### 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

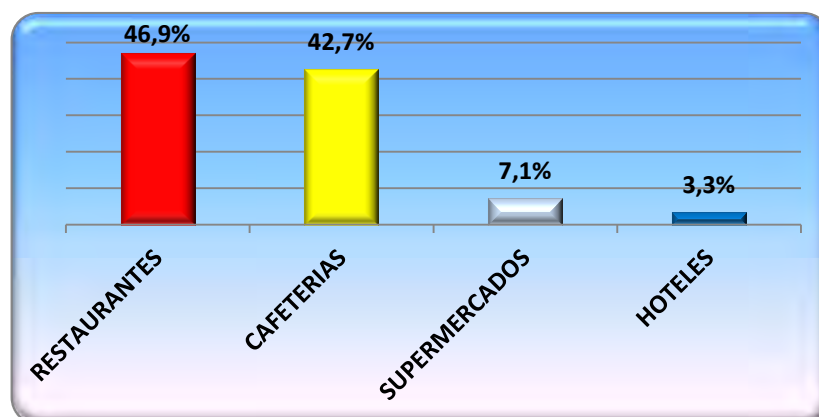
En esta etapa del proyecto se realizó un total de 211 encuestas, las cuales fueron aplicadas de acuerdo a los resultados arrojados por la muestra tal y como se puede observar en la tabla 2; dentro de los establecimientos donde se indago acerca de las tendencias de consumo y hábitos de compra de mora, sus derivados y el factor producción limpia, se encontraron: restaurantes, cafeterías supermercados y hoteles, todos ellos ubicados en la zona urbana de ciudad de San Juan de Pasto.

**Tabla 2. Tipo de establecimientos encuestados**

Tipo de establecimiento	Nº de establecimientos	%
RESTAURANTES	99	46.9
CAFETERIAS	90	42.7
SUPERMERCADOS	15	7.1
HOTELES	7	3.3
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 1. Tipo de establecimientos**



Fuente: Esta investigación

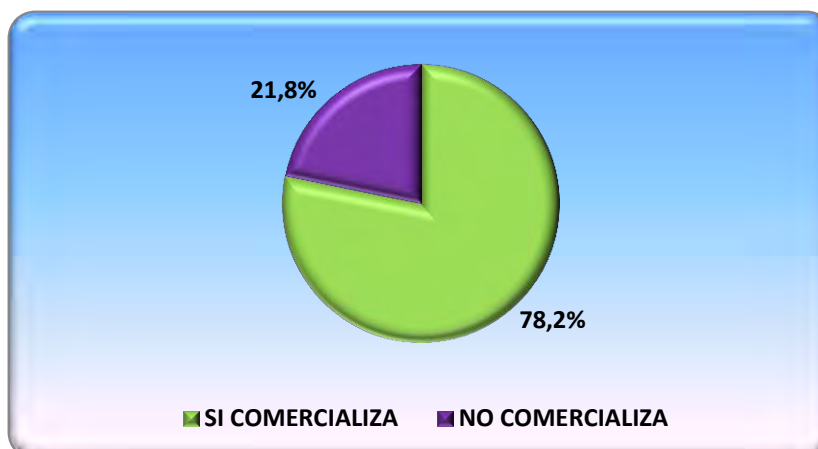
**Tabla 3. Comercialización de derivados de mora de castilla**

OPCIONES	Nº de establecimientos	%
SI COMERCIALIZA	165	78.2
NO COMERCIALIZA	46	21.8
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo observar que el 78.2% de los establecimientos si comercializan derivados de mora de castilla, lo que representa una **oportunidad** de negocio, ya que estos productos tienen gran aceptación en el nicho de mercado estudiado.

**Gráfico 2. Comercialización de derivados de mora de castilla**



Fuente: Esta investigación

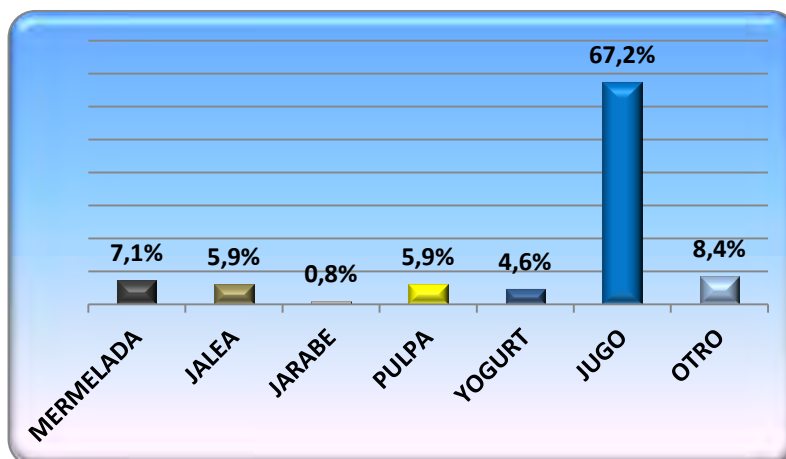
**Tabla 4. Derivados de mora de castilla que se comercializan**

Derivados	Nº de respuestas	%
MERMELADA	17	7.1
JALEA	14	5.9
JARABE	2	0.8
PULPA	14	5.9
YOGURT	11	4.6
JUGO	160	67.2
OTRO	20	8.4
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

Del 78.2% de establecimientos encuestados que comercializan derivados de mora de castilla, la presentación que consideran de mayor demanda es el jugo con un 67,2%, siendo este el derivado que genera una **oportunidad** de ser producido y luego comercializado con favorabilidad; y como última opción de comercialización está el jarabe con 0.8%.

**Gráfico 3. Derivados de mora de castilla que se comercializan**



**Fuente:** Esta investigación

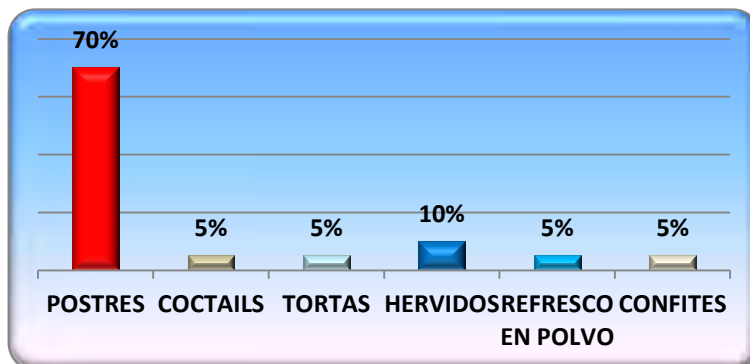
Teniendo en cuenta que el derivado de mayor preferencia es el jugo, se tuvo que dentro de otros derivados están los postres con un 70%.

**Tabla 5. Otros derivados que se comercializan**

Otros derivados	Nº de respuestas	%
POSTRES	14	70
COCTAILS	1	5
TORTAS	1	5
HERVIDOS	2	10
REFRESCO EN POLVO	1	5
CONFITES	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Gráfico 4. Otros derivados que se comercializan**



Fuente: Esta investigación

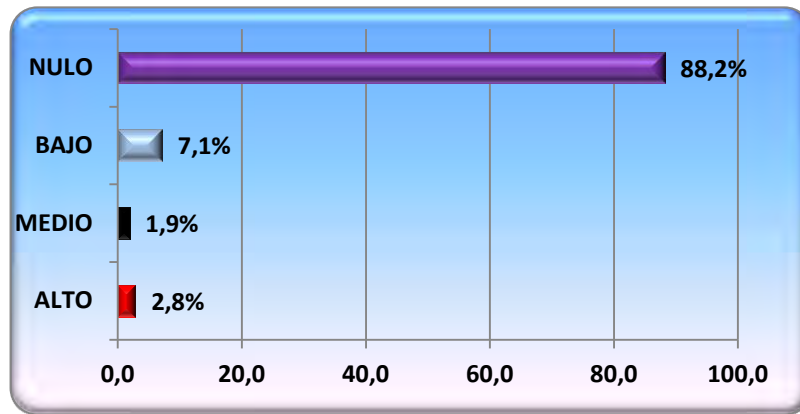
**Tabla 6. Conocimiento de productos con producción limpia**

Opciones	Nº de respuestas	%
ALTO	6	2.8
MEDIO	4	1.9
BAJO	15	7.1
NULO	186	88.2
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

Se puede determinar que con un porcentaje del 88.2% (186 establecimientos), el conocimiento acerca de productos con producción limpia es nulo, lo cual representa una **amenaza** al momento de incursionar en el mercado. Tan solo un 11.8% (25 establecimientos) tiene conocimiento con relación a esta clase de productos, los cuales sería unos clientes potenciales para una posible negociación.

**Gráfico 5. Conocimiento de productos con producción limpia**



Fuente: Esta investigación

**Tabla 7. Calificación a los productos con producción limpia**

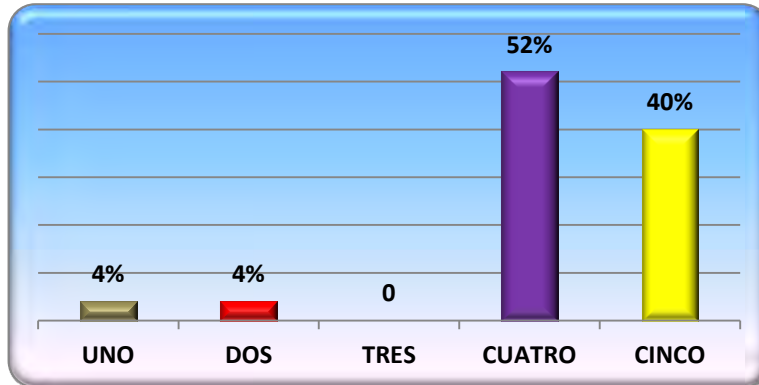
(Siendo 1 baja calidad y 5 alta calidad)

Nivel de calidad	Nº de respuestas	%
UNO	1	4
DOS	1	4
TRES	0	0
CUATRO	13	52
CINCO	10	40
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

Según se puede apreciar que el 52% de los clientes potenciales le otorgan a este tipo de productos una calificación de 4 con respecto a la calidad, lo cual se torna en una **oportunidad** para la comercialización, ya que la opinión representa que son bienes que generan satisfacción.

**Gráfico 6. Calificación a los productos con producción limpia**



Fuente: Esta investigación

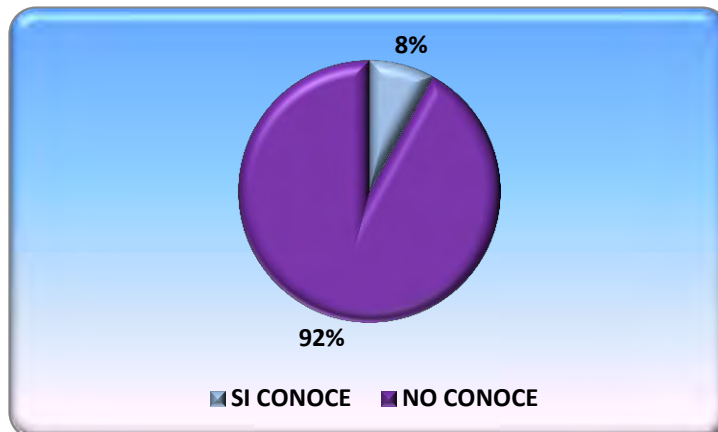
**Tabla 8. Conocimiento de derivados de mora con producción limpia**

Opciones	Nº de respuestas	%
SI CONOCE	2	8
NO CONOCE	23	92
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

El 92% de los establecimientos no conocen la existencia de esta clase de productos, lo cual se convierte en una **amenaza**, para lo cual se debe manejar estrategias de publicidad y promoción para dar a conocer los beneficios de esta clase de productos.

**Gráfico 7. Conocimiento de derivados de mora con producción limpia**



Fuente: Esta investigación



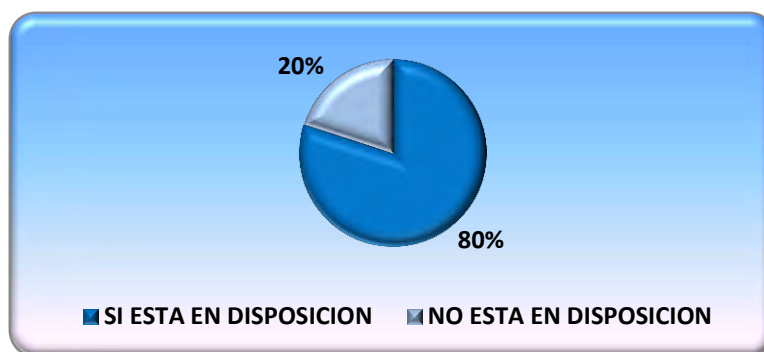
**Tabla 9. Disposición a la compra de productos con producción limpia.**

Opciones	Nº de respuestas	%
SI ESTA EN DISPOSICION	20	80
NO ESTA EN DISPOSICION	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

El 80% de los establecimientos encuestados, si muestran disposición de compra lo cual es una **oportunidad** para iniciar la comercialización en el mercado de Pasto, sin embargo hay que tener en cuenta la importancia de implementar estrategias de mercadeo acordes y eficaces que den a conocer los beneficios de este tipo de productos y cuál es la diferencia con otros productos convencionales.

**Gráfico 8. Disposición a la compra de productos con producción limpia**



Fuente: Esta investigación

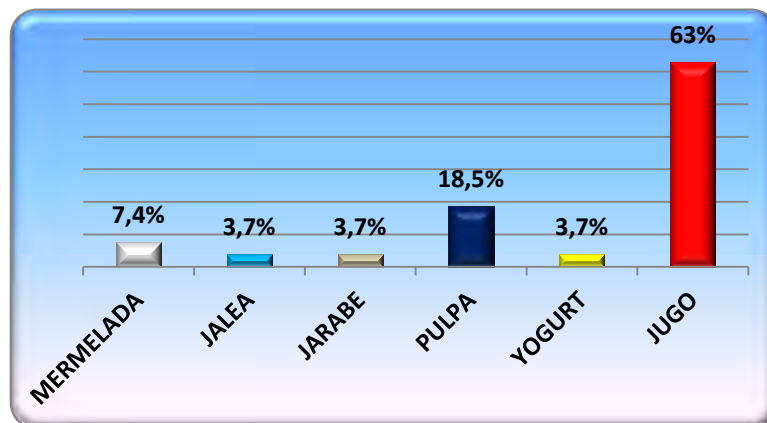
**Tabla 10. Derivados (a base de producción limpia) que preferirían los clientes potenciales.**

Derivados	Nº de respuestas	%
MERMELADA	2	7.4
JALEA	1	3.7
JARABE	1	3.7
PULPA	5	18.5
YOGURT	1	3.7
JUGO	17	63.0
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

Nuevamente el jugo tiene una gran aceptación, con un 63% por tanto es el producto con producción limpia de mayor preferencia en el mercado para ser comercializado y en segundo lugar está la pulpa, con una 18.5% lo cual es una **oportunidad** para diversificar la comercialización e incursionar con estos dos productos.

**Gráfico 9. Derivados (a base de producción limpia) que preferirían los clientes potenciales.**



Fuente: Esta investigación

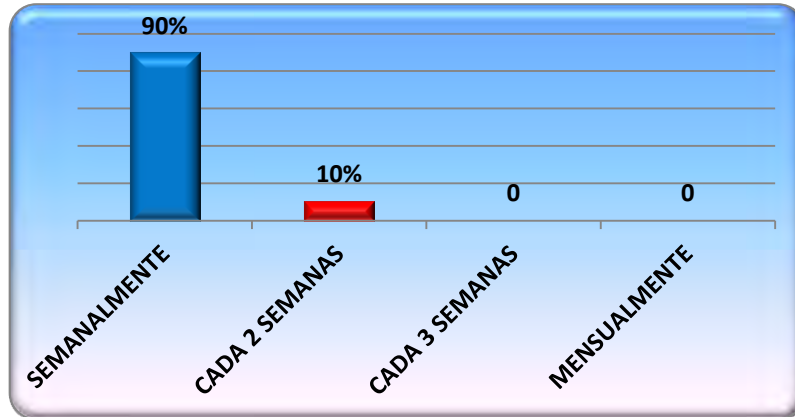
**Tabla 11. Frecuencia de compra**

Periodos	Nº de respuestas	%
SEMANALMENTE	18	90
CADA 2 SEMANAS	2	10
CADA 3 SEMANAS	0	0
MENSUALMENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

El 90% los establecimientos comerciales comprarían los productos semanalmente y el 10% restante cada dos semanas; esto representa una **oportunidad** puesto que la rotación del producto sería alta.

**Gráfico 10. Frecuencia de compra**



**Fuente:** Esta investigación

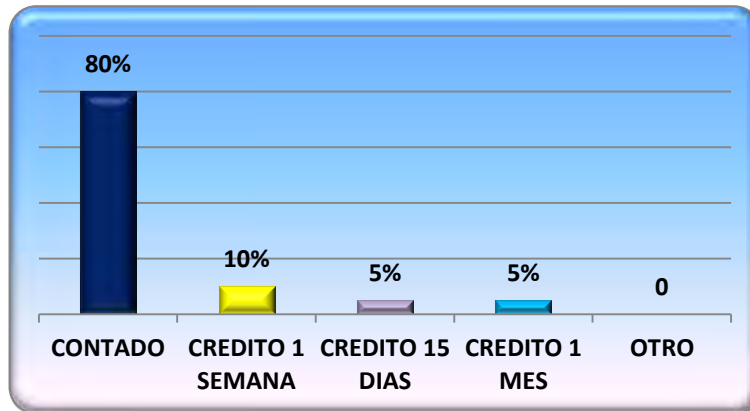
**Tabla 12. Modalidad de pago**

Modalidad de pago	Nº de respuestas	%
CONTADO	16	80
CREDITO 1 SEMANA	2	10
CREDITO 15 DIAS	1	5
CREDITO 1 MES	1	5
OTRO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Esta investigación

De acuerdo a los 20 establecimientos interesados en la compra de los derivados, 16 de ellos que representan un 80% están dispuestos a pagar de contado considerando que la cantidad que inicialmente se ofrecería no sería muy alta, además que los productos tendrían un nivel alto de rotación (semanalmente) lo que representa una **oportunidad** ya que el proceso de compra y venta sería más efectivo.

**Gráfico 11. Modalidad de pago**



Fuente: Esta investigación

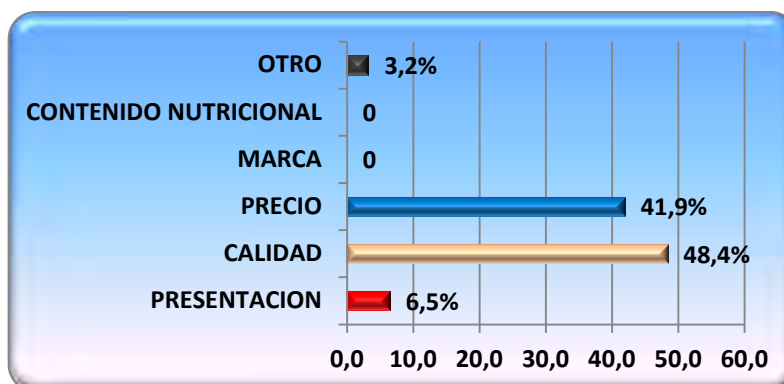
**Tabla 13. Característica de los productos de mora de castilla con producción limpia**

Características	Nº de respuestas	%
PRESENTACION	2	6.5
CALIDAD	15	48
PRECIO	13	41.9
MARCA	0	0
CONTENIDO NUTRICIONAL	0	0
OTRO	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

De los 31 clientes encuestados, 15 de ellos que representan un 48% preferirían estos productos por la calidad y el 41,9 % por el precio, esto teniendo en cuenta que el proceso de producción estaría supervisado para que los productos cumplan con todas normas de higiene y calidad que exigen para este tipo de productos. Esta relevancia que le otorgan los clientes potenciales a esta característica, representa una **oportunidad** puesto que se debe hacer énfasis en la creación de un producto basado en los más altos estándares de calidad y con identidad propia.

**Gráfico 12. Característica de los productos de mora de castilla con producción limpia**



Fuente: Esta investigación

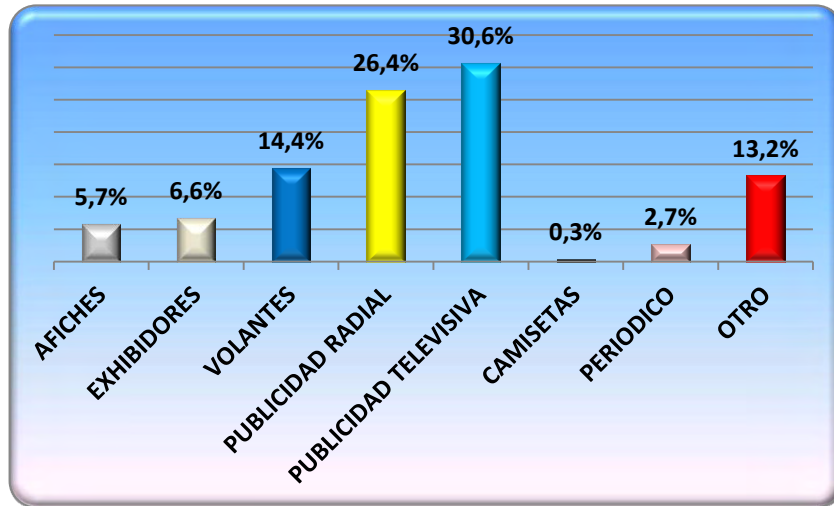
**Tabla 14. Medios publicitarios**

Medios	Nº de respuestas	%
AFICHES	19	5.7
EXHIBIDORES	22	6.6
VOLANTES	48	14.4
PUBLICIDAD RADIAL	88	26.4
PUBLICIDAD TELEVISIVA	102	30.6
CAMISETAS	1	0.3
PERIODICO	9	2.7
OTRO	44	13.2
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

Con un 30,6% el medio publicitado preferido por los encuestados para dar a conocer los productos es la publicidad televisiva, teniendo en cuenta que por este medio se da a conocer la imagen de los productos y por tanto es una **oportunidad**, lo que ayudaría a posicionar la marca en el mercado y en los consumidores. Seguido con un 26.4% la publicidad radial lo que también permitiría de manera más económica y masiva difundir el mensaje a muchos más municipios del departamento de Nariño.

**Gráfico 13. Medios publicitarios**



Fuente: Esta investigación

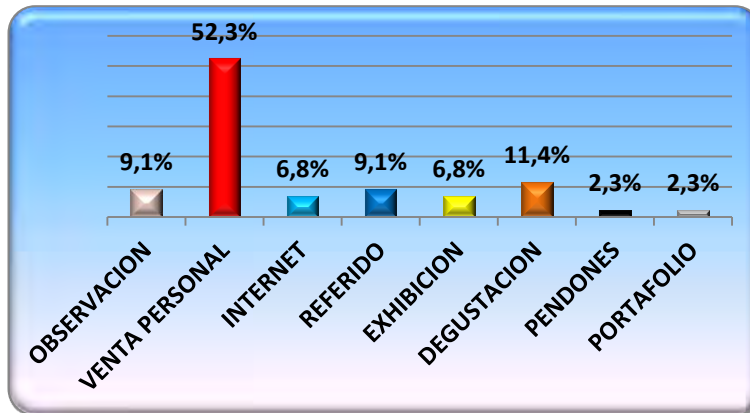
**Tabla 15. Otros medios**

Medios	Nº de respuestas	%
OBSERVACION	4	9.1
VENTA PERSONAL	23	52.3
INTERNET	3	6.8
REFERIDO	4	9.1
EXHIBICION	3	6.8
DEGUSTACION	5	11.4
PENDONES	1	2.3
PORTAFOLIO	1	2.3
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

Y dentro de la opción “Otros medios” se puede identificar que existen múltiples opciones por las cuales también se puede dar a conocer los productos entre las más destacadas están: la venta personal con un 52,3% y la degustación con un 11,4%.

**Gráfico 14. Otros medios**



Fuente: Esta investigación

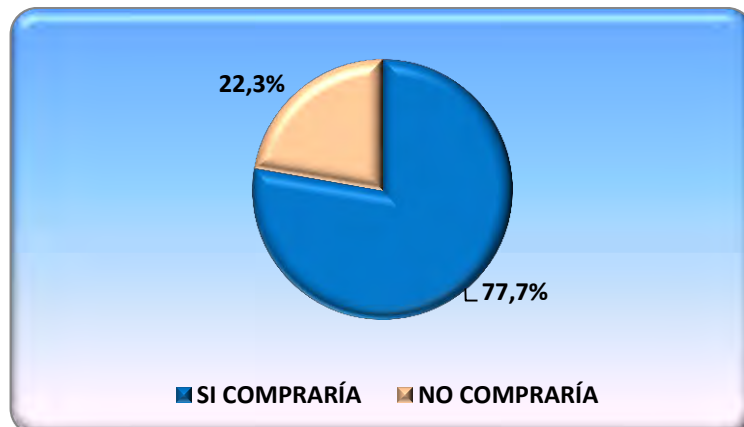
**Tabla 16. Disposición de compra de productos de mora con producción limpia**

Opciones	Nº de respuestas	%
SI COMPRARÍA	164	77.7
NO COMPRARÍA	47	22.3
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

De 211 establecimientos, 164 de los encuestados que representan el 77,7% estarían dispuestos a comprar los productos. Lo que muestra en un gran porcentaje que el negocio tiene factibilidad y se convierte en una **oportunidad**.

**Gráfico 15. Disposición de compra de productos de mora con producción limpia**



Fuente: Esta investigación

**Tabla 17. Estrategias potenciales con base a los resultados de la investigación de mercados.**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS POTENCIALES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Altos niveles de comercialización de algún(os) derivado(s) de mora de castilla <b>(ver gráfico 2)</b>	Enfocarse en la producción de jugo de mora de castilla, puesto que es el derivado de mayor preferencia con un margen muy amplio en relación a otros subproductos hechos a base de esta fruta.	La mayoría de personas no tienen conocimiento acerca de productos con producción limpia <b>(ver gráfico 4)</b>
El derivado de mora de castilla de mayor preferencia es el jugo <b>(ver gráfico 3)</b>	Elaborar un producto con un empaque o envase llamativos, donde su imagen resalte la importancia de consumir un derivado de mora que tiene como elemento diferenciador estar elaborado a base de producción limpia	Es muy escaso el conocimiento de derivados de mora de castilla con producción limpia <b>(ver gráfico 7)</b>
Quienes conocen acerca de producción limpia califican bien este tipo de productos en cuanto a su calidad <b>(Gráfico 5)</b>	Contar con precios competitivos, que permitan generar ventas y atraer compradores en la etapa de introducción del producto,	
Disposición hacia la compra de productos con producción limpia <b>(ver Gráfico 8)</b>	Posicionar el producto con base a su calidad, destacando que es un producto regional cuya función principal es la satisfacción del consumidor.	
El jugo es el derivado con producción limpia que más preferirían se comercialice <b>(ver Gráfico 9)</b>	Crear un plan de medios, donde se seleccione las pautas radiales o los comerciales de televisión, sin incurrir en sobrecostos que no otorguen un verdadero beneficio	
Tendencia hacia la compra de los productos, semanalmente <b>(ver Gráfico 10)</b>	Crear una estrategia de marketing mix, que permita dar a conocer el derivado de mora de castilla que se pretende introducir al mercado, además de impulsar la compra.	
Preferencia por el pago de contado <b>(ver Gráfico 11)</b>		
Las características que más se destacarían de los derivados de mora con producción limpia son en su orden la calidad y el precio <b>(ver Gráfico 12)</b>		
Los medios publicitarios de mayor preferencia para conocer productos nuevos son la televisión y la radio <b>(ver Gráfico 13)</b>		
Existe disposición hacia la compra de una nueva marca de derivados de mora con producción limpia <b>(ver Gráfico 14)</b>		

**Fuente:** Esta investigación



## 5. DIAGNOSTICO EXTERNO - INTERNO

En esta etapa de la investigación, se realizó la pertinente evaluación de factores internos y externos de la organización; por tanto en la primera parte se recolecto información de los ámbitos: geográfico, demográfico, económico, tecnológico, político y socio-económico y posteriormente al análisis de cada variable se identificó las oportunidades y amenazas existentes. En la segunda etapa se entro a evaluar la capacidad interna de la Asociación de Agricultores de Mora, pertenecientes al Municipio de Córdoba- ASOGRAFUT, mediante la auditoria de cada una de las áreas: administración, producción, mercadeo, financiera, y de investigación y desarrollo. Tras este último análisis se pudieron determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que componen el entorno endógeno de la organización.

### 5.1 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

**5.1.1 Entorno geográfico.** Las instalaciones productivas de mora de castilla de ASOGRAFUT, Asociación de Agricultores de Mora, pertenecientes al Municipio de Córdoba – Nariño se ubican en el municipio de Córdoba, este tiene una superficie de 282 km<sup>2</sup>, una altitud de 2.867 msnm y temperaturas que oscilan entre los 8 y los 18 °C. Limita con los municipios de Puerres, Potosí e Ipiales; la cabecera municipal de Córdoba se encuentra a 90 kilómetros de la capital de Nariño, San Juan de Pasto. La comercialización de la mora de castilla se realiza en su gran mayoría en el mercado local del municipio especialmente en los días domingos y festivos.

El municipio de Córdoba cuenta con una importante red hidrográfica que baña su territorio posibilitando una explotación agropecuaria adecuada con el desarrollo de proyectos de irrigación a gran escala para lograr niveles productivos que permitan incrementar la economía agrícola.

Además de las características anteriormente descritas, el municipio de Córdoba por estar ubicado en el departamento de Nariño, cuenta con una posición estratégica, ya que el intercambio comercial con el vecino país del Ecuador se torna en una excelente alternativa de crecimiento. Por tanto estas condiciones de tipo geográfico se constituyen en una **oportunidad mayor**.

## 5.1.2 Entorno demográfico

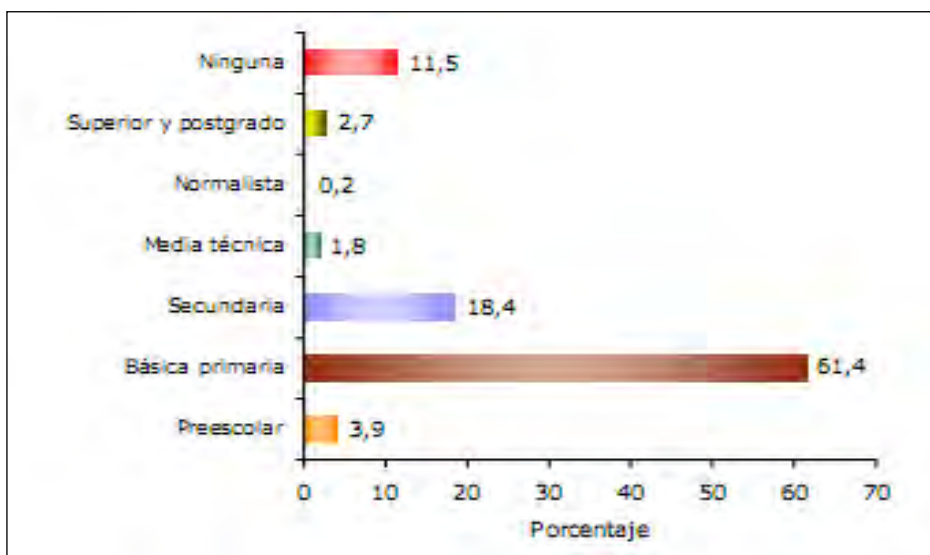
Tabla 18. Proyección de la población del municipio de Córdoba.

Viviendas, Hogares y Personas				
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
Cabecera	639	563	2.102	2.215
Resto	3.277	2.710	11.361	11.580
Total	3.916	3.273	13.463	13.795

Fuente: [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52215T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52215T7T000.PDF)

Aunque el crecimiento de la población en el municipio de Córdoba, no es significativamente alto, se puede determinar que se constituye en una **oportunidad menor** puesto que se puede considerar que los grupos numerosos pueden disfrutar de ventajas colectivas mayores que los grupos pequeños, no solo de de tipo económico sino de también social.

Gráfico 16. Nivel educativo



Fuente: [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52215T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52215T7T000.PDF)

Según se observa en el Gráfico, el 61,4% de la población residente en Córdoba, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 18,4% ha alcanzado secundaria y el 2,7% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel

educativo es el 11,5%. Tal característica se convierte en una **amenaza menor**, puesto que la mayoría de la población tan solo cuenta con un nivel de educación básica primaria, y un porcentaje reducido la básica secundaria, por tanto se podría decir que el conocimiento que se tiene acerca de actividades productivas y comerciales en este municipio es mayoritariamente empírico y por tanto se necesitaría reforzar mas este aspecto con un tipo de educación más formal y tecnificada.

### 5.1.3 Entorno económico

#### PIB<sup>34</sup>. PRODUCTO INTERNO BRUTO

**Comportamiento del PIB desde el punto de vista de la oferta:** El crecimiento del PIB a precios constantes de 2005, en términos porcentuales presentó para el tercer trimestre de 2013 un crecimiento de 3 unidades porcentuales en relación al mismo periodo del año anterior, cuya cifra se establecía en 2,1% llegando a niveles similares a los presentados en el año 2009 (1,3%).

**Gráfico 17. Nacional - Nariño. Crecimiento del producto 2008– 2013**



**Fuente:** ICER. Informe de coyuntura económica regional Departamento de Nariño 2012, p 15.

<sup>34</sup> Boletín estadístico, cámara de comercio, (en línea), disponible en [www.ccpasto.org.co](http://www.ccpasto.org.co), recuperado 16 de noviembre de 2014

En cuanto a la participación del PIB por rama de actividad económica para el tercer trimestre de 2013, los sectores que presentaron una dinámica mayor en su comportamiento económico en comparación al periodo anterior fueron: Construcción con el 21,3%, Agricultura, Ganadería, Caza y pesca con el 6,6%, Explotación de Minas y Canteras con el 6,1% y Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con un 4,9%; los demás subsectores presentaron participaciones inferiores a las registradas en el tercer trimestre de 2012. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que aunque el PIB nacional tuvo un crecimiento de 3 puntos con respecto al año anterior, se puede evidenciar que el PIB regional ha tenido un comportamiento favorable, puesto que en los últimos años se ha identificado un nivel de crecimiento un poco más alto que el experimentado por el promedio total del PIB nacional. Sumado a esto la actividad de agricultura es una de las que más se ha destacado dentro de los renglones de crecimiento, y por tanto esta variable se puede considerar como una **oportunidad menor**, ya que a pesar de que otros departamentos aportan de manera significativa al PIB nacional, en comparación con el departamento de Nariño, las estadísticas muestran que la economía de esta región ha comenzado a recuperarse y aunque el crecimiento se ha evidenciado de manera paulatina, la expectativa es que hacia futuro se vuelva más dinámico.

- **Índice de precios al consumidor (IPC)<sup>35</sup>.**

**Gráfico 18. Evolución de la variación semestral en el Índice de Precios del Consumidor-IPC 2008-2013**



\*P: Cifras provisionales  
 \*\*Pr: Cifras preliminares

Fuente: DANE-Dirección de síntesis y cuentas Nacionales

<sup>35</sup> ICER. Informe de coyuntura económica regional Departamento de Nariño 2012, p 20.

El comportamiento a la baja en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se debe principalmente a la preocupación existente de que la moneda pierda poder adquisitivo, razón por la cual mantener los precios estables es un mandato Constitucional, es notable que el Banco de la Republica viene cumpliendo con este mandato a la hora de encaminar políticas hacia reducir o mantener un nivel de IPC BAJO.

**Tabla 19. Variación Anual, total y por niveles de ingreso, según ciudades. Diciembre 2013**

Ciudades	Total	Ingresos Bajos	Ingresos Medios	Ingresos Altos
Nacional	1,94	1,55	2,05	2,38
Medellín	1,78	1,26	1,96	2,1
Barranquilla	1,54	1,04	1,83	1,57
Bogotá D.C.	2,43	2,03	2,5	3,11
Cartagena	1,57	1,32	1,76	1,46
Tunja	1,53	1,31	1,68	1,48
Manizales	1,72	1,55	1,77	1,91
Florencia	1,21	1,27	1,16	1,29
Popayán	0,85	0,65	0,95	0,9
Valledupar	0,97	0,4	1,16	1,73
Montería	1,3	0,91	1,35	1,96
Quibdó	0,73	0,14	0,95	1,32
Neiva	1,57	1,27	1,55	2,46
Riohacha	3,7	3,75	3,35	5,15
Santa Marta	1,61	1,4	1,71	1,8
Villavicencio	2,08	2,06	2,24	1,45
Pasto	1,02	0,6	1,07	1,66
Cúcuta	0,03	-0,88	0,29	1,29
Armenia	1,18	0,51	1,23	2,25
Pereira	1,19	1,47	1,08	0,85
Bucaramanga	2,08	2,03	2,1	2,15
Sincelejo	1,14	0,64	1,27	1,84
Ibagué	1,34	1,1	1,48	1,37
Cali	1,74	1,36	1,92	1,93
San Andrés	2,92	3,02	2,7	3,71

Fuente: DANE

Analizando el comportamiento del IPC en las 24 ciudades que el DANE toma como referencia para evaluar su conducta, tres de ellas presentaron en el acumulado del 2013 un crecimiento por encima del promedio nacional; San Andrés presentó el registro más alto, con una variación del 2.92%. Contrariamente Cúcuta presentó el menor crecimiento de precios con 0,03%. Por su lado **Pasto** tuvo una variación menor al promedio Nacional con un **1.02%**.

Para el caso de Pasto, que es una de las ciudades con menor crecimiento de precios (1,02%), los grupos de bienes y servicios que presentaron incrementos mayores a la variación anual del IPC (1,02) fueron: Diversión (3,62%), Vivienda (2,53), Salud (2,53), Educación (2,12) y Otros Gastos (1,09); el menor descenso se registró en Alimentos (-0,82%), Transporte (0,89%) y Comunicaciones (0,39%).

Según se puede analizar, el IPC en Colombia registro disminución en 2013 con respecto al año inmediatamente anterior, de igual forma el comportamiento de este indicador a nivel regional tuvo una tendencia hacia la baja siendo la ciudad de Pasto una de las capitales con más bajo nivel.

Con respecto a esta situación, se puede afirmar que se cuenta con una **oportunidad menor**, debido a que la relativa disminución en los índices de precios al consumidor, hacen que el panorama para la adquisición de productos sea favorable, además esto motiva a incrementar el consumo y por ende la economía se vuelve más dinámica.

**Mercado laboral**<sup>36</sup>. El mercado de trabajo representa una de las principales preocupaciones para todos los gobiernos por su connotación social, para el año 2013, la tasa de participación se situó en un promedio del 64,2%, cifra inferior en 0,3 puntos porcentuales con relación a la registrada en año 2012, donde alcanzó de 64,5%.

✓ **La Tasa de ocupación (TO)**, para el año 2013 alcanzó un promedio de 58,0%, cifra mayor con 0,2 puntos porcentuales a la registrada en el año 2012 (57,8%).

✓ **Laposición ocupacional** que registró la mayor participación de ocupados fue la de trabajadores por cuenta propia (42,7%), cifra menor 0.1% a la presentada en el año 2012 (42.8%).

En Trimestre Octubre – Diciembre 2013, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles (27,6%), una cifra mayor a la presentada en el mismo periodo para el año 2012 (26.9%).

---

<sup>36</sup> Ibíd.

✓ **La Tasa de Desempleo** en Colombia para el período Enero- Diciembre 2013, en promedio se situó en 9,6%, cifra menor en 0,8 puntos porcentuales con respecto a la registrada para el año 2012 (10.4%).

Para el año 2013 las ciudades que registraron mayores tasa de desempleo fueron: Quibdó con el 18,3%, Cúcuta con el 15,6%; Popayán con 15.6% y entre las ciudades que presentaron menores cifras de desempleo fueron Barranquilla (8,0%); Bogotá D.C (9,0%).

✓ **La Tasa de Subempleo Subjetivo y Objetivo**, para el año 2013 alcanzaron un promedio del 31,2% y 11,4% respectivamente, mientras para el año 2012 estas tasas fueron 32.4% y el 12.0% respectivamente manteniendo la misma tendencia constante durante los últimos 10 años.

**Tabla 20. Tasa Global de participación, ocupación, subempleo subjetivo, objetivo y desempleo. Total 24 ciudades y áreas metropolitanas. Julio-Septiembre 2013**

<b>Dominio</b>	<b>TGP</b>	<b>TO</b>	<b>TS(Subj)</b>	<b>TS(obj)</b>	<b>TD</b>
Quibdó	61,2	50	24,3	7,5	18,3
Popayán	57	48,1	19,7	10,3	15,6
Pereira	60,6	52,2	18,6	6,5	13,8
Cúcuta	66,9	56,5	30,6	15,1	15,6
Armenia	62,2	52,7	29,4	14	15,4
Cali	66	56,6	31,2	13,4	14,2
Ibagué	69,6	60	36,9	18,9	13,8
Florencia	58,4	51,3	17	8,5	12,2
Montería	65,6	58,5	32,1	8,9	10,9
Medellín	65,6	58,3	30,9	10,5	11,2
Manizales	60,5	53,5	27,8	8,9	11,6
<b>Pasto</b>	<b>68</b>	<b>60,7</b>	<b>41,8</b>	<b>17</b>	<b>10,7</b>
Neiva	65,7	57,9	36	15,7	11,9
Tunja	62,2	54,7	21,2	8,6	12,1
Villavicencio	63,1	56	18,4	9,8	11,3
Valledupar	61,9	55,8	16,7	7,8	9,9
<b>Total 24 ciudades</b>	<b>66,9</b>	<b>59,7</b>	<b>29,7</b>	<b>12</b>	<b>10,7</b>
<b>Total 13 áreas</b>	<b>67,5</b>	<b>60,3</b>	<b>30,1</b>	<b>12,1</b>	<b>10,6</b>
Sincelejo	64,6	57,9	31,2	9,9	10,4
Riohacha	65,5	58,7	39,7	14,8	10,3
Santa Marta	62	55,9	28	12,7	9,9
Bucaramanga	69,8	63,3	27,8	10,3	9,4
Cartagena	59,8	53,9	19,8	7,7	9,9
Bogotá, D.C.	72	65,5	34,2	13,5	9
Barranquilla	61	56,2	13,5	8,4	8
San Andrés	70,1	64,2	10,6	4,7	8,5

Fuente: DANE

Como se puede observar en la anterior tabla, la ciudad de Pasto se ubica en el decimo segundo puesto, dentro de las ciudades que presentan mayores índices de desempleo. Esta ubicación es poco favorable con respecto a este indicador y por ende se puede establecer que se cuenta con una amenaza menor, ya que estos índices de desempleo representan la probabilidad de que las condiciones económicas de la población no sean las mejores y la falta de oportunidades laborales influya en el poder adquisitivo de las personas generando así restricciones en el consumo de algunos productos.

Sociedades constituidas: Para el Segundo Semestre de 2013 dentro de la Jurisdicción de Cámara de Comercio se constituyeron 225 sociedades con un total de capital de \$28.735 millones de pesos, las cuales comparadas con el semestre anterior, presentaron un decrecimiento del 7%, es decir, un decrecimiento de 15 sociedades constituidas y una disminución de capital de \$16.750 millones de pesos.

**Tabla 21. Cámara de Comercio de Pasto. Número de Sociedades Constituidas en la Jurisdicción. Segundo Semestre 2013-2012. Variación porcentual (Millones de pesos)**

Actividad Económica	PRIMER SEMESTRE 2013		SEGUNDO SEMESTRE 2013		CONSOLIDADO 2013		Variación %	
	No	Valor	No	Valor	No.	Valor	No	Valor
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>45485</b>	<b>210</b>	<b>28735</b>	<b>434</b>	<b>73.519,60</b>	<b>7%</b>	<b>0,58</b>
(A) Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4	252	9	1607	13	1161	125%	5,38
(B) Explotación de Minas y Canteras	1	100	3	406	4	506	200%	3,06
(C) Industria Manufacturera	27	2006	17	1529	44	3535	-37%	-0,24
(D) Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	0	0	0	0	0	0	NV	NV
(E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	1	21	4	89	5	110	300%	3,24
(F) Construcción	36	16830	31	11305,2	67	28135,2	-14%	-0,33
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	52	6318	33	3936	85	10254	-37%	-0,38
(H) Transporte y Almacenamiento	7	11040	6	642	13	11682	-14%	-0,94
(I) Alojamiento y servicios de comida	7	2470	6	550	13	3020	-14%	-0,78
(J) Información y comunicaciones	14	288	8	817	22	1105	-43%	1,84
(K) Actividades financieras y de seguros	0	0	0	0	0	0	NV	NV
(L) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	7	1406	5	74	12	1480	-29%	-0,95
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	30	2028	32	1300,5	62	3328,5	7%	-0,36
(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	9	393	16	999	25	1392	78%	1,54
(O) Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social	0	0	11	130,55	18	285,55	NV	NV
(P) Educación	7	155	13	4689,25	31	6646,25	86%	29,25
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	18	1957	6	68	9	196	-67%	-0,97
(R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	3	128	9	590,1	10	680,1	200%	3,61
(S) Otras actividades de servicios	1	90	0	0	1	3	-100%	-1,00
(T) Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicio para su uso propio	1	3	1	3	0	0	0%	-0,17

**Fuente:** Cámara de Comercio de Pasto-Dpto. Planeación institucional y Competitividad Regional  
N.V: No se define Variación



De acuerdo con los anteriores datos, se puede determinar que se cuenta con una **oportunidad mayor**, ya que se puede observar que la constitución de sociedades ha experimentado crecimiento con respecto al año 2012, además la inversión ha aumentado y por tanto existe un panorama favorable para la creación de empresas a nivel regional.

**Gráfico 19. Hogares con actividad económica en el municipio de Córdoba.**



**Fuente:** [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52215T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52215T7T000.PDF)

Según se puede apreciar en el Gráfico, tan solo el 9,2% tiene actividad económica en su vivienda, esta condición no supone una amenaza de alto grado, pero tampoco se puede calificar de favorable puesto que el crecimiento económico del municipio se nutre muy poco del desarrollo de actividades económicas por parte de la población dentro de sus hogares. Por esta razón se cuenta con una **amenaza menor**.

**5.1.4 Entorno político.** El sector agropecuario colombiano reviste gran importancia para el desarrollo económico del país por su contribución al empleo y a la generación de divisas. La actual política agrícola se concentra en promover el desarrollo en el área rural, incrementar la competitividad y diversificar el mercado. Con este fin, Colombia intenta avanzar en la negociación e implementación de acuerdos comerciales. Aunque no de manera explícita, la política agrícola colombiana busca también contribuir a la seguridad alimentaria. El sector agrícola se beneficia además de programas de apoyo interno, de acceso al crédito en condiciones preferenciales y de programas de refinanciación de deuda, de subvención a los seguros agrícolas y mitigación del riesgo de tasa de cambio. Colombia también utiliza otros mecanismos para que los productores puedan hacer frente a la variabilidad de los precios mundiales, por ejemplo, los Fondos de Estabilización de Precios.

La actual política nacional, establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, tiene como propósito aumentar la competitividad de la economía y considera al sector agropecuario como uno de los cinco sectores con alto potencial de crecimiento que impulsarán el desarrollo económico del país. La política agrícola, formulada e implementada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se concentra actualmente en la implementación de mecanismos que permitan la generación de empleo e ingresos en el área rural, el incremento de la competitividad de la producción agropecuaria, la equidad en el desarrollo regional, la gestión del riesgo agropecuario y la amplificación y diversificación del mercado interno y externo.<sup>37</sup> Para lograr esto, Colombia intenta avanzar en la negociación e implementación de acuerdos comerciales. Como complemento esencial de la política de ampliación y diversificación de los mercados internos y externos, Colombia espera continuar con el proceso de consolidación de la Política de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos implementada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Muchas de las medidas comerciales y los programas de apoyo para el sector agrícola buscan también contribuir a la seguridad alimentaria, aunque esta no sea un objetivo explícito de la política agrícola colombiana.

A partir de lo anteriormente expuesto, se puede concluir que existen medidas políticas a favor del sector agropecuario, sin querer decir con esto exista total cobertura y equidad en los programas y actividades en pro del desarrollo del agro, que implementa el gobierno. Aun habiendo favorecimientos y acompañamiento al agricultor colombiano, aun existe una brecha entre lo que se necesita y lo que se puede otorgar por parte del Estado para que el sector agropecuario prospere en mayor medida y tenga un auge sostenible que contribuya al crecimiento de la economía nacional. Es así que dentro del análisis de este entorno, las políticas y programas del estado en pro del desarrollo de actividades agropecuarias se identificó una **oportunidad menor**.

### 5.1.5 Entorno tecnológico

- **Requerimientos tecnológicos para la cadena hortofrutícola.** La cadena hortofrutícola requiere de una particularidad en su gestión para que garantice que su uso y consumo no afectan a la salud humana. Esto hace que el tema de la inocuidad alimentaria (que un alimento no contiene riesgos o peligros para la salud), se constituya en la razón de ser tecnológica de la cadena. Si esta razón de ser tecnológica no se alcanza, se reducen las posibilidades para la

---

<sup>37</sup> DECRETO 967 DE 2001. (2001) [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49210>, recuperado: 7 de septiembre de 2013.

comercialización de estos productos, bien sean aquellos frescos tradicionales u orgánicos o procesados.

La importancia de la inocuidad alimentaria radica en ser una herramienta indispensable para la calidad en los alimentos y para la competitividad.

Todos los alimentos son susceptibles de contaminación. La ingestión de un producto contaminado, que contenga cantidades suficientes de sustancias venenosas o de microorganismos patógenos, es la causa de una Enfermedad Transmitida por Alimentos (ETA). Estas enfermedades tienen un considerable impacto socioeconómico, se requiere identificar y controlar las causas que las producen con medidas de prevención.

A la fecha, la herramienta que mejor permite garantizar la seguridad de los alimentos es el método Haccp, (Hazard Analysis and Critical Control Points) conocido también como Análisis de Riesgos, Identificación y Control de Puntos Críticos. Este es un método con enfoques sistemáticos y preventivos. Con la aplicación del método Haccp, puede no sólo garantizarse la inocuidad de los alimentos, sino también aspirar a mejores términos y condiciones contractuales con clientes nacionales y extranjeros.

Resulta conveniente aplicar el método Haccp en conjunto con otros sistemas y modelos de calidad como ISO 9000 y Mejora Continua, aunque cabe mencionar que ninguno de éstos puede suplir por sí solo los aspectos de calidad sanitaria e inocuidad.

Según la definición de la Food and Agriculture Organization (FAO): “Existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimentarias”.<sup>38</sup>

● **Producción**<sup>39</sup>. Los fabricantes y los envasadores de alimentos deben seguir los sistemas de control de calidad y seguridad de los alimentos que producen, estos sistemas son:

➤ Normas de correcta fabricación (Good Manufacturing Practices, GMP).

---

<sup>38</sup> Las múltiples dimensiones de la seguridad alimentaria. (2013) [en línea] disponible en: <http://www.fao.org/publications/sofi/es/>, recuperado: 8 de septiembre de 2013.

<sup>39</sup> Balance Tecnológico Cadena Productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca. (2006) [en línea] disponible en: [http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pp\\_balance%20tecnol%C3%B3gico%20cadena%20productiva%20hortofruticola\\_ccb\\_mayo\\_2006.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pp_balance%20tecnol%C3%B3gico%20cadena%20productiva%20hortofruticola_ccb_mayo_2006.pdf), recuperado: 10 de septiembre de 2013.

- Normas de aseguramiento de la calidad. El seguimiento de las normas establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO 9000) y la Norma Europea (ES29000) garantiza que la industria procesadora siga los pasos adecuados.
- El sistema de análisis y puntos de control crítico (Hazard Assessment of Critical Control Points, Haccp).

Los anteriores requerimientos se constituyen en la actualidad, en un **amenaza menor**, puesto que las personas miembros de ASOGRAFUT, desconocen este tipo de medidas y su aplicabilidad a futuro en los procesos que se deban implementar en la transformación de la mora; sin embargo esta situación debe ser manejada de manera adecuada de tal forma que se dé a conocer y se concientice a las personas de la importancia de regirse por estas normas que propenden por una producción y comercialización sin ningún tipo de restricción y garantizando la confiabilidad de los productos.

- **Innovación tecnológica para el procesamiento de frutas.** Uno de los retos de la industria del procesamiento de frutas está muy ligado a la sostenibilidad, mediante el aprovechamiento al máximo de los subproductos generados (pulpas, corteza...) a través de nuevas alternativas, obteniendo así productos con valor comercial a la vez que se disminuye el impacto ambiental que generan estos residuos.

Entre las tecnologías no térmicas, se tiene el procesado por alta presión (HPP), aplicable a los zumos de frutas y bebidas, en los que se logran productos de mayor vida útil y de alta calidad organoléptica. Con las altas presiones se logra la inactivación de gran parte de los microorganismos patógenos y alterantes, manteniendo las propiedades sensoriales y nutricionales (vitaminas) de la fruta fresca. Esta tecnología empezó a ser utilizada en zumos en Japón en el año 1995. Se trata de una tecnología limpia, industrialmente madura y aceptada por los consumidores, especialmente adaptada a alimentos de alto valor añadido.<sup>40</sup>

En este orden ideas, se puede identificar una **amenaza menor**, puesto que a pesar de que cada vez el nivel tecnológico para el procesamiento de frutas va en crecimiento, no todas las empresas tienen acceso fácil al mismo, esto debido principalmente al alto costo que implica la adquisición de equipos, maquinaria y conocimiento en este campo, sumado a esto la difícil implantación de tecnologías de punta en entornos donde prácticamente se ha trabajado de manera rudimentaria o artesanal.

---

<sup>40</sup> Nuevas tecnologías en el sector de zumos y néctares. (2011) [en línea] disponible en: [http://www.innovacion.gob.sv/inventa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1180:nuevas-tecnologias-en-el-sector-de-zumos-y-nectares&catid=129:alimentos-y-bebidas&Itemid=297](http://www.innovacion.gob.sv/inventa/index.php?option=com_content&view=article&id=1180:nuevas-tecnologias-en-el-sector-de-zumos-y-nectares&catid=129:alimentos-y-bebidas&Itemid=297), recuperado: 13 de septiembre de 2013.

### 5.1.6 Entorno sociocultural

• **Niveles de consumo de mora de castilla en Colombia.** En Colombia, aproximadamente el 55% de la producción se ofrece en fresco en supermercados y plazas de mercado para el consumo de los hogares quienes lo utilizan para preparar bebidas y dulces, mientras que cerca del 10% se vende a la agroindustria para la preparación de jugos, pulpas, mermeladas, conservas, confites y colorantes y una mínima proporción de la producción se exporta procesada o congelada en razón a la alta perecibilidad de la fruta en fresco que presenta, además, altas pérdidas postcosecha. Para el mercado institucional se destina cerca del 5% de la fruta y las pérdidas postcosecha se sitúan alrededor del 30%.<sup>41</sup>

En efecto, se estima que de las 91.036 toneladas que produjo el país en 2006, el 55% fue demandado para el consumo al interior de los hogares, quienes lo utilizan para la elaboración de jugos y dulces. Este segmento adquiere el producto en supermercados, grandes superficies y plazas de mercado en la presentación de pequeñas canastillas plásticas con capacidad para 500 gramos.<sup>42</sup>

En los últimos años, el consumo de mora, tanto fresca como congelada y procesada, ha presentado un comportamiento creciente tanto en el mercado nacional como en el internacional. La mora en Colombia es un producto que no exhibe consumo como fruta fresca, usualmente es consumida por los hogares en forma de jugos y dulces. La mora es utilizada también por la industria procesadora de fruta para la elaboración de jugos, néctares, pulpas y concentrados, debido al menor contenido de sólidos solubles y el sabor que presenta la mora de Castilla, además se utiliza en pastelería.<sup>43</sup>

Esta característica, se convierte en una **oportunidad mayor**, ya que la mora es una fruta muy apetecida a nivel nacional y no solo se adquiere directamente para la preparación de bebidas y postres caseros, sino que también es demandada por las pequeñas, medianas y grandes empresas, para la elaboración de diferentes productos de consumo final.

---

<sup>41</sup> Situación actual y perspectivas del mercado de la mora. [en línea] disponible en: [https://www.google.com.co/?gws\\_rd=cr&ei=3yhTUtP5JlqM9AS64E4#q=consumo+de+mora+en+colombia](https://www.google.com.co/?gws_rd=cr&ei=3yhTUtP5JlqM9AS64E4#q=consumo+de+mora+en+colombia), recuperado: 16 de septiembre de 2013.

<sup>42</sup> *Ibíd.*

<sup>43</sup> PROYECCION DE COLOMBIA CON RELACIÓN A LA EXPORTACION DE PULPA DE MORA A ESTADOS UNIDOS. (2008) [en línea] disponible en: [http://investigaciones.usc.edu.co/files/CEIDER/GIDEEI\\_USC\\_017.pdf](http://investigaciones.usc.edu.co/files/CEIDER/GIDEEI_USC_017.pdf), recuperado: 20 de septiembre de 2013.

- **Tendencias de consumo de derivados de mora de castilla en Pasto.** En la ciudad de Pasto la mora de castilla es de gran aceptación dentro de los restaurantes, cafeterías, supermercados y hoteles encuestados, ya que el 78% de estos establecimientos comercializan algún derivado de esta fruta (ver Gráfico 2); siendo el jugo el que más se elabora con un 67%. (ver Gráfico 3)

En relación, a los resultados obtenidos en la investigación de mercados realizada, se puede prever que la mora de castilla es utilizada en un nivel alto por los diferentes establecimientos en la ciudad de San Juan de Pasto, algunos de ellos compran la fruta sin procesar y ellos mismos elaboran todo tipo de bebidas y otros subproductos; pero de igual manera existen negocios que compran productos terminados a base mora y los comercializan. Generalmente los adquieren de varias empresas productoras, cuyas operaciones comerciales son a nivel nacional.

De tal manera que se puede identificar una **oportunidad menor**, puesto que la mayoría de establecimientos comercializa derivados de mora hechos por ellos mismos o fabricados por empresas de trayectoria a nivel del país, pero la disponibilidad hacia la compra de un producto hecho a base de mora con producción limpia hecho en la región es relativamente alta. (Ver Gráfico 15).

**Tabla 22. Lista de oportunidades y amenazas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Geográficas</b>	
Posición estratégica privilegiada de la región, además de condiciones geográficas favorables para la producción de mora de castilla ( <i>mayor</i> )	
<b>Demográficas</b>	
Crecimiento moderado de la población del municipio de Córdoba ( <i>menor</i> )	Nivel de educación bajo en el municipio de Córdoba ( <i>menor</i> )
<b>Económicas</b>	
PIB departamental con un leve aumento ( <i>menor</i> )	Índices de desempleo altos a nivel de la región ( <i>menor</i> )
Disminución del IPC ( <i>menor</i> )	Mínima actividad económica en los hogares del municipio de Córdoba ( <i>menor</i> )
Aumento de la constitución de sociedades ( <i>mayor</i> )	
<b>Tecnológicas</b>	
	Requerimientos tecnológicos para la cadena hortofrutícola ( <i>menor</i> )
	Costos altos para la adquisición de tecnología de punta para el procesamiento y transformación de fruta ( <i>menor</i> )
<b>Políticas</b>	
Medidas políticas a favor del agro en Colombia ( <i>menor</i> )	
<b>Socio-culturales</b>	
Niveles de consumo de mora de castilla considerables a nivel nacional ( <i>mayor</i> )	
Favorables tendencias de consumo de derivados de mora de castilla en la ciudad de Pasto ( <i>menor</i> )	

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 23. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio)**

FACTORES	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO		
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Geográficas</b>							
Posición estratégica privilegiada de la región, además de condiciones geográficas favorables para la producción de mora de castilla	X				X		
<b>Demográficas</b>							
Crecimiento moderado de la población del municipio de Córdoba		X					X
Nivel de educación bajo en el municipio de Córdoba				X	X		
<b>Económicas</b>							
PIB departamental con un leve aumento		X			X		
Disminución del IPC		X			X		
Aumento de la constitución de sociedades	X				X		
Índices de desempleo altos a nivel de la región				X	X		
Mínima actividad económica en los hogares del municipio de Córdoba				X		X	
<b>Políticas</b>							
Medidas políticas a favor del agro en Colombia		X			X		
<b>Socio-culturales</b>							
Niveles de consumo de mora de castilla considerables a nivel nacional	X				X		
Favorables tendencias de consumo de derivados de mora de castilla en la ciudad de Pasto		X			X		
<b>Tecnológicas</b>							
Requerimientos tecnológicos para la cadena hortofrutícola				X	X		
Costos altos para la adquisición de tecnología de punta para el procesamiento y transformación de fruta				X	X		

**Fuente:** Esta investigación

Para la estructuración de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

- Asignar una ponderación que oscile entre 0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.
- Hacer una clasificación de uno a 4 para indicar si dicha variable representa:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves en la matriz de evaluación de factor externo el resultado ponderado más alto para una organización será 4.0, y el resultado ponderado menor posible de 1.0, el resultado ponderado promedio es 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compete en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas. Mientras que un resultado 1.0 mostrará una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

**Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Geográficas</b>			
Posición estratégica privilegiada de la región, además de condiciones geográficas favorables para la producción de mora de castilla	0,09	4	0,36
<b>Demográficas</b>			
Crecimiento moderado de la población del municipio de Córdoba	0,04	3	0,12
<b>Económicas</b>			
PIB departamental con un leve aumento	0,07	3	0,21
Disminución del IPC	0,07	3	0,21
Aumento de la constitución de sociedades	0,08	4	0,32
<b>Políticas</b>			
Medidas políticas a favor del agro en Colombia	0,07	3	0,21
<b>Socio-culturales</b>			
Niveles de consumo de mora de castilla considerables a nivel nacional	0,12	4	0,48
Favorables tendencias de consumo de derivados de mora de castilla en la ciudad de Pasto	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
<b>Demográficas</b>			
Nivel de educación bajo en el municipio de Córdoba	0,07	2	0,14
<b>Económicas</b>			
Índices de desempleo altos a nivel de la región	0,09	2	0,18
Mínima actividad económica en los hogares del municipio de Córdoba	0,06	2	0,12
<b>Tecnológicas</b>			
Requerimientos tecnológicos para la cadena hortofrutícola	0,08	2	0,16
Costos altos para la adquisición de tecnología de punta para el procesamiento y transformación de fruta	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,78</b>

Fuente: Esta investigación



La matriz MEFE, arroja un resultado de 2,78, por lo cual se puede determinar que existe un entorno externo favorable, y que inicialmente la empresa podrá competir en una industria que está por encima del promedio en cuanto al panorama general; además indica que la actividad económica que se desea desarrollar presenta un cuadro con más factores positivos que negativos. Se puede evidenciar que existen variables como la provechosa ubicación geográfica de la región, el aumento de la constitución de sociedades y los altos niveles de consumo de mora de castilla, que ofrecen oportunidades para la creación de una organización dedicada a la elaboración de derivados de mora de castilla con producción limpia. Los aspectos negativos que pueden impactar, principalmente giran en torno al alto costo que implica la adquisición de tecnología para la transformación y procesamiento de la mora; sumado a esto, un nivel de educación desfavorable en lo que corresponde al municipio de Córdoba.

## **5.2 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS**

Para la realización del diagnóstico interno de la organización, se tuvo en cuenta la auditoría interna, evaluando cada ámbito que compone la asociación y determinando así las diferentes debilidades y fortalezas.

También dentro de esta etapa de análisis interno, cabe señalar que ASOGRAFUT, no cuenta con una filosofía organizacional definida puesto que carece de una misión, visión, objetivos y valores organizacionales; además no existe una estructura definida dentro de la organización y por tanto no están tampoco definidas las funciones que se deben realizar en la asociación.

A continuación se valorara los ámbitos: administrativo, de mercadeo, financiero, de producción y de investigación y desarrollo.

### **5.2.1 Auditoría Interna**

- **Administración**

- ¿La organización cuenta con filosofía organizacional completa definida? NO
- ¿Existe un organigrama definido para la organización? NO
- ¿Están claramente definidas las funciones administrativas dentro de la organización? NO
- ¿Se plantean los objetivos organizacionales estratégicamente y se busca en consenso de todos los miembros? NO

- **Mercadeo**

- ¿Se implementan estrategias de promoción y publicidad? NO
- ¿Los canales de distribución son seleccionados estratégicamente? NO
- ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son óptimos? SI

- **Finanzas**

- ¿Se aplica procesos contables a las operaciones que maneja la organización?  
NO
- ¿Cuenta la organización con capital de trabajo suficiente? SI
- ¿Se presupuesta adecuadamente las actividades y obligaciones que debe cumplir la organización? SI
- ¿El negocio de producción de mora de castilla evidencia rentabilidad con base al margen de utilidad? SI

**Producción**

- ¿Son confiables y razonables los proveedores de insumos para la producción?  
SI
- ¿Se cuenta con infraestructura y maquinaria en buen estado para la producción? SI
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? NO
- ¿Se cuenta con terrenos para poder ampliar la producción? SI

- **Investigación y desarrollo**

- ¿Se capacita a los miembros de la organización en temas relacionados con los procesos productivos y las nuevas tecnologías? SI

**Tabla 25. Lista de fortalezas y debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ADMINISTRACION</b>	
	La organización no cuenta con filosofía organizacional completa definida ( <i>mayor</i> )
	La organización no tiene organigrama definido ( <i>mayor</i> )
	No están claramente definidas las funciones administrativas dentro de la organización ( <i>mayor</i> )
	No se plantean los objetivos organizacionales estratégicamente y se tampoco se busca en consenso de todos los miembros ( <i>menor</i> )
<b>MERCADEO</b>	
La calidad del producto y el servicio al cliente son óptimos ( <i>mayor</i> )	No se implementan estrategias de promoción y publicidad ( <i>menor</i> )
	Los canales de distribución no son seleccionados estratégicamente ( <i>mayor</i> )
<b>FINANZAS</b>	
La organización cuenta con capital de trabajo suficiente ( <i>mayor</i> )	No se aplica procesos contables a las operaciones que maneja la organización ( <i>mayor</i> )
Se presupuesta adecuadamente las actividades y obligaciones que debe cumplir la organización ( <i>mayor</i> )	
El negocio de producción de mora de castilla evidencia rentabilidad con base al margen de utilidad ( <i>mayor</i> )	
<b>PRODUCCION</b>	
Son confiables y razonables los proveedores de insumos para la producción ( <i>menor</i> )	No son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad ( <i>mayor</i> )
Se cuenta con infraestructura y maquinaria en buen estado para la producción ( <i>menor</i> )	
Se cuenta con terrenos para poder ampliar la producción ( <i>mayor</i> )	
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	
Se capacita a los miembros de la organización en temas relacionados con los procesos productivos y las nuevas tecnologías ( <i>menor</i> )	

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 26. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna)**

FACTORES	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO		
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Administración</b>							
La organización no cuenta con filosofía organizacional completa definida			x			x	
La organización no tiene organigrama definido			x		x		
No están claramente definidas las funciones administrativas dentro de la organización			x		x		
No se plantean los objetivos organizacionales estratégicamente y se tampoco se busca en consenso de todos los miembros				x			x
<b>Mercadeo</b>							
La calidad del producto y el servicio al cliente son óptimos	x				x		
No se implementan estrategias de promoción y publicidad				x		x	
Los canales de distribución no son seleccionados estratégicamente			x		x		
<b>Finanzas</b>							
La organización cuenta con capital de trabajo suficiente	x				x		
Se presupuesta adecuadamente las actividades y obligaciones que debe cumplir la organización	x					x	
El negocio de producción de mora de castilla evidencia rentabilidad con base al margen de utilidad	x				x		
No se aplica procesos contables a las operaciones que maneja la organización			x			x	
<b>Producción</b>							
Son confiables y razonables los proveedores de insumos para la producción		x			x		
Se cuenta con infraestructura y maquinaria en buen estado para la producción		x					x
Se cuenta con terrenos para poder ampliar la producción	x		x		x		
No son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad			x		x		
<b>Investigación y Desarrollo</b>							
Se capacita a los miembros de la organización en temas relacionados con los procesos productivos y las nuevas tecnologías		x		x			x

**Fuente:** Esta investigación

Para la estructuración de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

- Asignar una ponderación que oscile entre 0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.
- Hacer una clasificación de uno a 4 para indicar si dicha variable representa:
  - Una debilidad importante (1)
  - Una debilidad menor (2)
  - Una fortaleza menor (3)
  - Una fortaleza importante (4)
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades claves en la matriz de evaluación de factor externo el resultado ponderado más alto para una organización será 4.0, y el resultado ponderado menor posible de 1.0, el resultado ponderado promedio es 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa tiene una capacidad interna fuerte. Mientras que un resultado 1.0 mostrará una organización que internamente posee un entorno débil donde predominan más debilidades que puntos fuertes.

**Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Mercadeo</b>			
La calidad del producto y el servicio al cliente son óptimos	0,07	4	0,28
<b>Finanzas</b>			
La organización cuenta con capital de trabajo suficiente	0,07	4	0,28
Se presupuesta adecuadamente las actividades y obligaciones que debe cumplir la organización	0,06	4	0,24
El negocio de producción de mora de castilla evidencia rentabilidad con base al margen de utilidad	0,08	4	0,32
<b>Producción</b>			
Son confiables y razonables los proveedores de insumos para la producción	0,07	3	0,21
Se cuenta con infraestructura y maquinaria en buen estado para la producción	0,05	3	0,15
Se cuenta con terrenos para poder ampliar la producción	0,08	4	0,32
<b>Investigación y desarrollo</b>			
Se capacita a los miembros de la organización en temas relacionados con los procesos productivos y las nuevas tecnologías	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Administración</b>			
La organización no cuenta con filosofía organizacional completa definida	0,06	1	0,06
La organización no tiene organigrama definido	0,07	1	0,07
No están claramente definidas las funciones administrativas dentro de la organización	0,07	1	0,07
No se plantean los objetivos organizacionales estratégicamente y se tampoco se busca en consenso de todos los miembros	0,04	2	0,08
<b>Mercadeo</b>			
No se implementan estrategias de promoción y publicidad	0,05	2	0,1
Los canales de distribución no son seleccionados estratégicamente	0,06	1	0,06
<b>Finanzas</b>			
No se aplica procesos contables a las operaciones que maneja la organización	0,06	1	0,06
<b>Producción</b>			
No son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,49</b>

**Fuente:** Esta investigación

Con respecto a la evaluación de la capacidad interna de ASOGRAFUT y la elaboración de la MEFI, se pudo establecer que se cuenta con un entorno interno débil, puesto que el resultado obtenido, 2,49 no alcanza a superar el promedio y por tanto se puede identificar que es una organización con una posición interna débil ya que existen variables endógenas que son desfavorables y se requiere que se trabaje en estos puntos vulnerables de la organización. En primer lugar existen limitantes a nivel administrativo al no contar con un direccionamiento estratégico que guíe la razón de ser de la asociación y todo el conjunto de actividades que esta realiza. En segundo término, se puede observar que tanto en mercadeo, producción y finanzas existen algunos factores que colocan a la organización en una posición débil con respecto a la actividad económica que actualmente desarrollan y la que a futuro se buscara, como lo es la producción de derivados de mora de castilla con producción limpia.

### **5.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

**5.3.1 Postobón S.A.** Postobón S.A. conforma su portafolio de 6 categorías: gaseosas, jugos, aguas, hidratantes, energizantes. Los últimos desarrollos han sido: Windsor: marca de agua saborizada, sin azúcar y enriquecida con vitaminas y calcio. Mr. Tea Light y Mr. Tea Verde: lanzamientos que complementan la categoría del té. Hit Buenos Días Light: jugo de naranja 100% enriquecido con calcio. H2OH, bebida refrescante gasificada, sin azúcar y con sabor de 7Up.

Dentro de la categoría de jugos que produce Postobón S.A. se encuentran los siguientes productos:

Hit  
Hit Vital  
Hit Buenos Dias  
TuttiFrutti  
TuttiFruttiSunfrut

- **Jugos TuttiFrutti&Jugos Hit.**

- **Nicho de mercado.** Familias y jóvenes.

- **Características.** Refrescos elaborados a base de frutas como: naranja, lulo, mango, fresa, mora, durazno, guanábana y frutas tropicales.

**Tabla 28. Presentaciones de jugos TuttiFrutti& Hit**

JUGO HIT *8 ONZ NO RETORNABLE HIT LIGHT CAJA *24 UND
JUGO HIT TETRA *200 CC Y HIT LIGTH (CAJITA) CAJA *24 UND
JUGO HIT *350 CC RETRONABLE CAJA *30 UND
JUGO HIT PET *300 ML NO RETORNABLE CAJA *12 UND
JUGO HIT BUENOS DIAS TETRA 1000 CC Y HIT B.D. LIGHT CAJA *12 UND
JUGO HIT BUENOS DIAS TETRA *200 CC CAJA *24 UND
JUGO HIT VITAL *8 ONZAS (237 –VIDRIO ) *24 UND
JUGO HIT VITAL TETRA *200 CC CAJA *24 UND
JUGO HIT EXPRESS (BAG IN BOX) EN DISPENSADOR *12 LITROS UNIDAD
JUGOS HIT PET *500 CC CAJA *12 UND
JUGO TUTTI FRUTTI *250 CC RETORNABLE *30 UND
JUGO TUTTI FRUTTI TETRA *200 CC NO RETORNABLE CAJA*24 UND
JUGO TUTTI FRUTTI TETRA *200 CC NO RETORNABLE CAJA *6 UND
JUGO TUTTI FRUTTI DOY PACK *200 CC NO RETORNABLE CAJA *24 UND
JUGO TUTTI FRUTTI DOY PACK *200 CC NO RETORNABLE CAJA *36 UND
JUGO TUTTI FRUTTI DOY PACK *200 CC NO RETORNABLE
JUGO TUTTI FRUTTI BOLSA *200 CC NO RETORNABLE CAJA *24 UND
JUGO TUTTI FRUTTI BOLSA *200 CC NO RETORNABLE CAJA *6 UND
JUGO TUTTI FRUTTI VIDRIO CAJA *237 CC CAJA *24 UND
JUGO TUTTI FRUTTI TETRA *1000 CC NO RETORNABLE CAJA *12 UND
JUGO TUTTI FRUTTI SUNFRUT PET *2.0 LITROS CAJA *8 UND
JUGO TUTTI FRUTTI SUNFRUTN PET *500 CC CAJA *15 UND
JUGO TUTTI FRUTTI SUN FRUNT PET CAJA *250CC NO RETORNABLE CAJA *15 UND
JUGO TUTTI FRUTTI SUNFRUTN PET *2.0LITROS CAJA *8 UND
JUGO TUTTI FRUTTI SUNFRUT PET *500 CC CAJA *15 UND

**Fuente:**<http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=28&ved=0CGUQFjAHOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.agencialogistica.gov.co%2F%3Fidcategoria%3D387914%26download%3DY&ei=fBZ5Ur6wCoalsATK5IDIBg&usg=AFQjCNGdMITtjAnralEazsWZe0ZEK52noA&sig2=Q1s4aVvpDMSPs6orwnxPoQ>

➤ **Precio.** Sus diferentes presentaciones permiten ser un producto accesible a todo estrato económico, ya que dependiendo del contenido varia el precio. En general el precio de este producto es económico por lo que se puede ubicar en la clasificación de “los objetivos de fijación de precio” en la categoría volumen de ventas.



➤ **Calidad y servicio.** Postobón es una empresa que se ha caracterizado por la calidad en la escogencia y selección de sus materias primas y proveedores, en la estandarización de sus procesos, en el nivel de rigurosidad de sus controles, en la limpieza e higienización de sus plantas y laboratorios, en su capacitación de métodos analíticos fisicoquímicos y microbiológicos a sus empleados , por tener un sistema informático que detecta la existencia de algún producto defectuoso, que cumple con los estándares de calidad internacionales.

Postobón tiene “*Rosita*”, una línea de servicio al cliente dedicada para resolver cualquier inquietud tanto de tenderos como de consumidores. La compañía cuenta con 30 índices de gestión a través de la cual se analiza el servicio y la calidad.

• **Distribución.**<sup>44</sup> Al tener Postobón 23 plantas productoras le permite atender con mayor rapidez sus pedidos. El grupo Postobón también cuenta con 56 centros que presentan los siguientes modelos:

Preventa: 54,4% de los clientes.

Autoventa: 44,4% de los clientes.

BUSI (Bodegas Urbanas de Servicio Integral): 1,2%

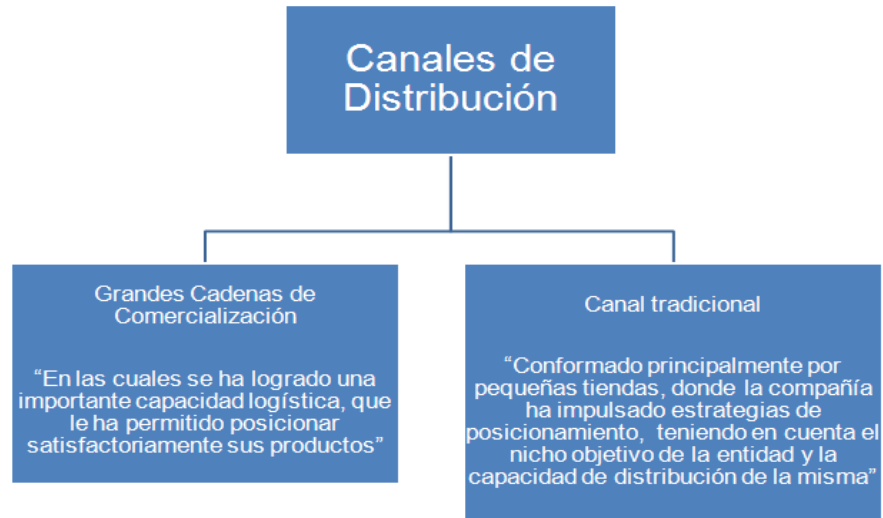
Su flota es 1.655 vehículos siendo los 79,9% propios. Se atiende a 350.000 clientes en todo el país y cuenta con una flota alterna de vehículos, para visitarlos una, dos o tres veces al día o dos o tres veces por semana, de acuerdo con sus necesidades de abastecimiento. Cada uno de los camiones carga en las últimas horas de la tarde las 200 referencias que ofrecen las diferentes líneas, cuando termina su recorrido por la zona asignada a cada conductor-vendedor y se alista para salir al día siguiente a visitar a sus amigos, los clientes, antes de que amanezca.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Postobón S.A. (2012) [en línea] disponible en: [http://www.slideshare.net/CindyOrtiz1/postobn-sa-12199257?from\\_search=7](http://www.slideshare.net/CindyOrtiz1/postobn-sa-12199257?from_search=7), recuperado octubre 2 de 2013.

<sup>45</sup> PIF Postobón. (2011) [en línea] disponible en: <http://pifpostobon.blogspot.com/2011/10/analisis-del-producto.html> , recuperado: 5 de octubre de 2013.

**Figura 3. Estrategia de distribución de Postobón S.A.**



**Fuente:** [http://www.slideshare.net/CindyOrtiz1/postobn-sa-12199257?from\\_search=7](http://www.slideshare.net/CindyOrtiz1/postobn-sa-12199257?from_search=7)

• **Promoción y publicidad.** Dentro de los medios de Comunicación que usualmente utiliza Postobón para promocionar su producto están: RCN radio y Canal RCN, ya que todas las empresas anteriormente mencionadas hacen parte del Grupo Ardila Lulle.

- **Slogan TuttiFrutti.** “Agita el sabor y tomate la fruta”
- **Slogan Hit.** “Es natural que tomes Hit”

**Figura 4. Jugos TuttiFrutti & Hit.**



**5.3.2 Empresas a nivel regional.** Dentro de las empresas de origen departamental y que tienen dentro de sus actividades productivas, la elaboración de jugos, se encuentra la microempresa “Koliz”, con la marca de refrescos “Jugositos” y “La Victoria” con la marca “Viko”.

- **“Jugositos”.** Refrescos elaborados a base de agua, colorantes y sabores artificiales de fresa, naranja y uva. El producto tiene una sola presentación, en bolsas individuales con un contenido de 125 ml. La empresa está ubicada en la Cra. 8 # 14B – 26 en la ciudad de Pasto. El canal de distribución que utiliza es T.A.T y no cuenta con publicidad ni tampoco alguna estrategia promocional establecida.

La empresa “Koliz” vende a los tenderos la bolsa por 12 unidades a un precio de \$ 1.000, y el precio de venta para el consumidor final se establece a \$ 100 por unidad.

**Figura 5. “Jugositos”**



**Fuente:** Esta investigación.

- **“Viko”.** Es un producto elaborado por la empresa nariñense “La Victoria”, tiene una presentación en bolsa de 150 ml con sabor únicamente a naranja; este se distribuye T.A.T. No cuenta con una estrategia de publicidad o promoción.

La empresa “La Victoria” vende el paquete por 24 unidades a un valor de \$ 3.600, y el precio al cual los tenderos lo venden al cliente final es de \$ 200 cada unidad.

Figura 6. “Viko”



Fuente: Esta investigación.

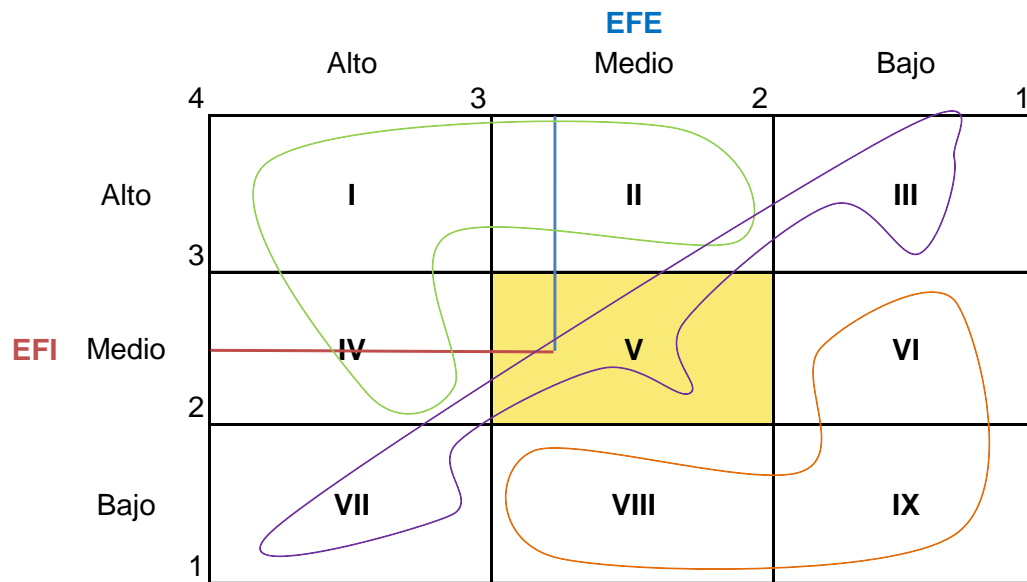
#### 5.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Resultados Totales Ponderados	MEFI	MEFE
	2,49	2,78

**Figura 7. Matriz Interna – Externa**



**Fuente:** Esta investigación.

Según lo que se muestra en la matriz interna-externa, ASOGRAFUT se ubica en el cuadrante V “retener y mantener”, siendo las estrategias: penetración en el mercado o desarrollo de producto, las ideales para que la organización pueda obtener solidez y sostenibilidad.

**Tabla 29. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA.**

		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
<b>FODA</b>		1	La calidad del producto y el servicio al cliente son óptimos	1	La organización no cuenta con filosofía organizacional completa definida
		2	La organización cuenta con capital de trabajo suficiente	2	La organización no tiene organigrama definido
		3	Se presupuesta adecuadamente las actividades y obligaciones que debe cumplir la organización	3	No están claramente definidas las funciones administrativas dentro de la organización
		4	El negocio de producción de mora de castilla evidencia rentabilidad con base al margen de utilidad	4	No se plantean los objetivos organizacionales estratégicamente y se tampoco se busca en consenso de todos los miembros
		5	Son confiables y razonables los proveedores de insumos para la producción	5	No se implementan estrategias de promoción y publicidad
		6	Se cuenta con infraestructura y maquinaria en buen estado para la producción	6	Los canales de distribución no son seleccionados estratégicamente
		7	Se cuenta con terrenos para poder ampliar la producción	7	No se aplica procesos contables a las operaciones que maneja la organización
		8	Se capacita a los miembros de la organización en temas relacionados con los procesos productivos y las nuevas tecnologías	8	No son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad
Oportunidades (O)		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Posición estratégica privilegiada de la región, además de condiciones geográficas favorables para la producción de mora de castilla	1	Crear un refresco elaborado a base de mora de castilla, donde se utilicen procesos de producción limpia (F1, F4, F6, F7, F8; O1, O4, O6, O7, O8)	1	Crear la filosofía organizacional de ASOGRAFUT, que sirva de directriz para formalizar un negocio con mayor proyección a nivel comercial (D1, D4; O5)
2	Crecimiento moderado de la población del municipio de Córdoba	2	Invertir en maquinaria y equipo para la transformación de la mora (F2, F3; O5, O6)	2	Establecer una estrategia de comunicación que tenga como objetivo resaltar la producción limpia en la producción de un refresco de mora de castilla (D6; O7, O8)
3	PIB departamental con un leve aumento	3	Crear una marca de refrescos y posicionarla en base a su calidad y beneficios por ser natural (F1; O1, O7, O8)		
4	Disminución del IPC				
5	Aumento de la constitución de sociedades				
6	Medidas políticas a favor del agro en Colombia				
7	Niveles de consumo de mora de castilla considerables a nivel nacional				
8	Favorables tendencias de consumo de derivados de mora de castilla en la ciudad de Pasto				
Amenazas (A)		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Nivel de educación bajo en el municipio de Córdoba	1	Explotar el conocimiento tradicional de los productores de mora de castilla del municipio de Córdoba, generado mayor asociatividad e imprimiendo un sentido de economía solidaria a la actividad de transformación de la mora con fines de producir un derivado (F3, F4; A1, A2, A3)	1	Brindar capacitación permanente a los miembros de la asociación acerca de producción limpia con el fin de que se vea aplicada en la producción (D8; A1, A4)
2	Índices de desempleo altos a nivel de la región			2	Llevar un control eficiente de ingresos, egresos, costos y gastos de ASOGRAFUT, mediante la contratación de una persona que maneje el área contable del negocio con el fin de organizar su parte financiera (D7; A1)
3	Minima actividad económica en los hogares del municipio de Córdoba				
4	Requerimientos tecnológicos para la cadena hortofrutícola				
5	Costos altos para la adquisición de tecnología de punta para el procesamiento y transformación de fruta				

**Fuente:** Esta investigación.

## 6. PLAN DE MERCADEO

**Figura 8. Matriz Ansoff**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Fuente:** Esta investigación.

De acuerdo a lo que se puede ver en la anterior matriz, se selecciona la estrategia de desarrollo de producto, puesto que se busca comercializar nuevos productos en mercados actuales, esta estrategia se selecciona de igual modo, porque se busca que ASOGRAFUT comience a producir el derivado de mayor preferencia, de acuerdo a la investigación de mercados, es por eso que con la fabricación y comercialización del jugo de mora de castilla implementando la producción limpia, se brindara un valor agregado que diferenciara este producto de los de la competencia.

### 6.1 OBJETIVOS DE MERCADEO

- Crear la marca y diseño del empaque del jugo de mora de castilla con producción limpia elaborado por ASOGRAFUT.
- Implementar el canal de distribución adecuado para el producto de jugo de mora de castilla con producción limpia elaborado por ASOGRAFUT, además de fijar un precio competitivo.
- Realizar un plan promocional donde se dé a conocer el producto y se lo posicione en el mercado de San Juan de Pasto en un 15%.

## 6.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

**Tabla 30. Ficha técnica del producto.**

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	FRESKIMORA	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Producto líquido diluido obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de frutas frescas, sanas, maduras y limpias, con adición de agua y azúcar, que da como resultado una bebida refrescante.	
<b>LUGAR DE ELABORACION</b>	Municipio de Córdoba, departamento de Nariño, Colombia.	
<b>PROPIEDADES NUTRICIONALES</b>	Tamaño por porción 1 bolsa 160 ml	
	Porciones por bolsa 1	
	Cantidad por porción	
	Calorías 90	
		% Valor Diario *
	Grasa Total 0 g	0%
	Sodio 5 mg	0%
	Carbohidrato Total 23 g	8%
	Azúcares 23 g	
	Proteína 0 g 0%	
<b>PRESENTACION</b>	Bolsa individual de 160 ml	
<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>	Color y olor semejante al de la mora, el producto puede presentar un leve cambio de color.	
<b>REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD</b>	NTC 404, NTC 512-1, NTC 4592, NTC 1364, NTC 285, NTC 1236, NTC 440, NTC 4132.	
<b>TIPO DE CONSERVACION</b>	Medio Ambiente	
	Refrigeración	
<b>VIDA UTIL ESTIMADA</b>	20 días a partir del día de su elaboración	
<b>INSTRUCCIONES DE CONSUMO</b>	Una vez abierto el empaque consumir lo más pronto posible y dejar en condiciones de refrigeración.	

**Fuente:** Esta investigación.

**6.2.1 Marca del producto.** La marca será la base sobre la cual se construirá la imagen del negocio, la marca que se le asignara al producto determinará en gran medida el éxito de la publicidad a implementar y, por tanto, del nivel de ventas.

El nombre de la marca debe ser un nombre atractivo, debe ser preferiblemente corto y fácil de pronunciar, de modo que pueda grabarse más fácilmente en la mente de los consumidores.

Asimismo, deben relacionarse el mercado objetivo con el producto, y estar acorde con la esencia del mismo.

En este orden de ideas, se propone el siguiente nombre e imagen para la marca:



**Figura 9. Marca**



**Fuente:** Esta investigación.

“*Freskimora*”, hace referencia por un lado a la sensación refrescante de probar un jugo natural que calma la sed, y por otra parte hace énfasis en que es netamente de mora siendo esta una fruta que contiene nutrientes que otorgan satisfacción a quien lo consume.

El producto estará dirigido hacia el segmento familiar, por tanto niños y adultos podrán adquirir el producto; por eso el estilo de letra de la marca es un tanto descompilado pero a la vez discreto.

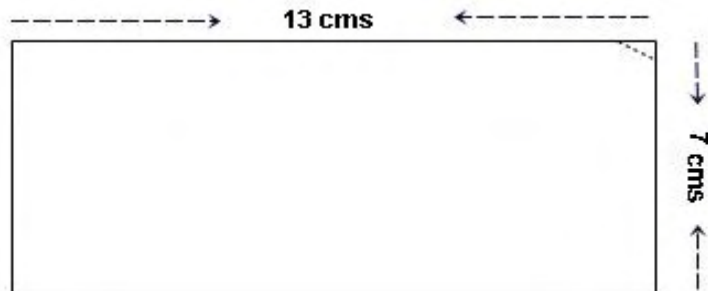
La marca deberá ser registrada como “marca mixta”, puesto que este tipo incluye uno o varios elementos denominativos o verbales y uno o varios elementos figurativos o de combinación; y es así ya que la marca “*Freskimora*” se compone de un nombre y un logotipo.

Se debe comprobar a través de la página web de la Cámara de Comercio de Pasto, que la marca en mención no exista y que no se encuentre registrada, posteriormente se debe realizar la solicitud de registro, consignar el valor pertinente y diligenciar el formulario que será enviado a la Superintendencia de Industria y Comercio, entidad que dará el aval para la creación de la marca.

**6.2.2 Empaque del producto.** En la actualidad, el "empaque" es una parte fundamental del producto, porque además de contener, proteger y/o preservar el producto permitiendo que este llegue en óptimas condiciones al consumidor final, es una poderosa herramienta de promoción y venta.

El producto en este caso, será empacado en bolsa plástica de polietileno de alta densidad, calibre 50 micras, de medidas 13 x 7 cms y su contenido será de 160 ml.

**Figura 10. Medidas del empaque**



**Fuente:** Esta investigación.

### **6.2.3 Slogan.** “Prueba el verdadero sabor de la mora, 100% natural”

En el empaque vendrán impresas las especificaciones del producto; por la parte anterior tendrá la siguiente información: marca, slogan, logotipo y contenido neto. Además en la imagen de fondo, se puede apreciar un conjunto de moras.

**Figura 11. Empaque lado anterior**



**Fuente:** Esta investigación.

Por la parte posterior del empaque se ubicara, la información nutricional, ingredientes, fabricante, contactos (número telefónico para realizar pedidos y e-mail), registro sanitario, fecha de vencimiento, código de barras y los símbolos de reciclaje y de arrojar el empaque a la basura después de haber consumido el producto.

Figura 12. Empaque lado posterior



Fuente: Esta investigación.

**6.2.4 Registro del código de barras.** El proceso debe realizarse a través página web [www.gs1co.org](http://www.gs1co.org), cuando se ingresa a la página se da clic en “SERVICIO DE IDENTIFICACIÓN” una vez se haya ingresado en la parte derecha se encuentra el link Solicitud de servicios GS1 Colombia en Línea, se da clic en REGISTRARSE, carga el RUT e inicia su registro.

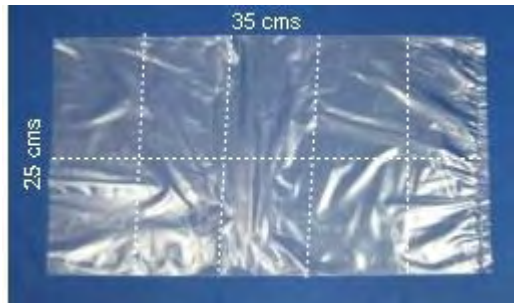
GS1 Colombia crea el Servicio de Identificación, el cual brinda la posibilidad de contar con la asignación de cada uno de los GTINs que necesita para la identificación eficientemente del producto, activos y localizaciones de la empresa.

En este link [www.gs1co.org](http://www.gs1co.org) se encontró información detallada de los beneficios, herramientas y acompañamiento que recibe la empresa en el momento de hacerle entrega del servicio adquirido.

Igualmente se encontró los pasos uno a uno (instructivo) que se deben seguir para realizar la solicitud y las respuestas generadas por GS1 Colombia. También se encontró el formulario que se debe diligenciar para realizar la solicitud.

**6.2.5 Embalaje.** Se empacó el producto en bolsas plásticas transparentes de polietileno de 25 x 35, en cada bolsa irán 10 unidades de 160 ml. Se debe tener en cuenta que las medidas de las bolsas son estimadas, ya que para efectos de ofertas como por ejemplo pague 10 unidades y lleve 11, el tamaño de la bolsa puede variar.

**Figura 13. Bolsa de polietileno para diez unidades**



**Fuente:** Esta investigación.

Las bolsas por 10 unidades además irán ubicadas en canastillas plásticas, para posteriormente ser almacenadas en el vehículo de distribución.

### **6.3 ESTRATEGIA DE PRECIO**

Teniendo en cuenta que “una *estrategia de precios* es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la *estrategia de posicionamiento general*”; para el caso de ASOGRAFUT se decide poner en práctica la siguiente estrategia:

**Estrategia de descremado o desnatado** de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para adquirirlo.

Una vez satisfecha la demanda de ese segmento, el producto avanza por su ciclo de vida, y se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio, así se va haciendo asequible a todo el público en general.

Para la fijación del precio, se tendrán en cuenta la sumatoria de los costos por unidad: distribución de materia prima (113,4), distribución de mano de obra (65) y distribución de costos indirectos (47,4).

De esta manera se obtiene lo siguiente:

**Costo variable unitario:** 225.8

**Margen de ganancia:** 40%

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{1 - \text{Margen de Ganancia}}$$

**PRECIO DE VENTA =  $225 / (1 - 0,4) = 376,34$  = Precio de venta unitario \$ 400**

## **6.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN**

Una estrategia de comunicación y promoción se basa en la consideración de una serie de factores, incluyendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la asociación, el mercado objetivo, las metas y objetivos para el esfuerzo de comercialización, así como los recursos disponibles para cumplir esas metas y objetivos. Al adoptar un enfoque estratégico para sus esfuerzos de comunicación de marketing, la organización puede impactar positivamente sus posibilidades para el éxito, para ello se implementara promociones comerciales de la empresa hacia canales de distribución y promociones de venta de la empresa dirigida directamente al consumidor final.

**6.4.1 Estrategia “Pull”.** Con el objetivo de que el consumidor exija el producto en las tiendas, supermercados y autoservicios y así forzar al minorista y al mayorista a tener en existencias de la marca “FRESKIMORA”, se implementa este tipo de estrategia.

La puesta en funcionamiento de esta estrategia de aspiración requiere importantes medios publicitarios, repartidos en largos períodos para conseguir crear esta demanda y esta presión sobre la distribución.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone una serie de actividades de comunicación y promoción, tal y como se describen a continuación:

**6.4.2 Promoción una unidad más por cada 10.** En la etapa de introducción del producto se implementara un tipo de promoción, consistente en entregar una unidad más por cada diez, es decir que por cada paquete que adquiera una tienda, autoservicio o supermercado, se entregara una unidad más de producto.

**6.4.3 Degustación del producto en supermercados y autoservicios.** Para dar a conocer el producto y específicamente su sabor, olor y demás características organolépticas se ofrecerá degustaciones en los diferentes supermercados y autoservicios donde se esté comercializando la marca “Freskimora”. Para esto se hace necesario la contratación de dos impulsadoras que realizaran esta actividad y se encargaran de motivar a los potenciales compradores, de probar y adquirir el producto.

Las dos impulsadoras deberán portar un uniforme alusivo a la marca, además estarán acompañadas de un stand que igualmente brinde identidad a la marca y producto que se está promocionando. Igualmente se debe capacitar al personal, en lo relacionado con producción limpia, puesto que estas dos personas transmitirán a los consumidores potenciales, los beneficios del producto e intrínsecamente lo diferenciarán con el de la competencia.

Esta actividad se llevara a cabo 3 días en la semana, durante 6 meses en la etapa de introducción del producto al mercado. Las impulsadoras se rotaran los supermercados /autoservicios donde ofrezcan las degustaciones del producto, atendiendo dos establecimientos por día cada una.

**Figura 14. Actividad de degustación.**



**Fuente:** Esta investigación.

**6.4.4 Adecuar publicidad en el vehículo de distribución.** Para dar a conocer la marca, se ubicara publicidad visual en el vehículo que servirá para distribuir el producto. De esta manera se podrá observar la imagen de la marca, cuando el furgón se desplace por las diferentes calles y sitios de la ciudad. La publicidad contendrá la imagen de la marca, el sitio donde se fabrica el producto (municipio de Córdoba, Nariño), y el numero para realizar pedidos; esta información se clasifica como la más relevante ya que se pretende posicionar la marca y la vez invitar a distribuidores mayoristas, detallistas y personas en general a probar el producto y hacer sus pedidos.

**Figura 15. Publicidad en el vehículo de distribución**



**Fuente:** Esta investigación.

**6.4.5 Localización de afiches en tiendas, supermercados y autoservicios.** Esta actividad se plantea con el fin de concentrar la atención de las personas, e influenciar a comprar y probar el producto. Se ubicaran afiches en sitios visibles de las tiendas, supermercados y autoservicios, donde los compradores puedan observarlos sin ninguna dificultad. El afiche destaca que “Freskimora” es un producto elaborado bajo un proceso de producción limpia, generando así un impacto positivo sobre el medio ambiente y la vez beneficiando al consumidor puesto que las propiedades que lo convierten en un producto natural, lo diferencian de otros refrescos que se encuentran en el mercado, además de ser un producto fabricado en la región nariñense.

**Figura 16. Diseño del afiche**



**Fuente:** Esta investigación.

**6.4.6 Ubicación de un dummie.** Es de mucha importancia dar a conocer la marca, puesto que se trata de un producto que arriba al mercado y por la misma razón las personas deben estar conscientes de la existencia de un nuevo refresco de mora de castilla elaborado con producción limpia. De ahí que se ubicara un dummie de 2 metros de altura, con la forma de una mora y donde además se podrá apreciar el nombre de la marca; este dummie deberá estar ubicado a la entrada de los supermercados y autoservicios, por tanto cada día estará presente en un supermercado o autoservicio diferente.

**6.4.7 Adecuar publicidad en bicicletas.** Otra opción para impulsar y dar a conocer el producto en el mercado objetivo es contratar “publicikletas” los días domingos para que hagan presencia en los principales parques, plazas y sitios más concurridos de la ciudad.

Este medio además de ser una idea impactante y novedosa de publicidad, busca en primer lugar dar a conocer la nueva marca de refresco de mora, y además lo más importante es que va de la mano con el perfil del producto a ofrecer, ya que es un medio ecológico que ayuda a la preservación del medio ambiente.

Las ventajas de este medio son que permite exhibir la imagen de la marca en diferentes lugares en un solo día y propender por posicionar la marca, factor fundamental en la etapa de introducción del producto al mercado.

Cada PUBLICIKLETA realizará un recorrido diario mínimo de 50km, llevando dos banners de 1.12mts X 1.43mts con el logo de FRESKIMORA.

**Figura 17. Publicikleta**



**Fuente:** Esta investigación.



**Tabla 31. Plan de medios**

TIPO DE MEDIO	CANTIDAD Y DESCRIPCION	VALOR TOTAL POR 3 AÑOS
Publicidad en bicicleta (Publicikleta)	4 Publicikletas / Días domingos de cada semana	\$ 21.600.000
Afiches	1.200. Impresión a color un lado	\$ 720.000
Publicidad Vehicular	1 Vehículo. Partes laterales	\$ 1.000.000
<b>TOTAL COSTO PLAN DE MEDIOS</b>		<b>\$ 23.320.000</b>

**Fuente:** Esta investigación.

**6.4.8 Estrategia de distribución.** Para la distribución del producto se implementara una combinación de estrategias: selectiva e intensiva, puesto que en primer lugar se hará gestiones con los principales supermercados y autoservicios de la ciudad de Pasto, para poder codificar el producto y ser comercializado; por otra parte se contratara un vendedor que conseguirá el mayor número de clientes posibles en el segmento de tiendas de la ciudad, de esta forma se pretende tener mayor cobertura de mercado y tener un alto número de clientes tanto mayoristas como detallistas.

**Figura 18. Canales de distribución**



**Fuente:** Esta investigación.

La persona seleccionada como vendedor, se hará cargo igualmente de la distribución del producto a los diferentes puntos donde se requiera y además como se mencionó anteriormente tendrá la función de ampliar el número de clientes.

En el anexo 7, se puede apreciar la lista de supermercados que según la investigación de mercados, estarían en disposición de comercializar el producto, y por tanto son considerados clientes potenciales.

**Tabla 32. Plan operativo anual de mercadeo**

<b>Estrategia: Desarrollo de producto</b>				
<b>OBJETIVOS DE MERCADEO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Crear la marca y diseño del empaque del jugo de mora de castilla con producción limpia elaborado por ASOGRAFUT	Estrategia de producto	Capacitación al personal administrativo y operativo sobre la existencia de la marca FRESKIMORA	Realizar capacitaciones en el primer trimestre del 2105 para generar identidad de marca.	\$ 1.740.853
		Presentar propuesta de diseño del empaque del producto	Acordar diseño del empaque del producto en el último trimestre del 2014.	
		Presenta propuesta de slogan	Acordar slogan que va a identificar el producto y la marca de los competidores en el último trimestre del 2014.	
		Registro del código de barras	Cumplir con los estándares y requerimientos para el ingreso del producto a grandes superficies	
Implementar el canal de distribución adecuado para el producto de jugo de mora de castilla con producción limpia elaborado por ASOGRAFUT, además de fijar un precio competitivo.	Estrategia de distribución (Selectiva e intensiva)	Crear relaciones comerciales con supermercados y autoservicios y contratar personal para ventas TAT.	Para el segundo trimestre del 2015, posicionar el producto en 15 establecimientos de los 20 que tienen la intención de compra del producto.	
	Estrategia de precio (Descremado)	Fijación de precio del producto elevado respecto a la competencia teniendo en cuenta el valor agregado.	Alcanzar un valor en ventas de \$ 40.273.440 en el primer trimestre del 2015.	---
Realizar un plan promocional donde se dé a conocer el producto y se lo posicione en el mercado de San Juan de Pasto en un 15%.	Estrategia de promoción y comunicación	Promoción una unidad más por cada 10.	Incrementar las ventas, persuadir al cliente potencial sobre la compra del producto y generar recordación de marca	\$ 10.184.282
		Degustación del producto en supermercados y autoservicios		
		Adecuar publicidad en el vehículo de distribución		
		Diseño y localización de afiches en tiendas, supermercados y autoservicios		
		Ubicación de un dummi		
		Adecuar publicidad en bicicletas		
<b>TOTAL COSTO PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO</b>				<b>\$ 11.925.135</b>

**Fuente:** Esta investigación.

Con el desarrollo de este Plan operativo que tiene un costo de \$ 11.925.135, se da cumplimiento a los objetivos de mercadeo propuestos teniendo en cuenta que el plan de mercadeo es la principal herramienta que da a conocer y posicionar el producto en el mercado objetivo.

**Tabla 33. Plan operativo de contingencia anual de mercadeo**

<b>Estrategia: Penetración de Mercado</b>				
<b>OBJETIVOS DE MERCADEO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Crear la marca y diseño del empaque del jugo de mora de castilla con producción limpia elaborado por ASOGRAFUT	Estrategia de producto	Capacitación al personal administrativo y operativo sobre la existencia de la marca FRESKIMORA	Realizar capacitaciones en el primer trimestre del 2015 para generar identidad de marca.	\$1.140.700
		Presentar propuesta de diseño del empaque del producto	Acordar diseño del empaque del producto en el último trimestre del 2014.	
		Contratar empresa publicitaria para propuesta de un nuevo slogan	Acordar slogan que va a identificar el producto y la marca de los competidores en el último trimestre del 2014.	
Implementar el canal de distribución adecuado para el producto de jugo de mora de castilla con producción limpia elaborado por ASOGRAFUT, además de fijar un precio competitivo.	Estrategia de distribución (Selectiva e intensiva)	Ampliar relaciones comerciales con supermercados y autoservicios y contratar personal para ventas TAT en Pasto y municipios cercanos.	Para el segundo trimestre del 2015, posicionar el producto en 15 establecimientos de los 20 que tienen la intensidad de compra del producto y nuevos clientes en los municipios.	
	Estrategia de precio (Descremado)	Ajuste de precio de acuerdo al volumen de venta del producto.	Alcanzar un valor en ventas de \$ 40.273.440 en el primer trimestre del 2015.	---
Realizar un plan promocional donde se dé a conocer el producto y se lo posicione en el mercado de San Juan de Pasto en un 15%.	Estrategia de promoción y comunicación	Promoción de precio de venta especial por tiempo limitado	Incrementar las ventas, persuadir al cliente potencial sobre la compra del producto y generar recordación de marca	\$11.649.000
		Degustación del producto en supermercados, autoservicios, colegios y espacios públicos (parques o plazoletas)		
		Ampliar la distribución de afiches en en lugares de distribución del producto.		
		Ubicación de un dummi		
<b>TOTAL COSTO PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO</b>				<b>\$12.789.700</b>

**Fuente:** Esta investigación.

Este Plan de contingencia, tiene como fin apoyar las estrategias iniciales en caso de no presentarse los resultados esperados.

## 7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

### 7.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

**7.1.1 Misión.** La Asociación de Agricultores de Mora, pertenecientes al Municipio de Córdoba- ASOGRAFUT, es una organización dedicada al cultivo de mora de castilla con el fin de producir un refresco a través de procesos de producción limpia, cuya marca es “FRESKIMORA”; siendo su mercado objetivo la ciudad de Pasto.

**7.1.2 Visión.** En el año 2018, seremos una asociación cuya capacidad productiva y de comercialización nos llevara a expandirnos en el mercado de San Juan de Pasto, además de posicionar la marca “FRESKIMORA”, en los hogares de los consumidores quienes elegirán nuestro producto por ser saludable y contener un alto grado de calidad.

### 7.1.3 Valores organizacionales

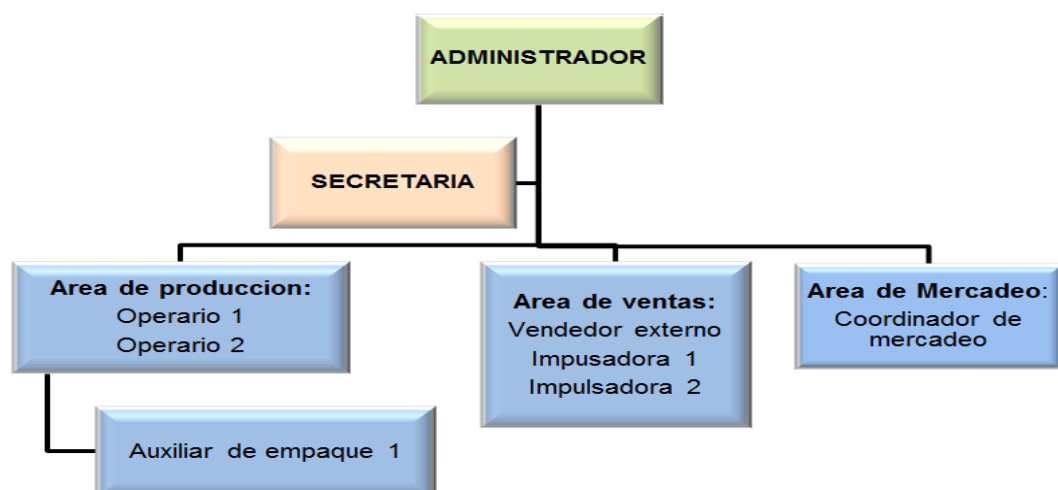
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Sentido de pertenencia
- Honestidad
- Auto-aprendizaje

### 7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 34. Personal requerido

<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	1 Administrador y 1 secretaria
<b>AREA DE PRODUCCION</b>	2 Operarios de producción y un auxiliar de empaque
<b>AREA DE VENTAS</b>	1 Vendedor externo y 2 impulsadoras
<b>AREA DE MERCADEO</b>	Coordinador de Mercadeo

**Figura 19. Organigrama**



**Fuente:** Esta investigación.

**7.2.1 Perfiles laborales del personal.** De acuerdo a cada cargo requerido se establecen los perfiles de las personas que deberán ser contratadas, como se describe a continuación:

**Tabla 35. Perfil laboral del administrador**

<b>GENERO</b>	Femenino o Masculino	<b>EDAD</b>	Mayor a 27 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Administrador de empresas o Carreras afines	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo dos años en el área administrativa
<b>CUALIDADES Y APTITUDES</b>	Liderazgo	<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>	Plantear de manera clara y correcta los objetivos
	Capacidad de gestión		Hacer que se cumplan las normas y políticas de la empresa
	Capacidad de planeación		Estar directamente relacionado con sus empleados
	Polivalencia		Obtener con cada jornada de trabajo la mayor producción posible
	Manejo de grupo		Cuidar la comunicación que fluye dentro de la empresa
	Conocimientos en el área de mercadeo y ventas		Proporcionar un ambiente de trabajo agradable a sus empleados.
			Coordinar presupuestos y llevar el control de la actividad económica del negocio
			Evaluar los estados financieros del negocio
			Planear, proponer y comunicar actividades de mercadeo
			Evaluar resultados de actividades de comunicación y promoción del negocio y realizar correctivos si se requieren

**Fuente:** Esta investigación.

**Tabla 36. Perfil laboral de la secretaria**

<b>GENERO</b>	Femenino	<b>EDAD</b>	Entre 24 y 40 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Técnico en secretariado- Cursos de contabilidad	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo dos años
<b>CUALIDADES Y APTITUDES</b>	Orden	<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>	Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el área correspondiente para que todos estén informados y poder desarrollar bien el trabajo asignado
	Manejo de sistemas		Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al administrador y demás empleados de los compromisos y demás asuntos.
	Servicio		Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara
	Excelente comunicación		Llevar la contabilidad del negocio de manera organizada, veraz y oportuna
	Excelente redacción y ortografía		
	Conocimiento en el área contable		

**Fuente:** Esta investigación.

**Tabla 37. Perfil laboral del vendedor externo**

<b>GENERO</b>	Femenino o Masculino	<b>EDAD</b>	Mayor a 22 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Bachiller , preferiblemente con algún curso en ventas	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 3 años en el área de ventas externas
<b>CUALIDADES Y APTITUDES</b>	Buena comunicación	<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>	Distribuir el producto en el vehículo que se le asigne
	Excelente servicio al cliente		Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
	Capacidad de negociación		Proponer la codificación del producto en supermercados y autoservicios donde no se lo comercializa aun
	Proactividad		Llevar un control de facturas y cantidades de producto vendidas diariamente

**Fuente:** Esta investigación.

**Tabla 38. Perfil laboral de la impulsadora**

<b>GENERO</b>	Femenino	<b>EDAD</b>	Entre 20 y 35 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Bachiller	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 2 años
<b>CUALIDADES Y APTITUDES</b>	Facilidad para comunicarse	<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>	Ofrecer degustaciones del producto en supermercados y autoservicios
	Excelente presentación		Convencer a clientes potenciales de probar y comprar el producto
	Poder de persuasión		Brindar información acerca de las características del producto
	Servicio		Estar atenta a sugerencias o quejas que le hagan los consumidores y comunicárselas al administrador

**Fuente:** Esta investigación.

**Tabla 39. Perfil laboral coordinador de mercadeo**

<b>GENERO</b>	Indiferente	<b>EDAD</b>	Mayor a 23 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Profesional en mercadeo o afines	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 2 años
<b>CUALIDADES Y APTITUDES</b>	Autocontrol	<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>	Analizar los negocios de los clientes para identificar oportunidades de mejoramiento.
	Asertividad		Construir modelos y prototipos para el aprovechamiento de las facilidades de las negociaciones actuales y las que están en proceso.
	Proactividad		Proyectar los negocios dentro de sus condiciones particular es para fortalecer su rentabilidad de cara al futuro
	Orientación al cliente		Identificar oportunidades de negocio dentro de los proveedores potenciales a nivel nacional.
	Planeación		

**Fuente:** Esta investigación.

**Tabla 40. Perfil laboral operario de producción**

<b>GENERO</b>	Femenino o Masculino	<b>EDAD</b>	Entre 20 y 40 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Tecnólogo en producción de alimentos	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Minino de 2 años
<b>CUALIDADES Y APTITUDES</b>	Constancia	<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>	Llevar el proceso correcto de producción desde la recepción del producto hasta la etapa previa al empaque
	Responsabilidad		Informar al administrador acerca de alguna anomalía en el proceso de producción
	Trabajo en equipo		Llevar a cabo el control de calidad de la materia prima y el producto antes de ser empacado
	Proactividad		

**Fuente:** Esta investigación.



**Tabla 41. Perfil laboral auxiliar de empaque**

<b>GENERO</b>	Femenino o Masculino	<b>EDAD</b>	Entre 20 y 40 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Tecnólogo en manipulación de alimentos	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo de 2 años
<b>CUALIDADES Y APTITUDES</b>	Constancia	<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>	Llevar a cabo el adecuado empaque del producto
	Responsabilidad		Informar al administrador acerca de alguna anomalía en el proceso de empaque
	Trabajo en equipo		Llevar a cabo el control de calidad del producto final
	Proactividad		

**Fuente:** Esta investigación.

### 7.3 POLÍTICAS PARA PAGO DE SALARIOS

De acuerdo al cargo específico, se establecerá el pago de salario de la siguiente forma:

<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>
ADMINISTRADOR	\$ 1.566.500
COORDINADOR DE MERCADEO	\$ 900.000
SECRETARIA	\$ 780.848
OPERARIOS DE PCC	\$ 780.848
AUXILIAR DE EMPAQUE	\$ 780.848
VENDEDOR EXTERNO	\$ 780.848

**Fuente:** Esta investigación.

Se otorgara un subsidio de transporte a la secretaria, operarios de producción, auxiliar de empaque y vendedor externo; de igual manera el empleador está obligado por ley a cubrir el 8,5% de salud, el 12% de pensión y el 1,044 de ARL.

## 7.4 LEGALIZACIÓN DEL NEGOCIO

**7.4.1 Constitución de la empresa.** Para poderse constituir la empresa, se requiere del aporte de 5 socios quienes deberán invertir 20 millones de pesos cada uno, además se requerirá realizar un préstamo a una entidad bancaria por una suma de \$ 67.110.600; contando con este capital de trabajo la organización podrá iniciar su actividad económica como una sociedad limitada.

- **Requerimientos para poder constituirse.**

- Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios.

- Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos.

- El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se pueden vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos.

- Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda" que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

- **Trámites necesarios para la constitución de la empresa.**

- Formalización del acta de constitución (Ver anexo 4)

- Verificar si el nombre de la empresa está disponible a través de la página web oficial de la cámara de comercio en el siguiente link:  
<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaNombre.aspx>

- Diligenciar el Registro Único Empresarial (Ver anexo 5)

- Realizar el pago correspondiente por concepto de registro y matrícula de la empresa, a través de la cámara de comercio.

- Inscripción del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN (Ver anexo 6)

- Obtener el Registro de uso de suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.

## 8. ESTUDIO TECNICO

El estudio técnico permite definir elementos importantes como son: La localización del negocio, los procesos de producción y la infraestructura, a fin de determinar el monto de las inversiones y de los costos fijos y variables para el posterior estudio financiero.

Para el diseño de la producción y comercialización de los jugos a base de mora de castilla con producción limpia, se tuvo en cuenta los principios básicos de buenas prácticas de manufactura y de higiene a fin de crear un producto de óptima calidad.

Para tal fin, el proceso inicia desde la siembra y cosecha de la mora de castilla, todo ceñido bajo los parámetros de producción limpia, con el propósito de tener un mayor control de la producción y así poder satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Por otro lado se tendrá en cuenta la localización e infraestructura del proyecto, buscando optimizar cada uno de los procesos dentro de la organización a fin de minimizar los costos de producción y de transporte, sin desmejorar la calidad del producto.

### 8.1 LOCALIZACIÓN

La localización del proyecto será efectivo en el municipio de Córdoba Nariño, lugar en donde se encuentran los cultivos de mora de castilla, buscando tener fácil acceso a la materia prima, buenos servicios públicos, mano de obra calificada, fácil acceso vehicular y buenas relaciones con la comunidad.

**8.1.1 Macro localización de la planta.** Para determinar de mejor forma la localización del proyecto, se tuvieron en cuenta 3 municipios potenciales para la creación de la planta como son: Ipiales, San Juan de Pasto y finalmente el municipio de Córdoba, considerando una serie de criterios de localización a los cuales se les asignó valores ponderados de peso relativo, de acuerdo al orden de importancia que estos poseían siguiendo el método cualitativo por puntos (Ver tabla 38).

**Tabla 42. Método cualitativo por puntos**

CRITERIOS DE LOCALIZACION	% (0-1)	IPIALES		SAN JUAN DE PASTO		CORDOBA	
		CAL. 0 A 100	PONDERACION	CAL. 0 A 100	PONDERACION	CAL. 0 A 100	PONDERACION
Buen estado de las vías de acceso	0,08	60	4,8	60	4,8	50	4
Servicios públicos óptimos	0,06	60	3,6	70	4,2	50	3
Buenas comunicaciones telefónicas	0,06	80	4,8	100	6	60	3,6
Condiciones climáticas	0,08	70	5,6	60	4,8	80	6,4
Disponibilidad de materia prima e insumos	0,08	60	4,8	50	4	80	6,4
Fácil conservación de materia prima e insumos	0,06	60	3,6	70	4,2	80	4,8
Orden público favorable	0,05	60	3	70	3,5	60	3
Buen ambiente de trabajo	0,05	70	3,5	70	3,5	70	3,5
Buenas relaciones con la comunidad	0,05	60	3	50	2,5	70	3,5
Mano de obra calificada	0,07	70	4,9	80	5,6	70	4,9
Normas de seguridad industrial y social	0,05	60	3	70	3,5	60	3
Entorno ambiental favorable	0,05	60	3	60	3	80	4
Acceso a vehículos pesados	0,07	70	4,9	80	5,6	60	4,2
Bajos costos de terreno y construcción	0,07	60	4,2	50	3,5	80	5,6
Posibilidad de ampliación	0,07	60	4,2	60	4,2	80	5,6
Acceso de transporte público	0,05	70	3,5	80	4	50	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>64,4</b>		<b>66,9</b>		<b>68</b>

**Fuente:** Esta investigación.

En relación a la anterior tabla se pudo evidenciar como el Municipio de Córdoba, ubicado en el departamento de Nariño, se encuentra en condiciones propicias para instalar la planta de acuerdo a la ponderación efectuada, ya que por una parte presenta óptimas condiciones climáticas para la siembra y cosecha de mora de castilla, además de tener una disponibilidad de materia prima de forma inmediata, no sin antes mencionar que para el proceso de producción limpia de debe llevar un control exhaustivo desde la siembra de la fruta en mención.

Para una descripción más detallada se puede decir que Córdoba es un municipio del departamento de Nariño, con un área municipal de 282 Km, el cual limita al norte con Puerres, al este con Puerres y el departamento del putumayo, al sur con Potosí y al oeste con Ipiales, y la mayor parte del territorio es montañoso destacándose entre los accidentes orográficos el páramo de las juntas y los cerros azuayo, precipicio y San Francisco. Lo riegan los ríos Guáitara y Guamuez,

además de varias corrientes menores. Sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos templado, frío y piso bioclimático páramo.

Las actividades económicas de mayor importancia son la agricultura, la ganadería, y el comercio. Los principales cultivos son la papa, maíz y frijol. Se une por carretera con Puerres, Potosí e Ipiales. El Municipio dispone de un Centro Hospital. La cabecera municipal cuenta con 2 establecimientos de preescolar, 2 establecimientos de primaria, un establecimiento de educación media, el sector rural cuenta con 24 establecimientos de primaria, 3 establecimientos de educación media. Tiene servicio de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, telefonía, telegrafía y correo nacional. Para la difusión cultural dispone de una biblioteca y algunos escenarios deportivos.

Continuando con el tema económico es de destacar que el municipio de Córdoba es un municipio agrícola, principalmente la zona occidental que corresponde a la zona que más habitantes tiene y en donde se encuentra la estructura económica del municipio. Los productos que se producen son vendidos en menor proporción en los mercados locales y el resto es comercializado en los centros de abastos de las ciudades de Ipiales y Cali principalmente. Los productos que tienen más salida en los mercados externos son la papa, la cebolla de tallo y en alguna proporción el tomate de árbol y la mora de castilla.

El municipio cuenta con la Oficina de la **UMATA** la cual es la encargada de dar la asistencia técnica necesaria tanto para el sector agrícola como pecuario, en la actualidad el costo profesional lo asume la Administración Municipal. La asistencia técnica se basa en orientar al productor en formas de siembra, técnicas de laboreo y buena utilización de semillas, de igual manera para el sector pecuario en donde se le enseña al campesino a manejar las especies en la cría, levante y producción.

Por otra parte existen algunas microempresas de productos agropecuarios, pero las cuales no están produciendo rentabilidad o no están sólidas para generar empleo y que además no tienen la estructura definida. En la actualidad se han conformado como grupo asociativo, pero económicamente no disponen de los recursos suficientes para iniciar un proceso productivo.

El comercio en el casco urbano del municipio se encuentra localizado principalmente alrededor del Polideportivo 7 de Agosto y a lo largo de las dos vías principales y está compuesto por almacenes de ropa, almacenes agro veterinarios, almacenes de abasto de productos de consumo, restaurantes y peluquerías. La infraestructura que existe para este sector se encuentra conformado dentro de las viviendas, por esta razón está catalogado como vivienda mixta en el uso del suelo urbano. .- Comercio Informal: Realmente no existe este tipo de economía dentro del casco urbano y a lo largo del área municipal, si se cuantifica esta información solamente existen unas pocas ventas ambulantes alrededor del Polideportivo como la venta de carne y frutas

A nivel de entidades financieras el municipio no cuenta con alguna clase de intermediarios bancarios ni entidades del estado que suplan esta necesidad, mientras que a nivel de empleo la única fuente es la Administración Municipal, que genera empleo básico en el mantenimiento de vías y algunos empleos para profesionales de la zona en el sector de salud y sector educativo.

En relación al sector transporte se puede afirmar que está organizado a través de una empresa municipal denominada COOTRANSCOR, la cual realiza el transporte del Casco Urbano hacia la ciudad de Ipiales, de manera continua durante toda la semana y como única característica es que dispone un vehículo los días lunes a las 5 de la mañana para la ciudad de Pasto. El transporte para el resto de veredas se encuentra organizado por grupo de automotores que prestan el servicio durante toda la semana con trayectos a las diferentes veredas del municipio, principalmente cubriendo la zona occidental.

**Figura 20. Ubicación del municipio de Córdoba**



Fuente: Esta investigación.

**8.1.2 Micro localización de la planta.** La planta para el procesamiento de las moras de castilla será ubicada en la cabecera municipal del municipio de Córdoba, cerca del polideportivo 7 de agosto en donde se concentra la mayor parte del comercio.

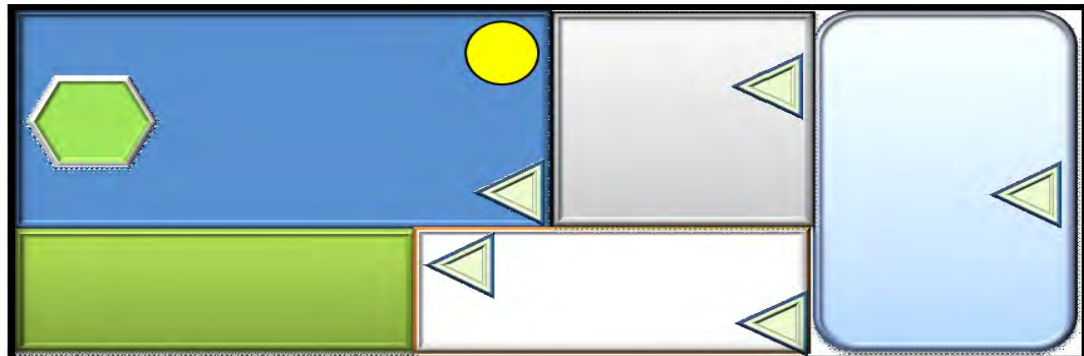
Figura 21. División de los barrios del municipio de Córdoba



Fuente: Esta investigación.

**8.1.3 Distribución de la planta.** Para el diseño de la infraestructura de la planta a fin de optimizar los procesos, se organizó de tal forma que se pueda ganar el mayor tiempo posible al realizar el menor desplazamiento por parte de los operarios y evitar contaminación cruzada entre las diferentes áreas, en este orden de ideas se describe en la figura 23 el plano de la distribución de la planta.

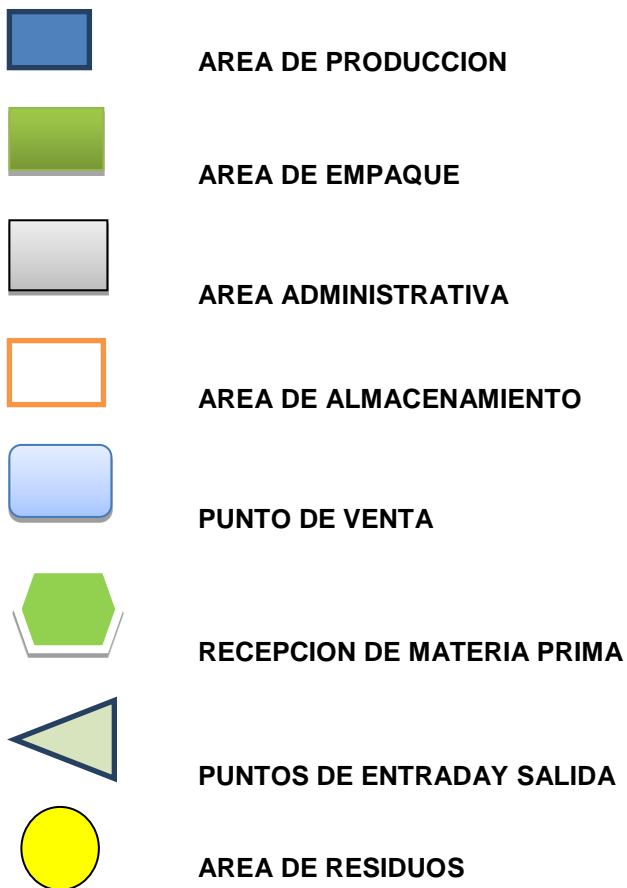
**Figura 22. Plano de la distribución de la planta**



*Fuente: esta investigación*



**Fuente:** Esta investigación.





Como se puede observar en la anterior figura, la planta está compuesta por un área de producción en donde se hace todo el proceso de transformación de las frutas que para el caso son las moras de castilla, en este mismo punto se diseñará una puerta amplia en la cual se recepcionará la materia prima. Conjunto a este se encuentra el área de empaque, lugar en donde se realiza todo el proceso de envasado, etiquetado, embalado y estibado del producto ya terminado, destacando en este punto que la manipulación por parte de los operarios es clave por ende deben ser dotados con todos los accesorios para el proceso de operación siguiendo los lineamientos de las buenas prácticas de manufactura.

En esta secuencia existe el área de almacenamiento en el cual se mantendrán los productos ya terminados y empacados, y es de vital importancia mantener un control de rotación de productos, evitando el cruce de producción nueva, con la de días anteriores.

Por otro lado se encuentra el área administrativa, lugar epicentro de todas las acciones tanto operacional de administración como la parte financiera y contable, siendo importante dotarla con todo la papelería pertinente, además de realizar la respectiva instalación de los equipos de computo, y todo lo relacionado con los muebles y enseres.

Finalmente se pretende instalar un pequeño punto de venta en la que se permita atender de manera oportuna y acertada a todos los clientes que visiten la planta, siendo este punto la carta de presentación de la organización.

## 8.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

**8.2.1 Mora de castilla.** La mora de castilla, llamada científicamente *RubusGlaucus*, es perteneciente a la familia de las rosáceae, y es originaria de las zonas altas tropicales de América, principalmente de Colombia, Ecuador, Panamá, Guatemala, Honduras, México y el Salvador. El género *Rubus* es uno de los de mayor número de especies en el reino vegetal, comprenden unas 300 especies que se encuentran diseminadas en casi todo el mundo, excepto las zonas desérticas, para el caso de la variedad *Rubusglaucus* tiene los mayores porcentajes de azúcar, menor vida útil es la de mayor consumo en Colombia y presenta el mayor consumo a nivel interno y externo.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Mora de castilla (2013) [en línea] disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus\\_glaucus](http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus_glaucus), recuperado: 10 octubre. 2013.

**Tabla 43. Descripción taxonómica**

<b>Reino:</b> Vegetal	<b>Orden:</b> Tubiflorales
<b>Sub reino:</b> Embriophyta	<b>Familia:</b> Rosáceas
<b>Clase:</b> Angiosperma	<b>Género:</b> Rubus
<b>Subclase:</b> Dicotiledónea	<b>Especie:</b> Glaucus

**Fuente:** Esta investigación.

La mora de castilla es un arbusto que alcanza varios metros de altura en el cual el tronco se divide en varias ramas de color verde cenizo, alargadas, poco ramificadas y con un número considerable de espinas, las hojas son compuestas de 3 a 5 hojuelas, tienen peciolo largo y son pubescentes, el fruto es múltiple o colectivo, constituido por pequeñas drupas insertadas sobre un corazón blanco y blando, de forma cónica que al madurar adquiere un color rojo oscuro que se torna morado; las flores son de color blanco y blanco rosado, el cultivo es de carácter permanente y su producción es atractivamente rentable durante los primeros 10 años.

Aunque la mora se adapta a un amplio rango de altitudes, de 1.200 a 3.500 m.s.n.m, los mejores resultados de un cultivo se obtienen entre los 1.800 a 2.400 m.s.n.m, después de este nivel existe un peligro de heladas que ocasionan quemazón en los tallos requiriéndose podas a nivel del suelo.

La mora de castilla se desarrolla mejor en suelos franco arcillosos que permitan una adecuada reserva de agua y en los cuales el exceso de agua puedan ser evacuados fácilmente. Se recomienda para la siembra suelos con alto contenido de materia orgánica, ricos en fósforo y potasio. Se debe mantener una adecuada relación calcio, magnesio, potasio Ca:Mg: K2:1:1, ya que junto con el boro son responsables de la producción y calidad de la fruta, así como de la tolerancia a factores bióticos y abióticos

Los mayores requerimientos nutricionales de plantas de mora se relacionan con el nitrógeno (N) y el potasio (K). Sin embargo, elementos menores como Fe, Cu, Zn, Mn y B cumplen importantes funciones en la planta y su deficiencia afecta la producción y la calidad de la fruta

La mora se puede propagar sexual o asexualmente, el método recomendado comercialmente es el asexual, esto debido a la baja cantidad de semillas fértiles en cada fruto, el largo periodo de fertilización y el lento desarrollo de las plantas que logran germinar.

El método utilizado son el acodo y la estaca, en ambos casos es importante escoger plantas sanas, vigorosas y productivas para obtener el material,

programas de propagación in vitro a partir del cultivo de tejidos son impulsadas para contrarrestar la lentitud que alcanzan los métodos de propagación asexual.<sup>47</sup>

**Tabla 44. Composición química de la mora de castilla**

Humedad	90,59 gr	Calcio	17,6 mg
PH	3,4	Hierro	0,9 mg
Grados Brix	8.0	Fósforo	26,6 mg
Azúcar total	3,42 gr	Cobre	0,13 mg
Azúcar reductor	3,25 gr	Sodio	16,0 mg
Sólidos totales	9,41 gr	Potasio	17,7 mg
Acidez	2,65 %	Magnesio	27,0 mg
Azufre	11,0 mg	Cenizas	0,5 gr
Grasa	1,0 %	Tiaminas	0,02 mg
Proteínas	1,02 %	Vitamina A	0,15 mg
Fibra cruda	4,2 %	Vitamina C	15,0 mg

**Fuente:** Esta investigación.

**8.2.2 Características del producto terminado.** El jugo de fruta natural debe estar libre de materiales extraños, admitiéndose una separación en fases y la presencia mínima de trozos de partículas oscuras de frutas utilizadas.

Dentro de sus características fisicoquímicas, el producto terminado debe tener un rango de acidez entre 0,7 a 0,9 y 10 grados brix.

### 8.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que en los procesos de producción más Limpia aborda el ahorro de materias primas y energía, la eliminación de materias primas tóxicas y la reducción en cantidades y toxicidad de desechos y emisiones. En el desarrollo y diseño del producto, la Producción Más Limpia aborda la reducción de impactos negativos a lo largo del ciclo de vida del producto: desde la extracción de la materia prima hasta la disposición final.

---

<sup>47</sup> REINA, Carlos Emilio. Manejo post cosecha y evaluación de la calidad para la mora de castilla que se comercializa en la ciudad de Neiva. p 5,6,7 y 8.

En este orden de ideas se acude al documento “Agricultura limpia-Buenas Prácticas Agrícolas” publicado por el Ministerio de Agricultura y la fundación Manuel Mejía, donde se menciona las ventajas de trabajar con BPA(Buenas PrácticasAgrícolas) marcan diferencias frente a la producción tradicional puesto que se hace un buen uso de los insumos agropecuarios al producir, lo que permite también asegurar que los productos no hagan daño a la salud humana, ni al medio ambiente.

Si bien es cierto, todo proceso agropecuario debe seguir un protocolo para asegurar el cumplimiento de todas las características que debe tener un cultivo manejado con las BPA, el instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación (ICONTEC) estipula la norma NTC 5400 BPA:

Esta Norma Técnica tiene como objeto definir los requisitos generales y las recomendaciones de Buenas Prácticas Agrícolas que sirvan de orientación a los productores de frutas, hierbas aromáticas culinarias y hortalizas, frescas, tanto para el mercado nacional, y el de exportación, como para la agroindustria, con el fin de mejorar las condiciones de la producción agrícola con un enfoque preventivo, en busca de la inocuidad, la competitividad, la seguridad de los trabajadores y el desarrollo sostenible.”

Por lo tanto a continuación presentamos las reglas a cumplir para llegar a las Buenas Prácticas Agrícolas, las cuales serán indispensables para llevar a cabo en la proceso de producción:

REGLA	RECOMENDACION	PASOS Y CARACTERISTICAS
Planeación del cultivo	Planear significa organizar, entonces, para tener una buena organización la norma recomienda seguir los 7 pasos presentados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Consultar con una entidad de la región, las leyes de uso de la tierra que seleccionó para el cultivo.</li> <li>* Verificar que el cultivo no cause un impacto dañino para el medio ambiente.</li> <li>*Conocer las características de la tierra en la que va a cultivar.</li> <li>*Tener presente las vías de acceso, la mano de obra que va a contratar, la cercanía a un centro de salud y la seguridad de la zona.</li> <li>*Conocer si antes existió otro cultivo y cuáles fueron las características de éste.</li> <li>* Estar informado sobre las características del suelo.</li> <li>*Conocer qué agua va a utilizar para el riego.</li> </ul>
Instalaciones	El lugar donde va a realizar sus cultivos debe tener ciertas características, como las 7 que se presentan enseguida:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*El espacio donde se almacenen los insumos debe ser seguro, alejado de viviendas y protegido de cualquier material que pueda causar un incendio.</li> <li>*Se debe contar con un lugar específico para mezclar los insumos.</li> <li>*Las herramientas que va a utilizar en la siembra, cosecha y poscosecha deben estar en un sitio aparte del lugar donde están los insumos.</li> <li>*La finca debe tener espacios limpios y organizados. Es necesario que exista agua, diferenciada, para el aseo y para el consumo.</li> <li>*El lugar donde almacene, lave, clasifique o empaque los productos luego de ser cosechados, debe tener buenas condiciones de higiene para no contaminarlos.</li> <li>*Contar con baños aseados.</li> <li>*Los trabajadores deben tener un lugar apropiado para su alimentación y guardar sus objetos personales, en un lugar diferente al de las zonas de trabajo.</li> </ul>
Equipos, utensilios y herramientas.	Para la siembra, cosecha y poscosecha se usan distintas herramientas que deben estar en muy buenas condiciones. Por eso debe cerciorarse de lo siguiente:	*Hacer mantenimiento constante a las herramientas de trabajo.
anejo del agua	El agua es uno de los recursos que más impacto tiene en la calidad de los productos, por eso se debe seguir las siguientes recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estar seguro de que sus herramientas y equipos son apropiados para la tarea que realizan</li> <li>*El agua para el riego debe ser limpia y no debe desperdiciarse.</li> <li>*El agua que se utilice para los insumos debe ser adecuada para que no dañe el químico.</li> <li>*Para la poscosecha el agua debe estar en muy buenas condiciones.</li> <li>*El uso del agua debe ser moderado, no se debe malgastar.</li> </ul>
Manejo de suelos:	Como el suelo sostiene y alimenta los cultivos, debe analizar periódicamente su calidad, para que no tenga problemas de erosión ni de plagas.	
Material de propagación:	Conocer muy bien el material con que se cultiva, saber de dónde viene, si está libre de enfermedades y verificar que tenga todos los registros que demuestren que es de buena calidad.	
Nutrición de plantas:	Para que sus productos sean saludables, hacer uso de abonos orgánicos, esto quiere decir que se debe procurar hacer el menor uso de químicos.	
Protección de cultivos:	Para prevenir las plagas las normas recomiendan que haga lo siguiente:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Hacer un programa para su control.</li> <li>*Tener presente los plaguicidas que va a utilizar y en qué cantidades.</li> <li>*Preguntar a alguien capacitado cómo evitar y controlar las plagas.</li> <li>*Las basuras que generen los plaguicidas, deben ser empacadas y depositadas en un lugar donde no contaminen ni afecten a nadie.</li> </ul>
Cosecha y manejo poscosecha:		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sobre el cuidado de los productos en la cosecha y poscosecha.</li> <li>*Organizar quién es el encargado del manejo de los productos.</li> <li>*Saber qué elementos va a necesitar.</li> <li>*Verificar el cuidado e higiene en el transporte que va a utilizar.</li> <li>*Organizar todo lo que va a necesitar después de la cosecha.</li> </ul>
Documentos, registros y trazabilidad:	Debe estar al día con los documentos que las entidades de vigilancia y control le pueden solicitar, y estos son:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Los procedimientos que según las reglas que están en la norma debe tener en cuenta en la finca.</li> <li>*Las instrucciones que ha dado a los trabajadores.</li> <li>*La descripción de las actividades realizadas por el administrador y los trabajadores.</li> <li>*Fichas técnicas de los insumos utilizados.</li> <li>*Identificación de cada uno de los productos, insumos y procesos para poder hacer el seguimiento respectivo y asegurar la calidad al consumidor final.</li> </ul>
Salud, seguridad y bienestar del trabajador:	Frente al bienestar de los trabajadores la parte administrativa debe cumplir con:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Buenas condiciones de salud.</li> <li>*Realizar continuamente exámenes de salud a los trabajadores.</li> <li>*Brindar actividades de capacitación en seguridad para el trabajo.</li> <li>*Capacitar a los trabajadores en el manejo de los productos, insumos y equipos.</li> <li>*Tener un plan de emergencias.</li> <li>*El personal debe estar aseado y ser cuidadoso en el manejo de los productos.</li> <li>*Los trabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social: cubrimiento de atención en salud, riesgos profesionales y aportes a pensiones.</li> </ul>
Protección ambiental:	Una de las principales características de las Buenas Prácticas Agrícolas es la conservación del medio ambiente, por eso la empresa debe:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tener un plan para el manejo ambiental.</li> <li>*Conservar los recursos naturales cercanos a su cultivo, proteger los bosques, animales y plantas.</li> <li>*Cuidar el agua y el suelo.</li> <li>*Hacer un buen manejo de los líquidos tóxicos, de las basuras y de los residuos sólidos.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de agricultura y desarrollo rural. "Agricultura limpia – Buenas prácticas agrícolas".

Otra norma en la cual la planta se basará es en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son un conjunto de normas diseñadas y usadas para asegurar que todos los productos satisfacen los requerimientos de identidad, concentración, seguridad y eficacia que garantice que los productos cumplan satisfactoriamente los requerimientos de calidad y necesidades del cliente.

Toda empresa que desee implementar sistemas de calidad en sus procesos de producción debe aplicar las BPM. El objetivo de estas es buscar siempre la mejor forma de fabricar un producto limpio y de excelente calidad.

Para nuestro proceso de elaboración de jugos, hemos considerado las siguientes normas para la ejecución de las BPM:

- Desarrollar e implementar políticas de administración del personal (Selección, inducción, capacitación y seguimiento).
- Adecuar las instalaciones físicas y la maquinaria de acuerdo a los requerimientos establecidos; con un programa de mantenimiento acorde a las necesidades.
- Definir, estandarizar y documentar todos los procesos de producción, ensamble y empaque.
- Desarrollar e implementar controles y pruebas de laboratorio durante los Procesos de producción y empaque.

Desarrollar programa de control y calibración de equipos de medición y pruebas.

- Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad que cumpla con la norma ISO 9000.
- Documentar procedimientos, manuales, fichas técnicas, reportes de control.
- Desarrollar normas y procedimientos de higiene personal.
- Capacitar y concientizar a todo el personal en las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Implementar un programa de mantenimiento y sostenimiento de las B.P.M en la organización.

Como resultado de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura en nuestro proceso de elaboración de jugos envasados esperamos obtener los siguientes beneficios;

- Producto limpio, confiable y seguro para el cliente.

- Procesos y gestiones controladas.
- Aseguramiento de la calidad de los productos.
- Mejora la imagen y la posibilidad de ampliar el mercado (reconocimiento nacional e internacional).
- Instalaciones modernas, seguras y con ambiente controlado.
- Creación de la cultura del orden y aseo en la organización.
- Desarrollo social, económico y cultural de la empresa.,
- Se facilitan las labores de Mantenimiento y Prevención del daño de maquinarias

**8.3.1 Cosecha y pos cosecha.**<sup>48</sup> La maduración des uniforme de la fruta y el carácter espinoso de la planta hace de la cosecha la parte más complicada del cultivo, ya que de un ramo de moras pueden existir algunas maduras y otras verdes. En este orden de ideas la primera cosecha del cultivo se obtiene entre los 6 y ocho meses de y el cultivo a partir de los 18 meses se llega a el máximo de producción.

La cosecha sale permanente en todo el año calendario, sin embargo existen épocas de sobre producción de la mora y esto radica fundamentalmente en épocas de lluvia, en donde incide directamente con el valor comercial de la fruta.

Para una óptima recolección de la mora es importante tener en cuenta una serie de aspectos:

- Recolectar la fruta que tenga el mismo estado de maduración, en las horas de la mañana pero una vez haya secado el rocío, ya que la humedad favorece la fermentación y el deterioro de la fruta.
- No utilizar recipientes hondos para la recolección, debido que al exceso de peso puede dañar las frutas del fondo.
- Evitar el manipuleo de la fruta en el campo, empacando la fruta si es posible al pie de la planta.
- Debe cosecharse la fruta con consistencia dura, firme, pintona o de color vinotinto y no morada o negra.

Además se deben tener en cuenta algunos factores después de la recolección tales como:

---

<sup>48</sup> Ibíd. p 10,11,12,24,25

- Los frutos después de recolectados se seleccionan y clasifican de acuerdo a sus especificaciones como: Tamaño, madurez, peso, color, daños mecánicos, y estado de salud.
- La manera de acomodar y manejar las frutas durante el transporte es de vital importancia, ya que se protege la calidad y reduce el daño del producto, en esta orientación la carga debe ser fija para evitar que se mueva y los recipientes deben estar acomodados de tal forma que permita la buena circulación del aire.
- Reducir al máximo el tiempo entre el corte de la fruta y el almacenamiento.
- Una vez en la fábrica el producto debe ser nuevamente seleccionado y clasificado para evitar infecciones causadas por frutas que se han dañado durante el transporte.
- Para lograr que las frutas no se contaminen por agentes externos se recomienda fumigar el lugar antes de almacenarlo

**8.3.2 Selección y lavado.** Una vez se ha recibido las frutas, se procede a la selección y al posterior lavado, con el propósito de eliminar agentes extraños y otros microorganismos, esto realizado mediante chorros de agua a alta presión.

Posteriormente se procede a desinfectar las moras mediante el hipoclorito de sodio, con una concentración del 5%, para a la postre pasar nuevamente por agua potable, este proceso se realiza en un tanque elaborado en concreto y revestido de baldosa en el cual se sumergen las canastillas con las moras.

- **Instrumentos requeridos**

Para el desarrollo de las actividades descritas anteriormente se necesitan 2 mesas en acero inoxidable, una tina para lavado y una pesa electrónica.



**Tabla 45. Especificaciones de la mesa**

<b>MESA EN ACERO INOXIDABLE</b>
<b>Especificaciones</b>
Acero inoxidable Top Gauge - 0.039 "(1 mm)
Estante de acero cromado ajustable de alta resistencia
Dimensiones: 124 x 60 x 88 cm
Pesado 1 ½ patas de acero cromado "de diámetro con patas de nivelación incluidos
Peso 55 libras
Precio: \$ 415.000

**Fuente:** Esta investigación.

**Figura 23. Mesa de acero inoxidable**



**Fuente:** [http://listado.mercadolibre.com.co/mesa-en-acero-inoxidable#D\[A:mesa-en-acero-inoxidable,B:0\]](http://listado.mercadolibre.com.co/mesa-en-acero-inoxidable#D[A:mesa-en-acero-inoxidable,B:0])

**Tabla 46. Especificaciones de la tina para lavado**

<b>TINA PARA LAVADO</b>
<b>Especificaciones</b>
Mesón de trabajo de 1,50 x 0,60 metros con cubierta en acero calibre N° 18.
Estructura con tubo redondo de 1 ½ en acero calibre N° 18, entrepaño en acero calibre N° 20 satinado y patas niveladoras en aluminio.
Lavaplatos industrial de doble poceta en acero calibre N° 18 y estructura con tubo redondo de 1 ½.
Precio: \$ 950.000

**Fuente:** Mercado libre Colombia

**Figura 24. Tina para lavado**



Fuente: [http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-407182982-mesones-en-acero-inoxidable-varios-disenos-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-407182982-mesones-en-acero-inoxidable-varios-disenos-_JM)

**Tabla 47. Especificaciones de la pesa.**

<b>PESA ELECTRONICA</b>
<b>Especificaciones</b>
Calcula el peso y el precio
Función de 8 memorias m1 a m8
Función para volver a cero y peso de recipiente 50d: 10kg
Función de ahorro de energía, indicador de batería baja
Teclado y panel de control impermeable
Bandeja superior de acero inoxidable
Corriente directa 6v/4ah puede trabajar 40 horas después de carga completa y 25 horas continuas
Precio:\$ 85.000

**Figura 25. Pesa electrónica**



Fuente: [http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-405217917-bascula-pesa-balanza-electronica-5-gr-a-30-kl-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-405217917-bascula-pesa-balanza-electronica-5-gr-a-30-kl-_JM)

**8.3.3 Despulpadora de fruta.** <sup>49</sup> Dotada de dos tamices para cualquier tipo de fruta, incluyendo frutas de alta dificultad, sus medidas: Altura 70 cms, Ancho 40 cms, Profundidad 40 cms, y peso 35 Kilos. Motor Siemens 1 H.P (1750 r.p.m). Capacidad 50 kilos/h a 100 kilos/h Valor \$ 5.208.400

**Figura 26. Despulpadora de fruta**



**Fuente:** [http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-408080134-caldera-a-gas-15-bhp-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-408080134-caldera-a-gas-15-bhp-_JM)

**8.3.4 Inspección de contenidos y control de calidad.** En este punto se regulan las variaciones del azúcar y ácidos contenidos en el jugo, mediante el uso de laboratorio, como son el refractómetro y el Peachímetro, esto con el propósito de hacer las correcciones en el proceso en caso de ser necesarios.

- **Instrumentos requeridos.** Para el respectivo control tanto de la temperatura, acidez y maduración de las moras, es necesario un refractómetro, un Peachímetro y un termómetro, esto para determinar la calidad y el estado de las frutas.

**Tabla 48. Especificaciones del refractómetro.**

REFRACTOMETRO
Especificaciones
Refractómetro manual de 0 a 32 grados brix
Presenta prisma y lente con enfoque sencillo
Contiene estuche, desatornillador de calibración y pipeta de plástico
Precio: 150.800

**Fuente:** Mercado libre Colombia

<sup>49</sup> Proceso de elaboración de jugo de frutas. (2013) [en línea] disponible en: <http://luisquezada.wordpress.com/2008/10/09/como-fabricar-jugos-de-frutas-proceso-de-elaboracion/>, recuperado: 10 octubre 2013.

**Figura 27. Refractómetro**



**Fuente:** <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-407888238-refractometro-de-compensacion-automatica>

**Tabla 49. .Especificaciones del Peachimetro**

<b>PEACHIMETRO</b>
<b>Especificaciones</b>
Peachimetro manual de 0 a 14 grados brix
Pantalla en LCD en alta resolución
Facilidad en su manejo
Precio: \$ 150.000

**Fuente:** Mercado libre Colombia

**Figura 28. Peachimetro**



**Fuente:** [http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-408079848-ph-metromedidor-digital-de-ph-de-liquidos-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-408079848-ph-metromedidor-digital-de-ph-de-liquidos-_JM)

**Tabla 50. Especificaciones del Termómetro**

<b>TERMOMETRO</b>
<b>Especificaciones</b>
Pantalla LCD grande con caracteres grandes
Rango de Humedad : 10- 99%RH
Resolución : 0.1°C - 1% RH
Precisión : Temperatura +- 1°C, Humedad +- 5%
Peso : 160g
Alimentación : Batería AAA 1,5V
Memoria de Temperatura y Humedad Máxima y Mínima
Precio: \$ 120.000

**Fuente:** Mercado libre Colombia

**Figura 29. Termómetro.**



**Fuente:** <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-407826485-termometro-higrometro-digital-doble-temperatura-con-so>

**8.3.5 Envasado.** Inmediatamente después del proceso de precipitación del jugo se procede a empacar el jugo en bolsa de polipropileno de alta densidad, mediante una máquina empacadora y selladora.

- **Instrumento requerido.** Posterior al proceso de producción se requiere una maquina que empaque el producto de una forma fácil, y en el menor tiempo posible, por ende es necesario adquirir una máquina empacadora de alta capacidad.

**Especificaciones de la empacadora de líquidos:** Es una máquina automática empacadora de líquidos, fabricado en acero inoxidable, son materiales sanitarios y duraderos, forman la bolsa, dosifican, esterilizan imprimen lotes y códigos y realizan los cortes de sellado, para complementar y automatizar totalmente el proceso de empacado en un compacto y atractivo sistema.

Es aplicable a líquidos de baja y mediana densidad, utiliza como material de empaque film de polietileno, al ancho y largo y capacidad volumétrica son regulables, empaca con velocidad hasta 500bolsas/h capacidad de llenado hasta 2kilos tipo bolsas de almohadilla. Por valor \$ 6.840.000.

**Figura 30. Empacadora**



**Fuente:** [http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-407558595-maquina-empacadora-de-liquidos-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-407558595-maquina-empacadora-de-liquidos-_JM)

**PASTEURIZADORA:** Alcanza hasta 200°C, permite cargas mínimas (20%), agitación regulable en velocidad, inversión de giro y giro intermitente. Grifo de vaciado de gran capacidad Ø80mm (modelo patentado) y circuito de refrigeración mixto (aire + agua).

FRICREMA es el primer pasteurizador especialmente diseñado para realizar pequeñas producciones con la misma calidad que las cargas completas, es decir, desde 4 litros hasta 100 litros/hora **Valor \$ 10.000.000**

**Figura 31. Fricrema**



## 8.4 ALMACENAMIENTO

El producto se conservará en un cuarto frío a temperatura de congelación entre  $-10^{\circ}\text{C}$  y  $-20^{\circ}\text{C}$ , teniendo en cuenta la fecha de elaboración de cada lote, distribuidas uniformemente sobre canastillas plásticas.

- **Instrumento requerido**

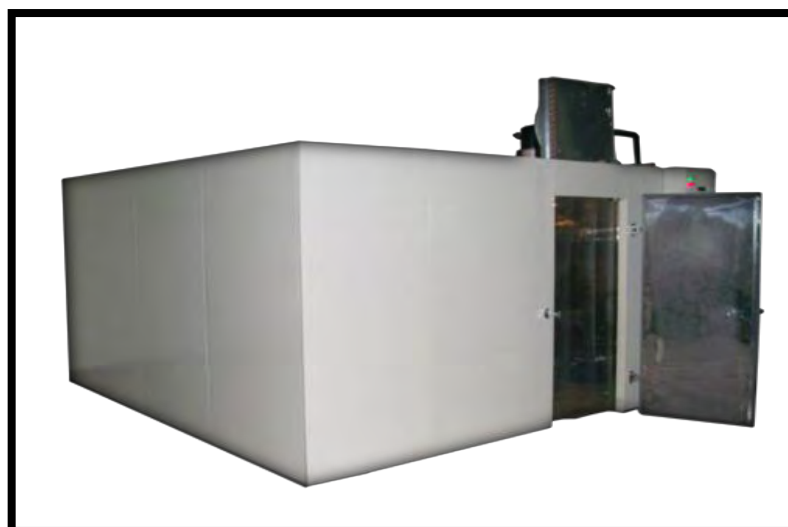
Para el almacenamiento se necesita un cuarto frío que permita mantener tanto las frutas, como el producto terminado en condiciones ambientales frescas con el propósito que duren mayor tiempo.

**Tabla 51. Especificaciones del cuarto frío**

<b>CUARTO FRIO</b>
<b>ESPECIFICACIONES</b>
Cámara frigorífica modular en acero inoxidable
Temperaturas de trabajo de $-12^{\circ}\text{C}$ a $-18^{\circ}\text{C}$
Medidas de frente 1.85 mts X 125 Fondo X 202 Alto
Programador electrónico de comando y control
Paneles con aislamiento térmico de 10 cms
Precio: \$ 13.000.000

**Fuente:** Mercado libre Colombia

**Figura 32. Cuarto frío**



**Fuente:** <http://www.refritecnicaltda.com/Cuarto-Frio>



## 8.5 TRANSPORTE DEL PRODUCTO

El producto será distribuido a los distintos puntos de venta, mediante la adquisición de una camioneta, equipada con un termoquin, para mantener los jugos en óptimas condiciones de refrigeración.

- **Instrumento requerido.**

Se necesita una camioneta de capacidad relativamente grande, con un termoquin incluido, con todos los documentos al día, para distribuir el producto al interior de la ciudad.

**Tabla 52. Especificaciones de la camioneta**

<b>CAMIONETA</b>
<b>ESPECIFICACIONES</b>
Combustión a gasolina
Placa: TNG-195
Numero de cilindros 4
Motor: 1300
Transmisión: Mecánica
Rastreo satelital
Precio: \$ 28.000.000

**Fuente:** Mercado libre Colombia

**Figura 33. Camioneta**



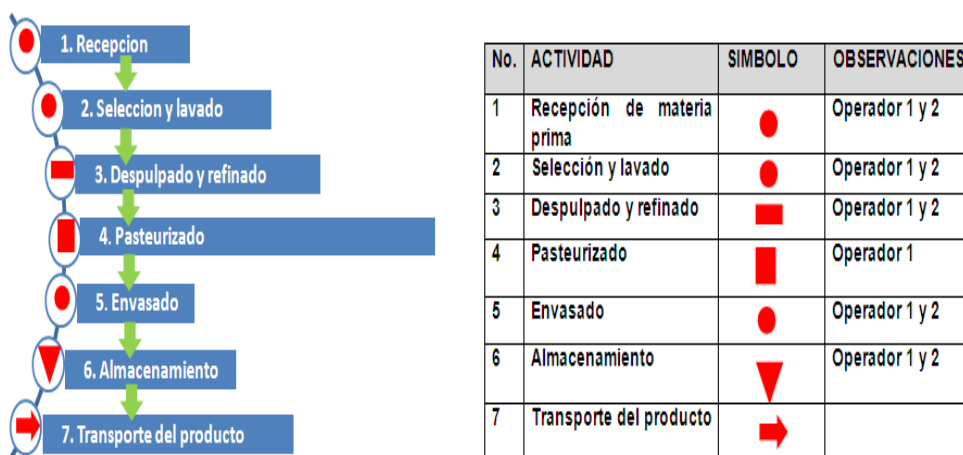
**Fuente:** [http://carro.mercadolibre.com.co/MCO-407991927-dfm-furgon-furgon-\\_JM](http://carro.mercadolibre.com.co/MCO-407991927-dfm-furgon-furgon-_JM)

**Tabla 53. Operaciones, variables y equipos utilizados para la elaboración de jugos de mora de castilla.**

OPERACIÓN	VARIABLES	EQUIPO
Recepción de materia prima	Moras de castilla, inspección, peso, procedencia y fecha	Canastillas y pesa
Limpieza	Agua potable	Cepillos, manguera y tina para lavado
Selección	Materias primas, separar las frutas dañadas, blandas y muy maduras	Mesa de selección
Extracción por arrastre y vapor	Proceso de transformación de a fruta, mediante calentamiento al vapor	Caldera a gas
Envasado	Volumen de llenado 2 galones	Maquina Empacadora de líquidos
Almacenamiento	Temperatura máxima entre 0° y -4° centígrados	Cuarto frio

Fuente: Mercado libre Colombia

**Tabla 54. Diagramas de procesos para la elaboración de jugos**



Fuente: Esta investigación

## **8.6 REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA**

Para el libre funcionamiento del establecimiento, la empresa necesita cumplir con ciertos requerimientos exigidos por la ley en cuanto a la estructura de la planta y manipulación de los alimentos para el posterior consumo del mismo de acuerdo al decreto 3075 de 1997.

Dentro de las principales disposiciones se tiene:

### **8.6.1 En cuanto a la localización y el acceso**

- Estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.
- Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.
- Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberá tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.

### **8.6.2 En cuanto al abastecimiento de agua**

- El agua que se utilice debe ser de calidad potable y cumplir con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del ministerio de salud.
- Deben disponer de agua potable a la temperatura y presión requeridas en el correspondiente proceso, para efectuar una limpieza y desinfección efectiva.
- Solamente se permite el uso de agua no potable, cuando la misma no genere riesgos de contaminación del alimento; como en los casos de generación de vapor indirecto, lucha contra incendios, o refrigeración indirecta.
- Se debe disponer de un tanque de agua con la capacidad suficiente, para atender como mínimo las necesidades correspondientes a un día de producción. La construcción y mantenimiento de dicho tanque se realiza conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes.

### **8.6.3 En cuanto al manejo de residuos líquidos.**

- Dispondrán de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales, aprobadas por la autoridad competente.
- El manejo de residuos líquidos dentro del establecimiento debe realizarse de manera que impida la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con este.

### **8.6.4 En cuanto al manejo de los residuos sólidos.**

- Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de las reas de producción y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.
- El establecimiento debe disponer de recipientes, locales e instalaciones apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes. cuando se generen residuos orgánicos de fácil descomposición se debe disponer de cuartos refrigerados para el manejo previo a su disposición final.

### **8.6.5 En cuanto a las instalaciones sanitarias**

- Deben disponer de instalaciones sanitarias en cantidad suficiente tales como servicios sanitarios y vestideros, independientes para hombres y mujeres, separados de las áreas de elaboración y suficientemente dotados para facilitar la higiene del personal.
- Los servicios sanitarios deben mantenerse limpios y proveerse de los recursos requeridos para la higiene personal, tales como: papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de las manos y papeleras.
- Se deben instalar lavamanos en las áreas de elaboración o próximos a estas para la higiene del personal que participe en la manipulación de los alimentos y para facilitar la supervisión de estas prácticas.
- Los grifos, en lo posible, no deben requerir accionamiento manual. En las proximidades de los lavamanos se deben colocar avisos o advertencias al personal sobre la necesidad de lavarse las manos luego de usar los servicios

sanitarios, después de cualquier cambio de actividad y antes de iniciar las labores de producción.

- Cuando lo requieran, deben disponer en las áreas de elaboración de instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de los equipos y utensilios de trabajo. Estas instalaciones deben construirse con materiales resistentes al uso y a la corrosión, de fácil limpieza y provistas con suficiente agua fría y caliente, a temperatura no inferior a 80o.C.

#### **8.6.6 En cuanto a los pisos y drenajes**

- Los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y mantenimiento sanitario.
- El piso de las áreas húmedas de elaboración debe tener una pendiente mínima de 2% y al menos un drenaje de 10 cm de diámetro por cada 40 m<sup>2</sup> de área servida; mientras que en las áreas de baja humedad ambiental y en los almacenes, la pendiente mínima será del 1% hacia los drenajes, se requiere de al menos un drenaje por cada 90 m<sup>2</sup> de área servida. Los pisos de las cavas de refrigeración deben tener pendiente hacia drenajes ubicados preferiblemente en su parte exterior.
- El sistema de tuberías y drenajes para la conducción y recolección de las aguas residuales, debe tener la capacidad y la pendiente requeridas para permitir una salida r pida y efectiva de los volúmenes máximos generados por la industria. Los drenajes de piso deben tener la debida protección con rejillas y, si se requieren trampas adecuadas para grasas y sólidos, estarán diseñadas de forma que permitan su limpieza.

#### **8.6.7 En cuanto a las paredes**

- En las áreas de elaboración y envasado, las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además, según el tipo de proceso hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas de colores claros que reúnan los requisitos antes indicados.

- Las uniones entre las paredes y entre estas y los pisos y entre las paredes y los techos, deben estar selladas y tener forma redondeada para impedir la acumulación de suciedad y facilitar la limpieza.

#### **8.6.8 En cuanto a los techos**

- Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, el desprendimiento superficial y además facilitar la limpieza y el mantenimiento.
- En lo posible, no se debe permitir el uso de techos falsos o dobles techos, a menos que se construyan con materiales impermeables, resistentes, de fácil limpieza y con accesibilidad a la cámara superior para realizar la limpieza y desinfestación.

#### **8.6.9 En cuanto a las ventanas y otras aberturas**

- Las ventanas y otras aberturas en las paredes deben estar contruidas para evitar la acumulación de polvo, suciedades y facilitar la limpieza; aquellas que se comuniquen con el ambiente exterior, deben estar provistas con malla anti insecto de fácil limpieza y buena conservación.

#### **8.6.10 En cuanto a las puertas**

- Las puertas deben tener superficie lisa, no absorbente, deben ser resistentes y de suficiente amplitud; donde se precise, tendrán dispositivos de cierre automático y ajuste hermético. Las aberturas entre las puertas exteriores y los pisos no deben ser mayores de 1 cm.
- No deben existir puertas de acceso directo desde el exterior a las áreas de elaboración; cuando sea necesario debe utilizarse una puerta de doble servicio. Todas las puertas de las áreas de elaboración deben ser auto cerrables en lo posible, para mantener las condiciones atmosféricas diferenciables deseadas.

#### **8.6.11 En cuanto a las prácticas de higiene y medidas de protección**

- Mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con este.

- Usar vestimenta de trabajo que cumpla los siguientes requisitos: De color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras y /o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; sin bolsillos ubicados por encima de la cintura; cuando se utiliza delantal, este debe permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo. La empresa será responsable de una dotación de vestimenta de trabajo en número suficiente para el personal manipulador, con el propósito de facilitar el cambio de indumentaria el cual será consistente con el tipo de trabajo que desarrolla.
- Lavarse las manos con agua y jabón, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. Será obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso a si lo justifiquen.
- Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo. Se debe usar protector de boca y en caso de llevar barba, bigote o patillas anchas se debe usar cubiertas para estas.
- Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- Usar calzado cerrado, de material resistente e impermeable y de tacón bajo.
- De ser necesario el uso de guantes, estos deben mantenerse limpios, sin roturas o desperfectos y ser tratados con el mismo cuidado higiénico de las manos sin protección. El material de los guantes, debe ser apropiado para la operación realizada. El uso de guantes no exime al operario de la obligación de lavarse las manos.
- No se permite utilizar anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras el personal realice sus labores. En caso de usar lentes, deben asegurarse a la cabeza mediante bandas, cadenas u otros medios ajustables.
- No está permitido comer, beber o masticar cualquier objeto o producto, como tampoco fumar o escupir en las áreas de producción o en cualquier otra zona donde exista riesgo de contaminación del alimento.
- El personal que presente afecciones de la piel o enfermedad infectocontagiosa deberá ser excluido de toda actividad directa de manipulación de alimentos.

### **8.6.12 En cuanto a los procesos de fabricación**

- Todo el proceso de fabricación del alimento, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento, deberán realizarse en óptimas condiciones sanitarias, de limpieza y conservación y con los controles necesarios para reducir el crecimiento potencial de microorganismos y evitar la contaminación del alimento. Para cumplir con este requisito, se deberán controlar los factores físicos, tales como tiempo, temperatura, humedad, actividad acuosa ( $A_w$ ), pH, presión y velocidad de flujo y, además, vigilar las operaciones de fabricación, tales como: congelación, deshidratación, tratamiento térmico, acidificación y refrigeración, para asegurar que los tiempos de espera, las fluctuaciones de temperatura y otros factores no contribuyan a la descomposición o contaminación del alimento.
- Se deben establecer todos los procedimientos de control, físicos, químicos, microbiológicos y organolépticos en los puntos críticos del proceso de fabricación, con el fin de prevenir o detectar cualquier contaminación, falla de saneamiento, incumplimiento de especificaciones o cualquier otro defecto de calidad del alimento, materiales de empaque o del producto terminado.
- Los alimentos que por su naturaleza permiten un rápido crecimiento de microorganismos indeseables, particularmente los de mayor riesgo en salud pública deben mantenerse en condiciones que se evite su proliferación. Para el cumplimiento de este requisito deberán adoptarse medidas efectivas como: - Mantener los alimentos a temperaturas de refrigeración no mayores de 4o. C (39o.F) - Mantener el alimento en estado congelado - Mantener el alimento caliente a temperaturas mayores de 60o. C (140o.F) - Tratamiento por calor para destruir los microorganismos mesó filo de los alimentos ácidos o acidificados, cuando estos se van a mantener en recipientes sellados herméticamente a temperatura ambiente.
- Los métodos de esterilización, irradiación, pasteurización, congelación, refrigeración, control de pH, y de actividad acuosa ( $A_w$ ), que se utilizan para destruir o evitar el crecimiento de microorganismos indeseables, deben ser suficientes bajo las condiciones de fabricación, procesamiento, manipulación, distribución y comercialización, para evitar la alteración y deterioro de los alimentos.
- Las operaciones de fabricación deben realizarse secuencial y continuamente, con el fin de que no se produzcan retrasos indebidos que permitan el crecimiento de microorganismos, contribuyan a otros tipos de deterioro o a la contaminación del alimento. Cuando se requiera esperar entre una etapa del proceso y la subsiguiente, el alimento debe mantenerse protegido y en el caso de alimentos susceptibles de rápido crecimiento microbiano y particularmente los de mayor



riesgo en salud pública, durante el tiempo de espera, deberán emplearse temperaturas altas (> 60o.) o bajas (< 4o.C) según sea el caso.

- Los procedimientos mecánicos de manufactura tales como lavar, pelar, cortar, clasificar, desmenuzar, extraer, batir, secar etc. se realizarán de manera que protejan los alimentos contra la contaminación.
- Cuando en los procesos de fabricación se requiera el uso de hielo en contacto con los alimentos, el mismo debe ser fabricado con agua potable y manipulado en condiciones de higiene.
- Se deben tomar medidas efectivas para proteger el alimento de la contaminación por metales u otros materiales extraños, instalando mallas trampas, imanes, detectores de metal o cualquier otro método apropiado.
- Las áreas y equipos usados para la fabricación de alimentos para consumo humano no deben ser utilizados para la elaboración de alimentos o productos para consumo animal o destinados a otros fines.
- No se permite el uso de utensilios de vidrio en las áreas de elaboración debido al riesgo de ruptura y contaminación del alimento.
- Los productos devueltos a la empresa por defectos de fabricación, que tengan incidencia sobre la inocuidad y calidad del alimento no podrán someterse a procesos de re empaque, reelaboración, corrección o esterilización bajo ninguna justificación.

## **8.7 OBTENCIÓN DEL REGISTRO INVIMA**

Para cumplir con los estándares de calidad propuestos en este proyecto y siguiendo los lineamientos de la producción limpia es necesario tramitar los respectivos trámites ante las entidades encargadas de velar por la salud de los consumidores, para ello cumpliendo a cabalidad todo lo estipulado en el decreto 3075 del año 1997, se espera obtener el registro sanitario INVIMA que permita a la empresa ganar reconocimiento como pionera en la producción limpia en Nariño.

El desarrollo de este proyecto estará abalado por el código 2033 para recibir el certificado de calidad. Lo cual tiene un costo de 70 SMLV al momento de solicitar el registro.

## 8.8 UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADO EN PLANTA

Maquina	Tiempo promedio por minuto	Capacidad promedio instalada (bolsas/hora)
Despulpadora 50k/h	2.08	125
Pasteurizadora 100L/h	1.60	96
Empacadora y sellado 500 bolsas/hora	8.30	150
<b>Total</b>	<b>11.98</b>	<b>371</b>

Fuente: Esta investigación

### **Capacidad Instalada de la producción mensual:**

CPM: Bolsas/hora\*Horas laborales\* Días mes

**CPM:  $371*8*25= 74.200$  bolsas de 200 ml/mes**

La Planta cuenta con tres máquinas encargadas de la elaboración del jugo, una despulpadora, una pasteurizadora y empacadora.

En promedio la planta de ASOGRAFRUT estaría haciendo uso del 80%, ya que inicialmente la planta no producirá la capacidad total de las maquinas, pero que con el paso de los años esta podrá alcanzar el 100% de su capacidad.

## 9. ESTUDIO FINANCIERO

Las acciones realizadas con anterioridad han permitido formular el proyecto, ahora se procede a establecer sus bondades y determinar si es o no conveniente su realización teniendo en cuenta los costos, gastos e ingresos. Es aquí en donde se plasma la necesidad de establecer la rentabilidad del ejercicio, para tomar decisiones con respecto a la implementación del plan.

Esta evaluación financiera permitirá establecer aspectos tanto positivos como negativos desde el punto de vista de los inversionistas, de la fluctuación del mercado y de los diferentes factores de orden económico que afectan de manera directa en la realización o no del proyecto.

**INVERSION FIJA:** Está constituida por todos los bienes físicos propiedad de la empresa y que a su vez sirven para el desarrollo de su actividad económica.

**Tabla 55. Inversión fija**

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	<b>EDIFICIO</b>	70000000	70000000
	<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		
1	MESA ACERO INOXIDABLE	415000	415000
1	TINA PARA LAVADO	950000	950000
1	PESA ELECTRONICA	85000	85000
	DESPULPADORA	5208400	5208400
	REFRACTOMETRO	150800	150800
	PEACHIMETRO	150000	150000
	TERMOMETRO	120000	120000
	EMPACADORA	6840000	6840000
	PARTEURIZADORA	10000000	10000000
	CUARTO FRIO	13000000	13000000
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
2	ESCRITORIOS	300000	600000
2	SILLAS	80000	160000
	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>		
2	COMPUTADORAS	1500000	3000000
2	IMPRESORAS	300000	600000
1	ARCHIVADOR	1000000	1000000
	<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>		
1	CAMIONETA	28000000	28000000
	<b>TOTAL INVERSION FIJA</b>		<b>140279200</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 56. Inversión en equipos menores**

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GUANTES PLÁSTICOS	10	\$ 10.000	\$ 100.000
CUCHILLOS GRANDES	5	\$ 30.000	\$ 150.000
BALDES PLÁSTICOS	5	\$ 15.000	\$ 75.000
TAPABOCAS	100	\$ 150	\$ 15.000
BASUREROS PLÁSTICOS	3	\$ 50.000	\$ 150.000
CEPILLOS PLÁSTICOS	5	\$ 3.000	\$ 15.000
CANASTILLAS	10	\$ 10.000	\$ 100.000
GORROS	100	\$ 200	\$ 20.000
ESCOBAS	4	\$ 5.000	\$ 20.000
CERNIDORES	5	\$ 5.000	\$ 25.000
TRAPEROS	4	\$ 5.000	\$ 20.000
LIMPIONES	10	\$ 2.000	\$ 20.000
MANGUERA DE ALTA PRESIÓN	2	\$ 100.000	\$ 200.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$ 810.000</b>

Fuente: Esta investigación

## 9.2 GASTOS PRE OPERATIVOS

Para este caso, son las inversiones en las que incurre la empresa por concepto de trámites y papeleos previos para el funcionamiento de la misma, con respecto a los gastos legales están constituidos por los conceptos de gastos de escritura de constitución de la empresa ante una notaria, los gastos de Registro en la Cámara de comercio, Sayco y Acinpro, bomberos, paz y salvo de Industria y comercio y finalmente el estudio de suelos y de medio ambiente.

**Tabla 57. Gastos pre operativos**

CONCEPTO	VALOR
Gastos legales de constitución, organización y puesta en marcha del proyecto	\$ 1.000.000
Gastos de papelería y útiles	\$ 300.000
Registro Mercantil	\$ 200.000
Registro sanitario	\$ 810.000
Sayco y Acinpro	\$ 10.000
Registro INVIMA	\$ 43.120.000
Imprevistos	\$ 200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45.640.000</b>

Fuente: Esta investigación

### 9.3 GASTOS DE MERCADEO

Son aquellos gastos a en los cuales incurre la empresa como son la promoción y publicidad, venta personal entre otros.

**Tabla 58. Gastos de mercadeo**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR POR AÑO
Solicitud de la marca	-----	\$ 20.000
Empaque	41904	\$ 1.257.120
Bolsas para empacar	6000	\$ 125.300
Promoción adición pdto	-----	\$ 167.616
Degustaciones 3%	-----	\$ 167.616
Código de barras	-----	\$ 88.433
Publicidad vehicular	1	\$ 333.333
Afiches	1.200	\$ 240.000
Publicicicletas	16 recorridos mensuales	\$ 7.200.000
Stands	2	\$ 533.333
Dummis	1	\$ 450.000
Uniformes Impulsadoras	2	\$ 60.000
Salario Impulsadoras	2 impulsadoras 6 meses	\$ 1.200.000
<b>TOTAL GASTOS DE MARKETING</b>		<b>\$ 11.842.752</b>

Fuente: Esta investigación

### 9.4 COSTO DE LA MATERIA PRIMA POR UNIDAD

Para determinar el costo unitario de un jugo de mora de castilla, es importante valorar la materia prima requerida para elaborar un jugo, en este orden de ideas se plasmó la cantidad empleada, el costo de pérdidas por desperdicio de materia prima a lo largo del proceso y su respectivo costo.

En cuanto al costo de perdida en materia prima, el porcentaje aceptado es de máximo el 2% puesto que si es mayor ocasionara daños en la parte económica de la planta, incrementando el costo del producto.

**Tabla 59. Costo de la materia prima por unidad**

CLASE DE MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD EMPLEADA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MORA DE CASTILLA	GRAMOS	15	6	90
AZUCAR	GRAMOS	11	1,4	15,4
HIPOCLORITO DE SODIO	CM <sup>3</sup>	5	1	5
CONSERVANTES	GRAMOS	3	1	3
COSTO PERDIDA-DESPERDICIO MATERIA PRIMA	GRAMOS	0.30	0.1	0.03
<b>TOTAL MATERIA PRIMA POR UNIDAD</b>				<b>113,43</b>

Fuente: Esta investigación

## 9.5 COSTO DE MANO DE OBRA

Es importante pagar de manera oportuna a los trabajadores los sueldos con sus respectivos aportes a salud, pensión y ARL para así motivarlos a desarrollar sus funciones con la mejor disposición posible.

**Tabla 60. Pago de salarios a trabajadores.**

PERSONAL	SALARIO	AUX. DE TRANSPORTE	SALUD	
			EMPLEADOR 8,5 %	EMPLEADO 4 %
ADMINISTRADOR	\$1,300,000	0	-----	-----
COORDINADOR MKT	900.000	0	-----	-----
SECRETARIA	\$ 616.000	\$ 72.000	\$ 50.108	\$ 23.580
OPERARIOS DE PCC	\$ 616.000	\$ 72.000	\$ 50.108	\$ 23.580
OPERARIOS DE PCC	\$ 616.000	\$ 72.000	\$ 50.108	\$ 23.580
AUXILIAR DE EMPAQUE	\$ 616.000	\$ 72.000	\$ 50.108	\$ 23.580
VENDEDOR EXTERNO	\$ 616,000	\$ 72.000	\$ 50.108	\$ 23.580

Fuente: Esta investigación

**Tabla 61. Costos del empleador**

<b>COSTOS DEL EMPLEADOR</b>	<b>TOTAL</b>
ADMINISTRADOR	\$ 1.300.000
COORDINADOR MERCADEO	\$ 900.000
SECRETARIA	\$ 983.752
OPERARIOS DE PCC	\$ 983.752
OPERARIOS DE PCC	\$ 983.752
AUXILIAR DE EMPAQUE	\$ 983.752
VENDEDOR EXTERNO	\$ 983.752

**Fuente:** Esta investigación

## 9.6 TIEMPO REQUERIDO PARA PRODUCIR UN JUGO DE MORA

Para saber con claridad el número de unidades mensuales a producir es necesario calcular el tiempo y el costo para producir un jugo de mora de castilla.

**Tabla 62. Tiempo estimado en producir un jugo de mora de castilla**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>QUIEN LA REALIZA</b>	<b>TIEMPO EMPLEADO</b>	<b>VALOR MINUTO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Compra de materia prima	Administrador	0,1	\$ 90,3	\$ 9
Selección	Operario	0,2	\$ 54,2	\$ 10,8
Lavado	Operario	0,2	\$ 54,2	\$ 10,8
Transformación	Operario	0,3	\$ 54,2	\$ 16,3
Empaque	Operario	0,2	\$ 54,2	\$ 10,8
Almacenamiento	Operario	0,1	\$ 54,2	\$ 5,4
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>		<b>1,1</b>		<b>\$ 63</b>

**Fuente:** Esta investigación

## 9.7 COSTO INDIRECTOS POR UNIDAD

Existen otros rubros que deben ser tenidos en cuenta al momento de evaluar los costos de producción, este es el caso de los costos indirectos tales como el pago del servicio del agua, energía, teléfono entre otros.

**Tabla 63. Costos indirectos de producción**

CONCEPTO	VALOR TOTAL	COSTOS
ENERGIA ELECTRICA	\$ 500.000	7,7
AGUA	\$ 100.000	1,5
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	\$ 100.000	1,5
ASEO INDUSTRIAL	\$ 50.000	0,8
VIGILANCIA	\$ 20.000	0,3
GAS	\$ 500.000	7,7
COMBUSTIBLE	\$ 800.000	12,4
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>31,9</b>

Fuente: Esta investigación

## 9.8 PRECIO DE VENTA POR UNIDAD

Para establecer el precio de venta por unidad se debe tener en cuenta el costo por unidad de la materia prima, de la mano de obra y los costos indirectos.

**Tabla 64. Costos por unidad**

DISTRIBUCION DE MATERIA PRIMA	\$ 113,43
DISTRIBUCIÓN MANO DE OBRA	\$ 63
DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS	\$ 31,9
<b>COSTO POR UNIDAD</b>	<b>\$ 208,33</b>

Fuente: Esta investigación

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{1 - \text{Margen de Ganancia}}$$

Para el cálculo del precio de venta se tendrá en cuenta un margen de utilidad del 40%.

$$\text{Precio de venta por unidad} = 208,33 / (1 - 0,40) = \$ 347,2$$



## 9.9 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO FINANCIERO

En este orden de ideas se solicitará un crédito a una entidad financiera por valor de \$ 67.110.579 a una tasa nominal del 18%, para ser pagados en los próximos 10 años en cuotas mensuales.

- **Formula de cuota de amortización**

$$\text{Cuota de amortización} = P * \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

En dónde.

$$i = 0,18$$

$$P = \$ 67.110.579$$

$$\text{Cuota de amortización} = 67.110.579 * 0,18(1 + 0,18)^{10} / (1 + 0,18)^{10} - 1$$

$$\text{Cuota de amortización} = 67.110.579 * (0,94 / 4,23)$$

$$\text{Cuota de amortización} = \mathbf{\$ 14.933.087}$$

**Tabla 65. Tabla de amortización**

<b>N</b>	<b>CAPITAL INSOLUTO</b>	<b>INTERES 18%</b>	<b>CUOTA DE AMORTIZACION</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>
1	\$ 67.110.579	\$ 12.079.904	\$ 14.933.087	\$ 2.853.182
2	\$ 64.257.397	\$ 11.566.331	\$ 14.933.087	\$ 3.366.755
3	\$ 60.890.642	\$ 10.960.316	\$ 14.933.087	\$ 3.972.771
4	\$ 56.917.871	\$ 10.245.217	\$ 14.933.087	\$ 4.687.870
5	\$ 52.230.002	\$ 9.401.400	\$ 14.933.087	\$ 5.531.686
6	\$ 46.698.315	\$ 8.405.697	\$ 14.933.087	\$ 6.527.390
7	\$ 40.170.926	\$ 7.230.767	\$ 14.933.087	\$ 7.702.320
8	\$ 32.468.606	\$ 5.844.349	\$ 14.933.087	\$ 9.088.737
9	\$ 23.379.868	\$ 4.208.376	\$ 14.933.087	\$ 10.724.710
10	\$ 12.655.158	\$ 2.277.928	\$ 14.933.087	\$ 12.655.158
				<b>\$ 67.110.579</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 66. Supuestos macroeconómicos.**

1. Supuestos macroeconómicos (1)					
Variables Macroeconómicas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflación	7,67%	2,00%	3,20%	3,70%	2,40%
Devaluación	5,40%	9,80%	2,90%	2,90%	6,00%
PAGG	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	22,30%	17,00%	21,70%	14,80%	17,00%
Crecimiento PIB	2,40%	0,40%	1,40%	4,70%	7,50%
DTF T.A.	9,68%	6,33%	3,68%	4,13%	5,34%

Fuente: Esta investigación

**Tabla 67. Precio por producto.**

2. Precio por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jugo de mora de castilla presentación de 200 grs	347	354	365	379	388
		0	0	0	0
		0	0	0	0
		0	0	0	0
		0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>354</b>	<b>365</b>	<b>379</b>	<b>388</b>

Fuente: Esta investigación

**Tabla 68. Unidades vendidas por producto.**

3. Unidades vendidas por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jugo de mora de castilla presentación de 200 grs	890.400	979.440	1.077.384	1.185.122	1.303.635
0					
0					
0					
0					
<b>Total</b>	<b>890.400</b>	<b>979.440</b>	<b>1.077.384</b>	<b>1.185.122</b>	<b>1.303.635</b>

Fuente: Esta investigación

**Tabla 69. Presupuesto de ventas**

4. Presupuesto de ventas (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jugo de mora de castilla presentación de 200 grs	309.146.88	346.862.79	393.758.65	449.160.34	505.934.51
0	0	9	0	0	8
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>309.146.88</b>	<b>346.862.79</b>	<b>393.758.65</b>	<b>449.160.34</b>	<b>505.934.51</b>
	0	9	0	0	8

Fuente: Esta investigación

**Tabla 70. Presupuesto de materia prima e insumos**

5. Presupuesto de materia prima e insumos (Costo por unidad de producción) (1)												
Producto:	Jugo de mora de castilla presentación de 200 grs		Proyección de precios					Proyección de Costos por unidad de producción				
Unidad de Producción (2):	Unidad		Valor Unitario Año 1	Valor Unitario Año 2	Valor Unitario Año 3	Valor Unitario Año 4	Valor Unitario Año 5	Valor Total Año1	Valor Total Año2	Valor Total Año3	Valor Total Año4	Valor Total Año5
Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad										
Mora de castilla	Gramos	15,00	6,0	6,12	6,32	6,55	6,71	90,0	91,8	94,7	98,2	100,6
Hipoclorito de sodio	Centim. cub.	5,00	1,0	1,02	1,05	1,09	1,12	5,0	5,1	5,3	5,5	5,6
Conservantes	Gramos	3,00	1,0	1,02	1,05	1,09	1,12	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4
Azucar	Gramos	11,00	1,4	1,43	1,47	1,53	1,56	15,4	15,7	16,2	16,8	17,2
Costo por perdida-desperdicio de mora	Gramos	0,30	0,1	0,12	0,13	0,13	0,13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total Costo unitario de materias primas e insumos</b>								113,4	115,7	119,4	123,8	126,8

Fuente: Esta investigación

**Tabla 71. Presupuesto de mano de obra directa**

6. Presupuesto de mano de obra directa (1)									
Factor prestacional	59,70%								
Cargo (2)	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Operario de producción 1	1	616.000	7.392.000	4.413.024	11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
Operario de producción 2	1	616.000	7.392.000	4.413.024	11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
Auxiliar de empaque	1	616.000	7.392.000	4.413.024	11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>			22.176.000	13.239.072	35.415.072	36.123.373	37.279.321	38.658.656	39.586.464

Fuente: Esta investigación

**Tabla 72. Calculo unitario mano de obra**

7. Calculo de costo unitario de mano de obra						
Producto	Duración Proceso Producción (1)	Vr. Unitario de M. de O. Año 1 (2)	Vr. Unitario de M. de O. Año 2	Vr. Unitario de M. de O. Año 3	Vr. Unitario de M. de O. Año 4	Vr. Unitario de M. de O. Año 5
Jugo de mora de castilla presentación de 200 grs	1,1	45,57	42,26	39,65	37,37	34,79
0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1,1	45,57	42,26	39,65	37,37	34,79

(1) Especifique la duración del proceso de producción para cada producto en una misma unidad de tiempo (días, horas, minutos)  
 (2) Los resultados expresan el costo de la mano de obra por unidad de producción.

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 73. Presupuestos de sueldos a empleados.**

10. Presupuesto sueldos a empleados									
Factor prestacional	59,70%								
Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
<b>1. Administración</b>									
Secretaria	1	616.000	7.392.000	4.413.024	11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	1				11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
<b>2. Ventas</b>									
Vendedor	1	616.000	7.392.000	4.413.024	11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	1				11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
<b>Total</b>	<b>2</b>				<b>23.610.048</b>	<b>24.082.249</b>	<b>24.852.881</b>	<b>25.772.438</b>	<b>26.390.976</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 74. Presupuestos de gastos de administración.**

11. Presupuesto de Gastos de Administracion (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
Honorarios Administrador	1.300.000	15.600.000	15.912.000	16.421.184	17.028.768	17.437.458
Honorarios a Coordinador Mkt	900.000	10.800.000	11.016.000	11.368.512	11.789.147	12.072.086
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
Otros		0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>38.205.024</b>	<b>38.969.124</b>	<b>40.216.136</b>	<b>41.704.134</b>	<b>42.705.033</b>

Fuente: Esta investigación

**Tabla 75. Presupuesto de gastos de ventas.**

12. Presupuesto de Gastos de Ventas (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		11.805.024	12.041.124	12.426.440	12.886.219	13.195.488
Promocion y publicidad	1.692.945	20.315.346	20.721.653	21.384.746	22.175.981	22.708.205
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>32.120.370</b>	<b>32.762.777</b>	<b>33.811.186</b>	<b>35.062.200</b>	<b>35.903.693</b>

Fuente: Esta investigación

**Tabla 76. Inversiones diferidas**

13. Inversiones diferidas (Gastos Anticipados) (1).	
Descripción	Valor
Código de barras	265.300
Elaboración prototipos	500.000
Escrituras y Gastos Notariales	500.000
Permisos y Licencias	43.120.000
Registro Mercantil	200.000
Registros, Marcas y Patentes	0
Registro Sanitario	810.000
Permiso planeación mpal	0
Sayco y acimpro	10.000
Bomberos	0
Uso del suelo	
Evento de lanzamiento	1.500.000
<b>Total</b>	<b>46.905.300</b>

Fuente: Esta investigación

**Tabla 77. Bases para la cuantificación de las inversiones en capital de trabajo.**

14. Bases para la cuantificación de las inversiones en capital de trabajo y su fuente de financiación								
Condiciones de venta (1)	Contado %	8 días %	15 días %	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las ventas	70,0%		30,0%					100,0%
Condiciones de compra de materias primas e insumos (2)	Contado %	8 días %	15 días %	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las compras	50,0%		50,0%					100,0%

(1) Especifique el porcentaje de ventas de contado y el porcentaje de ventas a crédito de acuerdo al plazo otorgado en días. La suma de estas condiciones debe ser igual al 100% de las ventas.

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 78. Balance General**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo	5.877.798	112.949.431	193.308.607	273.858.693	351.719.052
Cuentas X Cobrar	4.062.009	12.873.700	14.446.740	16.385.215	18.715.052
Provisión Cuentas por Cobrar		-128.737	-144.467	-163.852	-187.151
Inventarios Materias Primas e Insumos	1.958.364	2.244.402	2.518.352	2.858.833	3.261.070
Inventarios de Producto en Proceso	366.096	419.994	467.875	526.859	595.187
Inventarios Producto Terminado	10.982.872	12.599.816	14.036.237	15.805.780	17.855.609
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	2.084.240	3.972.059	5.107.376	5.789.828	5.922.986
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>25.331.379</b>	<b>144.930.665</b>	<b>229.740.719</b>	<b>315.061.356</b>	<b>397.881.805</b>
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	70.000.000	71.600.550	69.188.742	67.435.961	65.817.497
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	36.919.200	35.775.812	32.436.737	29.290.373	26.034.957
Muebles y Enseres Neto	760.000	654.634	500.795	344.547	178.647
Equipo de Transporte Neto	28.000.000	27.132.840	24.600.442	22.214.199	19.745.249
Equipo de Oficina Neto	4.600.000	3.962.256	3.031.126	2.085.415	1.081.287
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>140.279.200</b>	<b>139.126.092</b>	<b>129.757.841</b>	<b>121.370.494</b>	<b>112.857.639</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>167.110.579</b>	<b>285.556.757</b>	<b>360.998.560</b>	<b>437.931.850</b>	<b>512.239.444</b>
<b>Pasivo</b>					
Cuentas X Pagar Proveedores	0	11.607.106	13.023.672	14.760.814	16.771.979
Impuestos X Pagar	0	13.925.093	16.114.505	22.386.290	29.026.417
Acreedores Varios		0	0	0	0
Obligaciones Financieras	67.110.579	130.110.579	178.653.848	213.197.117	234.518.164
Otros pasivos a LP		0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>67.110.579</b>	<b>155.642.778</b>	<b>207.792.025</b>	<b>250.344.221</b>	<b>280.316.560</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.224.398	4.798.533	8.374.525
Utilidades Retenidas	0	0	15.570.786	33.589.732	58.621.674
Utilidades del Ejercicio	0	22.243.979	25.741.351	35.759.918	46.366.874
Revalorización patrimonio	0	7.670.000	9.670.000	13.439.446	18.559.812
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>129.913.979</b>	<b>153.206.535</b>	<b>187.587.629</b>	<b>231.922.885</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>167.110.579</b>	<b>285.556.757</b>	<b>360.998.560</b>	<b>437.931.850</b>	<b>512.239.444</b>

**Fuente:** Esta investigación

**Tabla 79. Estado de resultados**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	308.968.800	346.721.760	393.245.160	449.161.238	505.810.380
Devoluciones y rebajas en ventas	15.448.440	17.336.088	19.662.258	22.458.062	25.290.519
Materia Prima, Mano de Obra	139.285.272	156.284.069	177.129.763	201.263.747	226.568.045
Depreciación	11.912.523	12.150.773	12.539.598	13.003.563	13.315.648
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	23.640.000	24.112.800	24.884.410	25.805.133	26.424.456
Utilidad Bruta	118.682.565	136.838.030	159.029.131	186.630.734	214.211.711
Gasto de Ventas	32.120.370	32.762.777	33.811.186	35.062.200	35.903.693
Gastos de Administración	38.205.024	38.969.124	40.216.136	41.704.134	42.705.033
Provisiones	128.737	15.730	19.385	23.298	23.604
Amortización Gastos	1.133.271	1.708.890	2.334.222	3.005.468	3.039.593
Utilidad Operativa	47.095.163	63.381.508	82.648.202	106.835.634	132.539.789
Otros ingresos					
Intereses	14.379.190	22.441.826	25.136.707	31.131.251	37.635.813
Otros ingresos y egresos	-14.379.190	-22.441.826	-25.136.707	-31.131.251	-37.635.813
Revalorización de Patrimonio	-7.670.000	-2.000.000	-3.769.446	-5.120.366	-4.007.909
Ajuste Activos no Monetarios	11.163.064	3.188.310	5.291.795	6.418.777	4.386.617
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-238.250	-777.649	-1.391.895	-1.248.342
Ajuste Amortización Acumulada	-39.965	-33.886	-109.986	-217.607	-218.505
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	3.453.099	916.174	634.714	-311.092	-1.088.139
Utilidad antes de impuestos	36.169.072	41.855.856	58.146.208	75.393.291	93.815.838
Impuestos (35%)	13.925.093	16.114.505	22.386.290	29.026.417	36.119.097
Utilidad Neta Final	22.243.979	25.741.351	35.759.918	46.366.874	57.696.740

Fuente: Esta investigación

**Tabla 80. Flujo de caja.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>					
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	47.095.163	63.381.508	82.648.202	106.835.634	132.539.789
Depreciaciones	11.912.523	12.150.773	12.539.598	13.003.563	13.315.648
Amortización Gastos	1.133.271	1.708.890	2.334.222	3.005.468	3.039.593
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	128.737	15.730	19.385	23.298	23.604
Impuestos	0	-13.925.093	-16.114.505	-22.386.290	-29.026.417
Neto Flujo de Caja Operativo	60.269.694	63.331.808	81.426.902	100.481.673	119.892.217
<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variación Cuentas por Cobrar	-8.811.691	-1.573.040	-1.938.475	-2.329.837	-2.360.381
Variación Inv. Materias Primas e insumos3	-286.037	-273.950	-340.481	-402.237	-412.201
Variación Inv. Prod. En Proceso	-53.898	-47.881	-58.985	-68.328	-71.157
Variación Inv. Prod. Terminados	-1.616.944	-1.436.421	-1.769.543	-2.049.829	-2.134.699
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Otros Activos	-2.657.406	-2.710.554	-2.764.765	-2.820.061	-2.876.462
Variación Cuentas por Pagar	11.607.106	1.416.566	1.737.141	2.011.165	2.108.692
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	-1.818.870	-4.625.279	-5.135.108	-5.659.125	-5.746.208
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-1.818.870	-4.625.279	-5.135.108	-5.659.125	-5.746.208
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	63.000.000	56.000.000	49.000.000	42.000.000	35.000.000
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	-7.456.731	-14.456.731	-20.678.953	-26.123.398
Intereses Pagados	-14.379.190	-22.441.826	-25.136.707	-31.131.251	-37.635.813
Dividendos Pagados	0	-4.448.796	-5.148.270	-7.151.984	-9.273.375
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	48.620.810	21.652.647	4.258.291	-16.962.188	-38.032.585
Neto Periodo	107.071.634	80.359.176	80.550.085	77.860.360	76.113.424
Saldo anterior	5.877.798	112.949.431	193.308.607	273.858.693	351.719.052
Saldo siguiente	112.949.431	193.308.607	273.858.693	351.719.052	427.832.477

Fuente: Esta investigación

**Tabla 81. Punto de equilibrio.**

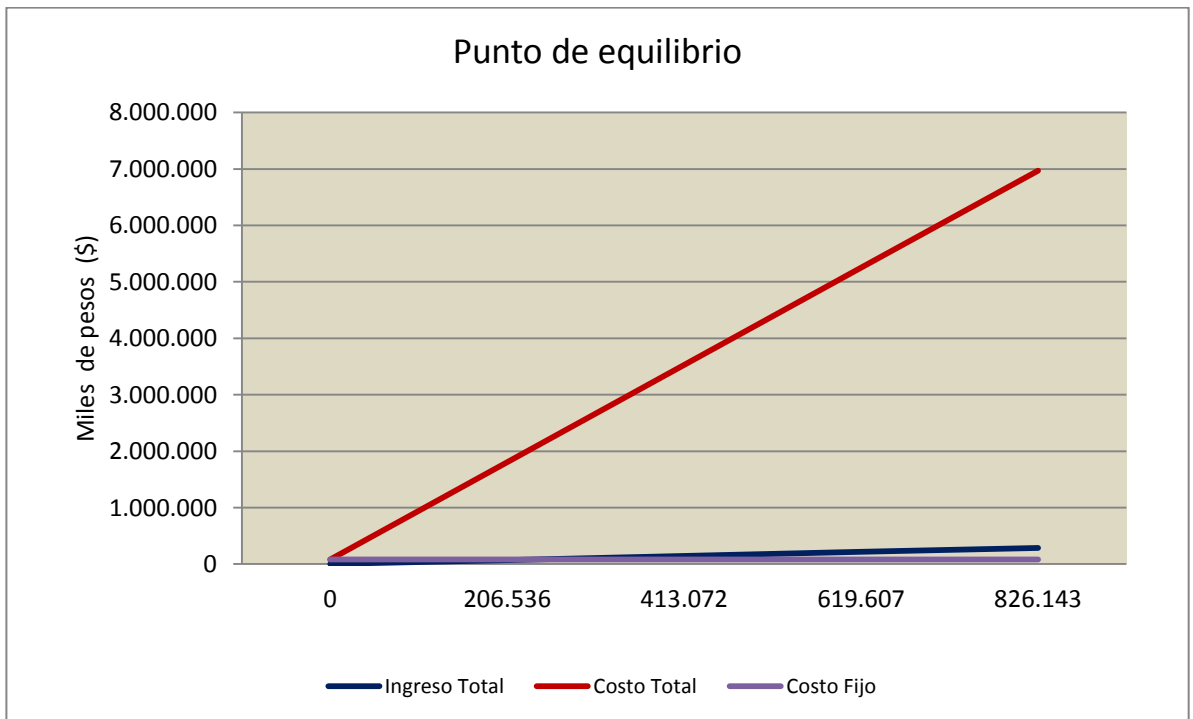
$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{81.660.096}{1 - (133123784,218182 / 309146880)}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 143.418.475$$

Punto de equilibrio en Unidades			
Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Jugo de mora de castilla presentación de 200 grs	413.072	347	143.418.475
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
<b>Total</b>	<b>413.072</b>		<b>143.418.475</b>

**Fuente:** Esta investigación



**Fuente:** Esta investigación



Cantidades	Ingreso Total	Costo total	Costos Fijos
0	0	81.660	81.660
206.536	71.709	1.804.328	81.660
413.072	143.418	3.526.995	81.660
619.607	215.128	5.249.663	81.660
826.143	286.837	6.972.331	81.660

**Tabla 82. Salidas.**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Supuestos Macroeconómicos</b>					
Variación Anual IPC	7,67%	2,00%	3,20%	3,70%	2,40%
Devaluación	5,40%	9,80%	2,90%	2,90%	6,00%
Variación PIB	2,40%	0,40%	1,40%	4,70%	7,50%
DTF ATA	9,68%	6,33%	3,68%	4,13%	5,34%
<b>Supuestos Operativos</b>					
Variación precios		2,0%	3,1%	3,8%	2,4%
Variación Cantidades vendidas		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación costos de producción		11,4%	12,6%	13,0%	12,0%
Variación Gastos Administrativos		2,0%	3,2%	3,7%	2,4%
Rotación Cartera (días)		15	15	15	15
Rotación Proveedores (días)		30	30	30	30
Rotación inventarios (días)		36	36	36	36
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>					
Liquidez - Razón Corriente	5,68	7,88	8,48	8,69	8,71
Prueba Ácida	5	7	8	8	8
Rotación cartera (días)	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)	17,8	17,7	17,6	17,4	17,3
Rotación Proveedores (días)	27,4	27,6	27,7	27,8	28,0
Nivel de Endeudamiento Total	54,5%	57,6%	57,2%	54,7%	51,2%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	419,1%	344,3%	388,0%	394,7%	395,7%
Ebitda / Servicio de Deuda	419,1%	258,4%	246,4%	237,2%	233,6%
Rentabilidad Operacional	15,2%	18,3%	21,0%	23,8%	26,2%
Rentabilidad Neta	7,2%	7,4%	9,1%	10,3%	11,4%
Rentabilidad Patrimonio	17,1%	16,8%	19,1%	20,0%	20,3%
Rentabilidad del Activo	7,8%	7,1%	8,2%	9,1%	9,9%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>					
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos					
Flujo de Operación		60.269.694	63.331.808	81.426.902	100.481.673
Flujo de Inversión	-163.048.570	-1.818.870	-4.625.279	-5.135.108	-5.659.125
Flujo de Financiación		48.620.810	21.652.647	4.258.291	-16.962.188
Flujo de caja para evaluación	-163.048.570	58.450.824	58.706.529	76.291.794	94.822.548
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	-163.048.570	49.534.596	43.261.996	48.887.760	52.836.749
<b>Criterios de Decisión</b>					
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		16%			
TIR (Tasa Interna de Retorno)		24,74%			
VAN (Valor actual neto)		32.215.157			
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		2,26			
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses		8 mes			
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)		40,16%			
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )		15 mes			
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )		16 mes			

**Fuente:** Esta investigación

## 9.10 TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO)

$$TIO = DTF - IPC + T$$

En donde:

DTF = Depósito a término fijo

IPC = Inflación

T = Tasa que aspira el inversor

$$TIO = 5,34\% - 2,40\% + 16\%$$

$$TIO = 18,94\%$$

En relación a la TIO se tiene que si el inversor decidiera depositar su dinero en un CDT, obtendría una tasa de oportunidad del 18,94% que comparado a la TIR el cual es del 24.74% sería beneficioso en el largo plazo, no obstante corre un mayor riesgo pero los réditos serían satisfactorios.

## 9.11 BENEFICIO/COSTO

$$\frac{VPN + I}{I}$$

VPN: \$34.509.941

I: \$167.110.579

$$\frac{\$32.215.157 + \$167.110.579}{\$167.110.579} = 1,20$$

$$\frac{\$32.215.157 + \$167.110.579}{\$167.110.579}$$

En cuanto a la inversión realizada por la empresa se tiene una inversión total de \$ 167.110.579 de los cuales \$ 100.000.000 corresponden a inversionistas y se va a financiar el resto del proyecto mediante un crédito bancario por valor de 67.110.579.

La relación de Costo / Beneficio arroja un resultado de 1,20, lo que nos indica que por cada 1 peso invertido en el proyecto se recibirá 2 pesos; por lo que se puede concluir que el proyecto es viable.

## **CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD**

- ✓ El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 22.243.979.
- ✓ El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 143.418.475.
- ✓ La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, arroja una TIR del 24.74 % y un Valor Presente Neto de \$ 32.215.157. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera levemente la Tasa de Interés de Oportunidad. Eventualmente el proyecto no podría soportar cambios en variables sensibles en su desarrollo operacional.

## CONCLUSIONES

- En el Municipio de Córdoba los productores de mora carecen de conocimiento de producción limpia, el producto ha sido cultivado de manera tradicional sin generar ningún valor agregado. Actualmente muestran interés en cambiar su forma de cultivo e irse adaptando a las exigencias del mercado a razón del resultado arrojado del presente estudio.
- Al realizar el estudio de mercado se evidenció que los establecimientos encuestados que distribuyen derivados de mora de castilla, consideran que el jugo es el producto más comercializado, siendo este el que genera una gran oportunidad de ser producido, por encima de otros productos como la pulpa de fruta, la mermelada o la jalea. Además aproximadamente 8 de cada 10 consumidores afirma estar en la disposición de comprar productos elaborados con producción limpia, siendo esta una oportunidad de incursionar en el mercado de este tipo de productos.
- ASOGRAFUT cuenta con un ambiente externo favorable ya que las oportunidades del mercado son atractivas para el desarrollo del producto, sin embargo se hace necesario trabajar en las debilidades internas que presenta la Asociación a fin de resaltar el atributo de trabajar con productos con producción limpia y debe prevalecer esta consigna al momento de elaborar estrategias de mercado, para así ser reconocida como una empresa pionera en este tipo de producción.
- La localización de la planta está sujeta a factores de localización como lo son: el buen estado de las vías, los servicios públicos óptimos, buenas telecomunicaciones, condiciones climáticas propicias para la producción, fácil disponibilidad de la materia prima, orden público, estas entre las más relevantes. Además al interior de la organización se debe cumplir una serie de lineamientos exigidos por el INVIMA para tener el aval de funcionamiento de esta entidad, como el mantenimiento de la higiene a nivel de los empleados, limpieza en todas las áreas de la empresa, recolección de basuras, equipamiento de ventanas y puertas, espacio físico entre otros y llevar a cabo las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)

- La estructura organizacional de ASOGRAFUT, es una pieza fundamental que permite tener claridad acerca del personal requerido, su escala jerárquica y los roles de cada uno de los trabajadores; para de esta forma contar con una empresa organizada donde las funciones que se ejecuten sean en pro del crecimiento de la organización y en coherencia con cada puesto de trabajo y la responsabilidad y compromiso que le compete.

En cuanto a los factores económicos la empresa tiene muchas oportunidades de prosperar en el largo plazo, ya que en primer lugar la inflación en el país es una de las más bajas en la historia, y en segundo lugar existe un ambiente propicio para la inversión y el crédito financiero, no sin antes dejar de mencionar la disminución evidenciada de los índices de desempleo, entre otros factores favorables a nivel económico.

- La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco arroja una TIR del 24.74 % y un Valor Presente Neto de \$ 32.215.157. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera levemente la Tasa de Interés de Oportunidad. Eventualmente el proyecto no podría soportar cambios en variables sensibles en su desarrollo operacional.
- Con el desarrollo de este proyecto se contribuye al cuidado del medio ambiente teniendo en cuenta que al aplicar las Buenas prácticas agrícolas ASOGRAFUT se encaminara a una producción más limpia lo que conlleva a darle un valor agregado al producto, beneficio que finalmente se transmite al consumidor final quien también busca un producto más saludable y amigable con el medio ambiente.

## RECOMENDACIONES

- Se debe realizar un control exhaustivo a la producción de las moras de castilla, a fin de implementar los parámetros de producción limpia, es importante recordar que este es un primer paso para llegar a un producto orgánico y completamente limpio, por lo tanto los agricultores necesitan capacitarse en el tema para poder llevar a cabo lo planeado; una vez cultivado el producto la empresa debería enfocarse en la producción de jugos de mora de castilla, puesto que es el derivado de mayor aceptación entre los consumidores de San Juan de Pasto, además de elaborarse bajo todos los estándares de calidad para así ganar un reconocimiento de marca a nivel regional.
- ASOGRAFUT debe implementar las áreas administrativas y de mercadeo que definan claramente las políticas internas de la Asociación para que estas sean las que establezcan los lineamientos y directrices que conlleven a la consecución de los objetivos; de esta manera se lograra un verdadero aprovechamiento del entorno favorable que se presenta para el desarrollo y posicionamiento de la Asociación y sus productos; lo que representaría dar un beneficio a los socios y a la comunidad en general del Municipio de Córdoba.
- Siendo ASOGRAFUT una asociación que va a incursionar en el mercado con un nuevo producto, debe apoyarse principalmente en el área de mercadeo, quienes con las estrategias expuestas en el presente proyecto las actividades de promoción y publicidad que se realicen logran penetrar en el mercado con los jugos de marca “Freskimora” y finalmente posicionar el producto en la región entre uno de los más apetecidos por los consumidores.
- Para la financiación del proyecto se recomienda en lo posible no recurrir a las entidades bancarias, ya que el pago de los intereses puede repercutir en las utilidades al final del ejercicio. Además, la empresa debe manejar una política estable de precios, créditos y manejo de descuentos, esto con el fin de no de descapitalizarse en el largo plazo, además de tener en cuenta el manejo de proveedores de materias primas con personas serias y con las condiciones logísticas necesarias para no desabastecerse.
- ASOGRAFUT debe seguir las normas establecidas dentro de las buenas prácticas agrícolas, tanto en el tiempo de cosecha como a la hora de la elaboración del producto y así cumplir con el objetivo del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

BOTERO, Jorge Humberto, Ministro de Comercio, Industria y Turismo 2003-2007

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL.  
Proyecto Alianzas productivas, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-  
Oriente Antioqueño

CUENTAS ECONÓMICAS DE NARIÑO. Universidad de Nariño. Facultad de  
ciencias económicas y administrativas.2006

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. ICER. Informe de  
 coyuntura económica regional Departamento de Nariño 2012, 114 p.

LEY 1014 DE ENERO 26 DE 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento.  
 Disposiciones Generales. Artículo 1, definición f.

REINA, Carlos Emilio. Manejo post cosecha y evaluación de la calidad para la  
 mora de castilla que se comercializa en la ciudad de Neiva. 160 p.

Secretaría de Agricultura y Mercadeo Municipal UMATA. Enero- noviembre de  
 2005

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de  
 empresa. Segunda Edición. Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda.,  
 2001. 160 p. ISBN 958-699-023-0



## NETGRAFÍA

Balance Tecnológico Cadena Productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca. (2006) [en línea] disponible en: [http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pp\\_balance%20tecnol%C3%B3gico%20cadena%20productiva%20hortofruticola\\_ccb\\_mayo\\_2006.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pp_balance%20tecnol%C3%B3gico%20cadena%20productiva%20hortofruticola_ccb_mayo_2006.pdf), recuperado: 10 de septiembre de 2013.

Boletín estadístico, cámara de comercio, (en línea), disponible en [www.ccpasto.org.co](http://www.ccpasto.org.co), recuperado 16 de noviembre de 2014

Censo general perfil Córdoba- Nariño, (en línea) disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52215T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52215T7T000.PDF), recuperado: 14 de Septiembre de 2012

DECRETO 967 DE 2001. (2001) [en línea] disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49210>, recuperado: 7 de septiembre de 2013.

Definición de mora, (en línea), disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Mora\\_\(fruta\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mora_(fruta)), recuperado: 20 de octubre de 2012

Definición Rubusglaucus, (en línea), disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus\\_glaucus](http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus_glaucus), recuperado el 25 de octubre 2012.

Desarrollo del cultivo de mora (2006) en línea. Disponible en: <http://www.encolombia.com/NoticieroInformativo/CampoyAgroindustria/Desarrollod elcultivodemora.htm>, (Tafur et al., 2006). Recuperado: septiembre 14 de 2012

Desarrollo de cultivo de mora, (en línea) disponible en: <http://www.encolombia.com/economia/noticias-agroindustria/desarrollo-del-cultivo-de-mora/>, recuperado: 20 de septiembre de 2012.

Diario del sur, artículo: Estudio del observatorio de Mercado de trabajo (2012) (en línea). Disponible en: <http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginas/vernoticias>. Recuperado: agosto 18 de 2012

Estrategia de regionalización de producción más limpia en Colombia, Carlos Mario Tamayo S. Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, (en línea) disponible en: <http://www2.medioambiente.gov.ar/documentos/ordenamiento/seminario2/Colombia.PDF>, recuperado: 20 de marzo de 2012.

Las condiciones económicas del Departamento de Nariño-Colombia frente al Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América, Diego Mauricio DíazVelásquez, (en línea) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos44/condiciones-economicas-narino/condiciones-economicas-narino2.shtml>; recuperado 20 de marzo de 2012

Las buenas prácticas agrícolas, (en línea), disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/AI010s/AI010s00.pdf>, recuperado el: 20 de octubre de 2014

Las múltiples dimensiones de la seguridad alimentaria. (2013) [en línea] disponible en: <http://www.fao.org/publications/sofi/es/>, recuperado: 8 de septiembre de 2013. Ley 1014 de 2006, (en línea) disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924>, recuperado 10 de noviembre de 2012.

Manejo orgánico del cultivo de mora (Rubus sp.) (en línea), disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3074/1/mag129.pdf>, recuperado: 20 de septiembre de 2012.

Manual de principios y herramientas de Producción Limpia, (en línea), disponible en <http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/Documentos/GuiasyManuales/616>, recuperado el 25 de octubre de 2012

Mora de castilla (2013) [en línea] disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus\\_glaucus](http://es.wikipedia.org/wiki/Rubus_glaucus), recuperado: 10 octubre. 2013.

Nuevas tecnologías en el sector de zumos y néctares. (2011) [en línea] disponible en:

[http://www.innovacion.gob.sv/inventa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1180:nuevas-tecnologias-en-el-sector-de-zumos-y-nectares&catid=129:alimentos-y-bebidas&Itemid=297](http://www.innovacion.gob.sv/inventa/index.php?option=com_content&view=article&id=1180:nuevas-tecnologias-en-el-sector-de-zumos-y-nectares&catid=129:alimentos-y-bebidas&Itemid=297), recuperado: 13 de septiembre de 2013.

PIF Postobón. (2011) [en línea] disponible en: <http://pifpostobon.blogspot.com/2011/10/analisis-del-producto.html> , recuperado: 5 de octubre de 2013.

Proceso de planeación (2009) en línea. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/laplaneacion>. Recuperado: mayo 25 de 2012.

Proceso de planeación (en línea), disponible en: <http://www.crecenegocios.com/laplaneacion>. recuperado: octubre de 10 de 2012

Plan de Desarrollo Municipal 2008-“Cambio, camino al progreso”, Yesid Iván Yandun Chitan, Alcalde Municipal. (en línea) Disponible en internet: <http://www.cordoba-narino.gov.co>-. Sección Economía, recuperado 21 julio de 2012.

Plan de Desarrollo Municipal 2008-“Cambio, camino al progreso”, Yesid Iván Yandun Chitan, Alcalde Municipal. (en línea) Disponible en internet: <http://www.cordoba-narino.gov.co>-. Sección EconomíaTerritorio, recuperado 21 julio de 2012.

Postobón S.A. (2012) [en línea] disponible en: [http://www.slideshare.net/CindyOrtiz1/postobn-sa-12199257?from\\_search=7](http://www.slideshare.net/CindyOrtiz1/postobn-sa-12199257?from_search=7), recuperado octubre 2 de 2013

Proceso de elaboración de jugo de frutas. (2013) [en línea] disponible en: <http://luisquezada.wordpress.com/2008/10/09/como-fabricar-jugos-de-frutas-proceso-de-elaboracion/>, recuperado: 10 octubre 2013.

Producción de mora de castilla en Colombia (en línea) disponible en: <http://morasdecastillalaestancia.blogspot.com/2009/12/produccion-de-mora-de-castilla-en.html>, recuperado: 25 de septiembre de 2012

Producción de mora de castilla (2009) en línea. Disponible en: <http://morasdecastillalaestancia.blogspot.com/2009/12/produccion-de-mora-de-castilla-en.html>, recuperado: febrero de 2012

PROYECCION DE COLOMBIA CON RELACIÓN A LA EXPORTACION DE PULPA DE MORA A ESTADOS UNIDOS. (2008) [en línea] disponible en: [http://investigaciones.usc.edu.co/files/CEIDER/GIDEEI\\_USC\\_017.pdf](http://investigaciones.usc.edu.co/files/CEIDER/GIDEEI_USC_017.pdf), recuperado: 20 de septiembre de 2013

Proyecto Apoyo Alianzas Productivas. (en línea) disponible en internet: <http://www.observatorio.misionrural.net/noticias/morasumapaz.htm>, recuperado 25 de septiembre de 2012.

Reflexiones teóricas sobre la comercialización de productos y servicios universitarios, (en línea), disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/comercializacion-de-productos-universitarios.htm>, recuperado: 15 octubre de 2012

Resolución 0187 de 2006, (en línea) disponible en: <http://www.ica.gov.co/getdoc/0febd8ff-a997-49d6-86ed-114fbace1eb4/187.aspx>. Recuperado noviembre 10 de 2012

Situación actual y perspectivas del mercado de la mora. [en línea] disponible en: [https://www.google.com.co/?gws\\_rd=cr&ei=3yhTUtP5JlqM9AS64E4#q=consumo+de+mora+en+colombia](https://www.google.com.co/?gws_rd=cr&ei=3yhTUtP5JlqM9AS64E4#q=consumo+de+mora+en+colombia), recuperado: 16 de septiembre de 2013.

Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria. UMATA, (en línea), disponible en: <http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=840>, recuperado el 25 de octubre de 2012

# ANEXOS

**Anexo A. Entrevista a productores de mora de castilla del municipio de Córdoba – Nariño.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
ENTREVISTA A PRODUCTORES DE MORA DE CASTILLA DEL MUNICIPIO DE  
CORDOBA-NARIÑO**

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene como fin determinar la situación actual de la producción de mora de castilla del Municipio de Córdoba – Nariño.

- ¿Cuánto produce cada año, aproximadamente?
- ¿Quiénes son los principales compradores de su producción?
- ¿A qué precio comercializa la mora que produce?
- ¿Qué tanto conoce de producción limpia?
- ¿Le gustaría cambiar la forma de producción tradicional a una producción limpia? ¿Porque?
- ¿Estaría interesado en hacer parte de una empresa comercializadora de mora con producción limpia y sus derivados?

**SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS**

---

---

---

---

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## Anexo B. Encuesta a consumidores potenciales de la ciudad de Pasto.

Encuesta No. \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADERO  
ENCUESTA A CANALES DE DISTRIBUCION

La presente investigación se realiza con fines académicos, por lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas de la manera más sincera posible.

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:** \_\_\_\_\_

a. SUPERMERCADO	b. CAFETERIA		
c. RESTAURANTE	d. HOTEL		

1. ¿Comercializa derivados de mora de castilla?  
 (a. Si    b. No)

Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 2, de lo contrario continúe con pregunta 3

2. ¿Qué presentaciones comercializa?  

a. Mermelada	b. Jalea	c. Jalebe
d. Pulpa	e. Yogurt	f. Jugo

Teniendo en cuenta que unos de los principales objetivos de la producción limpia son minimizar los riesgos para la salud humana y el ambiente, elevando simultáneamente la productividad y la competitividad de la empresa, responda las siguientes preguntas:

3. ¿Cuáles su grado de conocimiento de productos con Producción Limpia?  

a. Alto	b. Medio	c. Bajo
d. Nulo		

Si su respuesta es "Nulo", por favor continúe con la pregunta 12

4. ¿Qué calificación le otorga de 1 a 5 a esta clase de productos, en cuanto su calidad? (Siendo 1 baja calidad y 5 alta calidad)  

a. 1	b. 2	c. 3
d. 4	e. 5	

5. ¿Conoce o sabe de la existencia de los derivados de mora de castilla con producción limpia?  

a. Si	b. No
-------	-------

6. ¿Tendría disponibilidad para comercializar esta clase de productos?  

a. Si	b. No
-------	-------

Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 7, de lo contrario continúe con la pregunta 12

7. ¿Qué presentación es la que usted prefiere? (Seleccione una sola respuesta)

a. Mermelada	b. Jalea	c. Jalebe
d. Pulpa	e. Yogurt	f. Jugo

8. ¿Con qué frecuencia adquiriría este producto?

a. Semanalmente	b. Cada 2 semanas	c. Cada 3 semanas
d. Mensualmente		

9. ¿Qué cantidad de producto estaría dispuesto a comprar?

a. Entre 1 y 20 kgs.	b. Entre 21 y 100 kgs.	c. Entre 101 y 200 kgs.
d. Entre 201 y 400 kgs.	e. Mas de 400 kgs.	

10. ¿Cuál sería la modalidad de pago de su mayor conveniencia?

a. Contado	b. Crédito 1 semana	c. Crédito 15 días
d. Crédito 1 mes	e. Otra	¿Cuál?

11. ¿Qué característica destacaría más, si optara por derivados de mora de castilla con Producción Limpia?

a. Presentación	b. Calidad	c. Precio
d. Marca	e. Contenido nutricional	
f. Otra	¿Cuál?	

12. ¿Por qué medio publicitario le gustaría conocer la existencia del nuevo producto?

a. Afiches	b. Expositores	c. Volantes
d. Publicidad radial	e. Publicidad televisiva	f. Camisetas
g. Periódico	h. Otro	¿Cuál?

13. ¿Si conociera una empresa o una nueva marca de productos de mora con producción limpia en la región, que le brinde calidad, buen precio, buena presentación y promoción por su venta, estaría dispuesto a comprar el producto?

a. Si	b. No
-------	-------

GRACIAS POR SU COLABORACION.

## **Anexo C. Formato de interrogantes de auditoría interna.**

### **• Administración**

- ¿La organización cuenta con filosofía organizacional completa definida?
- ¿Existe un organigrama definido para la organización?
- ¿Están claramente definidas las funciones administrativas dentro de la organización?
- ¿Se plantean los objetivos organizacionales estratégicamente y se busca en consenso de todos los miembros?

### **• Mercadeo**

- ¿Se implementan estrategias de promoción y publicidad?
- ¿Los canales de distribución son seleccionados estratégicamente?
- ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son óptimos?

### **• Finanzas**

- ¿Se aplica procesos contables a las operaciones que maneja la organización?
- ¿Cuenta la organización con capital de trabajo suficiente?
- ¿Se presupuesta adecuadamente las actividades y obligaciones que debe cumplir la organización?
- ¿El negocio de producción de mora de castilla evidencia rentabilidad con base al margen de utilidad?

### **• Producción**

- ¿Son confiables y razonables los proveedores de insumos para la producción?
- ¿Se cuenta con infraestructura y maquinaria en buen estado para la producción?
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- ¿Se cuenta con terrenos para poder ampliar la producción?

### **• Investigación y desarrollo**

- ¿Se capacita a los miembros de la organización en temas relacionados con los procesos productivos y las nuevas tecnologías?



**Anexo D. Acta de constitución de una sociedad.**

**ACTA DE CONSTITUCIÓN  
ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE SOCIOS  
No 001**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**HORA:** \_\_\_\_\_

**NUMERO DE ASISTENTES:** \_\_\_\_\_

**ORDEN DEL DÍA**

1. Asistencia de los socios
2. Voluntad de constituir una Sociedad **Limitada**
3. Lectura, aprobación y discusión de los estatutos
4. Elección de los dignatarios de la Junta Directiva
5. Proposiciones y Varios

**DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA**

1. Se procede a una reunión de manera formal entre los socios para dar inicio a la constitución de la empresa

2. Se manifiesta que se hace necesario la constitución de una Sociedad, que busca producir y comercializar pulpa de fresa en la región garantizando a la comunidad un producto de calidad que logre satisfacer sus necesidades.

3. Se dio lectura artículo por artículo al proyecto de estatutos, siendo aprobado por unanimidad. Los cuales se anexan al final del acta y forman parte integral del presente documento.

4. Se nombra por unanimidad al señor (a) xxxxxxxx, identificado con cédula de ciudadanía No XXXXX, y XXXXX, Identificado con cedula de ciudadanía No XXXXXX quienes manifiestan aceptación del cargo.

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CEDULA</b>
REPRESENTANTE LEGAL	XXXXX	XXXXXX
PRESIDENTE	XXXXX	XXXXXX

5. No habiendo mas intervenciones por parte de los asistentes a la misma se da por terminada la reunión, siendo las ( ), del día ( ) de ( ) de (2013) y agotado el orden del día se levanta la sesión.

Se deja Constancia que la presente acta fue leída y aprobada por unanimidad en todas y cada una de sus partes.

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Representante legal

Deberá realizar el RECONOCIMIENTO DE LAS FIRMAS del presidente y secretario de la reunión en este documento (lo puede efectuar en: Notaria, Juzgado o inspección de policía)tenga en cuenta el reconocimiento de las firmas del presidente y representante legal de la reunión, solamente debe hacerlo en el acta de constitución, en los estatutos no una vez efectuado el reconocimiento de firmas, por favor sacar fotocopia a este documento y luego autentique en notaria la fotocopia

Nota: dentro de los 10 días siguientes a la inscripción en cámara de comercio deberá complementar la legalización informando al respectivo órgano de control y vigilancia; para lo cual deberán entregar: oficio de remisión, certificado original expedido por cámara de comercio, copia del acta de constitución y los estatutos.

## Anexo E. Registro Único Empresarial.

### REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL FORMULARIO DE MATRICULA O RENOVACIÓN PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS Y SUCURSALES DE SOCIEDAD EXTRANJERA



Diligencia a máquina o letra impresa los datos  
 Autorizo el uso y divulgación de la información reportada en este formulario  
 En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada  
 En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional  
 No diligencie los espacios sombreados, son de uso exclusivo de la Cámara de Comercio

Código de la Cámara   Fecha de diligenciamiento Año     Mes   Día   Página 1/2

IDENTIFICACIÓN	
No. <input type="text"/>	C.C. <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> T.I. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> País <input type="text"/>
NIT <input type="checkbox"/> No. <input type="text"/>	
INSCRIPCIÓN / MATRICULA <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> Matrícula No. <input type="text"/> Año que Renueva <input type="text"/>	
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES	
RAZÓN SOCIAL (Solo si es Persona Jurídica) <input type="text"/> SIGLA <input type="text"/>	
NOMBRE COMERCIAL <input type="text"/> LGGR <input type="text"/>	
Personas Naturales PRIMER APELLIDO <input type="text"/> SEGUNDO APELLIDO <input type="text"/> NOMBRES <input type="text"/>	
DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL <input type="text"/> BARRIO <input type="text"/>	
MUNICIPIO <input type="text"/>	DEPARTAMENTO <input type="text"/> FAX <input type="text"/> A.A. <input type="text"/>
TELÉFONO FIJO <input type="text"/>	TELÉFONO FIJO <input type="text"/> TELÉFONO CELULAR Autorizo a la Cámara de Comercio a remitir mensajes a este número de celular SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO <input type="text"/>	
PÁGINA WEB <input type="text"/>	
SI LOS DATOS DE UBICACIÓN PARA NOTIFICACIONES SON DIFERENTES A LOS REPORTADOS ANTERIORMENTE, DILIGENCIÉLOS A CONTINUACIÓN	
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN <input type="text"/> LGPN <input type="text"/> BARRIO <input type="text"/>	
MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN <input type="text"/>	DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN <input type="text"/> FAX PARA NOTIFICACIÓN <input type="text"/> A.A. <input type="text"/>
TELÉFONO FIJO PARA NOTIFICACIÓN <input type="text"/>	TELÉFONO FIJO PARA NOTIFICACIÓN <input type="text"/> TELÉFONO CELULAR PARA NOTIFICACIÓN Autorizo a la Cámara de Comercio a remitir mensajes a este número de celular SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CORREO ELECTRÓNICO PARA NOTIFICACIÓN <input type="text"/>	
INFORMACIÓN FINANCIERA	
En los términos de la Ley debe tomarse del balance de apertura o con corte a 31 de diciembre del año anterior. Datos en pesos y sin decimales.	
<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>
Corriente \$ <input type="text"/>	Pasivo Corriente \$ <input type="text"/> Ingresos Operacionales \$ <input type="text"/>
Fijo Neto \$ <input type="text"/>	Largo Plazo \$ <input type="text"/> Ingresos No Operacionales \$ <input type="text"/>
Otros \$ <input type="text"/>	Pasivo Total \$ <input type="text"/> Gtos. Operacionales de Ventas \$ <input type="text"/>
Valorizaciones \$ <input type="text"/>	Patrimonio Total \$ <input type="text"/> Gtos. Operacionales de Administración <input type="text"/>
<b>Activo Total</b> \$ <input type="text"/>	Pasivo + Patrimonio \$ <input type="text"/> Utilidad /Pérdida Operacional \$ <input type="text"/>
<b>SI ES EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO</b>	
APORTES LABORALES \$ <input type="text"/>	APORTES ACTIVOS \$ <input type="text"/>
% <input type="text"/>	% <input type="text"/>
APORTES LABORALES ADICIONALES \$ <input type="text"/>	APORTES EN DINERO \$ <input type="text"/>
% <input type="text"/>	% <input type="text"/>
<b>SOLO PARA PERSONAS JURÍDICAS - COMPOSICIÓN DEL CAPITAL</b>	
FECHA DE CONSTITUCIÓN <input type="text"/> HASTA <input type="text"/>	
NACIONAL <input type="checkbox"/> 1.1 PÚBLICO <input type="text"/> % 1.2 PRIVADO <input type="text"/> %	
EXTRANJERO <input type="checkbox"/> 2.1 PÚBLICO <input type="text"/> % 2.2 PRIVADO <input type="text"/> %	
ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	
ACTIVA <input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> ETAPA PREOPERATIVA <input type="checkbox"/> 02 <input type="checkbox"/> EN CORCORDATO <input type="checkbox"/> 03 <input type="checkbox"/> INTERVENIDA <input type="checkbox"/> 04 <input type="checkbox"/>	
EN LIQUIDACIÓN <input type="checkbox"/> 05 <input type="checkbox"/> ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN <input type="checkbox"/> 06 <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> 07 <input type="checkbox"/> CUAL? <input type="text"/>	

## Anexo F. Formulario de Registro Único Tributario – RUT.

04/07/13
RUT

	<b>Formulario del Registro Único Tributario</b> Hoja Principal		001															
Espacio reservado para la DIAN		2. Concepto <input type="checkbox"/> 4. Número de formulario																
5. Número de Identificación Tributaria (NT):		14. Buzón electrónico																
6. DV		12. Dirección Seccional																
<b>IDENTIFICACION</b>																		
24. Tipo de contribuyente:		27. Fecha expedición:																
25. Tipo de documento:		26. Número de identificación:																
Lugar de expedición		30. Ciudad/Municipio:																
28. País:		29. Departamento:																
31. Primer apellido		34. Otros nombres																
32. Segundo apellido		33. Primer nombre																
35. Razón social:																		
36. Nombre comercial:		37. Sigla:																
<b>UBICACION</b>																		
38. País:		40. Ciudad/Municipio:																
39. Departamento:		41. Dirección:																
42. Correo electrónico:		45. Teléfono 2:																
43. Apartado aéreo		44. Teléfono 1:																
<b>CLASIFICACION</b>																		
<b>Actividad económica</b>			<b>Ocupación</b>															
<b>Actividad principal</b>		<b>Actividad secundaria</b>		<b>Otras actividades</b>														
46. Código:	47. Fecha inicio actividad:	48. Código:	49. Fecha inicio actividad:	50. Código:	1	2	51. Código											
							52. Número establecimientos											
<b>Responsabilidades</b>																		
53. Código:																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	

<https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/visor/formularios/f1/v4/h01.html>
1/2

**Anexo G. Lista de supermercados y autoservicios con disponibilidad de comercializar una marca de derivados de mora de castilla con producción limpia.**

<b>LISTA DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS ENCUESTADOS</b>	
1	DE KOMPRAS SUPERMERCADO
2	AUTOSERVICIO LA BODEGA
3	AUTOSERVICIO LA PROVISION
4	AUTOSERVICIO GENESIS
5	SUPER TIENDA SANTANDER
6	ALMACEN EXITO
7	SUPER TIENDA LA FAVORITA
8	AUTOSERVICIO SURTIMAS DEL SUR
9	AUTOSERVICIO TIGRE DE LA REBAJA
10	AUTOSERVICIO EL CAFETAL
11	AUTOSERVICIO MERCAHOGAR LA 12
12	AUTOSERVICIO MACROECONOMICO
13	SUPER TIENDA JANNET VIVIANA
14	AUTOSERVICIO MANA
15	AUTOSERVICIO LA 21