

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA “EXOTIC
FRUITS” DEDICADA A LA TRANSFORMACIÓN PRIMARIA Y COMERCIALIZACIÓN
DE LA GRANADILLA EN LA ZONA DEL ALTO PUTUMAYO

ALEXANDRA BENAVIDES HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESCUELA DE POSTGRADOS FACEA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2018

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA “EXOTIC
FRUITS” DEDICADA A LA TRANSFORMACIÓN PRIMARIA Y COMERCIALIZACIÓN
DE LA GRANADILLA EN LA ZONA DEL ALTO PUTUMAYO

ALEXANDRA BENAVIDES HERNÁNDEZ

Trabajo de grado presentado para obtener el título de
Magister en Administración.

ASESOR
MAGISTER BENJAMÍN BETANCOURT

UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESCUELA DE POSTGRADOS FACEA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2018

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, por el director del trabajo de investigación y por los jurados evaluadores.

Andrés Ramiro Azuero R.
Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Firma del jurado evaluador

Firma del jurado evaluador

San Juan de Pasto, agosto 2018.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. METODOLOGÍA.....	15
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4. JUSTIFICACIÓN	17
1.5. MARCO REFERENCIAL	19
1.5.1. Estado del Arte.....	19
1.5.2. Marco Teórico	26
1.5.3. Marco Contextual	28
1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
1.7. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	30
1.8. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	30
1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	31
1.10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
1.11. MARCO LÓGICO	31
2. IDEA DE NEGOCIO	34
2.1. DESCRIBIR LA IDEA DE NEGOCIO.....	34
2.2. EVALUACIÓN DE LA IDEA.....	35
2.2.1. Segmentos de mercado (SM).....	37
2.2.2. Propuesta de valor (PV)	37
2.2.3. Canales (C)	37
2.2.4. Relaciones con clientes (RCI)	38
2.2.5. Fuentes de ingresos (FI).....	38
2.2.6. Recursos clave (RC)	38
2.2.7. Actividades clave (AC)	39
2.2.8. Asociaciones clave (AsC).....	39
2.2.9. Estructura de costos (EC).....	40
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	42
3.1. ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO	44
3.1.1. Ubicación y localización geográfica	45
3.1.2. Extensión y límites.....	45
3.1.3. División administrativa.....	45
3.1.4. Medio natural fisiografía	46
3.1.5. Hidrografía	46
3.1.6. Clima.....	46
3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	47
3.3. ENTORNO SOCIAL	50
3.4. ENTORNO ECONOMICO	52
3.4.1. Distribución de la propiedad de la tierra.....	56

3.4.2. Producción agropecuaria.....	57
3.5. ENTORNO CULTURAL.....	58
3.5.1. El colono	59
3.5.2. El indígena	59
3.5.3. Población artesanal.....	60
3.5.4. Carnavales de los Indígenas	61
3.5.5. Carnaval de Negros y Blancos	61
3.6. ENTORNO AMBIENTAL	62
3.7. ENTORNO TECNOLÓGICO	65
3.8. ENTORNO POLÍTICO	66
3.9. ENTORNO LEGAL	69
3.10. ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	73
4. ANÁLISIS DEL AGRONEGOCIO	78
4.1. AGRONEGOCIO DE LA GRANADILLA EN EL MUNDO	78
4.2. CONSUMO DE GRANADILLA EN LOS PRINCIPALES PAÍSES	79
4.2.1. Producción de granadilla en el mundo.....	82
4.2.2. Exportación de granadilla en el mundo.....	82
4.2.3. Importación de granadilla en el mundo.....	83
4.2.4. Precios de granadilla en el mundo.....	84
4.3. AGRONEGOCIO DE LA GRANADILLA EN COLOMBIA	86
4.3.1. Producción de la granadilla en Colombia.....	87
4.3.2. Exportaciones de la granadilla en Colombia	92
4.3.3. Importaciones de la granadilla en Colombia	95
4.3.4. Precios de la granadilla en Colombia	95
5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN	97
5.1. VARIABLES DE ANÁLISIS Y COMPARACIÓN	97
5.1.1. Entorno Organizacional	97
5.1.2. Entorno Institucional	97
5.1.3. Investigación y desarrollo	98
5.1.4. Asociatividad	98
5.2. REFERENTES DEL ALTO PUTUMAYO	98
5.3. REFERENTE NACIONAL: DEPARTAMENTO DEL HUILA	98
5.3.1. Cultivo de granadilla en el Huila	98
5.3.2. Registro histórico de área cosechada	100
5.3.3. Registro histórico de la producción	100
5.3.4. Registro histórico de rendimiento	101
5.3.5. Investigación y desarrollo	102
5.3.6. Entorno organizacional	103
5.3.7. Entorno Institucional	104
5.4. REFERENTE INTERNACIONAL: VIETNAM	106
5.4.1. Entorno Organizacional	106
5.4.2. Entorno Institucional	107
5.4.3. Asociatividad	107
5.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	107
5.5.1. Radares de valor y valor sopesado integrado	110
6. ESTUDIO DE MERCADO	112

6.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	112
6.1.1. Identificación y caracterización del servicio	112
6.1.2. Características del servicio y factor diferenciador	112
6.1.3. Portafolio de productos	113
6.1.4. Productos Sustitutos y Complementarios	114
6.1.5. Análisis del Consumidor	115
6.2. UNIVERSO Y MUESTREO	118
6.2.1. Planificación del Muestreo y Trabajo de Campo	118
6.2.2. Unidad de Muestreo	118
6.2.3. Marco Muestral	118
6.2.4. Técnica o Tipo de Muestreo	119
6.2.5. Herramientas de Recolección de la Información	119
6.3. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	119
6.3.1. Resultado Productores	119
6.3.2. Resultado de la Investigación Expertos	132
6.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL	144
6.4.1. Comportamiento de la Oferta	146
6.4.2. Determinación del Tipo de Demanda Existente	146
7. ESTUDIO TÉCNICO	147
7.1. TAMAÑO DEL PROYECTO	147
7.2. LOCALIZACION DEL PROYECTO	148
7.2.1. Macrolocalización	148
7.2.2. Adquisición de materias primas e insumos	148
7.2.3. Transporte de materias primas e insumos a la planta de procesamiento	148
7.2.4. Transformación de materias primas o insumos	149
7.2.5. Transporte de los productos al mercado consumidor	149
7.2.6. Microlocalización	149
7.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN	152
7.3.1. Fase de campo	152
7.3.2. Fase de planta (Acondicionamiento y empaque)	153
7.4. DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO	157
7.5. DETERMINACION DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO	157
7.6. DISTRIBUCION DE PLANTA FÍSICA	157
7.7. REQUERIMIENTOS DE CONSTITUCIÓN	160
8. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA	161
8.1. TIPOS DE INVERSIONES	163
8.1.1. Inversiones en activos diferidos	163
8.1.2. Capital de trabajo	163
8.2. FLUJO DE INVERSIONES	165
8.2.1. Costos operacionales	165
8.2.2. Materia Prima	165
8.2.3. Recurso Humano	166
8.2.4. Gastos de administración	169
8.2.5. Costos y gastos totales	169
8.2.6. Depreciación	170
8.2.7. Amortización	171

8.2.8. Ingresos del Plan de Negocios	171
8.2.9. Endeudamiento	172
8.2.10. Tabla de pagos del crédito.....	173
8.2.11. Estructura de capital.....	174
8.3. ESTADOS FINANCIEROS	174
8.4. FLUJOS DE FONDOS DEL INVERSIONISTA	177
8.5. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	178
8.6. INDICADORES DE DECISION.....	180
8.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	182
9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	183
9.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	183
9.1.1. Visión	183
9.1.2. Misión.....	183
9.1.3. Valores Corporativos	184
9.1.4. Objetivos Corporativos.	184
9.1.5. Estrategias	185
9.1.6. Estructura Organizacional	185
9.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	187
9.3. MANUAL DE FUNCIONES.....	188
9.3.1. Contratación de personal.....	188
9.3.2. Manual específico de funciones	189
9.4. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA	194
9.4.1. Tipo de empresa	194
9.4.2. Ventajas de la S.A.S.....	195
9.4.3. Desventajas de la S.A.S.	196
9.4.2. Trámite de constitución	196
CONCLUSIONES	198
RECOMENDACIONES	201
BIBLIOGRAFÍA.....	203
ANEXOS.....	204

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Área, producción y rendimiento nacional de passifloras	20
Tabla 2. Marco Lógico	32
Tabla 3. Evaluación de idea	35
Tabla 4. Plantilla modelo CANVAS	40
Tabla 5. Entorno geofísico y ecológico	46
Tabla 6. Entorno demográfico	50
Tabla 7. Entorno Social	52
Tabla 8. Indicadores Económicos Colombia 2018	54
Tabla 9. Entorno Económico	58
Tabla 10. Entorno Cultural	62
Tabla 11. Entorno Ambiental	65
Tabla 12. Entorno Tecnológico	66
Tabla 13. Entorno Político	69
Tabla 14. Entorno Legal	72
Tabla 15. Análisis Integrado del entorno	74
Tabla 16. Principales países importadores de granadilla	82
Tabla 17. Valor y evolución de las exportaciones de granadilla.	92
Tabla 18. Limitaciones y oportunidades en el agronegocio de la granadilla	96
Tabla 19. Departamentos productores a nivel nacional	99
Tabla 20. Entidades de apoyo directo e indirecto a la Cadena de Passifloras.	104
Tabla 21. Comparación de las brechas con los referentes	107
Tabla 22. Matriz de perfil competitivo MPC	109
Tabla 23. Exportaciones de Granadilla (Toneladas)	117
Tabla 24. Análisis pregunta 16 de la investigación	130
Tabla 25. Análisis pregunta 16 de la investigación	131
Tabla 26. Análisis pregunta 4 de la investigación “expertos”	134
Tabla 27. Análisis pregunta 7 de la investigación “expertos”	136
Tabla 28. Análisis pregunta 8 de la investigación “expertos”	137
Tabla 29. Análisis pregunta 8 de la investigación “expertos”	138
Tabla 30. Cálculo de la demanda actual en toneladas	145
Tabla 31. Estimación de la demanda actual en \$\$ mercado potencial	145
Tabla 32. Estimación de la demanda actual en \$\$ mercado meta	146
Tabla 33. Determinación del tamaño del proyecto	148
Tabla 34. Descripción de puntajes	150
Tabla 35. Microlocalización por cuantificación de factores	151
Tabla 36. Determinación de mano de obra	157
Tabla 37. Descripción de áreas de planta física	159
Tabla 38. Trámites de constitución y formalización de la empresa	160
Tabla 39. Terrenos	162
Tabla 40. Obras de infraestructura	162
Tabla 41. Maquinaria y Equipo de la empresa “Exotic Fruits”	162
Tabla 42. Muebles y Enseres de la empresa “Exotic Fruits”	162

Tabla 43. Equipo de Computación de la empresa “Exotic Fruits”	163
Tabla 44. Inversión en Activos Intangibles y Diferidos de la empresa “Exotic Fruits”.	163
Tabla 45. Cálculo del capital de trabajo a través del método del costo de producción	164
Tabla 46. Flujo de Inversiones de la empresa “Exotic Fruits”	165
Tabla 47. Costo año 1. Materia prima (granadilla)	165
Tabla 48. Costo directo de materiales e insumos.....	166
Tabla 49. Costo unitario de materiales e insumos.....	166
Tabla 50. Recurso Humano de la empresa “Exotic Fruits”	167
Tabla 51. Nivel de riesgo, ARL.....	167
Tabla 52. Nómina de trabajadores para la empresa “Exotic Fruits”.....	168
Tabla 53. Gastos de administración “Exotic Fruits”	169
Tabla 54. Gastos en servicios públicos de la empresa “Exotic Fruits”	169
Tabla 55. Costos y gastos totales de la empresa “Exotic Fruits”	169
Tabla 56. Depreciación de los activos fijos de la empresa “Exotic Fruits”	170
Tabla 57. Amortización de activos intangibles y diferidos de “Exotic Fruits”.....	171
Tabla 58. Proyección de precios al consumidor, 2018 – 2022	171
Tabla 59. Proyección de demanda “Exotic Fruits”	172
Tabla 60. Proyección de ingresos “Exotic Fruits”	172
Tabla 61. Relación de créditos y condiciones	173
Tabla 62. Tabla de amortización del crédito 1 – Cuota fija	173
Tabla 63. Tabla de amortización del crédito 2 – Cuota fija	173
Tabla 64. Tabla de amortización del crédito 3 – Cuota fija	174
Tabla 65. Estructura de capital de la empresa “Exotic Fruits”	174
Tabla 66. Estado de resultado de la empresa “Exotic Fruits”	175
Tabla 67. Balance general de la empresa “Exotic Fruits”	176
Tabla 68. Estado del Flujo de Efectivo de la empresa “Exotic Fruits”.....	176
Tabla 69. Flujo de fondos puro de la empresa “Exotic Fruits”	177
Tabla 70. Flujo de fondos financiado de la empresa “Exotic Fruits”	177
Tabla 71. Beta operativa por sector para países emergentes.	178
Tabla 72. Prima de riesgo para Países Emergentes	179
Tabla 73. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de “Exotic Fruits”	179
Tabla 74. Evaluación financiera flujo de fondos puro	180
Tabla 75. Evaluación financiera flujo de fondos financiado	180
Tabla 76. Indicadores Financieros	181
Tabla 77. Manual específico de funciones contador	189
Tabla 78. Manual específico de funciones gerente	190
Tabla 79. Manual específico de funciones Aux. Administrativo y contable	191
Tabla 80. Manual específico de funciones asesor comercial.....	192
Tabla 81. Manual específico de funciones operario	192
Tabla 82. Manual específico de Ingeniero agrónomo.....	193
Tabla 83. Manual específico de funciones jefe de bodega	194

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Área, producción y rendimiento nacional de passifloras.....	21
Figura 2. Área cosechada y producción de granadilla en Colombia.	21
Figura 3. Área cosechada del cultivo de granadilla por departamento.	22
Figura 4. Participación acumulada de la producción en el departamento del Huila.	22
Figura 5. Participación acumulada de la producción en el departamento de Putumayo	23
Figura 6. Área sembrada por municipio en el departamento del Putumayo	23
Figura 7. Mapa del alto putumayo	29
Figura 8. Mapa del putumayo	45
Figura 9. Módulo vivienda.....	47
Figura 10. Módulo hogares	47
Figura 11. Módulo personas	47
Figura 12. Volumen en toneladas de las exportaciones colombianas.	80
Figura 13. Destino de las exportaciones del sector agropecuario colombiano	81
Figura 14. Principales países exportadores de granadilla fresca año 2015.....	83
Figura 15. Principales países importadores de granadilla año 2015	83
Figura 16. Principales países de destino de las exportaciones colombianas	84
Figura 17. Valor de las exportaciones colombianas de granadilla.....	85
Figura 18. Precios implícitos de las exportaciones colombianas de granadilla.....	85
Figura 19. Área cultivada en 26 departamentos en Colombia 2016	87
Figura 20. Área sembrada, cosechada y producción de los grupos de cultivos	88
Figura 21. Área plantada en 26 departamentos	88
Figura 22. Edad productiva y producción en los 26 departamentos.	89
Figura 23. Mapa departamentos productores de granadilla en Colombia año 2016.....	90
Figura 24. Área cosechada y producción de la granadilla en Colombia	90
Figura 25. Área cosechada por departamento en Colombia	91
Figura 26. Exportaciones desde Colombia según el lugar de procedencia	94
Figura 27. Exportaciones colombianas de granadilla según la empresa exportadora .	95
Figura 28. Precios diarios de granadilla en las principales mercados nacionales.....	95
Figura 29. Evolución del área sembrada de granadilla departamento - Huila.....	100
Figura 30. Evolución de la producción de granadilla - Huila.....	101
Figura 31. Evolución del rendimiento de granadilla - Huila.....	101
Figura 32. Radar de valor	110
Figura 33. Radar de valor sopesado	111
Figura 34. Componentes Diferenciadores del Proyecto	113
Figura 35. Comportamiento histórico de las Exportaciones.....	115
Figura 36. Comportamiento de Precios de las Principales Pasifloras.....	116
Figura 37. Delimitación del mercado potencial.....	117
Figura 38. Resultados pregunta 1 de la investigación	119
Figura 39. Resultados pregunta 2 de la investigación	120
Figura 40. Resultados pregunta 3 de la investigación	120
Figura 41. Resultados pregunta 4 de la investigación	121
Figura 42. Resultados pregunta 5 de la investigación	122

Figura 43. Resultados pregunta 6 de la investigación	122
Figura 44. Resultados pregunta 7 de la investigación	123
Figura 45. Resultados pregunta 8 de la investigación	124
Figura 46. Resultados pregunta 9 de la investigación	124
Figura 47. Resultados pregunta 10 de la investigación	125
Figura 48. Resultados pregunta 11 de la investigación	125
Figura 49. Resultados pregunta 12 de la investigación	126
Figura 50. Resultados pregunta 13 de la investigación	127
Figura 51. Resultados pregunta 14 de la investigación	127
Figura 52. Resultados pregunta 15 de la investigación	129
Figura 53. Resultados pregunta 16 de la investigación	129
Figura 54. Resultados pregunta 17 de la investigación	130
Figura 55. Resultados pregunta 1 de la investigación “expertos”	132
Figura 56. Resultados pregunta 2 de la investigación “expertos”	133
Figura 57. Resultados pregunta 3 de la investigación “expertos”	133
Figura 58. Resultados pregunta 4 de la investigación “expertos”	134
Figura 59. Resultados pregunta 5 de la investigación “expertos”	135
Figura 60. Resultados pregunta 6 de la investigación “expertos”	135
Figura 61. Resultados pregunta 7 de la investigación	136
Figura 62. Resultados pregunta 8 de la investigación	137
Figura 63. Resultados pregunta 9 de la investigación	138
Figura 64. Resultados pregunta 10 de la investigación	139
Figura 65. Resultados pregunta 11 de la investigación	139
Figura 66. Resultados pregunta 12 de la investigación	140
Figura 67. Resultados pregunta 13 de la investigación	140
Figura 68. Resultados pregunta 14 de la investigación	141
Figura 69. Resultados pregunta 15 de la investigación	141
Figura 70. Resultados pregunta 16 de la investigación	142
Figura 71. Proceso Productivo	156
Figura 72. Flujograma de proceso	156
Figura 73. Distribución de planta física en 3D	158
Figura 74. Planos distribución de planta física	159
Figura 75. Organigrama propuesto para “Exotic Fruits”	187

RESUMEN

La investigación busca realizar el estudio de factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits” dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del Alto Putumayo, a partir del análisis del agronegocio, que es la base de los estudios de mercado, técnico, financiero, organizacional y legal, que buscan facilitar el análisis y evaluación de la sensibilidad del proyecto.

Además, este proyecto, tiene como objetivo central, aprovechar y mostrar a toda la población, los beneficios de la granadilla, que aportan significativamente, nutrientes importantes que benefician la salud, y favorecen la calidad de vida.

El estudio de factibilidad, puede servir como guía, para la creación de otras empresas comercializadoras, generando oportunidades de trabajo dentro de la región del Alto Putumayo y el Departamento de Nariño, contribuyendo en el desarrollo social y económico del país.

Palabras claves: Alto Putumayo, Estudio, factibilidad, “Exotic Fruits”, agronegocio, idea de negocio, creación de empresa, estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, estudio organizacional y legal, comercializadora, transformación, granadilla.

ABSTRACT

This research tries to carry out the feasibility study for the creation of the “Exotic Fruits” enterprise dedicated to the primary transformation and the commercialization of granadilla in the High Putumayo zone, starting with the analysis of the agribusiness, which is the basis of the marketing, technical, financial, organizational and legal studies, that aim at facilitating the analysis and evaluation of the sensibility of the project.

Besides, this project has as a central objective to take advantage of the benefits of granadilla and to show them to all of the population. Granadilla provides important nutrients, in a significant way, which improve health and favor life quality.

This feasibility study can be used as a guide for the creation of other business enterprises by generating job opportunities within the region of High Putumayo as well as in the Department of Nariño and by contributing to the social and economic development of our country.

Key words: High Putumayo, feasibility study, “Exotic fruits”, agribusiness, business ideas, enterprise creation, marketing study, technical, financial, organizational and legal studies, marketing transformation, granadilla.

INTRODUCCIÓN

El estudio de factibilidad se desarrollará con el fin de orientar la toma de decisiones en la creación de una empresa transformadora a nivel primario y comercializadora de la granadilla en la zona del Alto Putumayo, que busca dar solución a una de las problemáticas presentes en esta zona rural, donde se encuentran pequeños productores que desarrollan la actividad agrícola con una mínima capacidad competitiva, lo que les impide generar mayores ingresos, posicionándolos en uno de los eslabones menos favorecidos de la cadena productiva, debido a la falta de aseguramiento en la comercialización.

De esta manera se analizarán las posibilidades de éxito y fracaso que puedan tener la creación de la empresa, además de determinar y evaluar las situaciones, factores y recursos que se deben considerar para llevar a cabo dicha idea de negocio.

Con la creación de la empresa “Exotic Fruits”, se busca promover, que esta población rural específica del Alto Putumayo como son los productores de granadilla, contribuya al desarrollo económico y social de la zona, mejorando las condiciones de vida de los agricultores involucrados.

Este trabajo de investigación busca entender la oportunidad que tiene la empresa y el impacto que ésta pueda generar, además, analizar la estructura en la que se moverá la empresa, para determinar cómo influye en su rentabilidad y competencia, para lo cual se deberá realizar un estudio del entorno y el sector en el que se desarrollará la empresa.

Con el fin de conocer las mejores prácticas que desarrollan otras empresas, en el área del sector frutícola en Colombia, específicamente de la granadilla, se hará un estudio de referenciación o benchmarking, para establecer si se pueden adoptar y son aplicables para la nueva empresa que se pretende crear.

Uno de los elementos esenciales que se analizará en el presente trabajo es la viabilidad comercial de la actividad económica que se llevará a cabo, para lo cual es indispensable llevar a cabo el análisis de la oferta y la demanda, los precios y los canales de distribución; teniendo en cuenta las acciones necesarias para conocer la respuesta del mercado, proveedores y competencia ante el servicio que pretenderá prestar la empresa; todo esto se resume en el estudio de mercado.

El trabajo de investigación realizará un estudio técnico que es el que muestra los aspectos técnicos y los costos asociados que implican la realización del mismo para finalmente identificar la factibilidad técnica y económica que pueda implicar la realización de esta idea de negocio.

Para poder analizar la capacidad de la empresa “Exotic Fruits”, para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. Se pretende desarrollar un estudio financiero que comprende el análisis de los recursos económicos necesarios para la ejecución del

proyecto, los costos totales de operación y los beneficios económicos que se espera recibir con la de la ejecución del mismo.

Asimismo, el presente trabajo pretende conocer las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades del proyecto determinando y si este se enmarca dentro del marco legal constituido. Así mismo se pretenderá estudiar la estructura organizacional administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con la cuales operará la empresa una vez este se ponga en funcionamiento; todo esto contenido en el estudio legal organizacional.

Finalmente, el proyecto está organizado en 9 capítulos, definidos así: inicialmente, la metodología, seguido por la idea de negocio, la tercera parte referente al análisis del entorno, posteriormente el agronegocio, junto al benchmarking, en sexto lugar se encuentra el estudio de mercadeo, seguido por el estudio técnico y el estudio de factibilidad financiera, concluyendo con el estudio organizacional y legal. Al final del documento se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1. METODOLOGÍA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, el sector frutícola en Colombia, representa una importante fuente de crecimiento de la economía, con la generación de empleo y de desarrollo rural. Durante las últimas décadas el mercado internacional de frutas, ha venido sufriendo una serie de transformaciones y cambios, que responden a las dinámicas a nivel de producción y consumo, estos cambios han llevado a que la oferta de frutas en los mercados externos, se caracterice por su creciente diversidad; estas transformaciones, también han afectado el comercio internacional de frutas, ampliando con esto las oportunidades comerciales para los países exportadores.

Colombia es un país con enorme potencial para aumentar la producción de frutas y áreas frutales, debido a la gran oferta edafoclimática que le permite producir frutas de diferentes especies durante todo el año, desde el nivel del mar hasta los 2.800 metros de altitud, de manera competitiva, donde se pueden implementar cultivos debido al potencial agrícola de las distintas regiones. Como si esto fuera poco, Colombia tiene 433 especies nativas de frutales comestibles identificados, que la hacen el primer país del mundo en biodiversidad de frutas por kilómetro cuadrado, antes de Indonesia y Brasil.

Igualmente existe una tendencia a nivel mundial por el consumo de frutas y de una vida saludable, frente a esto los pequeños productores de frutas, tienen una gran posibilidad de satisfacer esta demanda, sin embargo, para poder afrontar esta oportunidad es necesario conocer las condiciones tecnológicas, políticas, económicas y sociales en que se encuentra el sector frutícola a nivel nacional.

La investigación se desarrollará, en la zona del Alto Putumayo, comprendido por los municipios de Sibundoy, San Francisco, Colon y Santiago, teniendo este sector una ubicación geográfica privilegiada, que permite tener una amplia área cultivable de frutas, igualmente existe una oferta de frutas tropicales de gran interés, tales como granadilla, lulo, tomate de árbol y aguacate hass, que, por sus abundantes beneficios y preferencias, pueden tener un gran mercado local e internacional.

En el Alto Putumayo, el fruto tropical de la granadilla, ha alcanzado un considerable desarrollo en diferentes plantaciones a nivel comercial por su alta adaptación en la zona, además de estar incluida dentro de las prioridades del Plan Frutícola Nacional.

En este momento los productores del subsector frutícola de la zona del Alto Putumayo, comercializan sus productos a través de una cadena de intermediarios, que son los que finalmente se llevan los mayores beneficios económicos, incrementando el precio final del producto y disminuyendo la rentabilidad del agricultor, por cuanto se trata de productores minifundistas que no están preparados para responder a contratos de abastecimiento continuo.

Por lo tanto, se hace necesaria la creación de una empresa especializada, que elimine intermediarios y le permita al productor pactar precios, incluso antes de las siembras, para conocer desde ese momento la rentabilidad del agro negocio, y la comercialización oportuna de la fruta, pues se trata de un producto perecedero.

La principal problemática del subsector frutícola de la zona del Alto Putumayo, se basa en que hay una baja transferencia de tecnología y asistencia técnica a pequeños, medianos y grandes productores frutícolas, bajo acceso y desempeño en los mercados nacionales e internacionales.

Se busca organizar en grupos a los productores que manejan el fruto de la granadilla, capacitarlos y educarlos, para que consigan incorporarse en el ambiente empresarial, logrando de esta manera, consolidar clústeres productivos, que sean capaces de responder a una demanda por parte de la empresa transformadora y comercializadora.

El proyecto pretende realizar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad de la creación de la empresa “Exotic Fruits”, para fortalecer y mejorar la capacidad interna del sector frutícola en la zona del Alto Putumayo, optimizando las condiciones productivas, organizacionales y comerciales de los productores de granadilla, consolidándose en una organización capaz de acopiar y realizar la transformación primaria de la granadilla, y de esta manera, comercializar la fruta respondiendo a la demanda a nivel local e internacional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué situaciones, factores y recursos se deben considerar en la realización del estudio de factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del Alto Putumayo?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio de factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del Alto Putumayo.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno de la empresa “Exotic Fruits”, e identificar las amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector frutícola de la zona del Alto Putumayo, en el que se encontrará la empresa “Exotic Fruits”.
- Realizar el estudio de referenciación de la empresa “Exotic Fruits”, frente a otras empresas frutícolas.

- Realizar el estudio de mercado para la empresa “Exotic Fruits”.
- Realizar el estudio técnico-económico para la empresa “Exotic Fruits”.
- Realizar el estudio financiero para la empresa “Exotic Fruits”.
- Realizar el estudio organizacional y legal para la empresa “Exotic Fruits”.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Dentro de la evaluación de proyectos los estudios de factibilidad o de viabilidad, se pueden definir como un proceso controlado, para identificar problemas y oportunidades, determinar objetivos, definir los resultados exitosos y evaluar los costos y beneficios, asociados con varias alternativas para la solución de un problema; el estudio de factibilidad de negocios, se utiliza para apoyar el proceso de toma de decisiones, basado en un análisis de costo - beneficio, del proyecto real. (Thompson, 2005)

El trabajo de investigación, propone estudiar la factibilidad que existe para la creación de una empresa dedicada a la transformación primaria y la comercialización de granadilla en la zona del Alto Putumayo, como herramienta útil para la toma de decisiones concernientes a la viabilidad de crear la empresa o no y que camino debe seguir.

La empresa “Exotic Fruits”, se propone mejorar uno de los factores más críticos de la cadena de producción, que es la comercialización asegurada; esto mediante la compra directa a los productores del fruto de la granadilla; eliminando intermediarios que elevan los costos de producción y dejan un margen de rentabilidad menor para los productores; de esta manera el objetivo de la empresa será brindar una oportunidad de mercado a los productores de granadilla y la rentabilidad de esta actividad agrícola.

El cultivo de la granadilla ha tomado auge en los últimos años en Colombia por ser considerada una fruta exótica que solo se puede producir en la zona templada y que se adapta muy bien a los pisos térmicos comprendidos entre los 1800 y 24000 msnm, la Zona del alto Putumayo se encuentra localizada entre estos pisos térmicos y además posee las condiciones edafoclimáticas adecuadas para la obtención de cultivos de granadilla de calidad.

Por esta razón los productores de la zona del alto Putumayo han adoptado e ido incrementando paulatinamente las áreas cultivables de este frutal, esto ha atraído a comerciantes que compran sus producciones para llevarla hacia el centro del país e incluso a el país de Ecuador donde se comercializa muy bien este producto; generando una larga cadena de intermediarios antes de llegar al consumidor final; encareciendo el valor del fruto y dejando bajas rentabilidades para los productores.

Es por esto, que surge la idea de estudiar la viabilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, como empresa que desarrolle la transformación primaria de la fruta y asegure la comercialización del fruto de la granadilla en la zona del alto Putumayo, como respuesta a la necesidad de los productores de comercializar sus productos con mejores beneficios económicos de forma articulada con empresas especializadas, que

se encarguen de hacer contratos directos con agencias exportadoras y con supermercados del centro del país.

Con el propósito de responder a la pregunta de qué actividades, factores y recursos se deben tener en cuenta al realizar este estudio de factibilidad, se propone diversas temáticas de investigación que serán útiles para la toma de decisiones al finalizar la investigación; entre las cuales se destacan el análisis del entorno y el sector de la empresa, el estudio de Benchmarking, así como los estudios de mercado, técnico económico, financiero y legal organizacional.

El concepto de este estudio se enmarca dentro de la creación de empresa y más específicamente del emprendimiento; por lo que se hace una revisión de la perspectiva histórica sin excluir los debates modernos acerca de la temática propuesta.

Igualmente, entidades como el Ministerio de agricultura, cuenta con políticas e instrumentos de apoyo para mejorar la competitividad agropecuaria en las regiones, sobresaliendo la “emprezarización” de actividades agrícolas, las cadenas productivas y el desarrollo tecnológico. Además, la Gobernación de Putumayo incorporó el desarrollo económico y ambiental como una de las seis *dimensiones* del Plan de Desarrollo. Este plan cuenta con 5 *programas*, 12 *subprogramas* y 59 *proyectos* que reflejan las prioridades de la Gobernación. En el primer programa Putumayo competitivo, figuran tres subprogramas: Espíritu empresarial, Fortalecimiento empresarial, Estrategias para la competitividad.

La creación de la empresa de transformación primaria y comercialización de granadilla en la zona del alto Putumayo busca abastecer a los mercados locales e internacionales de fruta fresca de alta calidad, teniendo en cuenta que se presenta una tendencia mundial por el consumo de frutas y alimentos de alto valor nutritivo, que crece exponencialmente y que además en la región no existe una empresa especializada dedicada a esta labor.

En caso de ser factible la creación de la empresa, su montaje puede beneficiar a los pobladores de la región porque traerá a la región desarrollo económico por medio de la generación de empleos directos e indirectos, así como el incremento de la rentabilidad para la actividad agrícola que desempeñan los productores.

Es importante analizar si es posible la creación de la empresa mediante el estudio de factibilidad debido a que su implementación puede estimular la vocación industrial y emprendedora de la región; además beneficia en gran medida a esta región porque permite: mejorar el nivel de vida, el nivel nutricional y optimizar el tratamiento, el manejo y los métodos de cuidado de las frutas.

A través del funcionamiento de la empresa “Exotic Fruits”, se pueden estandarizar los productos agroindustriales, de acuerdo a las características, gustos, preferencias y necesidades de la región. Para alcanzar un alto grado de competitividad en la región se

requiere del fomento de la agroindustria como una combinación exitosa de tecnología, del sector secundario como lo es el manufacturero y del primario como la agricultura.

En la región se facilita la consecución de las materias primas por parte de la empresa de transformación primaria y comercializadora de Frutas y por su ubicación, los costos disminuyen, adquiriéndose a un precio conveniente y por consiguiente estos costos hacen que se pueda competir en el mercado.

El proyecto, se justifica en la necesidad de creación de industrias en una región puramente comercial coadyuvando al desarrollo socioeconómico en la región; La ejecución del proyecto promoverá la generación de negocios y actividades económicas con los productores agrícolas de la región.

1.5. MARCO REFERENCIAL

El marco de referencia está conformado por tres partes. La primera sección es el estado del arte, que hace referencia a los antecedentes, internacionales, nacionales y regionales sobre estudios de factibilidad y creación de empresas; la segunda parte es el marco teórico que se usará en la escuela empresarial, y por último está el marco contextual, donde se encontrará una breve reseña sobre el comportamiento del fruto de la granadilla en la zona del Alto Putumayo y la información general.

1.5.1. Estado del Arte

La granadilla es una especie frutal que pertenece a la familia de las Pasifloráceas, es de hábito trepador y originario de la cordillera de los Andes; sus frutos poseen semillas rodeadas por un arilo dulce. Es un producto con gran participación en el mercado nacional e internacional, destinado al consumo como fruta fresca y muy apreciado por sus características organolépticas (Miranda, 2012 citado por Fernández et al., 2014).

La priorización de algunas especies Pasifloras en la Apuesta Exportadora Agropecuaria 2006-2020 identificada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural resalta la importancia del Sector en el potencial exportador del país.

Si bien la variación en la producción anual de Pasifloras es leve en los últimos cinco años, el valor económico generado en la comercialización internacional de estas frutas frescas es de gran impacto (especialmente en gulupa), de acuerdo a las exportaciones registradas por la partida arancelaria 08, excluyendo al sector bananero.

Las mayores limitantes del sector productivo de las Pasifloras son los problemas fitosanitarios de los cultivos, así como la afectación por las condiciones climáticas, lo cual condiciona el aprovechamiento de oportunidades comerciales al exterior

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria, ENA (DANE, 2016), durante el año 2015 en Colombia se obtuvo una producción de 49.353 toneladas de granadilla, con rendimientos promedios de 9,3 toneladas por hectárea al año; el departamento del

Huila fue el principal productor, con 29.854 toneladas, seguido por los departamentos de Antioquia, Nariño y Cundinamarca, entre otros.

El buen desarrollo del cultivo de granadilla depende de su potencial genético y de la calidad del sitio en donde se establezca. La calidad del sitio resulta de la combinación de los factores climáticos y de suelos, los que definen las zonas aptas para el cultivo; los factores climáticos como la temperatura del aire y del suelo, la intensidad lumínica, el fotoperiodo, la precipitación, la humedad relativa, el rocío y el granizo, la sequía, los vientos y las concentraciones de gases en la atmósfera condicionan el comportamiento fisiológico del cultivo (Fischer et al., 2009, citados por Melgarejo et al., 2015).

Según el Ministerio de Agricultura Colombia es un país productor y comercializador de seis especies de pasifloras entre estas: Maracuyá, Gulupa, Granadilla, Cholupa, Curuba y Badea; de las cuales, las tres primeras han sido priorizadas en la cartera rural como producto clave que contribuirá a la despensa del país por medio del programa de gobierno Colombia Siembra.

Las pasifloras se han convertido en el segundo renglón de trascendencia en la línea de frutas dentro de Colombia Siembra, y así lo han entendido los productores del país, quienes inscribieron para nuevas hectáreas, solo en 2016, las siguientes proyecciones:

- Para Maracuyá, en 2016, 5.229 nuevas hectáreas principalmente en Nariño, Huila, Antioquia y Tolima.
- Para Gulupa, en 2016, es de 1.521 nuevas hectáreas, puntualmente en Boyacá, Tolima, Santander y Cundinamarca.
- Para Granadilla en 2016, es de 51.781 nuevas hectáreas, su principal representatividad se da en Huila, Putumayo, Cundinamarca y Nariño.

La información estadística de Agronet que se muestra en la tabla y la figura 1, denominadas Área, producción y rendimiento nacional de passifloras, hace referencia a la evolución del área cosechada de granadilla desde el año 2010 al 2016, según esta información del último censo agropecuario Colombia no ha superado las 4.500 has sembradas en el año 2010 con una producción de 48.000 toneladas aproximadamente, sin embargo, en el año 2015 se presentó un pico en la producción de 54.000 toneladas con tan solo 4.300 has sembradas.

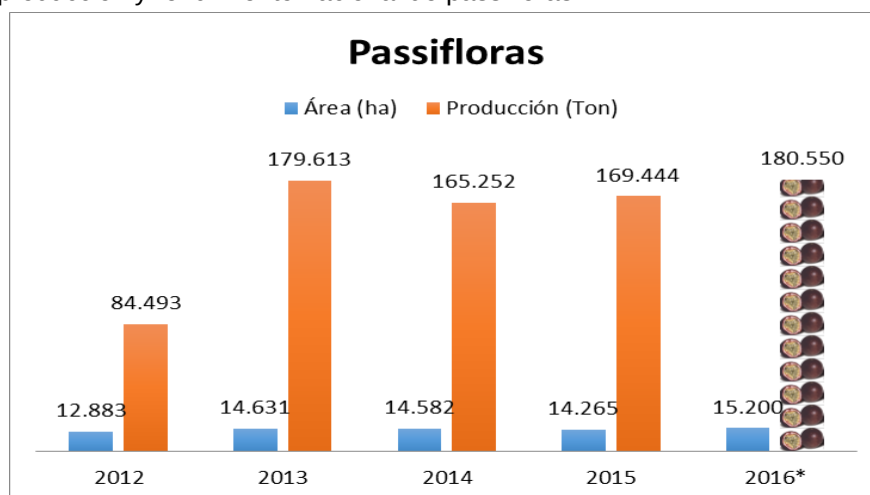
Tabla 1. Área, producción y rendimiento nacional de passifloras

Variable	2012	2013	2014	2015	2016*
Área (ha)	12.883	14.631	14.582	14.265	15.200
Producción (Ton)	84.493	179.613	165.252	169.444	180.550
Rendimiento (Ton/ha)	15	17	16,16	16,5	20

Fuente: EVA, 2013. Agronet. Ministerio de Agricultura. 3er Censo Nacional Agropecuario.

*Proyecciones para 2014 y 2015, a partir de datos del período correspondiente a 2009-2013, Comité departamental de Pasifloras- abril, Huila 2016.

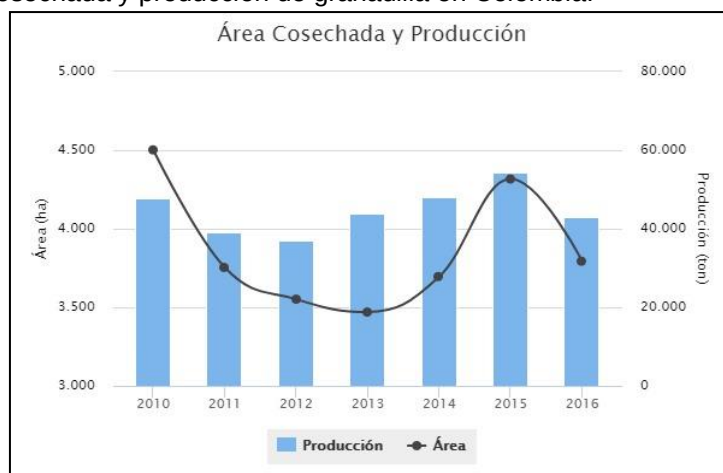
Figura 1. Área, producción y rendimiento nacional de passifloras



Fuente: Agronet. Ministerio de Agricultura. 3er Censo Nacional Agropecuario.

Los cultivos de Pasifloras reúnen seis especies de interés económico: Maracuyá, Gulupa, Granadilla, Cholupa, Curuba y Badea. Tres de estas (Maracuyá, Gulupa y Granadilla) han sido priorizadas por el MADR en la apuesta exportadora 2006-2020. Por esta razón junto con la propuesta del MADR Colombia Siembra tendrán un crecimiento notorio en los próximos años; tal como se evidencia la figura 2, denominada Área cosechada y producción de granadilla en Colombia.

Figura 2. Área cosechada y producción de granadilla en Colombia.

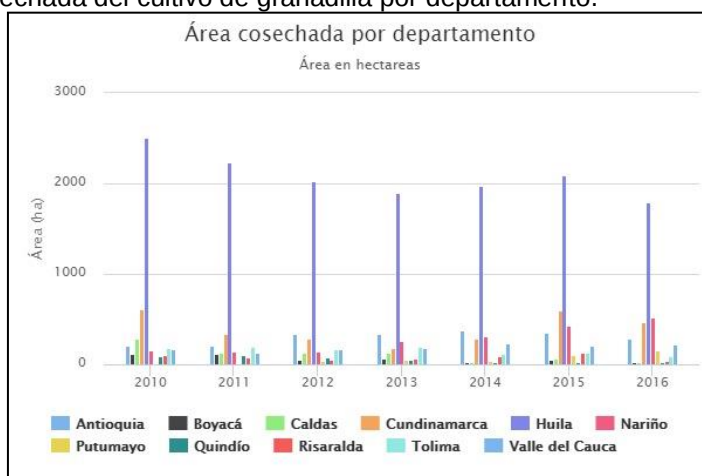


Fuente: Agronet. Ministerio de Agricultura. 3er Censo Nacional Agropecuario.

El Departamento del Huila es el Departamento con mayor área de siembra en el cultivo de la granadilla; sin embargo, el área sembrada no ha tenido una evolución permanente, esto se evidencia puesto que en 2010 el área sembrada fue de 2503,50 has en 2010 mientras que para el año 2016 el área sembrada tan solo fue de 1790,80 has. Caso contrario se presenta en el departamento del Putumayo donde el área sembrada ha ido creciendo lenta pero progresivamente, así para este en 2010 el área

sembrada fue de 18 has y para el año 2016 el área fue de 162 has; que se observa en la figura 3, denominada Área cosechada del cultivo de granadilla por departamento.

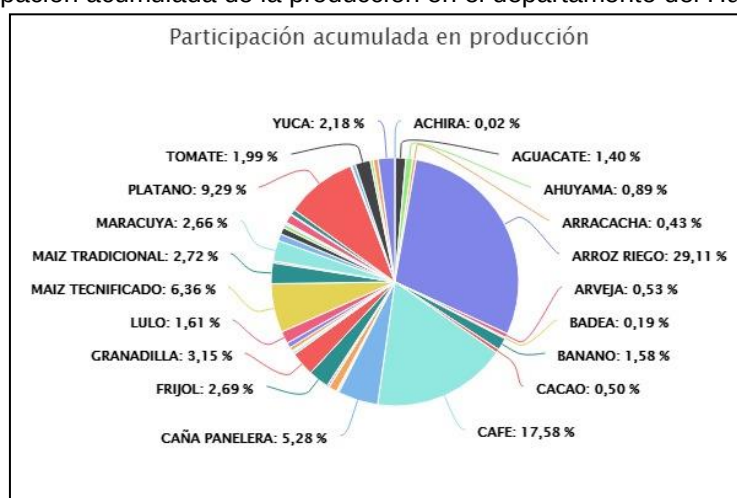
Figura 3. Área cosechada del cultivo de granadilla por departamento.



Fuente: Agronet. Ministerio de Agricultura. 3er Censo Nacional Agropecuario.

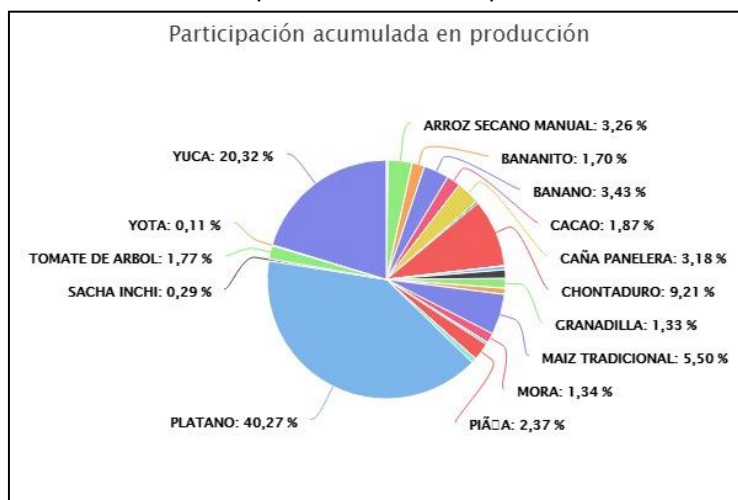
En el año 2016 el departamento del Huila tuvo una participación acumulada del 3, 15% de su producción en granadilla, que se observa en la figura 4, denominada Participación acumulada de la producción del cultivo de la granadilla en el departamento del Huila; comparada con el departamento del Putumayo con una producción acumulada para el cultivo de la granadilla de 1,33 % del total de su producción, que se evidencia en la figura 5, denominada Participación acumulada de la producción del cultivo de la granadilla en el departamento del Putumayo.

Figura 4. Participación acumulada de la producción en el departamento del Huila.



Fuente: Agronet. Ministerio de Agricultura. 3er Censo Nacional Agropecuario.

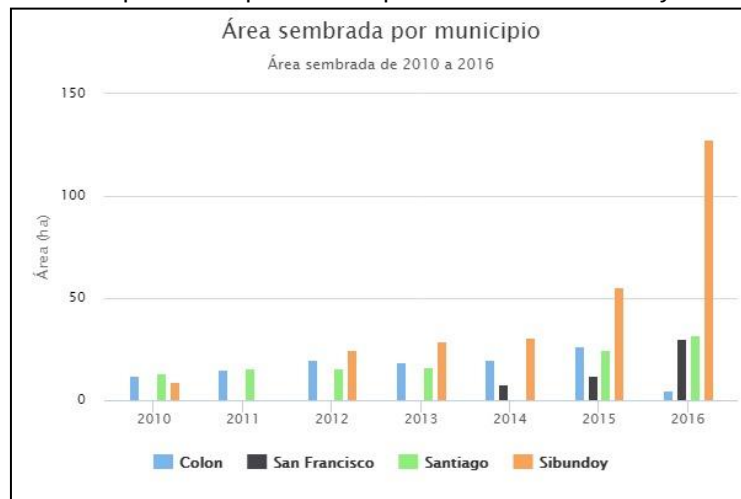
Figura 5. Participación acumulada de la producción en el departamento de Putumayo



Fuente: Agronet. Ministerio de Agricultura. 3er Censo Nacional Agropecuario.

En el departamento de Putumayo zona del alto Putumayo el área sembrada, que se puede visualizar en la figura 6, denominada Área sembrada por municipio en el departamento del Putumayo; y ha crecido significativamente desde el año 2010 a 2016 especialmente en el municipio de Sibundoy donde en 2016 se registraron 128 has sembradas, en el Municipio de Santiago 32 y en San Francisco 30 y finalmente en el municipio de Colon 5 has sembradas.

Figura 6. Área sembrada por municipio en el departamento del Putumayo



Fuente: Agronet. Ministerio de Agricultura. 3er Censo Nacional Agropecuario.

Las Pasifloras ocupan un alto valor económico para el país en la comercialización internacional de frutales, ocupan el segundo renglón de las exportaciones de frutales de Colombia, después de la uchuva y excluyendo al banano.

Según el informe del año 2011, de la secretaria técnica nacional para la cadena de pasifloras entre los principales problemas que se presentan en los sistemas productivos

de granadilla, sobresalen el uso indiscriminado de plaguicidas, la falta de variedades o selecciones adaptadas a las condiciones ambientales de la zona de producción, baja oferta de materiales de siembra idóneos, escaso acompañamiento técnico y un bajo grado de empresarización, que limita la apertura de nuevos mercados y la participación en convocatorias para mejorar los sistemas productivos mediante la implementación de procesos de certificación Global-GAP.

Por otra parte, la poca asistencia técnica que reciben los productores, permite el manejo inadecuado de los cultivos, lo cual genera serios problemas de tipo fitosanitario y ambiental, teniendo restricciones en los mercados y castigo en el pago de la fruta. Sumado a esto, la baja empresarización de los productores y sus organizaciones han presentado inconvenientes en las negociaciones de la fruta cuando se intenta vender bajo un esquema de agricultura por contrato, porque no hay cumplimiento por parte de los productores.

El mercado mundial de frutas ha sufrido transformaciones a través de los años que le han permitido fortalecer el sector, algunas de estas transformaciones se atañen a algunas dinámicas de consumo que han marcado tendencia alrededor del mundo y en donde la oferta de fruta en los mercados internacionales o externos para países exportadores, se convierte en una oportunidad que potencializa la diversificación de la demanda extranjera y la participación comercial con nuevos nichos de mercado.

Económica y socialmente este sector, el frutícola debe su paulatino crecimiento a las tendencias que de consumo y a los cambios en los ingresos y a las estructuras sociales influenciadas por la valoración científica que rescatan las propiedades gustativas y funcionales de algunas especies de frutas. Es sumamente importante poner una mirada en este sector pues se ha experimentado un cambio en las importaciones del campo hortofrutícola dentro de las importaciones mundiales de alimentos. (Lasprilla, 2011)

Las condiciones climáticas en las que se producen les permiten a las frutas tropicales desarrollar propiedades nutritivas y novedosas para los consumidores de mercados extranjeros. De igual manera, el consumo de frutas tropicales, tanto de fruta fresca como procesada, ha ido en aumento al menos en los últimos años y en muchos países, especialmente en los desarrollados como Estados Unidos y los que pertenecen a la Unión Europea, según informa la FAO. (Manjavacas, 2012).

El mercado de las frutas tropicales ha resultado bastante atractivo para inversionistas, tanto así que ha generado el desarrollo de organizaciones y estudios sólo en el ámbito de las mismas por ejemplo en el periodo que corresponde a 2005- 2009 el Centro de Comercio Internacional (CCI) midió las importaciones mundiales del mercado mundial de fruta fresca primaria o sin procesar, que registró un alza de \$ USD 51.686 a 69.562 millones de dólares, en donde , la fruta fresca mínimamente procesada mediante métodos de congelación, preservación y deshidratación tuvo un crecimiento de 37,2% frente al 34,6% del mercado de frutas primarias. (ODEPA, 2011).

Para el año 2012, la producción mundial de frutas tropicales se estimó en más de 71 millones de toneladas, las frutas que se posicionaron en el escalafón de la demanda fueron el mango, reportando el 39 % de la producción mundial, seguido de la piña con un 23 %, la papaya con 12 % y el aguacate con 4 % de participación en el mercado.

En este mismo año, se llegó a estimar que el mercado mundial de las frutas frescas alcanzaría una cifra de 8,1 millones de toneladas y un valor correspondiente de 7.700 millones de dólares, generados casi en su totalidad por países en desarrollo (FAO, 2014).

El mercado de las frutas tropicales ha mostrado una evolución positiva, los precios altos antes incentivados por la novedad se han desplazado por la preferencia por la calidad, este es en principio el factor más importante en el mercado internacional donde se presentan cada vez más participantes, la aparición de la competencia ha provocado en que se fomenten iniciativas en relación a la transformación de la materia prima de acuerdo a las específicas necesidades de los mercados extranjeros, iniciativas que contribuyen al incremento del valor comercial.

Una de las dificultades que enfrenta el sector frutícola y agroindustrial es la dependencia con referencia a los derivados petroquímicos y la fluctuación de sus precios, algunos de los efectos que estos generan recaen sobre el precio de los insumos y las tarifas de comercialización que inciden en los beneficios obtenidos por los participantes en toda la cadena de valor afectando en últimas instancias al consumidor, que tiene que pagar por el incremento en los costos asumidos por los intermediarios, por otra parte en mercados extranjeros un aumento paulatino en el precio podría ocasionar una sustitución de las frutas tropicales por otras que se encuentren estables en el mercado, sin embargo, es la calidad de la fruta no el precio el factor que se impondrá en cuanto a la elección de los mercados importadores. (FAO, 2014)

La dinámica de consumo está impulsada por algunos países desarrollados, los cuales tienen una demanda de casi el 50% de las exportaciones de los países productores que se distinguen por estar en vía de desarrollo; estos poseen el 90 % de la producción de frutas tropicales. (FAO, 2012) (Ver gráfico 1 y 2)

Hay que tener en cuenta que para estos países un aspecto que podría llegar a ser un limitante de exportación es el de las normas fitosanitarias, ya que los clientes son cada vez más exigentes en el cumplimiento de estándares de seguridad y sanidad que condicional la entrada a los mercados exigen el cumplimiento de una serie de requisitos sanitarios y de seguridad alimentaria que condicionan la entrada de fruta tropical en sus mercados; a continuación se muestra en los gráficos y tablas 1y 2 el comportamiento y la participación de los escenarios de importación y exportación mundial de frutas frescas.

Los principales destinos que tienen las exportaciones de fruta colombiana, se ubican en el mercado europeo y confluyen en países del bloque económico tales como Alemania,

Francia, Bélgica y Reino Unido, y de ahí también fueron distribuidas a otros mercados de países nórdicos como Finlandia, Portugal, Suecia, Italia y España, entre otros. (Procolombia, 2013) También se encuentra Estados Unidos como un gran cliente para Colombia, ya que es el segundo país que más compra fruta al país, y otro gran socio es Panamá que de una manera más discreta importa fruta desde Colombia y está entre los diez mejores clientes de las frutas nacionales, según datos de la Cámara de Comercio de Cali, la demanda nacional de frutas registró una tasa de crecimiento anual promedio de 11,2% entre 2008 y 2012, se estima que este mercado crezca a tasas anuales superiores a 15% en los próximos años. (Cámara de Comercio de Cali, 2014).

1.5.2. Marco Teórico

El tema objeto de investigación, está enmarcado en la escuela estratégica del pensamiento, denominadas la escuela empresarial, descritas por Henry Mintzberg, en su libro Safari a la estrategia.

ESCUELA EMPRESARIAL: La escuela de diseño tomó seriamente el liderazgo formal y arraigó la creación de estrategia en los procesos mentales del principal directivo. Él es "el arquitecto" de la estrategia. Pero la escuela de diseño se abstuvo de construir un culto en torno al liderazgo. En efecto, al insistir en la necesidad de un marco conceptual y desechar la intuición, se esforzó específicamente por evitar los elementos más débiles, personalizados e idiosincrásicos del liderazgo.

La escuela empresarial ha hecho exactamente lo opuesto. No sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Esto promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una visión. En nuestro safari a la estrategia, podemos pensar en esta escuela como en el jinete sobre un elefante.

Sin embargo, aquí la perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de las otras escuelas. Es más bien personal: la construcción del líder. En consecuencia, en esta escuela la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo. Y sin ser exactamente sometido, el entorno se convierte en el terreno donde el líder maniobra con comodidad, al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector.

El concepto más central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora, por decirlo así, Leal a su rótulo, la visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y cifras). Esto le permite conservar flexibilidad, de modo que el líder pueda adaptarla a sus propias experiencias. Esto sugiere que la estrategia empresarial es a la vez premeditada y emergente: premeditada en sus rasgos generales y su sentido de orientación;

emergente en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha. El cuadro de las páginas siguientes desarrolla la metáfora del pensamiento estratégico como algo visual.

En un sentido, al igual que la de posicionamiento, la escuela empresarial surgió de la economía. El empresario ocupaba un lugar prominente en la teoría económica clásica. Sin embargo, su papel estuvo confinado a decidir qué cantidades producir y a qué precios. La dinámica competitiva se hizo cargo del resto. El surgimiento de grandes compañías hizo que los economistas tuviesen que modificar la teoría económica, dando origen a la teoría oligopólica (que forma la base de la escuela de posicionamiento). Pero incluso aquí, el empresario no tenía mucho más que hacer aparte de calcular precios y cantidades.

Si las estrategias son visiones, ¿Qué papel juega lo visual en el pensamiento estratégico? A continuación, se presentan tres pares de factores junto con un séptimo que los vincula a todos en un sistema de pensamiento estratégico. Casi todos coincidirían en decir que pensar en forma estratégica significa ver hacia adelante. Pero uno es incapaz de hacerlo a menos que pueda ver hacia atrás, porque una buena visión del futuro debe estar arraigada en una comprensión del pasado.

Muchas personas también afirman que pensar es estratégicamente es ver desde arriba. Es como si los estrategas debiesen subirse a helicópteros para estar en condiciones de ver la 'imagen total', para distinguir "el bosque de los árboles". ¿Pero alguien realmente es capaz de ver la imagen total con sólo mirar desde arriba? El bosque parece una alfombra cuando se lo mira desde un helicóptero. Cualquiera que haya caminado por un bosque sabe que se ve bastante distinto desde el suelo. Los guardabosques que permanecen en helicópteros no entienden mucho más que los estrategas que no se mueven de sus oficinas.

Por consiguiente, Schumpeter introdujo su famosa noción de destrucción creativa. Éste es el motor que mantiene en marcha al capitalismo, y el conductor de la máquina es el empresario. Para Schumpeter, el empresario no siempre es quien aporta el capital inicial o inventa el nuevo producto, sino el que concibe la idea del negocio. Las ideas son evasivas, pero en manos de los empresarios, se convierten en tan poderosas como rentables. Para personas como los economistas, quienes se concentran en las partes tangibles de una empresa como dinero, maquinaria y tierras, la contribución de los empresarios puede parecer desconcertante. La visión y la creatividad son menos evidentes. Schumpeter trató de aclarar esto:

¿Qué han hecho los empresarios? No han acumulado ninguna clase de bienes, ni han creado medios originales de producción, pero han empleado estos últimos en forma diferente, más apropiada, más ventajosa. "Llevaron a cabo nuevas combinaciones."... Y su beneficio, el excedente que no está sujeto a ninguna deuda, es un beneficio empresarial.

Pero no todos coincidieron con esta interpretación, Knight (1967) vio a la condición empresaria como sinónimo de gran riesgo y manejo de la incertidumbre. Y fuera de la economía, Peter Drucker llevó esto más lejos identificándolo con el management en sí. "Para la empresa comercial resulta central... la acción empresarial, la acción de aceptar correr un riesgo económico. Y la empresa comercial es una institución empresaria..." (1970:10).

Por lo tanto, según el punto de vista de cada uno, un empresario puede ser (a) el fundador de una organización (independientemente de que se trate de un acto de innovación o no, y también del hecho de que sea un oportunista o un estratega), (b) el directivo de una empresa propia, o (c) el líder innovador de una organización perteneciente a otros. Cole (1959), otro economista, que popularizó la frase "golpe audaz" para definir el acto empresarial, mencionó cuatro ti-pos de empresarios: el inventor calculador, el innovador que inspira a otros, el promotor excesivamente optimista y el constructor de una empresa poderosa. El cuadro de la página siguiente presenta las opiniones de un famoso empresario, Richard Branson, del Virgin Group de Gran Bretaña, quien tal vez refleje las características de los cuatro.

Esta escuela ha subrayado aspectos críticos de la creación de estrategia, fundamentalmente su naturaleza preactiva junto con el papel del liderazgo personalizado y la visión estratégica. En especial durante sus primeros años, las organizaciones se benefician de tal sentido de orientación e integración, o "gestalt". Las estrategias visionarias muestran un gran contraste con las comunes estrategias "yo también", que provienen de conducciones poco creativas o indiferentes.

Pero la escuela empresarial también exhibe algunas deficiencias serias. Presenta a la creación de estrategia muy ligada a la conducta de un solo individuo, pero en realidad nunca dice mucho respecto de cuál es el proceso. En general, esto se ha mantenido como una caja negra, oculta dentro del conocimiento humano. Por lo tanto, para la organización que se topa con dificultades, la principal receta de esta escuela puede ser demasiado obvia y superficial: encuentre un nuevo líder visionario.

1.5.3. Marco Contextual

Localizado al sur occidente del territorio continental colombiano, cerca del 9% del territorio del departamento de Putumayo pertenece a la unidad de Paisaje Cordillera de los Andes, ubicada por encima de los 900 metros sobre el nivel medio del mar (msnmm), cerca del 6% pertenece a la unidad de Paisaje Piedemonte, ubicada entre los 300 y los 900 msnmm y cerca del 85% pertenece a la unidad Llanura Amazónica, ubicada por debajo de los 300 msnmm¹. Por consiguiente, el departamento de Putumayo es uno de los departamentos que, junto con Caquetá, Amazonas, Guaviare, Vaupés, Vichada, Meta, Cauca y Nariño, conforman la región amazónica colombiana. La Amazonia colombiana tal como se concibe en el país, integra en sus límites aspectos de cuenca hidrográfica, como también elementos biogeográficos y de división

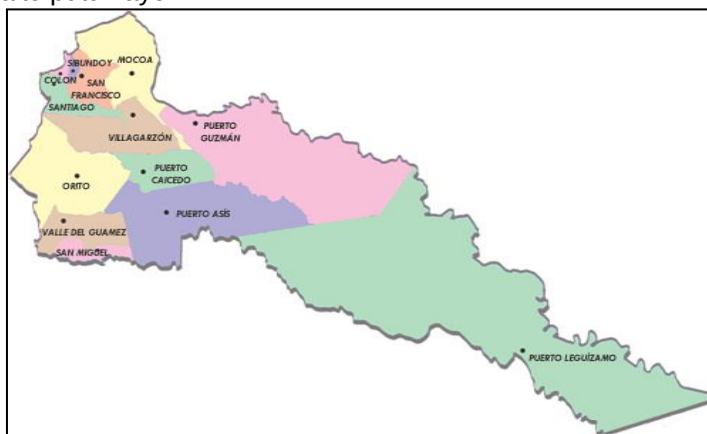
¹ CORPOAMAZONIA – Corporación SINERGIAZ, 2008. Agenda ambiental departamento de Putumayo.

político-administrativa, en total ocupa 483.164km² que representan el 23,3% del territorio nacional¹ y 42,3% del área continental colombiana. Su delimitación en el Occidente obedece a los límites de divisoria de aguas en la parte alta de la cordillera oriental de los andes colombianos, al Norte corresponde con la zona de coberturas predominantes de bosques que limitan con las sabanas naturales de la Orinoquia y al Sur y Oriente corresponde con los límites internacionales de Colombia con Ecuador, Perú, Brasil y Venezuela (Sinchi, 2010). ²

En cuanto a la división político-administrativa cubre la parte sur del departamento del Vichada; el suroriente del Meta; todo el territorio de los departamentos de Guainía, Guaviare, Vaupés, Amazonas, Putumayo y Caquetá; la Bota Caucana, en el departamento del Cauca y las vertientes amazónicas de Nariño (la parte alta de los ríos Guamués, Sucio, San Miguel y Aguarico). Los municipios y corregimientos departamentales² son en total 78, de los cuales 58 corresponden a municipios (41 totalmente incluidos en la región y 17 de manera parcial) y 20 corregimientos departamentales, todos incluidos de manera total en la región.

La organización jurídica del territorio, entendida como una aproximación normativa de ordenamiento, evidencia lo siguiente: Resguardos indígenas 50,6%; áreas protegidas (Parques nacionales naturales y Reservas nacionales naturales) 13,8%; existe una doble asignación entre Área protegida y resguardo que asciende al 4,2%; aun así, el área total que está bajo alguna de las dos figuras asciende al 60,2% del total de la región (Raisg, 2009). El restante 39,8% está en reserva forestal y áreas para uso privado individual. El estudio de factibilidad para la creación de una empresa de transformación primaria y comercializadora de frutas La subregión del alto Putumayo o región Andina porque es parte de la cordillera de los Andes, nudo de los Pastos y el valle de Sibundoy está conformada por los municipios de Santiago, Colon, San Francisco y Sibundoy; que se observan en la figura 7, denominado mapa del alto putumayo.

Figura 7. Mapa del alto putumayo



Fuente. Alcaldía de Putumayo

² Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas SINCHI. 2010. Monitoreo de bosques y otras coberturas de la amazonia colombiana.

1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria

“Este tipo de estudio está dirigido a responder las causas de los eventos físicos o sociales” Su principal interés es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernández, Fernández y Baptista (2003) p. 79).

Descriptiva

Este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir como son cómo se comportan determinados fenómenos. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, Fernández y Baptista (2003) p. 80).

El tipo de investigación, del proyecto de investigación es **exploratoria – descriptiva**; porque se busca, realizar el estudio de factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del Alto Putumayo, al igual que se describirán las situaciones o eventos que se presentan dentro de este estudio y el comportamiento dentro de la zona.

1.7. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los diseños mixtos: (...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

En este estudio, el enfoque será **mixto**, es decir, cualitativo puesto que hay la necesidad de estudiar la realidad y el contexto de la zona del Alto Putumayo, para realizar el estudio de factibilidad, para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, y cuantitativo porque se utilizarán herramientas cuantificables que contribuirán en la investigación al conocer la realidad que se vive dentro de esta región.

1.8. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de la investigación es inductivo – deductivo y analítico; inductivo el método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general; el método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos

a soluciones o hechos particulares; por último, el método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Por ende, el método de investigación es **inductivo – deductivo y analítico**, ya que el estudio de factibilidad inicia con un análisis de las particularidades de la zona del Alto putumayo, en torno a la transformación primaria y comercialización de la granadilla para llegar a premisas generales que posteriormente serán desarrollados con leyes y principios universales, que permitan descomponer el problema y dar solución desde una óptica administrativa.

1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Las fuentes primarias, son la información verbal o escrita que se recopile directamente de los productores de granadilla de la zona del Alto putumayo.

Fuentes secundarias: Hacen referencia a la información que se encuentran en el Ministerio de Agricultura, Alcaldías Municipales, Universidades que hagan investigación sobre el fruto de la granadilla, centro de investigación CIAT (Centro de investigación de agricultura Tropical), las asociaciones y gremios de productores como ASOHOFRUCOL (Asociación Hortofrutícola Colombiana) y los Epsagros.

Fuentes terciarias: Las fuentes terciarias utilizadas son consultas en bibliotecas virtuales, e internet.

1.10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de recolección de información para el estudio de factibilidad, corresponden a una entrevista estructurada (Ver Anexo A), dirigida a los comercializadores nacionales que tienen conocimiento e interés sobre la adquisición de la granadilla.

Igualmente, se aplicará un cuestionario (Ver Anexo B), a los productores que se encuentran en la zona del Alto Putumayo y tienen contacto directo con los procesos de acopio, transformación primaria y comercialización de la granadilla.

1.11. MARCO LÓGICO

El marco lógico, que se utilizara para el estudio de factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del Alto Putumayo, se lo puede visualizar en la tabla 2, denominado marco lógico.

Tabla 2. Marco Lógico

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	SUPUESTOS
Analizar el entorno de la futura empresa “Exotic Fruits”, e identificar las amenazas y oportunidades, que ofrece la zona del Alto Putumayo.	1.Diseñar y aplicar el instrumento de recolección de información (Entrevista), a los expertos sobre la granadilla.	▪ Tiempo ▪ Recursos Humanos ▪ Grabadora de voz y video ▪ Documentos de investigación ▪ Papelería ▪ Equipo de Computo	% de confiabilidad de las respuestas / Total, de expertos entrevistados	Dificultad para contactarse con los expertos
	2.Consolidar la información recolectada			
	3.Determinar la influencia de los agentes externos del entorno (Alto Putumayo)			
	4.Identificar las oportunidades y amenazas para la empresa “Exotic Fruits”, frente al entorno. (Alto putumayo)			
Analizar el agronegocio de la granadilla (sector).	1.Determinar la situación actual del sector frutícola, en el alto Putumayo.	▪ Tiempo ▪ Recursos Humanos ▪ Papelería ▪ Equipo de Computo	Sector frutícola del Alto Putumayo	Dificultad para acceder a la información
	2.Realizar el diamante competitivo.			
	3.Realizar las cinco fuerzas competitivas.			
Realizar el estudio de referenciación de la futura empresa “Exotic Fruits”, frente a otras empresas frutícolas, e identificar los factores de éxito.	1. Definir las entidades frutícolas a referenciar.	▪ Tiempo ▪ Recursos Humanos ▪ Información recolectada ▪ Papelería ▪ Equipo de Computo	% de empresas referenciadas/ total de empresas referenciadas	Dificultad para acceder a la información, demoras en la atención por parte de las entidades referenciadoras
	2. Determinar si existen elementos comunes con las entidades referenciadas			
	3. Realizar referenciación			

Realizar el estudio de mercado, para la empresa "Exotic Fruits".	1. Diseñar y aplicar el instrumento de recolección de información (Cuestionario), a los productores.	▪ Tiempo ▪ Recursos Humanos ▪ Papelería ▪ Equipo de Computo	% de confiabilidad de las respuestas / Total, de encuestados	Demora en la obtención de resultados
	2. Investigación de mercado			
	3. Plan de mercado			
	4. Conclusiones del estudio de mercado			
Realizar el estudio técnico-económico, para la empresa "Exotic Fruits".	1. Proceso de producción	▪ Tiempo ▪ Recursos Humanos ▪ Papelería ▪ Equipo de Computo	Diseños elaborados/ diseños planteados	Poca información
	2. Necesidades y costos de mano de obra			
	3. Requerimientos de muebles y equipos de oficina			
	4. Requerimientos de planta física			
Realizar el estudio de factibilidad financiera, para la empresa "Exotic Fruits".	1. Usos y fuentes	▪ Tiempo ▪ Recursos Humanos ▪ Análisis de información ▪ Recursos Humanos ▪ Papelería ▪ Computador	Estados financieros ejecutados/ Estados financieros planteados	Poca información
	2. Estados financieros proyectados			
	3. Evaluación financiera del proyecto			
	4. Análisis de sensibilidad			
Realizar el estudio organizacional y legal para la empresa "Exotic Fruits".	1. Lineamientos estratégicos	▪ Tiempo ▪ Recursos Humanos ▪ Papelería ▪ Equipo de Computo	Creación legal de la empresa.	Demora en los procesos legales
	2. Organización			
	3. Constitución jurídica de la empresa			

Fuente. Elaboración Propia

2. IDEA DE NEGOCIO

2.1. DESCRIBIR LA IDEA DE NEGOCIO

La futura empresa se dedicará a la comercialización agrícola del producto granadilla fresca; facilitando el acceso directo del producto al consumidor final y a su vez integrando diversas actividades implicadas en este proceso; durante el cual los productores de la granadilla de la zona del Alto Putumayo pueden vender sus cultivos a través de la empresa garantizando el retorno de su capital y ganancias adicionales; y los individuos o empresas que demandan la fruta en fresco en el orden nacional pueden satisfacer su necesidad.

Dentro de la empresa comercializadora de granadilla se desarrollaran una serie de actividades interconectadas que van desde la planificación de la producción, cultivo, cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, distribución y venta de la granadilla fresca.

La empresa busca garantizar el beneficio para los participantes de la cadena especialmente los medianos y pequeños productores de granadilla y en la misma medida para el equipo emprendedor; quienes tendrán la misión de garantizar un sistema de comercialización dinámico, competitivo y con un mejoramiento continuo; con el fin de ofrecer un producto de alta calidad a un menor costo aumentando la eficiencia del proceso.

La empresa se enfocará en dar las pautas a los proveedores, en este caso los productores de granadilla; para que comprendan las necesidades de la futura empresa compradora, tanto en términos de producto, como de condiciones de negocio. Porque en este caso la comercialización estará orientada al consumidor sin dejar de proporcionar al mismo tiempo un beneficio al proveedor.

La empresa estará situada en el centro de producción que es la zona alta del departamento del Putumayo y servirá fundamentalmente como lugar de acopio para la fruta de productores con los que se pueda establecer contratos de compra previos respondiendo básicamente a la necesidad de búsqueda de mercado de estos.

La idea de montar una infraestructura como lugar de acopio para la fruta fresca aparte de ser generar una comercialización eficiente y rentable; tiene como propósito minimizar las pérdidas postcosecha, reducir los riesgos contra la salud por la contaminación del producto, buscando así desarrollar un papel importante en los aspectos de desarrollo rural, generación de ingresos y seguridad alimentaria.

La empresa al garantizar un mercado para los productores, busca generar un impacto socio-económico positivo. Puesto que los agricultores consideran la comercialización como su mayor problema y asociados a esto la empresa pretende solucionar problemas tales como inestabilidad de precios, falta de transporte y fuertes pérdidas

postcosecha, para los cuales los productores a menudo no pueden identificar soluciones potenciales.

Finalmente, la empresa desarrollará un modelo de compra de granadilla fresca producida bajo unos parámetros de agricultura orientada al mercado, de acuerdo a los requerimientos del potencial comprador de la futura empresa; además se desarrollará una agricultura por contrato, la en la cual se establecen las condiciones de compra previo cosecha del producto.

2.2. EVALUACIÓN DE LA IDEA

Para la evaluación de la idea de negocio se utilizó una escala de 10 puntos en la cual los valores bajos (1) se asocian a condiciones poco favorables en factibilidad o en potencialidad o en empatía, en todas ellas, y los valores altos (10), a condiciones muy favorables.

Hay que tener en cuenta que lo que se hace en este momento es evaluar la idea de negocio, sin embargo el desarrollo del presente estudio es el que permitirá determinar la oportunidad de empresa existente, que se observan en la tabla 3.

Tabla 3. Evaluación de idea

Componente	Variable	Idea de negocio
Cientes con pedidos (0 - 50)	• Hay claridad sobre las características del producto/servicio que voy a ofrecer.	9
	• Tengo claro el segmento del mercado al que me voy a dirigir.	9
	• Creo que existe un volumen significativo de clientes para los productos/servicios de mi empresa.	8
	• Conozco o puedo conocer las ventajas o desventajas de mis competidores y tengo ventajas sobre sus productos/servicios.	6
	• Creo que es viable desarrollar mecanismos para acceder a mis clientes.	8
Entorno (0 - 30)	• Conozco o puedo conocer las características del sector económico en el que voy a entrar. ¿Es un sector en crecimiento?	9
	• Las condiciones legales, comerciales, laborales, tributarias, son conocidas y permiten el desarrollo de la iniciativa.	9
	• Las limitaciones ambientales o sociales son conocidas y permiten el desarrollo de la iniciativa.	9
Tecnología (0 - 30)	• Conozco o tengo acceso, o ambos, al saber tecnológico de mi empresa.	9
	• Es posible conseguir las maquinarias, equipos e instalaciones que mi empresa requiere.	8
	• Es posible establecer prácticas comerciales favorables para mi empresa con los proveedores.	7

Recursos naturales (0 - 30)	• Puedo disponer de las materias primas, insumos y servicios que mi empresa requiere.	8
	• El manejo de desperdicios, defectuosos y residuos se puede hacer con la tecnología disponible.	7
Recursos humanos (0 - 30)	• Puedo conformar un grupo empresarial (socios y asesores) de excelencia para mi empresa.	9
	• Puedo conformar un grupo ejecutivo de excelencia para mi empresa.	8
	• Puedo conseguir los colaboradores que mi empresa requiere.	9
Recursos financieros (0 - 30)	• Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere.	8
	• Puedo tener acceso a fuentes alternas de recursos financieros para complementar los recursos propios.	8
	• Puedo disponer de garantías para la tramitación de recursos de crédito.	7
Recursos empresariales (0 - 30)	• ¿Tengo acceso a entidades y personas que me puedan ayudar en el desarrollo de mi empresa?	7
	• ¿Tengo acceso a entidades y personas que me puedan ayudar a conseguir los recursos de mi empresa?	7
Oportunidad (0 - 30)	• ¿El momento, el lugar y la forma de ejecución son favorables para mi empresa?	9
	• ¿El qué y el cómo generan ventajas competitivas significativas?	8
	• ¿Las condiciones de margen, liquidez y rentabilidad lucen favorables?	8
TOTAL 1		194
	• ¿Puedo manejar las condiciones éticas, legales, sociales y morales que mi empresa tiene?	9
	• ¿Puedo disponer del tiempo que mi empresa exige y mi familia me apoya en ello?	9
	• ¿La empresa coincide con los objetivos de mi plan de carrera empresarial?	9
	• ¿Veo futuro profesional y personal en esta iniciativa?	9
TOTAL 2		36

Fuente. Elaboración Propia

Adicional a esto y basados en la metodología de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que permite representar una buena parte de los componentes de la

oportunidad de empresa en un lienzo llamado CANVAS; que facilita la percepción de las interacciones que existen entre los distintos componentes.

2.2.1. Segmentos de mercado (SM)

La existencia de clientes que compren, pague y vuelvan a comprar es fundamental para la sobrevivencia de cualquier empresa. Por ello la empresa requiere conocer muy bien las necesidades, los comportamientos y los atributos de sus clientes y para ello requiere segmentarlos, y definir en cuáles de esos segmentos va a focalizar su acción de venta.

Para este caso los clientes a los que la empresa quiere llegar es un nicho de mercado que esté interesado en frutas exóticas, de alto valor nutritivo y con características de alimentos inocuos; estos clientes pueden ser del orden nacional o internacional.

2.2.2. Propuesta de valor (PV)

La empresa genera productos y servicios con la finalidad de solucionar problemas, necesidades, gustos o deseos de sus clientes, pero debe tener claro cuáles son los factores y las ventajas que esos productos o servicios tienen para sus clientes en comparación con lo que ofertan sus competidores.

Identificar esos factores y ventajas debe estar claramente dilucidada, pues son ellos los que van a hacer atractivo el producto o servicio para el cliente y es sobre ellos que el cliente tomará la decisión de adquirirlo, pues cree que le darán un valor económico superior al precio que está pagando por ese producto o servicio.

Para esto el producto que la empresa se especializara en ofrecer el producto granadilla fresca que cuente con registro de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA); entendiendo Las **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)** como un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a asegurar la protección de la higiene, la salud humana y el medio ambiente, mediante métodos ecológicamente seguros, higiénicamente aceptables y económicamente factibles.

2.2.3. Canales (C)

Dado que la empresa necesita: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de ella, ayudarlos a evaluar la propuesta de valor que ella hace, facilitarles los procesos de adquisición de los productos o servicios, hacer efectiva la propuesta de valor, y ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa, es necesario definir los canales de comunicación, distribución y venta que permitirán el contacto entre la empresa y los clientes.

Para esto la futura empresa plantea el uso de varios tipos de canales y varias fases de dichos canales. Las fases fundamentales que pretende utilizar son: información,

evaluación, compra, entrega y postventa; y los tipos de canales los clasifica como directos e indirectos y en ellos identifica: equipo comercial, ventas en internet, punto de venta propios, mercados asociados y mayoristas.

2.2.4. Relaciones con clientes (RCI)

Toda empresa indudablemente tiene que hacer esfuerzos muy grandes para capturar clientes en la etapa inicial, pero posteriormente debe fidelizarlos y generar mecanismos de estímulo para que continúen comprando e incluso para que aumenten su potencial de compras. Por ello es necesario definir el tipo de relación (personal o automatizada) que la empresa va a tener con los clientes.

Para este caso la futura empresa pretende tener un tipo de relación con su cliente en forma de asistencia personal exclusiva esto con el fin de que un representante del equipo de mercadeo o de atención al cliente se dedique específicamente a un cliente determinado.

Esto para crear una relación más íntima y profunda con el cliente y esta a su vez se prolongue durante un largo período de tiempo; y a futuro estar en la capacidad de extenderse y fortalecerse en el tiempo para mejorar la perspectiva futura de la empresa.

2.2.5. Fuentes de ingresos (FI)

La empresa requiere mantener una fuente permanente de ingresos económicos que le permitan operar y por lo tanto debe tener claridad sobre la manera en que dichos ingresos se generan, se reciben y posteriormente se utilizan. Los ingresos se pueden crear de varias formas en cada segmento del mercado, pero fundamentalmente surgen por la venta de los ductos o servicios en un momento dado del tiempo, o por el pago recurrente originado por la continua prestación de esos productos y servicios.

La línea fundamental de ingresos para la futura empresa es la venta de productos donde se hace el traspaso de los derechos de propiedad para el producto Granadilla fresca al cliente; y en términos de mecanismos de fijación de precios la futura empresa maneja precios dinámicos, en donde el precio se negocia de acuerdo al poder de negociación tanto de la empresa como del comprador, el precio además depende del momento de la compra y se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.

2.2.6. Recursos clave (RC)

Toda empresa para su operación requiere recursos y estos, como se ha indicado, pueden ser de diferentes estilos según las formas operativas y los clientes a los cuales está dirigida la empresa, por ello es fundamental alinear los recursos con las acciones de desarrollo de la empresa.

Los recursos pueden ser físicos, intelectuales, materiales, humanos, financieros, de información, tecnológicos,

Físicos: La futura empresa necesitara maquinaria, infraestructura, instalaciones, carros, sistemas informáticos y red de distribución.

Intelectuales: el principal recurso es la marca, bases de datos de clientes.

Económicos: líneas de crédito, dinero en efectivo, y tarjetas de crédito.

Humanos: los trabajadores que son el principal recurso para la empresa, desde los operativos hasta los administrativos.

Tecnológicos: Acceso a maquinarias especializadas, accesos a las TIC's.

2.2.7. Actividades clave (AC)

El llevar a cabo la actividad empresarial, exige la realización de una serie de actividades que permiten satisfacer el qué y el cómo de la empresa. Identificar dentro de esas actividades aquellas que son vitales para el éxito de la empresa y generar mecanismos de control sobre ellas es un paso vital en el diseño y la operación de la organización.

Dentro de las actividades clave para la futura empresa están la consecución de la materia prima en este caso granadilla fresca para lo cual se pretende buscar a productores de granadilla que deseen recibir certificación en Buenas Prácticas Agrícolas para implementarla en sus fincas, y así poder vender a la futura empresa productos con esta certificación.

Así mismo se pretende hacer contratos de compra previos a la cosecha para garantizar el flujo de materias primas hacia la empresa.

Otra actividad clave es la negociación del precio de compra de la granadilla previo a la cosecha.

2.2.8. Asociaciones clave (AsC)

Las redes empresariales son un elemento importante en el éxito de toda actividad empresarial. Identificar esas redes y diseñar mecanismos para operar dentro de ellas son parte fundamental del potencial de cualquier empresa. En este caso la futura empresa pretende crear diferentes asociaciones clave para garantizar el normal desarrollo de la actividad empresarial, entres estas:

Relaciones cliente-proveedor: Creadas para asegurar el suministro de materias primas e insumos. Alianzas entre empresas no competidoras: Se puede hablar en este caso de las asociaciones que se pueden hacer con empresas como las comercializadoras

internacionales con las cuales se pueden establecer contratos de proveeduría de la granadilla fresca con certificación de Buenas Prácticas Agrícolas.

Alianzas entre empresas competidoras: En este caso la empresa crea alianzas con otras empresas comercializadoras para poder corresponder a las exigencias del mercado en cuanto a volúmenes de venta exigidos para ciertos contratos.

2.2.9. Estructura de costos (EC)

Así como las organizaciones requieren fuentes de ingresos (FI), ellas también incurren en una serie de salidas económicas ocasionadas por la creación y la entrega de valor en sus productos y servicios.

La futura empresa se encargará de identificar los principales rubros de costos que la operación de la organización generará buscando siempre minimizar los costos, sin interferir con la operación de la empresa de la manera más adecuada.

Así para la futura empresa se estructurará en el corto plazo los costos fijos y costos variables buscando siempre optimizar los costos variables.

A continuación, en la tabla 4, denominada, Plantilla modelo CANVAS, se resaltan las principales características de este modelo.

Tabla 4. Plantilla modelo CANVAS

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercados
Relaciones cliente-proveedor: Creadas para asegurar el suministro de materias primas e insumos. Alianzas entre empresas no competidoras: Se puede hablar en este caso de las asociaciones que se pueden hacer con empresas como las comercializadoras internacionales con las cuales se pueden establecer contratos de proveeduría de la granadilla fresca con certificación de Buenas Prácticas Agrícolas. Alianzas entre empresas competidoras: En este caso la empresa crea alianzas con otras empresas comercializadoras para poder corresponder a las exigencias del mercado en cuanto a volúmenes de	Consecución de la materia prima en este caso granadilla fresca para lo cual se pretende buscar a productores de granadilla que deseen recibir certificación en Buenas Prácticas Agrícolas para implementarla en sus fincas, y así poder vender a la futura empresa productos con esta certificación. Así mismo se pretende hacer contratos de compra previos a la cosecha para garantizar el flujo de materias primas hacia la empresa. Otra actividad clave es	La empresa se especializará en ofrecer el producto granadilla fresca que cuente con registro de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	Asistencia personal exclusiva esto con el fin de que un representante del equipo de mercadeo o de atención al cliente se dedique específicamente a un cliente determinado.	Nicho de mercado que esté interesado en frutas exóticas, de alto valor nutritivo y con características de alimentos inocuos; estos clientes pueden ser del orden nacional o internacional

venta exigidos para ciertos contratos.	la negociación del precio de compra de la granadilla previo a la cosecha.		
	Recursos Claves	Canales	
	Físicos: La futura empresa necesitara maquinaria, infraestructura, instalaciones, carros, sistemas informáticos y red de distribución. Intelectuales: el principal recurso es la marca, bases de datos de clientes. Económicos: líneas de crédito, dinero en efectivo, y tarjetas de crédito. Humanos: los trabajadores que son el principal recurso para la empresa, desde los operativos hasta los administrativos. Tecnológicos: Acceso a maquinarias especializadas, accesos a las TIC's.	Información, evaluación, compra, entrega y postventa Tipos de canales directos e indirectos: equipo comercial, ventas en internet, punto de venta propia, mercados asociados y mayoristas.	
Estructura de costos		Fuentes de Ingresos	
La futura empresa se encargará de identificar los principales rubros de costos que la operación de la organización generará buscando siempre minimizar los costos, sin interferir con la operación de la empresa de la manera más adecuada.		La línea fundamental de ingresos para la futura empresa es la venta de productos donde se hace el traspaso de los derechos de propiedad para el producto Granadilla fresca al cliente; y en términos de mecanismos de fijación de precios la futura empresa maneja precios dinámicos.	

Fuente. Elaboración Propia

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El capítulo denominado entorno, hace referencia a la descripción del lugar donde se realizó la investigación, que es la zona del Alto putumayo, comprendido por los municipios de Santiago, Sibundoy, San Francisco y Colón.

ALTO PUTUMAYO

Conformada por los municipios de Santiago (2.650 m.s.n.m.), Colón (2.000 m.s.n.m.), Sibundoy (2.600 m.s.n.m.) y San Francisco (2.100 m.s.n.m.). Comprende el 9% de la superficie putumayense. Las cabeceras municipales de Santiago y Sibundoy son antiguas poblaciones indígenas refundadas en las primeras expediciones de la conquista misionera española católica en el siglo XVI, mientras que los otros dos municipios se conformaron tras la avanzada de los misioneros capuchinos durante la primera mitad del siglo XX.

Estos municipios conforman el llamado Valle de Sibundoy, que cubre una superficie de 47.000 hectáreas, en cuyas estribaciones noroccidentales se encuentran los nacimientos del río Putumayo y de algunos de sus primeros afluentes. Dicho valle constituye una forma de transición física y natural entre los Andes y la Amazonía. También se ha desarrollado como espacio de interacción social: desde el periodo precolonial se conformaron etnias 'bisagra' que realizaban la intermediación del trueque de productos, entre las comunidades amazónicas y las andinas.

MUNICIPIOS DEL VALLE DEL SIBUNDOY

Santiago

Fundación: Año 1542

Fundador: Pedro Molina

Número de habitantes: 9.453 (Censo DANE 2008)

Área superficial: 558 Km² Aproximadamente*

Clima: Altitud 2.100 msnmm.

Temperatura prom. 10 y 16°C

Según el DANE, hay 3.909 personas de las cuales el 35.36 % son colonos, con una cultura definida por la influencia de los campesinos de otros lugares del país en su gran mayoría Nariñense. Cuenta con 26 microcuencas, que desembocan en la subcuenca del río Quinchoa. Existe un gobernador indígena Inga, encargado de su cabildo y de los encuentros indígenas. Datos Importantes: Centro Indígena Nokanchipá: Kilómetro 24

Colón

Fundación: Año 1911

Fundador: Hernando S. Dorado

Número de habitantes: 5.252 (Proyección censo DANE 2008)

Área superficial: 74 km² aproximadamente*

Clima: Templado. Altitud de 2.100 msnmm.

Temperatura Prom. 10 y 16°C

Es el municipio más pequeño del Valle del Sibundoy. Tiene unos tres mil habitantes, de los cuales el 63% son colonos; el restante de la población pertenece al pueblo Inga. En la localidad hay 27 ríos y quebradas, y esta riqueza lo hace merecedor de un importante lugar dentro del turismo local, pues además cuenta con termales que son visitados cada año por miles de turistas.

Datos importantes: Aguas termales medicinales (Centro Cultural Ambiakú)

Sibundoy

Fundación: Año 1.535

Fundador: Fray Fidel de Monclar

Número de habitantes: 13.464 (Censo DANE 2008)

Área superficial: 96 Km² aproximadamente*

Clima: Altitud 2.150 msnmm.

Temperatura prom. 10 y 16°C

El trazado urbanístico de Sibundoy es heredado de la provincia española de Cataluña. Es tradicionalmente un territorio Kamentsá o Kamsá, que aún conserva sus tradiciones y lengua. Es la capital cultural del Putumayo, en su plaza se distinguen varias esculturas en torno a la planta del yagé. Además, posee bellas construcciones como el colegio Champagnat y su iglesia principal. Sibundoy es el mayor punto de movimiento comercial del valle, en donde también hay restaurantes y pequeños hoteles. Su población es de 13.603 habitantes de los cuales el 7% pertenece a los grupos indígenas arraigados en la zona. Datos importantes: Parque Municipal con esculturas talladas en madera.

San Francisco

Fundación: Año 1902

Fundador: Fray Lorenzo de Pupiales

Número de habitantes: 8177 (Dane)

Área superficial: 564 Km² Aproximadamente*

Clima: Altitud 2.180 msnmm.

Temperatura prom. 10 y 16°

Con bellas montañas y cerros, San Francisco se erige como una localidad de gran actividad ganadera. Los grupos étnicos Inga y Kamentsá, quienes tratan de preservar su identidad, hablan su propio dialecto. La mayoría de la población no indígena es de origen foráneo que llegó como campesinos de otros lugares del país en su gran medida Nariñense. Datos importantes: Nacimiento del Río Putumayo.

Poblaciones indígenas

El Valle del Sibundoy tiene dos pueblos indígenas de gran importancia cultural y ancestral. Los kamentsá o kamsá cuya traducción significa "hombres de aquí" y la etnia indígena Inga, que en su dialecto significa "allegados".

Los kamentsá o kamsá, fueron los primeros indígenas en habitar el Valle del Sibundoy. Este grupo se caracteriza por la utilización de colores vivos en sus atuendos, predominando el rojo, verde y rosado. Son muy hogareños al punto de que la familia ha sido tema de la literatura aborígen.

Su organización económica se fundamenta en la agricultura, en menor grado en la ganadería y en la elaboración de artesanías en madera y collares de cuentas y chaquiras. Su cosmovisión y su fundamento cultural está relacionado con el mundo de las plantas vegetales, en donde la planta sagrada del yagé (Banisteropsis Caapi) ocupa el principal lugar, como planta de conocimiento, sanación, comunicación con los espíritus y dueña del espacio del jardín botánico del médico tradicional o taita.

Los Ingas

Los Inga o Inganos, son un grupo de origen quechua, descendientes del inca Huayna Cápac, que en la mitad del siglo XV y antes de la caída del imperio en manos de los españoles, fundó una colonia en el Valle del Sibundoy en el Alto Putumayo para controlar los tributos en las fronteras del imperio, los ingas en la actualidad se encuentran distribuidos en el Valle del Sibundoy, principalmente en el municipio de Santiago, en Mocoa (Putumayo), en la baja bota caucana y en el Caquetá. Existen también asentamientos aislados en los municipios de Puerto Leguízamo y Puerto Asís, en el Bajo Putumayo.

La población de este grupo étnico asciende a unos 19.000 habitantes, todos hablan la lengua quechua, su organización económica, al igual que los kamentsá se basa en la agricultura y la ganadería. También usan las plantas medicinales y por supuesto el yagé (Banisteropsis Caapi), que constituye el fundamento de su cosmovisión y usan colores como el morado en sus atuendos tradicionales.

3.1. ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO

La futura empresa "Exotic Fruits", se va a ubicar en el departamento de **Putumayo**, con su sede principal en la zona del Alto Putumayo, municipio de Sibundoy.

Departamento de Putumayo

Capital: Mocoa

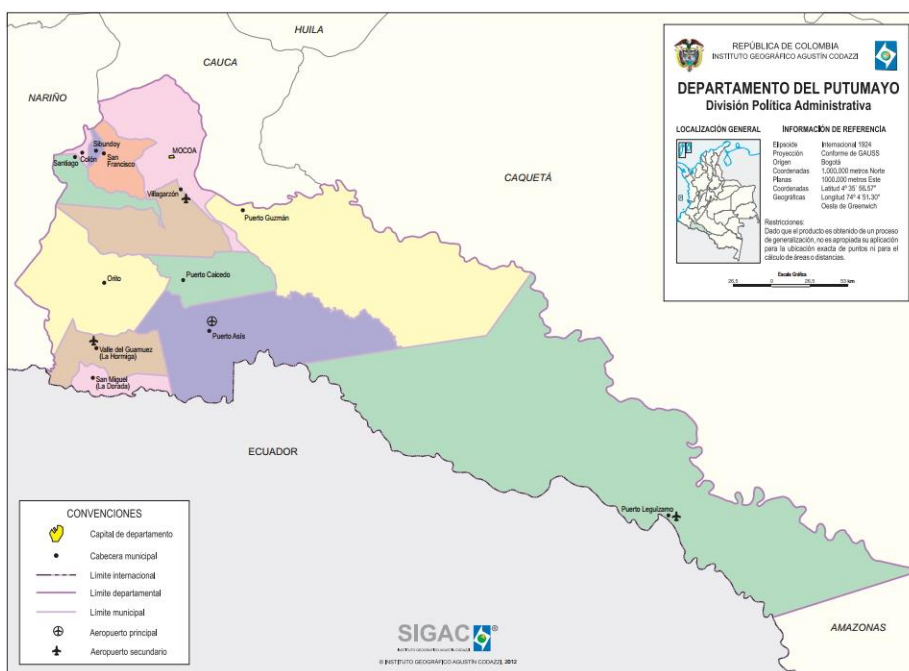
Ciudad más poblada: Puerto Asís

Superficie: 24.885 kms²

Población: 378.4893 DANE 2005

Densidad: 15,21 hab/km²

Figura 8. Mapa del putumayo



Fuente. Departamento del Putumayo.

3.1.1. Ubicación y localización geográfica

Departamento situado en el sur del país en la región de la Amazonía, localizado entre 0° 26' 18" y 0° 27' 37" de latitud norte, y 73° 39" y 77° 4' 58" de longitud oeste.

3.1.2. Extensión y límites

La superficie es de 24.885 kms² y limita por el Norte con los departamentos de Nariño, Cauca y el río Caquetá que lo separa del departamento de Caquetá, por el Este con el Departamento del Caquetá, por el Sur con el departamento del Amazonas y los ríos Putumayo y San Miguel que lo separan de las repúblicas de Perú y Ecuador, y por el Oeste con el departamento de Nariño (franja de territorio en litigio).

3.1.3. División administrativa

El departamento está dividido en 13 municipios: Mocoa, ciudad capital, Colón, Sibundoy, San Francisco, Santiago, Villagarzón, Puerto Guzmán, Puerto Caicedo, Puerto Asís, Puerto Leguizamo, Orito, San Miguel y Valle del Guamuéz; 2 corregimientos, 56 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 7 círculos notariales con un total de 7 notarías, un círculo principal de registro cuya cabecera es Mocoa y una oficina seccional con sede en Puerto Asís. Tiene distrito Judicial con sede en Pasto y dos circuitos judiciales con cabeceras en la capital y Puerto Asís. El departamento forma la circunscripción electoral del Putumayo. El 1° de enero de 1995 tenía registrados 3.997 predios urbanos y 1.456 rurales.

3.1.4. Medio natural fisiografía

En el territorio se distingue dos unidades morfológicas. El flanco oriental de la cordillera Oriental que se extiende hasta el Piedemonte Amazónico; y la llanura amazónica. El relieve montañoso ocupa la faja occidental y presenta alturas hasta los 3.800 m sobre el nivel del mar; entre los principales accidentes orográficos están los cerros de Juanoy y Patascoy. La llanura Amazónica, la más extensa abarca el centro y oriente del territorio, es de relieve ondulado; a orillas de los ríos Caquetá y Mecaya se encuentran sectores inundables.

3.1.5. Hidrografía

Bañan sus tierras los ríos Putumayo, Caquetá, Mocoa, Mecaya, Caucajá, Sencilla, Guamuéz, San Miguel, Sabilla, Orito, Mulato, Rumiyaco, La quebrada Concepción y numerosos corrientes menores.

3.1.6. Clima

En la región del Piedemonte, con el aumento de la altitud, las precipitaciones inicialmente aumentan hasta llegar a su óptimo pluviométrico entre los 2.300 y 3.5000 mm, para luego descender rápidamente. La llanura se caracteriza por las altas temperaturas superiores a los 27° C, con una precipitación promedio anual de 3.900 mm; todo el departamento tiene una humedad relativa del aire superior al 80%. Sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos cálido, templado y bioclimático páramo. En el departamento se encuentran al parque nacional natural de La Paya y las reservas indígenas de Afilador, Santa Rosa del Guamuéz, Santa Rosa de Sucumbios y Yarinal San Marcelino. En la tabla 5, denominado entorno geofísico y ecológico, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

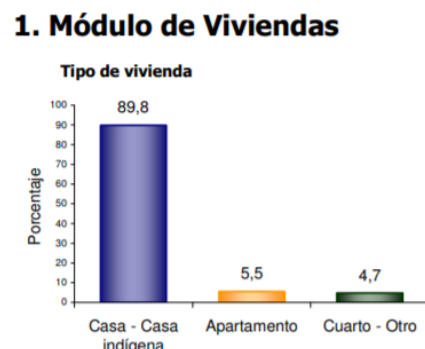
Tabla 5. Entorno geofísico y ecológico

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Geofísico y Ecológico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Desarrollo de asentamientos humanos en zonas de alto riesgo, amenazado por el deterioro ambiental, colocando en riesgo la integridad humana de los habitantes de la zona del alto Putumayo.	A	X			
Utilización de suelos para la agricultura con poca vocación agrícola.	A	X			
Presencia de un alto grado de conflicto provocado por la ilegalidad en el uso y manejo irracional del recurso hídrico.	A	X			
Escasez de recursos económicos, humanos y tecnológicos para la gestión ambiental.	A		X		

Fuente. Elaboración Propia

3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

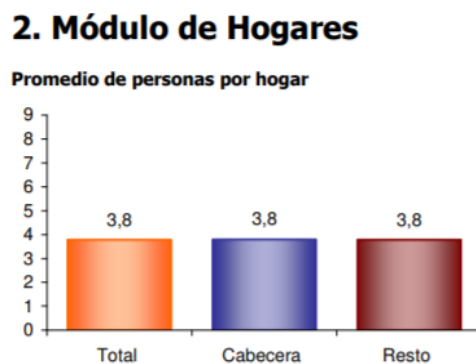
Figura 9. Módulo vivienda



Fuente. DANE, 2005

El 89,8% de las viviendas de PUTUMAYO son casas; el Promedio de personas por hogar en PUTUMAYO es de 3,8. En PUTUMAYO el 66,7% de las viviendas tiene conexión a Energía Eléctrica. El 0,0% tiene conexión a Gas Natural.

Figura 10. Módulo hogares



Fuente. DANE, 2005

El 2,3% de los hogares tiene actividad económica en sus viviendas. Aproximadamente el 67,4% de los hogares de PUTUMAYO tiene 4 o menos personas; Se evidencia: Del total de hogares el 1,4% tiene experiencia emigratoria internacional. Del total de personas de estos hogares, residentes de forma permanente en el exterior el 37,6% está en Ecuador, el 24,1% en Venezuela y el 12,4% en España.

Figura 11. Módulo personas



Fuente. DANE, 2005

Del total de la población de PUTUMAYO el 50,7% son hombres y el 49,3% mujeres. El 20,9% de la población residente en PUTUMAYO se auto reconoce como Indígena. El 7,9% de la población de 5 años y más y el 7,7% de 15 años y más de PUTUMAYO no sabe leer y escribir. El 63,7% de la población en cabecera de 3 a 24 años asiste a un establecimiento educativo formal.

El 50,8% de la población residente en PUTUMAYO, ha alcanzado el nivel de básica primaria; el 25,8% ha alcanzado secundaria y el 5,4% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 11,4%. El 46,2% de las personas de 10 años y más de PUTUMAYO tienen estado conyugal Soltero(a) y el 27,9% Unión Libre. El 7,8% de las mujeres y el 8,3% de los hombres presentan alguna limitación permanente. Las limitaciones permanentes aumentan con la edad. El 60% de la población en esta condición se presenta a partir de los 45 años.

El 49,3% de la población de PUTUMAYO nació en otro municipio o en otro país. El 13,5% de la población de 5 años y más que reside actualmente en este municipio procede de otro municipio y el 0,2 % de otro país. El 19,5% de la población de PUTUMAYO que cambió de residencia en los últimos cinco años, lo hizo por dificultad para conseguir trabajo; el 25,4% lo hizo por razones familiares; el 7,0% por otra razón y el 16,5% por amenaza para su vida.

La dinámica demográfica en gran parte ha sido fruto de las etapas de colonización: la población del Putumayo se ha quintuplicado en el periodo 1964 – 2005. Al considerar la proyección hecha para 2015, la población ha aumentado más de seis veces en los 50 años recientes.

El lapso intercensal de mayor incremento poblacional comprende entre 1973 y 1985, en el que la población putumayense creció en 158,7 %. En el sector urbano aumentó 135,5 % y en el rural, 168,8 %. En ese periodo se presentaron dos momentos de auge o ‘bonanza’ económica: por una parte, desde 1968 se venía incrementando la producción petrolera de la Texas, por lo menos hasta 1981, cuando revirtió la concesión a Ecopetrol; y, por la otra, desde fines de los años 70 se inició la producción de cultivos de hoja de coca en el departamento, que también fue incrementándose gradualmente. Esos dos procesos de auge productivo fueron los factores de principal incidencia en ese inusitado crecimiento demográfico, ya que fueron motivo de atracción para diversos sectores sociales, desempleados y/o empobrecidos, de otras regiones del país.

La tendencia poblacional –según los datos censales muestra un notorio incremento de la población urbana en el departamento, puesto que ha aumentado ocho veces entre 1964 – 2005, y un poco más de diez veces considerando la proyección hecha para 2015. Al mismo tiempo se produce una disminución consistente, en términos relativos, de la población rural: de ser el 73,1% de la población total en 1964 pasó a constituir el 56,3% del total en el año 2005, y el 51,2% en la estimación hecha para 2015. Incluso en el periodo intercensal 1993 – 2005 su crecimiento solamente alcanzó el 0,97%. La

tendencia al predominio demográfico urbano que se evidencia en los datos en este lapso de 60 años de colonización y poblamiento se puede atribuir a diversos factores:

La conformación institucional del Estado y del sector privado (especialmente la actividad comercial y financiera), que ha requerido la vinculación de una burocracia con determinado grado de especialización. La actividad comercial que sirve como apoyo a la colonización y a la actividad industrial petrolera, y servicio indispensable en los crecientes sectores urbanos.

El desarrollo del conflicto armado en el departamento, que origina desplazamientos forzados, entre otros efectos. Los desplazamientos estacionales generados por las políticas de erradicación de los cultivos de uso ilícito o por los fenómenos naturales. La afluencia de trabajadores especializados para la industria petrolera, lo mismo que de otro tipo de trabajadores que se desempeñan en los servicios a esta actividad.

El municipio con mayor población, en el censo de 2005, era Puerto Asís, con 55.878 habitantes, el 18,0 % del total departamental. En ese municipio, el 61,2 % de la población correspondía a habitantes urbanos. Hay que señalar que Puerto Asís ha sido el principal epicentro para la población vinculada con la actividad petrolera del Putumayo, además de constituir el eje comercial y ganadero del sur del departamento.

De otra parte, durante los años de la bonanza cocalera en el Putumayo, Puerto Asís fue uno de los “centros de mercadeo de la pasta de coca”, en los que también se invertían buena parte de “los excedentes producidos por el negocio de la coca”, lo cual significó una reactivación de la actividad comercial de este municipio.

Mientras tanto, el municipio de menor población en dicho censo era Colón, en el Alto Putumayo, con 5.198 habitantes; el 57,2 % de la población municipal eran habitantes urbanos. Al considerar la población de este municipio en términos relativos se observa su disminución en el período considerado: en 1964 los habitantes de Colón eran el 3,2 % del total departamental, mientras en 2005 constituyen el 1,7 % de los putumayenses.

Es decir, se puede plantear como hipótesis que el poblamiento general en el Putumayo, pero sobre todo el urbano, ha sido más intenso en las zonas de activa colonización vinculadas con la actividad extractiva petrolera y la producción cocalera en el Bajo Putumayo, mientras que en los municipios de temprana colonización y de actividad agropecuaria tradicional, como es el caso de los ubicados en el Alto Putumayo, el poblamiento ha sido de menor intensidad.

Las minorías étnicas, según el censo del año 2005, estaban compuestas por 44.515 miembros de comunidades indígenas, 14,3 % de la población departamental, y 11.630 de comunidades afrodescendientes, 3,7 % del total de habitantes del Putumayo. A las comunidades indígenas rurales les han sido adjudicados 68 territorios de resguardo y reserva que abarcan 496.219 hectáreas. Mientras tanto, algunas de las comunidades negras del Putumayo aspiran a la titulación de territorios colectivos por un total de 155.000 hectáreas.

A continuación, en la tabla 6, denominada, Entorno demográfico, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 6. Entorno demográfico

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Demográfico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Bajo nivel de profesionales propios del Departamento	A	X			
Altos niveles de desplazamientos.	O				X
Disminución de la población rural.	A	X			
La presencia estacional de campesinos - colonos que tienen expectativa de colonizar en algún sector baldío del departamento.	O				X

Fuente. Elaboración Propia

3.3. ENTORNO SOCIAL

La información sobre indicadores de pobreza en Putumayo, según Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es diferente según la fuente consultada. De acuerdo con datos del *SISBEN departamental*, en el 2003 la situación de pobreza urbana alcanzaba 48,1 % de la población, mientras a nivel rural era superior, 71,6 %.

En contraste, la población urbana en situación de miseria superaba la población rural: 26,5 % y 17,7 % respectivamente. De otra parte, en el *Censo General de Población 2005* se informa que el índice de pobreza departamental de acuerdo con los indicadores NBI era de 36,01 %, siendo la pobreza urbana de 26,54 %, mientras que la pobreza rural alcanzaba 46,22 %.

Si se tienen en cuenta los datos presentados es evidente que en dos años de aplicación de políticas públicas para la disminución de la pobreza no se hubiera podido lograr la reducción de dichos indicadores en tal magnitud; por lo que es de suponer que se utilizaron criterios diferenciados por las entidades respectivas para establecer dichas mediciones.

Al revisar el número de hogares con déficit de vivienda en el Censo de 2005, el Putumayo presentaba las siguientes cifras: sobre un total de 61.783 hogares, el 67,2 % tenía déficit de vivienda ya fuera cualitativo o cuantitativo. Si se considera que a nivel nacional los hogares con déficit de vivienda alcanzaban el 36,2 %, se entiende que la situación en el Putumayo es crítica en este aspecto.

Nuevamente, las cifras correspondientes a las precarias condiciones a nivel rural son las más contundentes: el 82,8 % de los hogares rurales tenían déficit de vivienda, mientras que en lo urbano era de 52,6 %.

La cobertura de servicios públicos en el departamento, según la información censal de 2005, alcanzaba los siguientes índices: acueducto – 44,0 %; alcantarillado – 47,8 %; energía – 66,7 %; telefonía – 16,0 %.

A nivel local, los municipios del Alto y del Medio Putumayo son los que cuentan con las mejores cifras de cobertura, en general por encima del promedio departamental, mientras que en el Bajo Putumayo el único municipio que muestra coberturas aceptables en estos servicios es Puerto Leguízamo.

Para la presente década, la cobertura de acueducto en zonas urbanas del Putumayo llegaba al 67,5 % y solamente cubría el 20,0 % en sectores rurales. De otra parte, “el 83,5 % de la población [contaba] con servicio de alcantarillado urbano y el 25 % en el sector rural”, aunque sin tratamiento adecuado de aguas residuales.

La electrificación alcanzó el 78,8 % del departamento, pero el servicio en las zonas rurales aisladas es de baja calidad por los sistemas no convencionales (plantas diésel) que se mantienen.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud en el departamento mayoritariamente son de carácter público, cuentan con instalaciones y equipos en regular estado, por lo que la atención es deficiente. No hay instituciones de tercer nivel en el departamento; por ello, las personas que requieren procedimientos de cierta complejidad deben ser trasladadas a departamentos vecinos, como Huila o Nariño.

La cobertura poblacional en el sistema de salud en el Putumayo superó el 90 % durante toda la década anterior; en el año 2007, la cobertura en salud se distribuía de la siguiente manera: 13,7 % en el régimen contributivo, 78,2 % en el régimen subsidiado, 8,1 % sin cobertura.

Los municipios de Mocoa, Puerto Leguízamo y Sibundoy habían alcanzado cobertura total, e incluso Mocoa presentaba una tasa de cobertura mayor del 100 %, lo que indica que habitantes de otros municipios prefieren vincularse en el sistema de salud de la capital.

Aunque la pretensión del sistema es que en esta década se llegue a la cobertura total en el departamento, por lo contrario, dicha meta se está alejando según las cifras que maneja la Secretaría de Salud departamental.

La situación había variado de la siguiente manera en el 2013 (información consolidada a enero de 2014): 50.328 afiliados en el régimen contributivo (14,8 %) y 245.991 afiliados en el régimen subsidiado (72,1 %). Es decir, en este año 44.715 personas estaban por fuera del sistema de salud en el departamento (13,1 %).

Mientras que la cobertura en el régimen contributivo aumentó 1,1 % en el período considerado (2007-2013), en el régimen subsidiado disminuyó 6,1 %. Por lo tanto, la población putumayense sin cobertura en salud creció en un 5,0 %.

De acuerdo con estadísticas elaboradas por el Ministerio de Educación Nacional, al iniciar el año 2014 estaban matriculados 4.041 estudiantes en las diferentes instituciones de educación superior (IES) que ofrecen programas en el departamento. Esto equivale al 11,23 % de la población en edad de 17 a 21 años. De este total de estudiantes, 1.293 adelantaban estudios universitarios de pregrado.

Los restantes cursaban estudios técnicos y tecnológicos, incluidos los alumnos del SENA. En el año 2013 se graduaron 3.116 bachilleres en el Putumayo, de los cuales solo 686 pudieron ingresar en 2014 a las IES. Es decir, una tasa de absorción inmediata de 21,7 %, menor que la tasa nacional para este año que fue de 34,65 %⁶⁴.

A continuación, en la tabla 7, denominada, Entorno social, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 7. Entorno Social

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Social					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Media cobertura en el sistema de salud	A	X			
Posibilidades de empleo para los jóvenes con carreras técnicas, tecnológicas y profesionales, que cuentan con experiencia laboral	O				X
Alto número de déficit de vivienda	A	X			
Alto índice de pobreza departamental	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

3.4. ENTORNO ECONOMICO

El Banco Mundial actualizó sus proyecciones de crecimiento económico de todos los países que monitorea. De esta manera el informe indica que la economía mundial crecería en **“3,1 % en 2018 después de un 2017 mejor de lo previsto, dado que continuará la recuperación de la inversión, las manufacturas y el comercio”**.

Asimismo, en esta oportunidad la entidad mantuvo su estimación de **1,8% como el incremento del Producto Interno Bruto** que tendría Colombia en 2017, pero elevó de **2,6% a 2,9%** su proyección de crecimiento para el país durante el 2018.

Entre los factores que tuvo en cuenta el Banco Mundial para elevar la proyección para **este año está que espera un mejor consumo de los hogares**, explicado en parte por las políticas monetarias expansivas.

De esta manera América Latina y el Caribe crecerían en **0,9% y 2% en 2018**. Es decir, también la región habría salido de la recesión en que la que entró tras la crisis de los precios del petróleo que empezó en 2014.

En febrero de 2018, el gerente del Banco de la República, Juan José Echavarría, dijo que la economía del país se expandiría un 3 por ciento, una proyección que supera la estimación oficial de 2,7 por ciento del organismo emisor; resaltando que el desempeño del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2018 sería significativamente mejor al del año pasado, cuando habría crecido entre un 1,6 por ciento y un 1,8 por ciento.³

Tras un difícil 2017 en materia económica, en donde el Producto Interno Bruto (PIB) fue de 1,8 %, se espera que la economía del país en el 2018 sea más prometedora, pues para muchos analistas, entidades financieras y organismos internacionales, tras las dificultades de los últimos años, el panorama que se proyecta ahora es más favorable.

Las proyecciones más altas vienen del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial y del Gobierno Nacional, quienes proyectan un crecimiento de entre 2.7 % y 3 % durante este año, sustentado principalmente en el aumento de los precios del petróleo, el consumo de los hogares, de las exportaciones y de la inversión en el país. Por su parte, Fedesarrollo y entidades financieras como Grupo Bancolombia y BBVA Research consideran que este crecimiento estaría en un rango de entre 2 % y 2,4 %.

El rector de la Universidad del Rosario, el economista José Manuel Restrepo, consideró que el aumento de las exportaciones y el consumo interno podrían llevar a una cifra de crecimiento de 2.7 % durante este año. Sin embargo, aclaró que Colombia debe pensar a futuro en un sector que le aporte crecimiento para que la economía del país no solo dependa de la explotación de recursos minero-energéticos.

"Creo y tengo esperanzas en este 2018, veo resultados interesantes en consumo tanto en enero como en lo que llevamos de febrero y en las exportaciones en diciembre, que se puede seguir presentando porque la tasa de cambio actual ayuda. Las tasas de interés bajas y una inflación controlada en el rango meta nos van a ayudar enormemente. Tenemos varios signos positivos y considero que podemos llegar a un 2,7 % de crecimiento, aunque sigue siendo una cifra no tan atractiva".

Para el analista económico Jorge Restrepo, la economía va a empezar un proceso de recuperación moderado durante los próximos años, pero el PIB del país seguiría siendo jalonado por el sector agropecuario, las entidades financieras y de servicios.

"Esperamos una aceleración del crecimiento moderada porque no vamos a volver a tasas espectaculares de 4 % o 5 %, pero sí vamos a tener un mejor panorama. Definitivamente lo peor ya pasó y la fase más baja del ciclo económico fue la que tuvimos el año pasado. Por eso sectores como la agricultura, entidades financieras y de servicios podrían seguir jalando la economía, porque van a tener unas tasas de crecimiento positivas. La construcción podría aportar de manera marginal, pero el

³ El espectador. Economía. Internet: [<https://www.elespectador.com/economia/economia-colombiana-creceria-18-en-2017-y-29-en-2018-articulo-732527>]. 9 de enero 2018

trámite de la ley de infraestructura permitirá que haya más cierres financieros para que este año por fin las obras de cuarta generación inicien", indicó el analista. ⁴

A continuación, en la tabla 8, denominada, Indicadores Económicos Colombia 2017, se resaltan los indicadores más relevantes que intervienen en la investigación

Tabla 8. Indicadores Económicos Colombia 2018

INDICADORES ECONÓMICOS COLOMBIA 2018 ⁵

	2017PR	2018PY
Producto interno bruto (PIB)		
% Crecimiento Real	1,7	
US\$ Per cápita	6,306	
Población		
Millones de Habitantes	49,3	
Inflación (%)		
Índice de precios al consumidor (IPC)	4,09	3,4
Índice de precios al productor (IPP)	3,27	-
Tasas de Interés (Fin de Año)		
Tasa de intervención Banco de la Republica	4,75	4,46
DTF 90 días	5,29	4,72
Tasa de Cambio (Fin de Año)		
Devaluación (%)	-0,55	1,13
Balanza de pagos		
Exportaciones (US\$ Millones., FOB)	35,600	38,000
Importaciones (US\$ Millones., FOB)	44,800	46,800
Balanza Comercial (% del PIB)	2,99	2,7
Déficit fiscal (% del PIB)		
Consolidado (Metodología EMI)	-3,5	-3,1
Tasa de Desempleo Urbano (%)	9,3	9,1

Fuente. Revista Dinero. Indicadores, febrero 2018.

La principal actividad económica en el Putumayo es la industria petrolera, que, junto a otras actividades de extracción mineral de carácter artesanal, como oro, caliza, arcilla y materiales para construcción, constituían el 47,1 %.7212639

En contraste, a nivel nacional este renglón productivo sólo representaba el 7,7 %. La extracción petrolera vive un periodo de recuperación desde la década pasada, constituyendo una nueva etapa de 'bonanza extractiva', de las que periódicamente han caracterizado al departamento: en el año 2007 la extracción diaria del hidrocarburo apenas alcanzó 12.600 barriles/día, con más de 120 pozos en explotación; y en 2011 llegó a 36.770 barriles/día.

⁴ El Universal. Economía colombiana, con un panorama más optimista durante el 2018. Internet: [http://www.eluniversal.com.co/economica/economia-colombiana-con-un-panorama-mas-optimista-durante-el-2018-272513]. 18 de febrero de 2018.

⁵ Revista Dinero. Indicadores, agosto de 2017. Internet: [http://www.dinero.com/edicion-impres/indicadores/articulo/indicadores-de-la-revista-dinero-edicion-523-agosto-2017/248337]

De acuerdo con la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en el 2013 la extracción promedio diaria en el Putumayo fue de 48.020 barriles en 28 campos. Cifra que constituyó el 4,76 % de la producción promedio diaria nacional en ese año.

Durante el periodo de explotación que mantuvo la Texas Petroleum Company, entre 1968 y 1981, se presentaron lapsos de extracción del hidrocarburo de más de 120.000 barriles diarios; el campo Orito – Pungo ‘descubierto’ en 1963 fue considerado en ese momento como *“el más grande hallazgo petrolero en Colombia”*, en el cual se calculó la existencia de 350 millones de barriles⁷⁴.

Desde 2007 se inició la nueva ‘bonanza’ petrolera con la explotación por parte de la empresa canadiense Gran Tierra Energy en cinco campos ubicados en el municipio de Villagarzón. Dicha empresa extrajo 23.920 barriles diarios en el departamento, el 49,8 % de la producción en el Putumayo, en el 2013.

Otra actividad minera de ‘relativa’ importancia en el departamento es la extracción artesanal de oro, en especial en inmediaciones del río Caquetá. Según el consolidado histórico oficial de producción de oro en Colombia, en el Putumayo, en 2012, se extrajo 43,9 kilogramos (cuando la producción nacional llegó a 66.177,6 kg); en el 2013 fue de 9,5 kg (55.745 kg nacional) y en el 2014 fue de 20,86 kg (57.014 nacional).

En estos años, la producción departamental del valioso metal no llegó a ser ni el 0,1 % de la producción nacional. El año de mayor extracción aurífera en el Putumayo fue 1991 con un total de 192,6 kilos.

Esta actividad ha sido tal vez milenaria puesto que era ejercida por los indígenas de la zona al momento de la llegada de las primeras expediciones de conquistadores españoles. Durante el siglo XX se produjeron flujos de colonos negros provenientes de Barbacoas (Nariño), quienes tenían experiencia en el ‘barequeo’ en sus sitios de origen, que se establecieron inicialmente en Puerto Limón y han ido avanzando en busca de nuevos lugares de explotación de oro aluvional sobre las riberas del Caquetá.

La explotación de oro en inmediaciones de Mocoa ha atraído la atención de diversas multinacionales como la Anglo Gold Ashanti Colombia S. A., que mediante el contrato JAP - 16181 de 2009 obtuvo una concesión en una extensión de 1.968 hectáreas.

De otra parte, la explotación de calizas se realiza en el valle de Sibundoy, de manera artesanal. La utilización de leña como combustible para los hornos en que se obtiene la cal constituye una seria amenaza ambiental en los bosques alto –andinos, lo mismo que la deficiente disposición de desechos de esta producción afecta las fuentes locales de agua⁸⁰.

En el territorio del Putumayo se han localizado *“importantes yacimientos de cobre y molibdeno”*, los cuales se encuentran ubicados en cercanías de Mocoa.

Se han calculado reservas explotables del orden de 83 millones de toneladas a cielo abierto y 98 millones en galería subterránea. Según información institucional, la construcción actual de la variante San Francisco – Mocoa permitirá el aprovechamiento industrial de estos yacimientos.

3.4.1. Distribución de la propiedad de la tierra

La estructura de distribución de la tierra en el Putumayo se ha transformado en la medida en que se han consolidado los diversos procesos de colonización y han incidido en ello las dinámicas económicas y sociales: si bien en los años 90 se podía afirmar que la distribución de tierra era de carácter minifundista, estudios más recientes señalan que:

Putumayo es uno de los departamentos del piedemonte amazónico en donde se ha ido consolidando la tendencia concentradora.

Rodríguez y Cepeda, utilizando los datos catastrales del Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC, encontraron que, en el Putumayo, en el 2000, el 95 % de los propietarios controlaban el 35,7 % de la tierra; quiere esto decir que, el 5 % de propietarios controlaba el 64,3 % de la superficie apropiada.

Además, establecieron que el índice de Gini para concentración de la tierra rural en el departamento era de 0,75 mientras que a nivel nacional era 0,8587. Aunque no alcanza el nivel de concentración observado secularmente en el país se muestra que en el departamento se ha ido fortaleciendo el proceso concentrador de la propiedad de la tierra.

El *Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011 Colombia rural, razones para la esperanza* presenta los cambios en las cifras departamentales de Gini de propietarios en el periodo 2000 - 2009, señalando que para el caso del Putumayo este índice varió de 0,68 a 0,72. En dicho informe se asegura que la tendencia de concentración está asociada con la dedicación productiva del suelo al establecimiento de pastos para ganadería, proceso que se evidencia en el Putumayo.

Según Absalón Machado, citado por Rodríguez y Cepeda (2011), *“la concentración en la propiedad de los factores productivos es el aspecto más notorio de la inequidad en el sector rural, generando serias implicaciones en el acceso y disponibilidad de recursos”*. En el texto se aclara que, en cierta medida, el aumento del valor del índice de Gini para los departamentos de la Amazonía colombiana tiene que ver con la actualización catastral realizada en el periodo considerado.

De acuerdo con Rodríguez y Cepeda, otros factores que han tenido incidencia importante en la dinámica de concentración de propiedad de la tierra tanto en Colombia como en el Putumayo han sido la prolongación del conflicto armado y el narcotráfico, que a la vez han acentuado el desplazamiento forzado.

Ya desde los años 90 se constataron ciertos rasgos de latifundización en cercanías a Puerto Asís y en el alto Putumayo. En contraste, al tiempo se producía un proceso de microminifundización en el Valle de Sibundoy por la continua fragmentación de los reducidos territorios de resguardo que les correspondieron a las comunidades indígenas.

3.4.2. Producción agropecuaria

La actividad agropecuaria en el Putumayo sólo significaba el 4,0 % del PIB sectorial en el año 2011, mientras que este renglón productivo a nivel nacional representaba el 6,3%.

La ganadería en el departamento ha tenido un desarrollo moderado en todo este periodo de colonización y poblamiento: el inventario ganadero en el 2013 llegaba a 210.000 cabezas, con un área en pastos de 250.000 hectáreas (el 72 % corresponde a pastos mejorados). La producción ganadera se distribuía en alrededor de 7.000 predios, de los cuales el 88 % es catalogado como pequeña ganadería, puesto que en cada uno se cuenta con un hato menor de 25 bovinos.

Los principales municipios ganaderos del Putumayo son Puerto Leguízamo, Puerto Asís, Valle de Guamuéz y Puerto Guzmán, en el Bajo y Medio Putumayo. La actividad lechera de carácter extensivo se desarrolla principalmente en el Valle de Sibundoy, Alto Putumayo, cuya producción es comercializada por la industria láctea de Popayán.

La agricultura es un renglón medianamente desarrollado en el Putumayo ya que la superficie involucrada en actividades agrícolas, alrededor de 35.000 hectáreas en 2011, corresponde a poco menos del 5 % de la superficie deforestada.

Obviamente en estas estadísticas no se consideran los cultivos de hoja de coca. Las plantaciones superiores a 20 matas de coca son consideradas *cultivos ilícitos* en virtud de la ley 30 de 1986, mientras que las organizaciones campesinas e indígenas las consideran como *cultivos de uso ilícito*.

En este caso, en la agricultura putumayense priman los productos asociados a la colonización (yuca, plátano, arroz y maíz). Las áreas cultivadas correspondientes a estos productos colonizadores oscilan durante el periodo considerado, lo cual refleja de cierta manera la disminución o intensificación de la ocupación del territorio. En el caso del arroz, este cultivo permite aprovechar áreas inundables en zonas ribereñas del departamento.

Otra actividad productiva primaria en el departamento es el “aprovechamiento” forestal, principalmente de especies maderables comerciales como sangretoro, caimo, guamo, achapo, amarillo, caracolí y canalete, entre otras. Según Corpoamazonia, en el periodo 2002 - 2007 se extrajeron 247 mil metros cúbicos de trozas de madera aserrada, de las que la mayor parte se comercializó en las ciudades de Pasto, Cali, Neiva y Bogotá.

La acuicultura para consumo doméstico, lo mismo que la pesca ornamental, son otras actividades en el sector primario de la economía. La pesca de arawanas para la exportación ha sido una actividad bastante importante en Puerto Leguísimo. Según reportes científicos, entre 1994 y 2011 se extrajeron unos 600.000 ejemplares de arawana desde este municipio putumayense.

En el sector secundario, las actividades de transformación son incipientes, especialmente de productos de madera, productos lácteos, materiales de construcción, curtiembres y palmito de chontaduro.

De otra parte, en el sector de servicios se genera una importante cantidad de empleo urbano, en especial en las entidades del sector público en cualquiera de sus niveles (nacional, departamental y municipal). Otros servicios como transportes, comunicaciones, hotelería, restaurantes, sector financiero, comercio, servicios públicos domiciliarios y construcción complementan esta actividad económica en el Putumayo.

Finalmente, en la tabla 9, denominada, Entorno Económico, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno, clasificadas como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 9. Entorno Económico

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Económico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El producto interno bruto creció en el primer trimestre del año 2018, con una variación respecto al año 2017 de: 1,7 a 2,6.	O				X
La inflación en índices de precios al consumidor para el primer trimestre del año 2018, decreció con respecto al año 2017, de: 4,09 a 3,4.	O				X
Las exportaciones en el primer trimestre del año 2018, crecieron respecto al año 2017 de: 35,600 a 38,000	O				X
Las importaciones en el primer trimestre del año 2018, crecieron respecto al año 2017 de: 44,800 a 46,800	A		X		
La balanza comercial en el primer trimestre del año 2018, decreció respecto al año 2017 de: 2,99 a 2,7	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

3.5. ENTORNO CULTURAL

A los nacidos en el departamento de Putumayo se les denomina putumayenses. El departamento toma dicho nombre gracias al gran río Putumayo, que nace en su seno, atraviesa el territorio de occidente a oriente y desemboca en el imponente río Amazonas. Las aguas del río que lleva el mismo nombre, el Cainimaní (río de la Cañabrava) en huitoto, forman parte importante del departamento por ser fuente de

sustento tanto para el indígena como para el colono que lo aprovecha, además para el intercambio comercial con Brasil y Perú. Las etnias que habitan en el departamento son el colono y el indígena.

3.5.1. El colono

Éste se caracteriza por ser emprendedor. Los colonos fueron los primeros que desafiaron el vasto terreno selvático, se adentraron en la manigua inexplorada soportando toda clase de inclemencias -incluso la muerte-, que al final terminó por ceder ante los aventureros provenientes de Nariño, Caquetá, Valle, Cauca, Huila y Tolima, que se internaron en el territorio a través ríos y trochas ante la falta de vías de acceso, con el propósito de buscar tierras fértiles, nuevas rutas de comercio y otras formas de subsistencia.

3.5.2. El indígena

Aunque la población indígena fue reducida considerablemente durante el período de colonización hasta los primeros años del siglo XX, la hegemonía indígena era predominante y la transculturación se desarrollaba lentamente; no obstante, algunas comunidades tuvieron la fortuna de contar con la extensa zona selvática que les permitió escapar del hombre blanco, no sin antes conocer los efectos de su devastadora incursión en el territorio, la cual terminó por afectar su cosmovisión.

El indígena, desde muchos siglos atrás, se ha caracterizado por realizar sus asentamientos a orillas de los grandes ríos, de los cuales ha sustraído en buena medida los recursos para su subsistencia, además de servirle para su desplazamiento y como puntos de referencia en medio de las complejas entrañas de la selva. El remedio del *yagé* forma parte importante de la espiritualidad del indígena y además fortalece su vínculo con la naturaleza. Para ellos el territorio no tiene valor comercial; es más importante su comunión con la “madre tierra” porque es la que los mantiene vivos.

En Putumayo se encuentran registradas 10 asociaciones indígenas establecidas a lo largo del territorio; éstas son:

- **Asoinga:** Asociación Inga de Puerto Guzmán.
- **Acimpa:** Asociación de Cabildos Indígenas de Puerto Asís.
- **Ozip:** Organización Zonal Indígena del Putumayo.
- **Ascainvaguap:** Asociación de Cabildos del Valle del Guamuéz Putumayo.
- **Hombres Nuevos:** Organización Indígena Musu Runa Kuna.
- **Acilapp:** Asociación de Cabildos de Puerto Leguízamo y Alto Predio Putumayo.
- **Acioip:** Asociación de Cabildos Indígenas de Orito.
- **Aipa:** Asociación Indígena Pueblo Awá.
- **Asocipca:** Asociación de Cabildos Indígenas de Puerto Caicedo.
- **Acimvip:** Asociación de Cabildos Indígenas del Municipio de Villagarzón, Putumayo.

La población indígena de Putumayo asciende a 30.000 personas aproximadamente. Existen 126 cabildos y 39 resguardos que corresponden a los pueblos camëntzá, inga, cofán, siona, murui, coreguaje, muinane, andoque, huitoto, nonuya, okaina, bora, emberá y paez. En el departamento de Putumayo se conocen 141 artesanos residentes en los distintos municipios del departamento, los cuales se encuentran registrados en el “Directorio Departamental de Artistas, Artesanos y Gestores Culturales”.

Aunque en el departamento se observan interesantes trabajos artesanales, existen algunas asociaciones o grupos reconocidos y organizados con miras a la incursión de estos productos en el resto del país. Entre estos hay que destacar la “Asociación de Artesanos de Mocoa”, la “Asociación de Mujeres Artesanas” y la “Asociación de Artesanos Indígenas del Alto Putumayo”.

El trabajo artesanal es realizado a partir de los recursos materiales y antecedentes socioculturales de cada zona del departamento; así, por ejemplo, en la zona denominada “Alto Putumayo” (Santiago, Colón, San Francisco y Sibundoy) predomina la artesanía textil, con fibras como la lana y el hilo para la elaboración de tejidos en forma manual, y con herramientas básicas como telares, lo cual no permite una producción de gran escala. Las mantas, los sayos y las fajas son elementos típicos de la artesanía del Alto Putumayo, pero también se realizan trabajos en madera; principalmente la fabricación de instrumentos musicales característicos de la Región Andina (quenas, zampoñas, rondadores, guitarras, bombos).

En el “Medio Putumayo” (Mocoa, Villagarzón y Puerto Guzmán) los elementos más utilizados son la madera propia de la zona, para la elaboración de objetos tallados y decorativos como lámparas, marcos, ceniceros, portalápices y figuras de mesa, así como también la creación de muebles e instrumentos. Los principales exponentes se han dedicado a trabajar con bambú, guadua y macana de chonta; además, se realizan tejidos de fibras naturales y otros en los que se conjuga la utilización de varios elementos.

En el “Bajo Putumayo” (Puerto Asís, La Hormiga, Orito, Puerto Caicedo, San Miguel y Puerto Leguízamo) las expresiones artesanales, en su mayoría realizadas por grupos indígenas para uso doméstico y ceremonial, no se han expandido a mercados más amplios, ya que para algunos sirve apenas como forma de ocupación del tiempo libre o para mera subsistencia.

Hay que resaltar que algunos artesanos, de manera individual, han hecho trabajos mediante la mezcla de técnicas locales y otras traídas del resto del país para así recrear el trabajo artesanal, pero de manera general en el departamento predominan los trabajos en madera y bambú, así como también la elaboración de tejidos en fibras naturales.

3.5.3. Población artesanal

De la población total de Putumayo, el 0,04 % pertenecen al gremio de artesanos. Su papel dentro de la economía del departamento no es de mayor relevancia, ya que, a partir del análisis socioeconómico del grupo existente, se comprobó que en su gran mayoría los artesanos carecen de los recursos necesarios para el acceso a herramientas, equipos y personal que permitan una producción industrial, que conlleve al desarrollo del departamento en este sector económico.

Cabe destacar que no todos los artesanos están dedicados de lleno a este oficio, puesto que la actividad no provee los ingresos suficientes para el sostenimiento familiar; ante tal situación se ven obligados a alternar su trabajo con otros esporádicos.

Los artesanos han recibido capacitaciones de parte del Ministerio de Desarrollo Económico a través de Artesanías de Colombia, Innovar, Fundaempresas de Cali y el Servicio Nacional de Aprendizaje entre otros, los cuales han contribuido para el mejoramiento del diseño y la comercialización con miras al posicionamiento dentro de mercados más amplios.

El Ministerio de Desarrollo Económico, mediante la unidad de diseño de Artesanías de Colombia, realizó un análisis de mercado de ASOARTE (Asociación de Artesanos de Mocoa) en el que se clasificó su trabajo dentro del rango utilitario-decorativo; por lo tanto, se presentó una propuesta de diseño del elemento final para mejorar los acabados y la funcionalidad del producto.

3.5.4. Carnavales de los Indígenas

Se celebran en Mocoa durante el domingo, lunes y martes anteriores al día Miércoles de Ceniza. Los barones de la tribu van vestidos con cusma de color negro o blanca, pantalón largo y una corona de plumas de color vistoso sobre la cabeza. Las mujeres visten una indumentaria compuesta de falda y blusa hecha en tela de lienzo, teñida con una pepa llamada curiguasca, que ciñen su cintura con una faja larga de varios colores; todos los artículos son tejidos por ellos mismos.

Sus cuellos los adornan tanto los varones como las mujeres con abundantes collares multicolores, llamados chaquiras, y pintan sus rostros con puntos y líneas de varios colores, predominando el rojo.

Los instrumentos que se utilizan en este carnaval son tambores, flautas rondadoras y también el caparazón disecada de la charapa, en cuyos bordes adhieren cera negra que extraen de los panales de abeja y con un hueso delgado y largo manipulado. Sobre este caparazón logran obtener un sonido especial.

3.5.5. Carnaval de Negros y Blancos

Estos carnavales son tradición del departamento de Nariño, pero se acogieron en Mocoa porque gran parte de la población es de origen nariñense.

El día 5 de enero de cada año, la costumbre consiste en pintarse con cosmético negro o multicolor, en este día hay gran variedad de presentaciones tales como: danzas folclóricas, familias castañedas, grupos de música, comparsas, entre otras.

El día 6 del mismo mes tiene como evento especial el majestuoso desfile de comparsas, carrozas de fantasías, murgas y disfraces individuales, donde el artesano da una expresión de su arte especial utilizando todo lo reciclable para embellecer los carnavales.

En el departamento de Putumayo existe una gran variedad de platos que hacen parte de su gastronomía y cultura; algunos son típicos de los departamentos vecinos y otros se preparan añadiendo maneras e ingredientes de los antepasados indígenas. La diversidad gastronómica se debe a la influencia colonizadora que tuvo el departamento, principalmente en el siglo antepasado.

Finalmente, en la tabla 10, denominada, Entorno Cultural, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno, clasificadas como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 10. Entorno Cultural

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Cultural					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El colono se ha preocupado por buscar tierras fértiles, nuevas rutas de comercio y otras formas de subsistencia.	O				X
En Putumayo se encuentran registradas 10 asociaciones indígenas establecidas a lo largo del territorio; que atraen a extranjeros y nacionales de otros territorios.	O				X
Los procesos de colonización tienen efectos devastadores sobre la incursión en el territorio, la cual terminó por afectar la cosmovisión del indígena.	A	X			
Los ríos forman parte importante del departamento por ser fuente de sustento tanto para el indígena como para el colono	O			X	

Fuente. Elaboración Propia

3.6. ENTORNO AMBIENTAL

La potencialidad ambiental y ecológica de la Amazonía colombiana ha tratado de preservarse mediante la expedición de normas protectoras “*de los suelos, las aguas y la vida silvestre*” como la ley segunda de 1959, mediante la cual se constituyó la Zona de Reserva Forestal de la Amazonía. A partir de dicho ordenamiento para poder definir

la titularidad predial y adelantar actividades productivas en esas zonas de reserva forestal, deben hacerse las respectivas sustracciones.

Además, otra de las políticas ambientales que se han implementado a nivel regional ha sido la constitución de áreas naturales protegidas y de territorios indígenas (reservas y resguardos) con el objeto de garantizar la preservación de la mayor parte de recursos naturales propios de la mega-biodiversidad amazónica.

Para ello, en el departamento del Putumayo se han conformado varias áreas naturales protegidas, como son: el Parque Nacional Natural La Paya que cubre 422.000 hectáreas al oriente del departamento; el Santuario de Flora Plantas Medicinales Orito Ingi Ande, con 10.204 hectáreas al occidente del departamento, y la Reserva Forestal Protectora de la Cuenca Alta del Río Mocoa, que cubre 34.600 hectáreas.

Además, comparte con los departamentos de Cauca y Huila el Parque Nacional Natural Serranía de los Churumbelos (de 97.190 hectáreas). Sin embargo, por lo menos en el Parque La Paya se mantienen alrededor de 500 familias colonas y campesinas que ejercen diversas actividades consideradas ilegales en esos territorios, como la explotación de madera, la cacería y pesca indiscriminadas, la ganadería extensiva y los cultivos ilícitos. En 2012 se asignaron seis bloques para exploración petrolera dentro del área del parque. El balance hecho en este año por la Unidad Administrativa Especial de Parques Nacionales Naturales de Colombia, encontró que el 4,2 % del área protegida (17.640 hectáreas) ha perdido su cobertura natural.

Los territorios de reservas y resguardos indígenas, en los que se encuentran ubicadas 13 comunidades indígenas del departamento, son otros de los espacios de conservación amazónica, ya que las autoridades ambientales en el país consideran a los pobladores amazónicos originarios como *“conservacionistas por naturaleza”*.

De otra parte, a través de la Ley 99 de 1993 se creó la Corporación Autónoma Regional del Sur de la Amazonía Colombiana – Corpoamazonia, con jurisdicción en los departamentos de Caquetá, Putumayo y Amazonas. Dicha entidad está encargada de garantizar la conservación de la biodiversidad amazónica y la recuperación de los ecosistemas afectados por el desarrollo de actividades humanas, sociales, extractivas y productivas en los departamentos cobijados.

Los efectos e impactos ambientales de la exploración y explotación petrolera han constituido la problemática ambiental más notoria en el Putumayo. Fragmentación y alteración de ecosistemas, contaminación por desechos y lodos, erosión de suelos, alteración de estructuras de drenaje, disminución de hábitats de vida silvestre, son algunos de las consecuencias más notorias de dicha actividad en la naturaleza amazónica.

Sin embargo, los conflictos socio ambientales generados por la explotación petrolera en áreas naturales protegidas y en territorios de comunidades indígenas han permitido demostrar el poder político de esas empresas para influir en las decisiones que deben

tomar las instituciones e instancias ambientales tanto nacionales, regionales y locales con facultad legal para intervenir en estas situaciones de impacto socio ambiental, evitando o atenuando las posibles sanciones.

La colonización y poblamiento urbanos se han concentrado en la franja occidental del departamento sin una planeación adecuada de su crecimiento, conllevando problemas de hacinamiento, ineficiente disposición de residuos, proliferación de vectores y enfermedades, entre otros.

La notoria deficiencia de los sistemas de tratamiento, manejo y disposición de aguas residuales y de residuos sólidos en las cabeceras urbanas repercute en las fuentes hídricas que avanzan hacia el oriente del departamento, por la consecuente contaminación de aguas y la afectación del conjunto de ecosistemas, con impacto en la salud de los pobladores ribereño.

Especial mención hay que hacer de la deforestación asociada a la colonización cocalera: en el período 1983 – 1996, durante el cual se produjo una avanzada significativa de estos cultivos, en el Putumayo se deforestaron 355.832 hectáreas; dos de los municipios con mayor área cocalera, Valle del Guamuéz y San Miguel, redujeron en 70 % y 44 % respectivamente, la cobertura boscosa con respecto a la que existía en 1983.

La aspersión aérea de cultivos de uso ilícito ha sido otra fuente de afectación ambiental en el Putumayo: diversos estudios han evidenciado que esta actividad genera cambios en la germinación natural de semillas de otras plantas y especies, en el desarrollo fisiológico de los anfibios, en la reproducción de roedores e insectos, entre otros efectos.

Además, la ‘fumiga’ contamina las fuentes de agua. Sin embargo, otros estudios señalan que la pronta recuperación de los cultivos cocaleros asperjados constituye evidencia de la escasa afectación por la actividad residual de los componentes químicos utilizados.

El impacto del conflicto armado en el medio ambiente en el Putumayo se evidenció nuevamente, en junio de 2015, con el desastre ambiental ocurrido por el derrame en área rural del municipio de Puerto Asís de 130.000 galones de crudo que eran transportados en carrotanques, el cual dejó por lo menos 200 familias damnificadas y una seria afectación a los ecosistemas de la región. Según Corpoamazonia, los daños ambientales perjudicaron a 70 familias de la vereda

La Cabaña, a 100 familias del Cabildo Alto Lorenzo y a 30 de la comunidad Nasa. Las comunidades reportaron la contaminación de sus fuentes de agua, entre otros perjuicios. Finalmente, en la tabla 11, denominada, Entorno Ambiental, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno, clasificadas como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 11. Entorno Ambiental

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Ambiental					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ventajas comparativas por la variedad de pisos térmicos, hidrografía y biodiversidad de la zona alta del Putumayo.	O				X
Interés de la región por el desarrollo de proyectos agrícolas para frutales incluidos en la apuesta exportadora 2018- 2020	O				X
Las comunidades ancestrales de la región tienen una amplia cosmovisión con relación a la producción de cultivos sin descuidar el cuidado y protección de la naturaleza	O			X	
Deterioro de la diversidad agrícola y aumento de la susceptibilidad de los cultivos a nuevas plagas y patógenos.	A		X		

Fuente. Elaboración Propia

3.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

Entendiendo la tecnología como la información, métodos e instrumentos por medio de los cuales la gente utiliza los recursos materiales de su ambiente para satisfacer sus diversas necesidades y deseos. Lienski, 1974

Debemos tener en cuenta que en el ámbito de la creación de empresas existen diferentes formas de evaluar las tecnologías aptas para las empresas, entre estos esta elaborar una lista con aquellos aspectos técnicos de interés del sector, realizando un estudio de previsión a varios años vista, para poder estar preparados cuando llegue el momento. Entre estos parámetros, se encuentran:

- Nivel de desarrollo tecnológico.
- Grado de implantación de tecnologías de la información.
- Grado de obsolescencia tecnológica.
- Porcentaje del PIB dedicado a I+D+i.
- Número de investigadores.
- Número de patentes/año.
- Impacto de internet y de las tecnologías emergentes.

¿Cuáles tienen un mayor impacto en la empresa? Para dilucidar esta cuestión, Michael Porter desarrolló el modelo de las cinco fuerzas, que recomienda tener en cuenta los siguientes puntos:

El poder de negociación con los clientes. Por ejemplo, gracias a internet y el comercio online, las compañías han podido eliminar en muchos casos a los intermediarios, lo que supone una reducción de costes.

El poder de negociación con los proveedores. Contar con un software de gestión de pedidos en todas las delegaciones, por ejemplo, nos ayudará a realizar encargos de materias primas unificados con los que podamos obtener mejores precios gracias a la economía de escala.

Rivalidad entre competidores. La incorporación de un nuevo proceso técnico que mejore la calidad del producto y abarate su precio servirá a la marca para sobresalir en el mercado.

Competidores potenciales. Antes de la irrupción de internet, por ejemplo, las pequeñas empresas tenían un radio de acción muy localizado, pero en la actualidad se integran en el mercado global, por lo que las multinacionales deben tenerlas en cuenta. Productos o servicios sustitutivos. Los directivos también tendrán que estar alertas a nuevos factores tecnológicos de una empresa que permitan ofrecer el mismo servicio pero con una tecnología diferente.

En la tabla 12, denominada, Entorno Tecnológico, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno, clasificadas como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 12. Entorno Tecnológico

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Tecnológico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Los avances científicos y tecnológicos, la incorporación de sistemas productivos y el aumento de las áreas sembradas permiten el incremento de la oferta agrícola nacional.	O				x
Altos costos de los equipos para procesos agroindustriales.	A	x			
Baja cobertura de las TIC's.	A		x		
Poca formación y capacitación de los operarios en procesos de innovación tecnológica.	A		x		
Implementación de nuevas tecnologías para la producción de frutas exóticas.	O			x	

Fuente. Elaboración Propia

3.8. ENTORNO POLÍTICO

En este aspecto el Putumayo ha estado permeado por las prácticas clientelistas generadas desde los centros de poder nacional y regional. En cuanto la Intendencia del Putumayo estuvo ligada electoral y burocráticamente al Departamento de Nariño, hasta la expedición de la nueva Constitución Política de Colombia en 1991, se generaron corrientes de opinión y acción política dependientes del devenir político en ese departamento.

A partir de la departamentalización definida en ese año, en el Putumayo se han generado acciones políticas relativamente autónomas, aunque en buena parte se han inscrito dentro de las formulaciones organizativas hechas por los partidos tradicionales.

En un ejercicio de planeación participativa realizado en los años 2003 - 2004 se identificaron algunas de las problemáticas políticas que aún se mantienen vigentes en el Putumayo:

- Pérdida de legitimidad del Estado, ante políticas públicas que en vez de considerar las necesidades sociales locales obedecen a criterios definidos externamente, generando incoherencias en la acción estatal sin que se avance en la solución estructural de la problemática social regional y local.
- Altos niveles de corrupción y politiquería, evidentes en la ineficiente ejecución de los recursos públicos, además de la escasa participación de veedurías ciudadanas en la ejecución de las políticas públicas.
- Descoordinación y deficiente desempeño institucional, que se reflejan en la duplicidad de funciones de algunas de las instituciones y en la atomización de los recursos.
- Bajos niveles de participación comunitaria y escasa formación para la participación, propiciados por los débiles niveles de organización social y comunal en buena parte del departamento, además del escaso conocimiento normativo que ampara el ejercicio participativo de los diferentes sectores sociales.

Según Ricardo Vargas, la baja cobertura de la acción estatal y la deslegitimación institucional han propiciado condiciones para que los “poderes privados”, es decir, los grupos dedicados al narcotráfico y las organizaciones

Los partidos tradicionales han jugado un papel preponderante en el Putumayo, con una mayor influencia relativa del Partido Liberal. Sin embargo, dentro de las transformaciones que durante el presente siglo se han dado en el panorama político colombiano, en la actualidad putumayense se han ido posicionando nuevos partidos y coaliciones para acceder a los principales cargos públicos de elección popular.

En el ámbito departamental, el liberalismo mantuvo una relativa hegemonía a nivel de la gobernación desde 1994 hasta 2011. Para el periodo 2012-2015 ocupó este cargo un miembro del Partido Conservador. Actualmente esta dignidad departamental es ostentada, por primera vez en la historia política del Putumayo, por una mujer que encabezó una coalición denominada Juntos Podemos Transformar compuesta por los partidos Alianza Verde, Cambio Radical y Partido Social de Unidad Nacional (Partido de la U).

El actual alcalde fue elegido por una coalición llamada Tiempo de Renovación, conformada por los mismos partidos que lograron el triunfo electoral para la gobernación. Sin embargo, buena parte de los anteriores gobernantes locales han sido sancionados por las autoridades administrativas, disciplinarias, y en algunos casos penales.

Lo que permite reiterar la percepción existente entre la ciudadanía putumayense de creciente corrupción y malos manejos administrativos por parte de sus gobernantes. A partir de la nueva Constitución Política en Colombia, los partidos tradicionales han disminuido su predominio con la aparición de nuevas organizaciones políticas, en varios casos separadas de las tradicionales.

Situación que se ha reproducido en el Putumayo, en el cual existen diferentes agrupaciones como el Partido de la U., Cambio Radical, el Centro Democrático, la Alianza Verde, el Polo Democrático, el Movimiento Independiente de Renovación Absoluta – MIRA y la Alianza Social Indígena – ASI, entre otros²³.

En las elecciones presidenciales de 2010, Putumayo fue el único departamento colombiano en donde ganó el candidato opositor a quien resultó presidente electo: Antanas Mockus, de la Alianza Verde, quien superó con el 55,11 % a Juan Manuel Santos, del Partido Social de Unidad Nacional, quien obtuvo el 40,46 % de los sufragios. En contraste, en los comicios presidenciales de 2014, el presidente – candidato Juan Manuel Santos obtuvo la mayoría en el departamento (con el 66,87 %), superando al candidato Oscar Iván Zuluaga, del Centro Democrático (con el 29,91 %). Es de resaltar que solo en el municipio de Puerto Leguízamo ganó el candidato opositor.

Según analistas, la coexistencia de guerrillas y ‘bandas criminales’ en el Putumayo que agudizaron y degradaron la confrontación militar, puede ser una de las razones que llevó a los electores a apostarle a un mandato que ofreció continuar con las negociaciones para terminar el conflicto con las Farc-Ep.

Además, el apoyo que logró Santos de parte de sectores de izquierda, como el Polo Democrático y la Alianza Verde, lo mismo que de organizaciones sindicales y étnicas, como las de los maestros, indígenas y afros, incidió en el resultado departamental. En particular, se considera que la propuesta de suspender las aspersiones aéreas de los cultivos de coca, “el tema más sensible” en las zonas rurales del Bajo Putumayo, fue otro de los factores que inclinó la balanza en la elección presidencial.

Dentro de esta caracterización política del Putumayo hay que señalar la importancia adquirida por algunos movimientos cívicos que decidieron ingresar en la arena política durante los años 90, gestados a partir de las movilizaciones sociales que se sucedieron en los años anteriores y que exigían mejores servicios públicos, arreglo de vías y programas de vivienda. De allí se gestó el Movimiento Cívico Regional del Putumayo, que se presentó como una propuesta pluralista y amplia. Las, alianzas electorales, con

los partidos tradicionales, se convirtieron en el “talón de Aquiles” de este Movimiento, que resultó fraccionándose a mediados de la década28.

El accionar de los partidos de izquierda en el Putumayo ha sido marginal, estigmatizados de alguna manera por la existencia de organizaciones insurgentes. La Unión Patriótica y el Frente Popular, propuestas políticas que apoyaron los grupos insurgentes Farc-Ep y EPL –que han hecho presencia en el departamento- lograron cierta influencia en el sur del Putumayo, en especial en los municipios de Puerto Asís, Orito y Valle del Guamuéz, afines de la década de los años 80.

La estigmatización de estos partidos propuestos por las organizaciones insurgentes, la influencia que estas tuvieron en las Marchas Cocaleras de 1996 –junto a los Movimientos Cívicos- y la presencia de las Autodefensas Unidas de Colombia en el departamento con posterioridad a dichas marchas, precipitaron la relativa marginación de las organizaciones de izquierda en el escenario político del Putumayo.

Finalmente, en la tabla 13, denominada, Entorno Político, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno, clasificadas como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 13. Entorno Político

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Político					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento de la demanda de productos como frutas exóticas de origen tropical.	O				X
Acuerdos de libre comercio con distintos países	O			X	
Fortalecimiento de la cadena productiva de las pasifloras en el orden nacional.	O				X
Baja competitividad del sector agrícola nacional.	A		X		

Fuente. Elaboración Propia

3.9. ENTORNO LEGAL

El ordenamiento jurídico colombiano está compuesto por leyes, principios, reglas y normas a través de las cuales se regula la organización de la sociedad, reglamentando las actividades y procesos que se desarrollan en el territorio; en él, encontramos leyes cuya finalidad es incentivar la creación de empresa y su fortalecimiento, estimulando el espíritu emprendedor, en todos los niveles educativos.

El legislador ha dado gran relevancia al tema, consagrando en el artículo 333 de la constitución política la libertad de empresa y la libre competencia, cuando estatuye: *“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.*

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.”.

La libertad económica está definida como la facultad que tiene toda persona de realizar actividades de carácter económico acorde con sus preferencias o habilidades, cuyo fin es crear, mantener o incrementar un patrimonio. Dicha facultad está delimitada por la ley, es decir que, quien va a desarrollar una empresa, conoce de antemano las reglas y normas que determinan el ejercicio de su actividad económica, y no se le puede exigir requisitos ni permisos que no se encuentren consagrados en la ley.

La libre competencia consiste en la posibilidad de acceder al mercado sin barreras injustificadas, con el fin de mejorar los intereses de los consumidores, quienes podrán escoger entre variadas cantidades, calidades de productos y mejores precios; y al mismo tiempo, tiene como fin lograr un eficiente funcionamiento de los mercados. No obstante, se hace necesaria la intervención del Estado para dar cumplimiento a sus fines esenciales, impedir el monopolio del mercado por parte de grandes empresas, y promover y garantizar el goce efectivo de derechos fundamentales.

En la Constitución encontramos otros artículos que crean garantías para la creación de empresa y su fortalecimiento, el artículo 58 el cual se refiere al derecho de propiedad, y el artículo 61 que habla específicamente sobre la propiedad intelectual.

De igual manera, se han expedido leyes y normas que impulsan el emprendimiento, que establecen por parte del Estado apoyos y estímulos para la creación de empresa y su fortalecimiento. Sin embargo, por el desconocimiento de dicha normatividad, la ausencia de herramientas y recursos para la ejecución de nuevas ideas de negocio, el aprovechamiento de tales apoyos es mínimo.

En ese orden, se hace importante tomar conciencia sobre las oportunidades que ofrece la existencia de un marco legal que crea estímulos para los emprendedores, para que todo aquel que tome la decisión de convertirse en empresario, obtenga el apoyo ofrecido por el Estado; y que las ideas de negocio, encuentren la asesoría y la línea de financiación apropiada. A continuación, se presenta el referente legal relacionado con el emprendimiento:

- Ley 590 de 2000: es conocida como la Ley del Emprendimiento, porque crea las bases para la generación de empresa y empleo sostenible, cuyo fin es impulsar

el desarrollo regional y el fortalecimiento de los sectores económicos (industrial, de servicios, agropecuario y otros). Establece las condiciones que deben existir para la creación y fortalecimiento de empresa, proceso que debe estar acompañado de capacitación a emprendedores y empresarios, facilidades de acceso a mercados nacionales e internacionales. Las micro, pequeñas y medianas empresas, deben tener las condiciones para obtener apalancamiento a través de líneas de financiación. La Ley convoca al sector empresarial a la búsqueda de competitividad y productividad, considerando la innovación como un factor transversal, fortaleciendo el principio de asociatividad empresarial y las alianzas estratégicas.

- Ley 789 de 2002, artículo 40, mediante el cual se crea el Fondo Emprender, cuyo objeto es financiar iniciativas empresariales provenientes y desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el Estado.
- Ley 905 de 2004: modifica la ley 590 de 2000, en lo atinente a la promoción del desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa. Faculta a entidades estatales como el SENA, Colciencias, el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (FOMIPYME), Finagro, entre otras, a patrocinar, acompañar, fortalecer y financiar las mipymes. Establece a favor de las mipymes regímenes tributarios especiales, faculta a los municipios, distritos y departamentos, para establecer regímenes especiales sobre impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de las mipymes. Apoya la creación de empresas mediante estímulos tributarios, por cuanto reduce los aportes parafiscales destinados al SENA, al ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las mipymes que se creen a partir de la promulgación de la Ley.

Uno de los instrumentos de apoyo a las mipymes, establecido por la ley 905 es el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyos recursos están orientados a la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción. El FOMIPYME está a cargo del Consejo Administrador de acuerdo con el artículo 22 de la Ley 905 de 2004, el cual tiene entre otras funciones la de determinar los criterios de utilización y distribución de los recursos del FOMIPYME, recursos provenientes de subcuentas del Presupuesto Nacional y del Programa Nacional de Productividad y Competitividad; las cuales se pueden nutrir con aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, Convenios de Cooperación Internacional, Convenios de Cooperación con los entes territoriales. También crea el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- Ley 1014 de 2006: denominada “De fomento a la cultura del emprendimiento”. Se rige por varios principios de formación integral del ser humano: fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo, reconocimiento de responsabilidades y apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde lo social, cultural, ambiental y regional. Se fijó como objetivos los siguientes:
 - Promover el espíritu emprendedor.
 - Fomento y desarrollo de la cultura emprendedora.
 - Lograr que los emprendedores con planes de negocio tengan éxito.
 - Crear un vínculo entre el sistema educativo y el emprendimiento.
 - Crear nuevas empresas.
 - Promover la innovación.
 - Fortalecimiento de las empresas existentes.
 - Con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país.
- Ley 1286 de 2009: Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación. Eleva la categoría de Colciencias a Departamento Administrativo del orden Nacional, incrementa los recursos para investigación hasta el 1% del PIB en el 2010 y fortalece los procesos de regionalización y la relación con el sector productivo. Su objetivo fundamental es lograr que la investigación le de valor agregado a los productos y servicios y facilite la creación de una nueva industria nacional de base tecnológica, lo que permitirá un crecimiento sostenido de la economía y la posibilidad de un empleo estable con mayor seguridad social. También busca articular y enriquecer la investigación con el sector privado y público, en especial con el sector productivo, y propiciar la formación de investigadores en Colombia, así como fortalecer la capacidad del país para actuar de manera integral en el ámbito internacional, en aspectos relativos a la ciencia, tecnología y la innovación.

Finalmente, en la tabla 14, denominada, Entorno Legal, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno, clasificadas como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 14. Entorno Legal

GUÍA DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa “Exotic Fruits” ENTORNO: Legal					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Normas, leyes y decretos que incentivan la creación de empresas en Colombia	O				X
Tramitología para la creación de empresas	A		X		
Patrocinio de entidades estatales a patrocinar, acompañar, fortalecer y financiar las Mipymes.	O				X
Convocatorias para buscar la competitividad y la productividad a través de la innovación	O				X

Fuente. Elaboración Propia

3.10. ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

A continuación, en la tabla 15, se presenta la matriz para hacer la evaluación del entorno de manera integrada, mediante este instrumento se pretende detectar tanto las amenazas como las oportunidades importantes, pertinentes y de mayor impacto sobre la futura empresa; sin embargo, este es un diagnostico primario que junto con el desarrollo de los siguientes capítulos permitirá determinar la factibilidad para la creación de la empresa.

Tabla 15. Análisis Integrado del entorno

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: EMPRESA “Exotic Fruits”

	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL AGRONEGOCIO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA FUTURA ORGANIZACIÓN (A/O)
ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO	Utilización de suelos para la agricultura con poca vocación agrícola.	La base de la comercialización de la granadilla, es la buena utilización y producción de los suelos.	El uso adecuado de suelos, permite tener una explotación eficiente de los cultivos de interés y a su vez permite el suministro de materias primas de alta calidad, hacia las empresas comercializadoras.	Es una amenaza mayor para la futura organización, puesto que el uso inadecuado de suelos, generar riegos ambientales de gran impacto para la producción agrícola (AM)
	Presencia de un alto grado de conflicto provocado por la ilegalidad en el uso y manejo irracional del recurso hídrico.	El recurso hídrico, es de gran importancia para la actividad agrícola, porque permite hacer eficiente el proceso productivo.	El recurso hídrico, bien utilizado es vital para el desarrollo de las actividades productivas	El uso del recurso hídrico es una amenaza mayor para la futura organización, ya que (AM)
ENTORNO DEMOGRÁFICO	Bajo nivel de profesionales propios del departamento	Existen pocos profesionales dentro de la Zona del Alto Putumayo que se especialicen en la comercialización y producción de la granadilla, puesto que no han desarrollado programas o apropiación sobre esta temática.	Es de vital importancia que dentro del Departamento del Putumayo existan profesionales aptos para la producción agrícola, ya que contribuirían en el aprovechamiento del terreno y sus bondades	Para la futura empresa, es una amenaza mayor que dentro del Departamento, no se cuente con profesionales en materia de producción y comercialización de la Granadilla, porque, no existe personal de apoyo que aporte conocimiento para los diversos procesos agrícolas. (AM)
	La presencia estacional de campesinos - colonos que tienen expectativa de colonizar en algún sector baldío del departamento.	La presencia de nuevos colonizadores, se relaciona con el agronegocio porque podrían dedicarse especialmente a la producción y comercialización de la Granadilla.	Que existan personas que quieran colonizar zonas baldías del Departamento, genera expectativa frente a la posibilidad de poder inmiscuirse en la comercialización de la granadilla, logrando un crecimiento y desarrollo frente al agronegocio.	La presencia de nuevos colonizadores para la futura organización, es una oportunidad mayor, puesto que podrán ayudar en la expansión de la comercialización de la granadilla, si deciden vincularse en los procesos de producción. (OM)

ENTORNO SOCIAL	Posibilidades de empleo para los jóvenes con carreras técnicas, tecnólogas y profesionales, que cuentan con experiencia laboral.	El agronegocio de la comercialización de la granadilla, puede contratar profesionales idóneos, sin importar su experiencia, formándolos e instruyéndolos, en los procesos de comercialización y producción.	Brindar empleo a profesionales recién graduados, ayuda a fortalecer la economía del Departamento y contribuyendo en la creación de empresa y el aprovechamiento de las bondades de la Zona del Alto Putumayo.	Para la futura empresa es una oportunidad mayor, ya que se acrecienta la posibilidad de que profesionales idóneos trabajen en la comercialización y producción de la granadilla. (OM)
	Alto índice de pobreza departamental.	El alto índice de pobreza departamental es un factor determinante para el agronegocio, porque afecta de manera directa la economía y la comercialización de la granadilla	Los altos índices de pobreza, es un factor preocupante para todas las autoridades departamentales, puesto que perjudica la estabilidad y equilibrio de los habitantes de la región.	Es una amenaza mayor, para la futura organización, porque afectaría la economía y comercialización interna de la granadilla. (AM)
ENTORNO ECONÓMICO	Las exportaciones en el primer trimestre del año 2018, crecieron respecto al año 2017 de: 35,600 a 38,000 OM	Las exportaciones se relacionan directamente con la comercialización de la granadilla, porque sería la forma más directa de vender, generando beneficios a largo plazo	Realizar exportaciones en el campo de la granadilla es de vital importancia, porque contribuirían en la expansión del mercado y beneficiarían la economía del departamento	Es una oportunidad mayor, que la futura empresa, debe aprovechar porque es la forma más directa y oportuna para poder comercializar la granadilla. (OM)
	Las importaciones en el primer trimestre del año 2018, crecieron respecto al año 2017 de: 44,800 a 46,800 am	Para el agronegocio las importaciones de granadilla, sería una pérdida en la venta, por lo tanto, hay que evitar estos procesos.	Las importaciones y su crecimiento para el proyecto no es un proceso económico rentable, porque que ingrese granadilla, teniendo la posibilidad de producirla dentro del departamento, no es rentable.	Es una amenaza menor que ingresen productos de fuera del país, porque la futura organización tiene como principal actividad producir y comercializar la granadilla de la zona del alto Putumayo. (am)
ENTORNO CULTURAL	En Putumayo se encuentran registradas 10 asociaciones indígenas establecidas a lo largo del territorio; que atraen a extranjeros y nacionales de otros territorios.	Las asociaciones indígenas, contribuyen de manera significativa en el agronegocio de la producción y comercialización de la granadilla.	El departamento del Putumayo, es un lugar altamente atractivo y rico tanto en su biodiversidad como en su agricultura, atrayendo a extranjeros y nacionales.	La oportunidad de la futura organización es mayor, puesto que la existencia de extranjeros y nacionales que visiten la región contribuyen en la economía y distribución respecto a la granadilla. (OM)

ENTORNO AMBIENTAL	Ventajas comparativas por la variedad de pisos térmicos, hidrografía y biodiversidad de la zona alta del Putumayo.	Tiene relación directa con el agronegocio de la granadilla porque estas características convierten a la zona de Alto Putumayo en una zona de alto potencial productivo.	La diversidad de pisos térmicos y condiciones agroecológicas adecuadas permite el desarrollo del agronegocio en especial de la granadilla pues la zona alta del putumayo es apta para la explotación de los frutales tipo exportación.	Es una gran oportunidad para la futura empresa porque le ayuda a obtener la materia prima base de la comercialización que pretende realizar la empresa. (OM)
	Deterioro de la diversidad agrícola y aumento de la susceptibilidad de los cultivos a nuevas plagas y patógenos.	El agronegocio de la granadilla se ve afectado por situaciones como la susceptibilidad de los cultivos a condiciones de deterioro ambiental agrícola y condiciones fitosanitarias adversas.	En el agronegocio de la granadilla existen factores de riesgo que deben ser incluidos en el plan de manejo del cultivo para garantizar una producción eficiente.	Es una amenaza menor porque los productores de granadilla que son a su vez los proveedores de la futura empresa, pueden disminuir sus producciones en cuanto a cantidad y calidad; lo que a su vez puede bajar el flujo de producto para la empresa. (am)
ENTORNO POLITICO	Acuerdos de libre comercio con distintos países.	Tiene relación directa con el agronegocio de la granadilla porque se amplían las posibilidades comerciales motivando a las empresas a buscar nuevos mercados y oportunidades comerciales.	Dentro del agronegocio de la granadilla aumenta la posibilidad de encontrar nuevos mercados y desarrollarse competitivamente en el sector frutícola.	Es una oportunidad mayor para la futura empresa porque se sabe que los mayores dividendos los generan las ventas de productos en el exterior. (OM)
	Baja competitividad del sector agrícola nacional.	El sector agrícola nacional y dentro de este el agronegocio de los frutales ha ido aumentando su competitividad progresivamente, sin embargo, al compararlo con otros países productores este sector tiene un bajo dinamismo que le impide competir con otros centros de producción a nivel mundial.	El agronegocio de la granadilla se desarrolla en condiciones poco favorables por lo que se deben estudiar todos los factores de riesgo para permanecer en el mercado.	La futura empresa se debe enfrentar a problemas como la baja tecnificación de los cultivos, la poca investigación en temas productivos, los altos costos de producción, la poca especialización en la producción, la mano de obra poco calificada y la poca industrialización que hacen que el desarrollo de esta actividad sea poco competitivo. (am)
ENTONO LEGAL	Normas, leyes y decretos que incentivan la creación de empresas en Colombia.	La creación de una empresa de la comercialización de granadilla en la zona del Alto Putumayo, regulada por las normas legales, permite conformar una organización de alta calidad y oportunidad de expansión	La creación de una empresa, siempre acarrea incursionar en el ámbito legal, por ende, este es un factor clave para la comercialización de la granadilla.	La futura empresa tiene una oportunidad mayor, puesto que, con ayuda de la normativa, se regula el buen funcionamiento de la creación de una empresa. (OM)

	Tramitología para la creación de empresas	Los trámites para la creación de la empresa comercializadora de granadilla, son de vital importancia para el agronegocio, consolidando una organización estable.	Realizar trámites para la creación de una empresa es fundamental para constituir la,	Para la futura empresa, es una amenaza menor, puesto que realizar trámites, para la creación de empresa es un proceso lento y tedioso. (am)
ENTORNO TECNOLÓGICO	Los avances científicos y tecnológicos, la incorporación de sistemas productivos y el aumento de las áreas sembradas permiten el incremento de la oferta agrícola nacional.	Dentro del agronegocio el aprovechamiento de los avances tecnológicos; permiten el desarrollo de las actividades de forma competitiva.	Todo agronegocio debe adoptar los avances tecnológicos disponibles para promover su crecimiento, no solo basta con adoptar los avances tecnológicos a nivel nacional; sino que además se deben hacer comparaciones con otros países que desarrollen el agronegocio.	La futura empresa puede adoptar todas las tecnologías que están disponibles para el desarrollo de su actividad siempre y cuando estos avances tecnológicos se adapten a la zona de desarrollo del proyecto. (OM)
	Baja cobertura de las Tic's	Para el agronegocio los apropiados usos de las TIC's sirven como herramienta para apoyar diferentes componentes del desarrollo y el crecimiento productivo.	En el agronegocio se hace necesario la adopción de las Tic's para apoyar fortalecimiento del sector productivo, generando mayor conocimiento y oportunidades laborales, reduciendo la pobreza e incrementando la igualdad, promoviendo la diversificación de las exportaciones y la necesidad de estar actualizado en todas las áreas de la economía.	Para la empresa es necesario tomar conciencia de la importancia del conocimiento uso y apropiación de las Tic's para que la empresa logre ser competitiva dentro del agronegocio. (am)

Fuente. Elaboración Propia

4. ANÁLISIS DEL AGRONEGOCIO

4.1. AGRONEGOCIO DE LA GRANADILLA EN EL MUNDO

Para la elaboración de este capítulo se utilizó la metodología de la Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuarias (EMPBRAPA), la cual sugiere que al estudiar el agronegocio hay que priorizar el producto y definir su mercado objetivo.

Un agronegocio comprende la interacción de los eslabones encargados de la producción primaria, de la transformación para la adición de valor y la comercialización, incluyendo las dimensiones organizacionales e institucionales (Lima, Freitas Filho, Castro, & Ramos, 2000); su estudio conlleva al conocimiento de la situación del mercado, la perspectiva del desarrollo de productos y la identificación del mercado objetivo (actual, potencial, futuro).

Puede ser abordado desde una cobertura nacional (nivel país) o desde la cobertura regional (regiones naturales específicas o divisiones de geopolítica – departamentos), contemplando de manera paralela la identificación y análisis de entornos referentes (perspectiva mundial), de la actividad productiva base

El estudio del agronegocio abarca la descripción y análisis de las condiciones de producción, consumo, precios, balanza comercial, entre otras; de este modo se logra la identificación de productos de la cadena productiva, definición de principales países productores y consumidores, y la caracterización de la dinámica de la balanza comercial con el propósito de definir oportunidades de negocio y focalizar hacia ellas los esfuerzos comunes.

En este capítulo se presenta la caracterización del agronegocio de la granadilla. Se analiza los principales países proveedores y compradores de granadilla a nivel mundial; se estudia además la producción colombiana de granadilla, la participación de los principales departamentos y municipios productores y su participación en la producción mundial; el volumen de la producción para el consumo nacional y de exportación y finalmente la evolución de los precios nacionales y valor FOB pagado por las exportaciones.

Para realizar este estudio se utilizó la metodología de gestión tecnológica con la cual se trata de demostrar el potencial que tiene el cultivo para el sector frutícola en el país, determinando así los principales productores, comercializadores y consumidores a nivel de Colombia y el mundo; y que a su vez sirva como documento base para la toma de decisiones.

La granadilla (*Passiflora ligularis* Juss.) es la segunda especie de importancia económica del género *Passiflora* L. después del maracuyá (*P. edulis* f. *flavicarpa* Degener), ya que los frutos son comercializados en mercados nacionales e internacionales por su agradable sabor y valor nutricional (Yockteng et al., 2011).

La especie se distribuye desde México a Bolivia y principalmente en los Andes tropicales entre los 1.500 y 2.500 msnm (Killip, 1938). Esta planta ha sido introducida a otros países como especie ornamental o frutal en Kenia y Nueva Zelanda.

Los principales productores a nivel global son Colombia, Perú y Ecuador donde es cultivada por pequeños campesinos en zonas de ladera y cultivos no superiores a 1,5 ha en promedio (Parra, 2013). En Colombia la granadilla se cultiva hace más de 50 años, y los departamentos de Huila, Antioquia y Cundinamarca son los mayores productores con cerca de 3.700 ha (Agronet, 2014) y genera cerca de 210 jornales/ha-año (Parra et al., 2011).

Esta fruta en los últimos años ha conquistado el mercado de algunos países europeos (Holanda, Bélgica, Francia, Portugal y Alemania), asiáticos (Emiratos Árabes y Hong Kong), norteamericanos (Canadá), centroamericanos (Costa Rica) y suramericanos (Brasil) contribuyendo considerablemente la economía campesina y con las exportaciones colombianas (Parra, 2013).

La granadilla es una fruta de gran aceptación que se consume en fresco debido a las cualidades gustativas de los frutos, atribuido a los contenidos de azúcares en fructosa, glucosa y sacarosa y de sólidos totales con 15,8 ° Brix y al presentar pH no muy ácidos. Esta pasiflora no es altamente usada en la industria, tal vez debido a los elevados contenidos de polifenoloxidasas (104,27 UAE) y peroxidasa (89,97 UAE) que contribuyen a que la fruta presente rápidos procesos de pardeamiento.

Asimismo, la especie tiene bajo rendimiento de jugo y de pectina total. Sin embargo, existen reportes que la granadilla permite su uso en la elaboración de cremas, dulces cristalizados, sorbetes, licores, confites, néctares, jaleas, mermeladas, pastelería, helados, refrescos, esponjados, cocteles y concentrados. La flor también se utiliza en la elaboración de perfumes por el aroma.

El fruto maduro controla la presión arterial; la cáscara cocida sirve para tratar la diarrea, asimismo, los cogollos y las hojas de la granadilla en infusión ayudan a patologías diarreicas; otras propiedades de las hojas es que alivian contusiones por el contenido de saponinas y tiene capacidad antioxidante; las flores en infusión actúan como tranquilizantes y alivian dolores de cabeza.

4.2. CONSUMO DE GRANADILLA EN LOS PRINCIPALES PAÍSES

Durante las últimas décadas el mercado internacional de frutas ha venido sufriendo una serie de transformaciones y cambios que han favorecido su desarrollo. Estas transformaciones responden a los cambios y las dinámicas que se han presentado a nivel del consumo, cambios que han llevado a que la oferta de frutas en los mercados externos se caracterice por su creciente diversidad. Estos cambios también han afectado el comercio internacional de frutas, ampliando con esto las oportunidades comerciales para los países exportadores.

El consumo mundial de frutas registra una tendencia claramente en ascenso, lo cual se explica, además de los cambios en los ingresos y las estructuras poblacionales, por la creciente valoración social y científica de las propiedades nutricionales y funcionales de las frutas.

Figura 12. Volumen en toneladas de las exportaciones colombianas.



Fuente. Agronet, 2018

Según se observa en la figura. 12, para febrero de 2018 las importaciones de Granadilla en fresca por la partida arancelaria 0810901010 - Granadilla (*Passiflora ligularis*) frescas; producida en Colombia fue de toneladas, por las que se pagaron en millones de dólares FOB, con un precio promedio de exportación de dólares por kilogramo.

Alrededor de 21 países importaron granadilla fresca desde Colombia para febrero de 2018; entre los principales mercados se encuentran algunos países con cifras representativas como: Canadá con un volumen de 61.16 toneladas, Países Bajos con 17,45 toneladas, Suiza con 13,86 toneladas y España con 13,71 toneladas; los países que menos toneladas importaron fueron Aruba con 0,65 toneladas, Arabia Saudita con 0.53 toneladas; Bélgica 0,48 toneladas y Guatemala 0.13 toneladas.

Figura 13. Destino de las exportaciones del sector agropecuario colombiano



Fuente. Agronet, 2018

Desde el año 2007 Colombia viene exportando bajo la partida arancelaria 0810901010 - Granadilla (*Passiflora ligularis*), frescas; sin embargo el año en el que se registro el mayor volumen de toneladas exportadas fue en el año 2008 para el país de Ecuador; donde se exportaron 1.752,67 ton; sin embargo esas exportaciones no han sido constantes a lo largo de los últimos diez años registrando una baja de las exportaciones para ese mismo país en el año 2012 por 14,23 ton.

En la evolución de precios y toneladas exportadas de granadilla fresca desde Colombia a distintos países de los últimos tres años, sobresalen las exportaciones a Ecuador, Países Bajos, Canadá, Francia y Alemania, tal como se observa en la tabla 16; en los últimos tres años el mejor promedio de precio pagado por tonelada es de 0,36 miles de dólares por el país de Canadá en lo que va corrido del año y el menor precio pagado es el de Países Bajos con 0,158 miles de dólares por tonelada.

El consumo de Granadilla fresca se concentra principalmente en los siguientes países: Canadá, Países Bajos, Suiza, España, Reino Unido, Brasil, Emiratos Árabes Unidos, Rusia, Italia, Francia, Alemania, Hong Kong, Portugal, Curazao, China, Panamá, Aruba, Arabia Saudita, Bélgica, Bahrein, Guatemala; los cuales para febrero de 2018 registraron en total de 142,83 toneladas importadas desde Colombia, y cuyos valores decenden respectivamente en ese mismo orden.

Tabla 16. Principales países importadores de granadilla

Pais de destino	Acumulado Año 2016 (ton)	Acumulado Año 2016 (miles de US \$)	Promedio de precio pagado por ton	Acumulado Año 2017 (ton)	Acumulado Año 2017 (miles de US \$)	Promedio de precio pagado por ton	Corrido del Año 2018 (ton)	Corrido del Año 2018 (miles de US \$)	Promedio de precio pagado por ton
Países Bajos	131,51	666,09	0,197	135,8	780,03	0,174	24,87	157,53	0,158
Canada	149,02	630,07	0,237	131,8	597,65	0,221	68,21	189,36	0,360
Francia	113,06	516,72	0,219	109,42	552,71	0,198	19,94	109,49	0,182
Alemania	25,61	107,64	0,238	16,9	71,73	0,236	3,59	17,13	0,210

Fuente. Elaboración propia datos de Agronet Mayo 2018

En el año 2016 los países que más importaron granadilla fueron Países Bajos con 131,51 ton; Canadá con 149,02 ton; Francia con 113,06 ton y Alemania con 25,61 ton; para 2017 los países que más importaron granadilla fueron Países Bajos con 135,80 ton; Canadá con 131,80 ton; Francia con 109,42 ton y Alemania con 16,90 ton; en el primer mes del año 2018 Países Bajos ya registra exportaciones por 24,87 ton; Canadá con 68,21 ton; Francia con 19,94 ton y Alemania con 3,59 ton.

4.2.1. Producción de granadilla en el mundo.

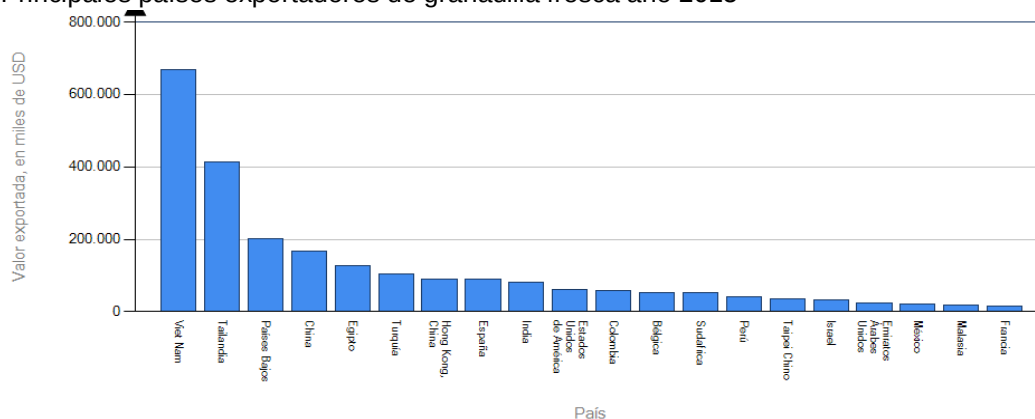
Se calcula que el 99 % de las frutas tropicales se producen en los países en desarrollo, en su mayor parte cultivadas por pequeños agricultores que normalmente disponen de menos de 5 hectáreas de tierra. Visto por región, actualmente el 58 % de la producción mundial de frutas tropicales tiene su origen en Asia, el 25 % en América Latina y el 16 % en África.

En las regiones más dedicadas al comercio de frutas tropicales, estos productos contribuyen a la generación de empleo e ingresos rurales y, por tanto, son importantes para el crecimiento del PIB. Teniendo en cuenta que algunos de los países más pobres están situados en los trópicos, la capacidad del sector para contribuir al desarrollo económico general se vuelve aún más pronunciada.

4.2.2. Exportación de granadilla en el mundo

Tal como se observa en la Figura 14, que presenta la información de exportadores y por lo tanto productores; por la partida arancelaria 081090 que incluye además de granadilla otras frutas frescas para el año 2016 se encuentran 20 países de los cuales solo 12 son productores de granadilla ubicando a Colombia en el onceavo puesto; donde Vietnam ocupa el primer puesto siendo así el país que mayor exportación ha registrado por esta partida arancelaria.

Figura 14. Principales países exportadores de granadilla fresca año 2015



Fuente: Trademap, 2018

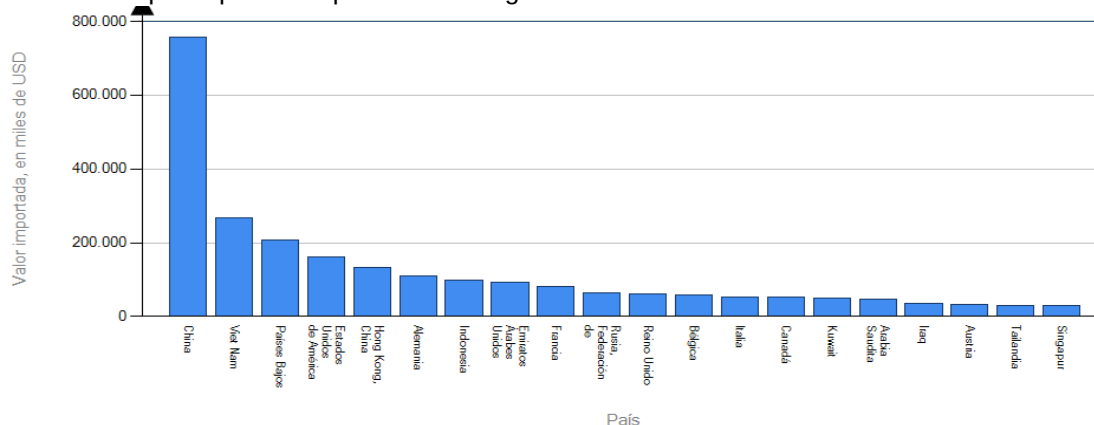
Sin embargo, no se encuentra información específica de las exportaciones hechas por los distintos países productores para granadilla fresca; debido a que la granadilla comparte partida arancelaria con otros frutales por lo que es difícil determinar el peso porcentual de las exportaciones concretas para este frutal.

4.2.3. Importación de granadilla en el mundo

Al igual que el caso de las importaciones registradas para granadilla no existe información específica para este criterio, sin embargo, se encuentran información de las importaciones realizadas por los principales países por la partida arancelaria 081090 que incluye además de granadilla otros frutales frescos.

Tal como se observa en la gráfica que presenta la información de importadores; por la partida arancelaria 081090, en esta lista se evidencian los principales 20 países importadores para el año 2016; Colombia no aparece en esta lista; China ocupa el primer puesto; siendo el país con mayores importaciones registradas seguida de Viet Nam, Países Bajos, Estados Unidos de América y el último país Singapur.

Figura 15. Principales países importadores de granadilla año 2015

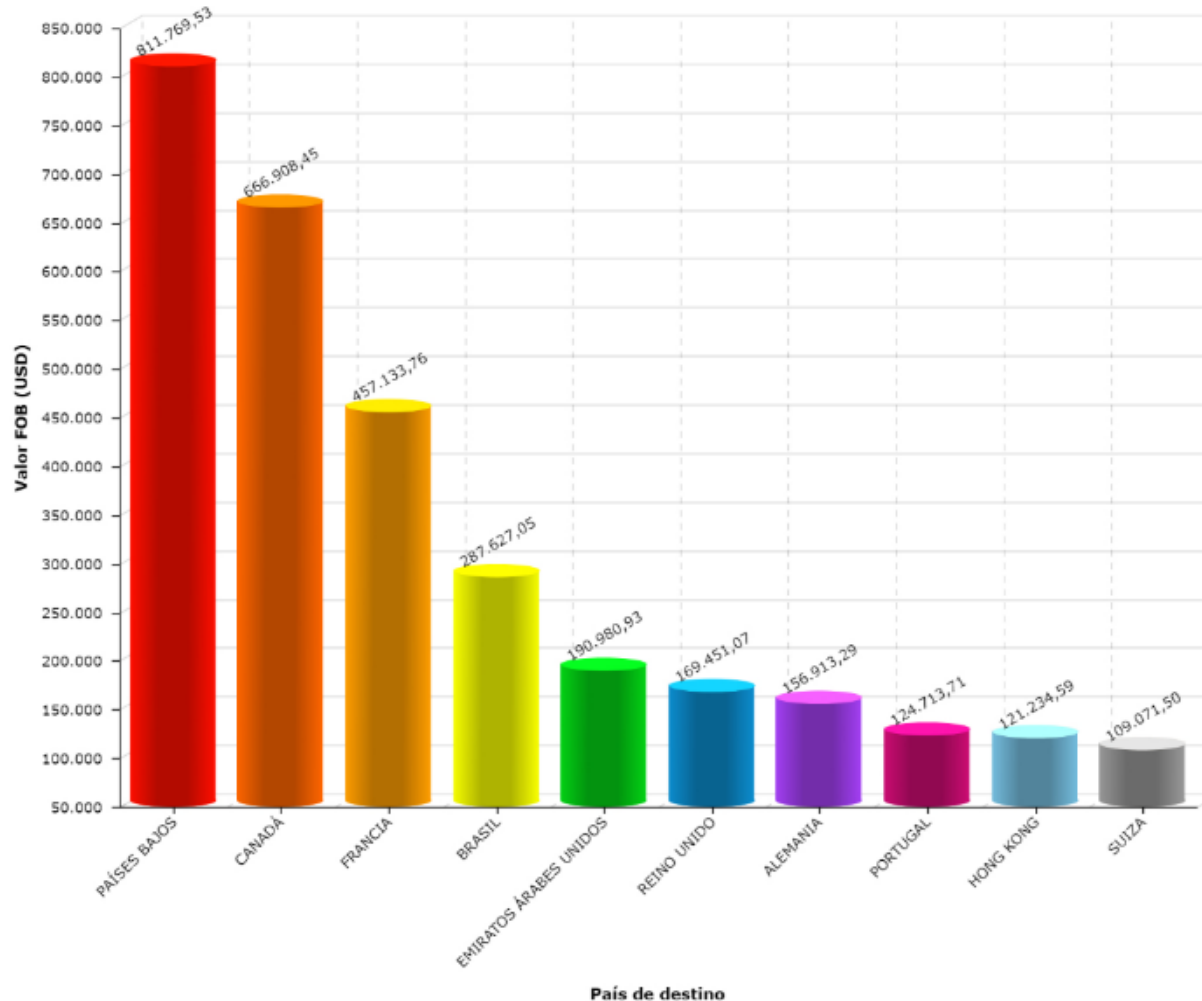


Fuente: Trademap, 2018

4.2.4. Precios de granadilla en el mundo

En la figura 16, se muestra los principales países de exportaciones colombianas de granadilla, afirmando que Colombia en el año 2015 exporto a diferentes países de destino siendo Países Bajos el país que registro el mayor valor acumulado en dólares FOB pagado por las importaciones desde Colombia con 811.769,53 dólares precio FOB, seguido de Canadá, Francia, Brasil y Emiratos Árabes Unidos.

Figura 16. Principales países de destino de las exportaciones colombianas

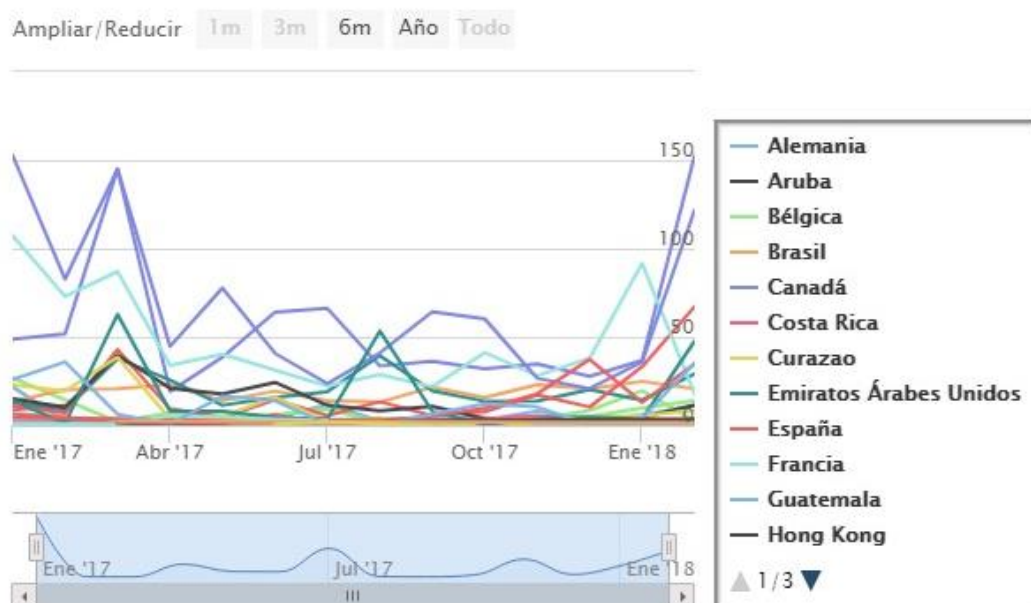


Fuente. Legiscomex, 2015

Con respecto a la clase de exportación para el año 2015 Colombia registro exportaciones por un valor total de 3.483.313.60 valor en dólares FOB; que corresponde al total acumulado para ese año y que a su vez fueron realizadas por el sector privado.

La vía de transporte utilizado para las exportaciones en el año 2015 corresponde a un valor de 3.343.446,35 dólares FOB por transporte aéreo, 134.771,25 dólares FOB por transporte marítimo y 5.096,00 dólares FOB por transporte terrestre.

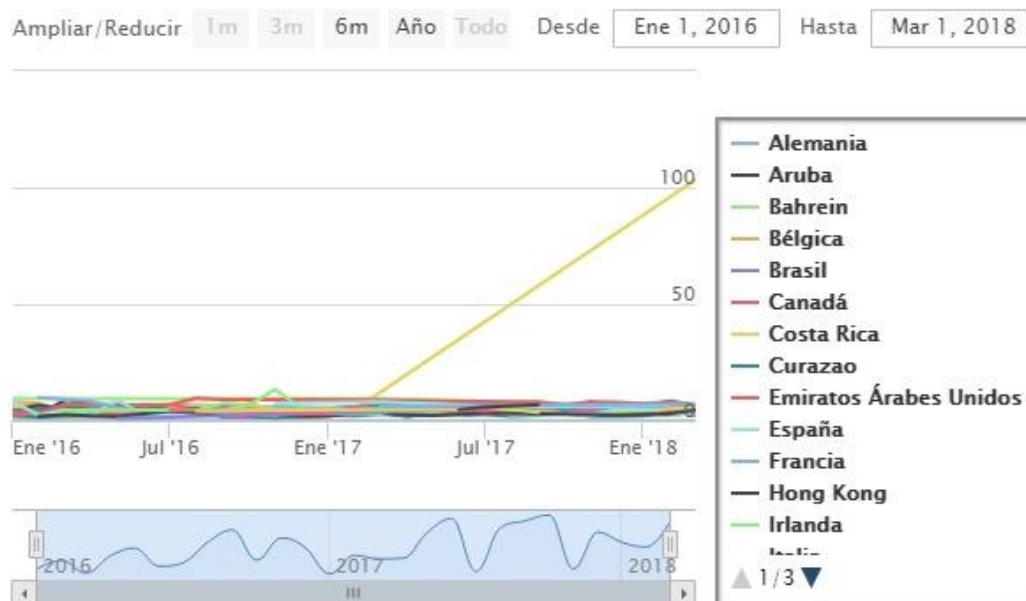
Figura 17. Valor de las exportaciones colombianas de granadilla



Fuente. Agronet, 2018.

Tal como se observa en la figura 17, las exportaciones de granadilla para el mes de marzo de 2018 alcanzaron un total de 790,22 miles de dólares FOB, entre los países que más valor exportaron para este mes en su orden se encuentran Francia 129,17 miles de dólares FOB, Costa Rica 103,38 miles de dólares FOB, Canadá con 101,83 miles de dólares FOB, Países Bajos 98,83 miles de dólares FOB, Rusia 96,68 miles de dólares FOB.

Figura 18. Precios implícitos de las exportaciones colombianas de granadilla



Fuente. Agronet, 2018

En la figura 18 se observa que el país que más ha pagado por una tonelada de granadilla exportada y producida en Colombia en los últimos 3 años es Costa Rica, que para marzo de 2018 registro un precio pagado de 103,38 miles de US\$/ton, sin embargo, los precios pagados por tonelada de granadilla en el exterior durante el periodo comprendido entre enero de 2016 y marzo de 2018 oscilan entre 2,15 y 8,57 miles dólares por tonelada, siendo la cifra registrada por Costa Rica una cifra exorbitante.

4.3. AGRONEGOCIO DE LA GRANADILLA EN COLOMBIA

Aunque el banano continúa siendo la fruta de mayor exportación en Colombia en 2017 alcanzó 97,8 millones de cajas enviadas a otros países y USD 850 millones en ventas externas-, la uchuva y la gulupa comienzan a registrar las cifras más interesantes del mercado después del aguacate hass, que hoy ocupa el segundo lugar.

El total exportado de este segmento de frutas frescas, exceptuando los ya mencionados banano y aguacate, entre enero y diciembre del 2017 ascendió a USD 116,3 millones, donde la uchuva fue la principal fruta de exportación, con USD 27,8 millones.

En este grupo le siguieron: la gulupa, con USD 25,8 millones; la lima Tahití, con 12,7 millones; la piña tropical fresca o seca, con USD 10,6 millones; el banano bocadillo, con USD 7,7 millones; la papaya fresca, con USD 4,3 millones, y la granadilla, con 3,5 millones ocupando para esta fecha el séptimo lugar de las exportaciones.⁶

La granadilla fue seleccionada dentro del grupo de las frutas como uno de los productos promisorios exportables dentro de la Apuesta Exportadora Agropecuaria 2006 – 2020; la cual partió del trabajo realizado por el Departamento Nacional de Planeación en la Visión Colombia II Centenario: 2019, Aprovechar las Potencialidades del Campo.⁷

Esta propuesta de visión identifica los productos exportables del sector agropecuario, de acuerdo con las oportunidades de mercado de cada producto, sus indicadores de competitividad, y los requisitos para lograr su admisibilidad en los mercados internacionales. Con esta información como base y con la concertación llevada a cabo con los gremios, se priorizaron los productos como promisorios exportables.

La creciente demanda del fruto de granadilla en los mercados nacionales e internacionales, ha generado en el país un considerable proceso de expansión del cultivo. Sin embargo, la alteración en las condiciones climáticas a causa de la ola invernal amenaza gravemente las plantaciones establecidas.

⁶ Blog. Emprendimiento y economía. Las nuevas estrellas de la exportación colombiana 2018. Internet: [<https://www.kienyke.com/emprendimiento/las-nuevas-estrellas-de-la-exportacion-colombiana>].

⁷ Internet: [<http://www.cci.org.co/el-mercado-internacional-demanda-frutas-y-hortalizas-que-colombia-tiene-el-potencial-para-vender-a-todo-el-mundo/>]

La granadilla es una especie nativa de América que, además de ser cultivada en Colombia y Venezuela, se cultiva en Suráfrica, Kenia, Australia (Universidad de los Andes, 1994) y en Hawái. El cultivo de granadilla en Colombia ocupa un lugar muy importante dentro de la oferta agrícola ya que el consumo de esta fruta es alto dentro y fuera del país.

De acuerdo con AGRONET (2018), el área sembrada de granadilla en los últimos 5 años fluctúa entre 4000 y 4300 Ha, con un rendimiento promedio de 10 a 12 toneladas por Ha. La producción total nacional llega a las 50.000 toneladas, la mayoría de las cuales surte el mercado nacional y, en menor proporción, las exportaciones, principalmente a Ecuador, Países Bajos y Alemania.

4.3.1. Producción de la granadilla en Colombia

En la figura 19, para el año 2016, los 26 departamentos objeto de estudio de la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), el área total cultivada en Colombia fue 5.121.508 ha, el grupo de cultivos que mayor participación tuvo fueron los cultivos agroindustriales con una participación de 32,4%, registrando un área de 1.658.598 ha, y el grupo de cultivos que menor participación registró fueron las plantas aromáticas, condimentarias y medicinales con 0,1%.

Figura 19. Área cultivada en 26 departamentos en Colombia 2016

	Uso del suelo	Hectáreas	Cve	Participación (%)
	Total agrícola	5.121.508	-	100,0
	Agroindustriales ¹	1.658.598	6,9	32,4
	Tubérculos y plátano ²	468.432	4,0	9,1
	Cereales ³	1.014.095	8,7	19,8
	Hortalizas, verduras y legumbres ⁴	220.773	5,1	4,3
	Frutales ⁵	364.617	8,1	7,1
Agrícola	Plantas aromáticas, condimentarias y medicinales ⁶	2.760	22,4	0,1
	Flores y follajes ⁷	8.156	18,9	0,2
	Plantaciones forestales ⁸	827.582	29,2	16,2
	Forrajes ⁹	53.631	17,8	1,0
	Barbecho ¹⁰	372.943	13,0	7,3
	Descanso ¹⁰	129.921	17,1	2,5

Fuente. Informe encuesta nacional Agropecuaria DANE. ENA 2016

Para el año 2016, en los 26 departamentos el área total sembrada de los grupos de cultivos fue 4.618.644 hectáreas, los cultivos que mayor participación registraron fueron los cultivos agroindustriales (35,9%), cereales (22,0%) y plantaciones forestales (17,9%). En cuanto a la producción, para el 2016 en los 26 departamentos fue 23.363.324 toneladas, de las cuales 8.711.327 toneladas corresponden a cultivos agroindustriales, 4.908.427 toneladas a cultivos de tubérculos y plátano y 4.781.128 a cultivos de cereales.

Figura 20. Área sembrada, cosechada y producción de los grupos de cultivos

Grupos de cultivos	Área sembrada/área plantada (ha)	Participación (%)	Área cosechada/área en edad productiva (ha)	Participación (%)	Producción (t)	Participación (%)
Total general	4.618.644	100,0	3.098.650	100,0	23.363.324	100,0
Agroindustriales ¹	1.658.598	35,9	1.300.068	42,0	8.711.327	37,3
Tubérculos y plátano ²	468.432	10,1	375.731	12,1	4.908.427	21,0
Cereales ³	1.014.095	22,0	956.515	30,9	4.781.128	20,5
Hortalizas, verduras y legumbres ⁴	220.773	4,8	212.510	6,9	2.110.257	9,0
Frutales ⁵	364.617	7,9	252.191	8,1	2.532.314	10,8
Plantas aromáticas, condimentarias y medicinales ⁶	2.760	0,1	1.635	0,1	9.225	0,0
Flores y follajes ⁷	8.156	0,2	-	-	101.387	0,4
Plantaciones forestales ⁸	827.582	17,9	-	-	-	-
Forrajes ⁹	53.631	1,2	-	-	-	-
Frutales dispersos¹⁰	-	-	-	-	209.260	0,9

Fuente. Informe encuesta nacional Agropecuaria ENA 2016

En la figura 20 se observa el área total plantada de los frutales en los 26 departamentos para el año 2016 fue 364.617 ha, la participación del grupo otros frutales fue 14,8% con un área plantada de 54.051 ha. El cultivo que mayor participación registró fue el aguacate (18,4%), seguido de la naranja (15,0%).

Dentro de la descripción frutales se encuentran Banano común, Limón, Mandarina, Naranja, Aguacate, Curuba, Granadilla, Guanábana, Guayaba, Lulo, Mango, Maracuyá, Marañón, Mora, Pitahaya, pera, tomate de árbol, y otros frutales.

Figura 21. Área plantada en 26 departamentos

Departamento	Área plantada (ha)		Área en edad productiva (ha)		Producción (t)		Rendimiento (t/ha)	
	Hectáreas	Cve	Hectáreas	Cve	Toneladas	Cve	t/ha	Cve
Total 26 departamentos¹	4.914	17,1	3.837	18,6	39.467	23,7	10,3	10,3
Total 22 departamentos	4.166	18,1	3.490	19,5	36.993	25,0	10,6	10,6
Antioquia	970	41,9	953	42,7	13.731	46,3	14,4	13,5
Atlántico	-	-	-	-	-	-	-	-
Bolívar	-	-	-	-	-	-	-	-
Boyacá	80	64,3	34	73,7	291	85,6	8,6	26,3
Caldas	-	-	-	-	-	-	-	-
Cauca	199	55,6	176	61,7	364	96,4	2,1	72,8
Cesar	-	-	-	-	-	-	-	-
Córdoba	-	-	-	-	-	-	-	-
Cundinamarca	314	35,5	238	41,7	1.557	43,8	6,5	25,2
Huila	1.529	33,4	1.195	35,2	13.266	44,5	11,1	16,9
La Guajira	-	-	-	-	-	-	-	-
Magdalena	-	-	-	-	-	-	-	-
Meta	-	-	-	-	-	-	-	-
Nariño	759	42,1	626	47,7	5.257	53,5	8,4	22,1
Norte de Santander	71	58,1	64	57,3	477	88,4	7,5	64,9
Quindío	12	95,6	12	95,6	109	95,6	9,3	-
Risaralda	79	59,4	41	71,6	533	77,4	13,2	16,9
Santander	-	-	-	-	-	-	-	-
Sucre	-	-	-	-	-	-	-	-
Tolima	65	57,9	65	58,2	437	66,6	6,7	58,8
Valle del Cauca	87	97,9	87	97,9	971	97,9	11,1	-
Casanare	-	-	-	-	-	-	-	-
Total 4 departamentos	748	49,6	347	61,0	2.474	64,4	7,1	24,3
Caquetá	-	-	-	-	-	-	-	-
Arauca	-	-	-	-	-	-	-	-
Putumayo	748	49,6	347	61,0	2.474	64,4	7,1	24,3
Vichada	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente. Informe encuesta nacional Agropecuaria ENA 2016

El área en edad productiva total fue 252.191 ha, los cultivos que mayor área registraron fueron aguacate (42.906 ha), naranja (39.802 ha) y marañón (30.514 ha) con participaciones de 17,0%, 15,8% y 12,1 respectivamente. La producción total de los frutales fue 2.532.314 toneladas, el cultivo que mayor participación registró fue la naranja con 26,4% (669.187 toneladas) y el cultivo que menor participación registró fue la pitahaya con 0,3% (6.380 toneladas).

En la figura 21, denominada áreas plantadas en 26 departamentos, se observa el área plantada, área en edad productiva, producción, y rendimiento del cultivo de la granadilla en los 26 departamentos en Colombia

En la figura 22, denominada edad productiva y producción en los 26 departamentos, se observa que según la encuesta nacional ENA 2016, el área total plantada de granadilla, en edad productiva y producción de frutales en 26 departamentos en Colombia; en el país fue de 4.914 has con una participación del 1,3 % del total de frutales cultivados, sin embargo, de esta área plantada solo se encuentran en edad productiva 3.837 has con una participación del 1,5 % y una producción total para este año de 39.467 toneladas, finalmente para una participación del 1,6%.

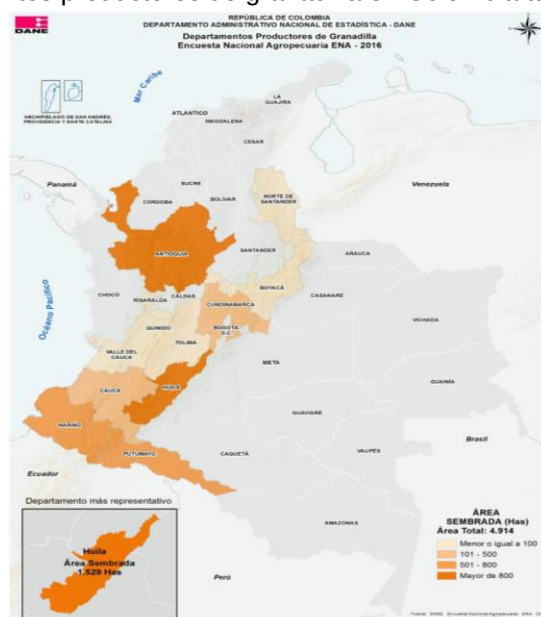
Figura 22. Edad productiva y producción en los 26 departamentos.

Cultivo	Área plantada (ha)	Participación (%)	Área en edad productiva (ha)	Participación (%)	Producción (t)	Participación (%)
Total general	364.617	100,0	252.191	100,0	2.532.314	100,0
Total frutales	310.566	85,2	222.143	88,1	2.047.052	80,8
Banano común	21.247	5,8	14.836	5,9	141.899	5,6
Limón	23.638	6,5	15.808	6,3	132.202	5,2
Mandarina	17.555	4,8	12.954	5,1	70.116	2,8
Naranja	54.711	15,0	39.802	15,8	669.187	26,4
Aguacate	66.921	18,4	42.906	17,0	290.246	11,5
Granadilla	4.914	1,3	3.837	1,5	39.467	1,6
Guanábana	7.441	2,0	3.970	1,6	40.652	1,6
Guayaba	9.670	2,7	6.510	2,6	106.002	4,2
Lulo	8.452	2,3	3.437	1,4	25.036	1,0
Mango	31.193	8,6	28.785	11,4	250.528	9,9
Maracuyá	7.888	2,2	3.347	1,3	59.690	2,4
Marañón	30.634	8,4	30.514	12,1	70.548	2,8
Mora	6.421	1,8	5.002	2,0	56.334	2,2
Pera	2.010	0,6	1.951	0,8	16.658	0,7
Pitahaya	2.421	0,7	1.743	0,7	6.380	0,3
Tomate de árbol	15.452	4,2	6.741	2,7	72.107	2,8
Otros frutales¹	54.051	14,8	30.048	11,9	485.261	19,2

Fuente. Informe encuesta nacional Agropecuaria ENA 2016

A continuación, se presenta el mapa de Departamentos productores de Granadilla en el año 2016 según la encuesta ENA y sus respectivos volúmenes de área sembrada, Como se observa Huila es el Departamento con mayor área sembrada registrando para este año 1.529 has.

Figura 23. Mapa departamentos productores de granadilla en Colombia año 2016

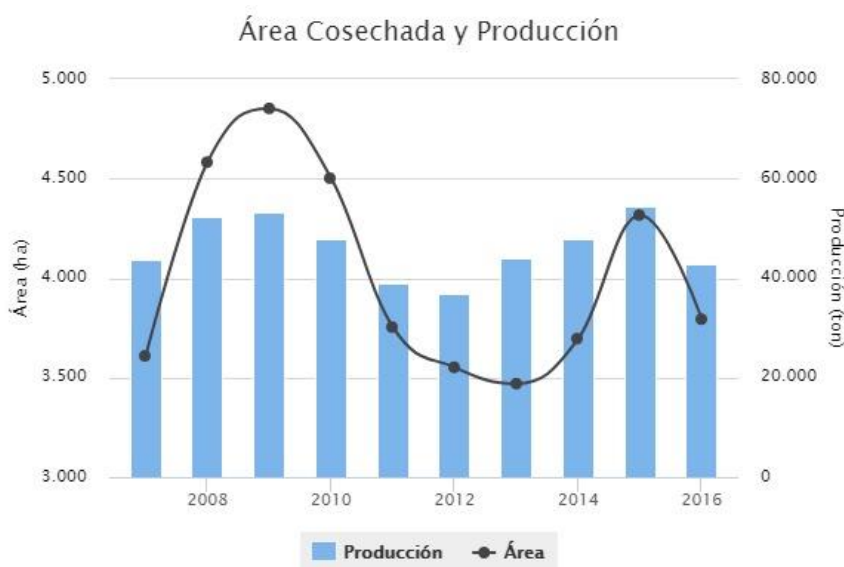


Fuente. Informe encuesta nacional Agropecuaria ENA 2016

Agronet presenta la evolución de la producción nacional del cultivo de granadilla y el área cosechada en hectáreas durante los últimos diez; siendo el año 2009, donde se registró la mayor área con 4852,20 has y una producción de 53.184,32 toneladas; así mismo el año con la menor área cosechada fue de 3551,65 has y 36.943,18 toneladas.

Sin embargo, el mayor rendimiento registrado en los últimos diez años fue en el año 2008 donde se obtuvo un rendimiento de 11, 27 ton/ha y el menor en el año 2012 con 9,16 ton/ ha.

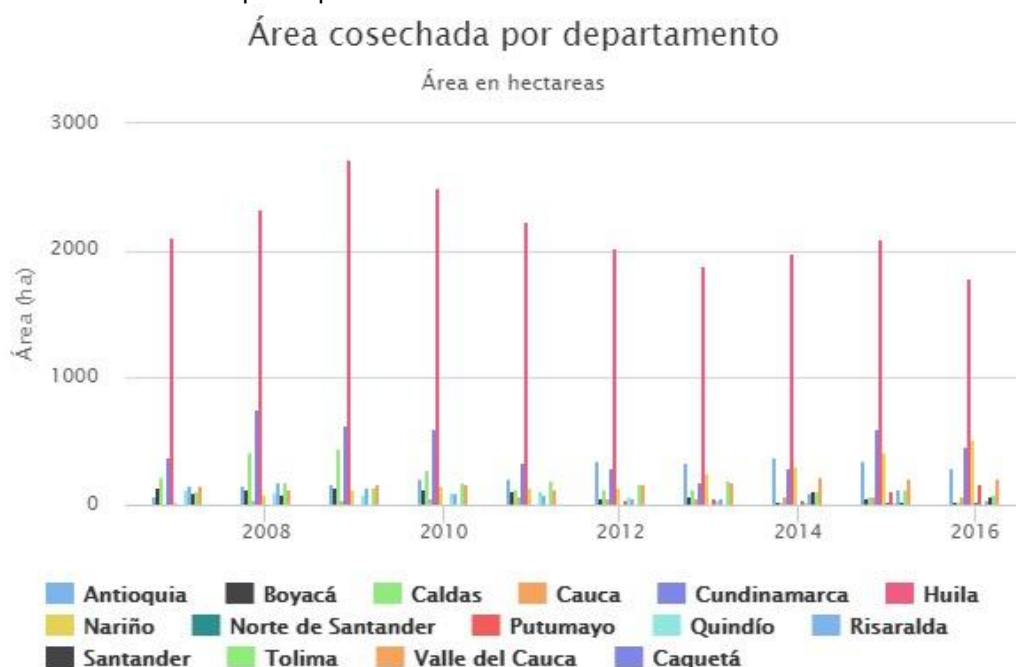
Figura 24. Area cosechada y producción de la granadilla en Colombia



Fuente: Agronet, 2018

Para el año 2009 que fue el año en que se registró las mayores producciones en Colombia durante el periodo comprendido entre el año 2008 y 2016, los departamentos con mayor participación en la producción nacional fueron Huila con 2717,50 has; Cundinamarca con 622,00 has y Caldas con 449, 00 has, Valle del Cauca con 174,40 has y Antioquia con 172,00 has.

Figura 25. Área cosechada por departamento en Colombia



Fuente. Agronet 2018

Sin embargo en el año 2016 que es el último año donde aparecen los reportes la dinámica de las producciones y áreas cosechadas ha cambiado registrando la mayor área cosechada los departamentos de Huila con 1790,80 has; Nariño con 518,50 has, Cundinamarca con 465,30 has, Antioquia con 287,00 has, Valle del Cauca 215,00 con has y Putumayo con 162,00 has, entrando Nariño y Putumayo a tener una participación de 5,87% y 2,91% de la producción nacional frente a Huila que registra un 60,52% de la producción nacional para este mismo año.

Según Agronet el departamento del Huila para el año 2016 registro una área total cosechada por 1790,80 has con una producción de 25,991,90 ton para un promedio de 14,51 ton/ha y una participación de 60,52% de la producción nacional; un 47,21% del área cosechada nacional, en este departamento los municipios que registran la mayor área cosechada son Santa María con 243,00 has, Palestina con 219,00 has, Pitalito con 119,00 has, Algeciras con 141,00 has, San Agustín 118,00 has, Tello 86,00 has, Colombia 79,50 has y Garzón 80,00 has.

4.3.2. Exportaciones de la granadilla en Colombia

En general las exportaciones de frutas en 2017, clasificadas en el capítulo 08 del Arancel de Aduanas (Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías), tuvieron un valor de USD FOB 1.079,11 millones. Esta cifra denota un crecimiento de 4,15% con respecto a los USD FOB 1.036,04 millones exportados el año pasado. Las ventas externas de frutas participaron en un 2,8% del total de las exportaciones en 2017, un valor inferior al 3,3% de 2016, debido al fuerte crecimiento en las exportaciones de combustibles. Por otro lado, se exportaron 2,1 millones de toneladas de fruta, un aumento del 3,5% de los 2,03 millones de toneladas de 2016.

Las exportaciones de granadilla para el 2017 crecieron en un 4,66 % con respecto al año anterior puesto que alcanzaron un valor de USD FOB de 3,51 millones (equivalente a 722,85 toneladas) frente a las 3,35 millones del año 2016 (equivalente a 768,84 toneladas); sin embargo tal como se aprecia en la tabla 17 el número total de toneladas exportadas disminuyeron con respecto al año anterior.

Adicional a esto, el valor total de toneladas exportadas de granadilla fresca para el año 2017 logro una participacion en valor total exportado por fruta fresca de 0,33%; posicionandola en segundo lugar dentro de las exportaciones de passifloras donde se encuentran frutas como la gulupa fresca (partida arancelaria 0810901030) quien alcanzo una participacion del 2,39% y la maracuya fresca (partida arancelaria 0810901020) con una participacion 0,07%, comparado con la primer fruta de exportacion que fue el banano del tipo cavendish valery, con un valor de USD FOB 849 millones (equivalente a 1,873 millones de toneladas) y una participacion del 78,66%.

Tabla 17. Valor y evolución de las exportaciones de granadilla.

Subpartida arancelaria	Descripción	Valor 2016	Valor 2017	Peso neto 2016	Peso neto 2017	Participación 2017 valor
		(FOB USD)	(FOB USD)	(Toneladas)	(Toneladas)	Valor
0810901010	Granadilla (passiflora ligularis), frescas	3.353.434,32	3.517.476,88	768,84	722,85	0,33%

Fuente. Legiscorex 2017

Los principales destinos de las exportaciones de fruta colombiana son Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos e Italia; en conjunto, los cinco primeros destinos de las frutas representaron un 78,78% en valor (USD FOB 859,13 millones) y un 78,94% en peso neto (1,65 millones de toneladas). No obstante, estos cinco destinos registraron una caída conjunta del valor en un -3,89% en contraste al 2016.

Bélgica el destino más importante de las exportaciones de frutas, al representar 23,6% del total; el valor de las ventas a ese destino fueron USD 244,81 millones, equivalentes a 518 millones de toneladas; este destino registró un incremento en su compra de frutas colombianas de 14,8%.

Sin embargo, para Colombia los cinco primeros destinos de exportación de granadilla fresca en el primer trimestre de 2018 son en su orden Canadá (291,19 miles USD FOB), Países Bajos (256,36 miles USD FOB), Francia (238,66 miles USD FOB), Rusia (144,26 miles USD FOB) y España (122,33 miles USD FOB); ocupando Bélgica el 11 lugar para este caso con (24,05 miles USD FOB).

A nivel nacional Antioquia sigue siendo el departamento estrella de las exportaciones de fruta. 63% del valor total (equivalente a USD FOB 681 millones, en peso neto 1,42 millones toneladas) provenía del departamento antioqueño para el año 2017, sin embargo, en cuanto a granadilla las mayores exportaciones provienen de los departamentos en su orden de Bogota, Cundinamarca, Antioquia, Nariño, Santander y Norte de Santander.

Macfrut la feria más importante de frutas de Europa, decidió que Colombia será el país anfitrión para su versión en el 2018, debido a su variedad de productos de calidad demandados en el mundo y el reconocimiento al proceso de posconflicto que atraviesa el país.

El reto para Colombia en el 2018, será posicionar la oferta de frutas colombianas en donde la demanda de banano, aguacate, piña, mango, papaya, granadilla y frutas secas es alta. “La imagen de los productores de fruta en Europa es muy buena y debemos aumentar la oferta de alta calidad con certificación GLobalGAP y sello ColombiaGAP” dice Adriana Senior presidente de la CCI.

Colombia viene exportando granadilla desde el año 2007 bajo la partida arancelaria, estas exportaciones han venido aumentando durante los últimos diez años paulatinamente, sin embargo organismos como el ICA y su oficina de Dirección Técnica de Asuntos Internacionales ha resaltado la importancia de los requisitos técnicos para lograr el acceso a los mercados internacionales entre los que se encuentran: que los productores cumplan con la normatividad nacional e internacional, con los requisitos sanitarios y de inocuidad, con el registro de predios y certificaciones ICA de predios exportadores y en Buenas Prácticas Agrícolas.

Países con admisibilidad para exportar pasifloras: Granadilla: Alemania, Arabia Saudita, Aruba, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Emiratos Árabes, España, Francia, Guatemala, Holanda, Hong Kong, Inglaterra, Irlanda, Italia, Kuwait, Líbano, Luxemburgo, Noruega, Panamá, Portugal, Puerto rico, Qatar, Reino Unido, Rusia y Suiza.

Países en proceso de admisibilidad Granadilla: EE UU, Chile, Corea del Sur, México y Perú.

Colombia viene exportando desde el año 2007 bajo la partida arancelaria 0810901010 - Granadilla (*Passiflora ligularis*) frescas; especifica para granadilla; aunque anteriormente ya se habían hecho exportaciones de granadilla fresca bajo otras

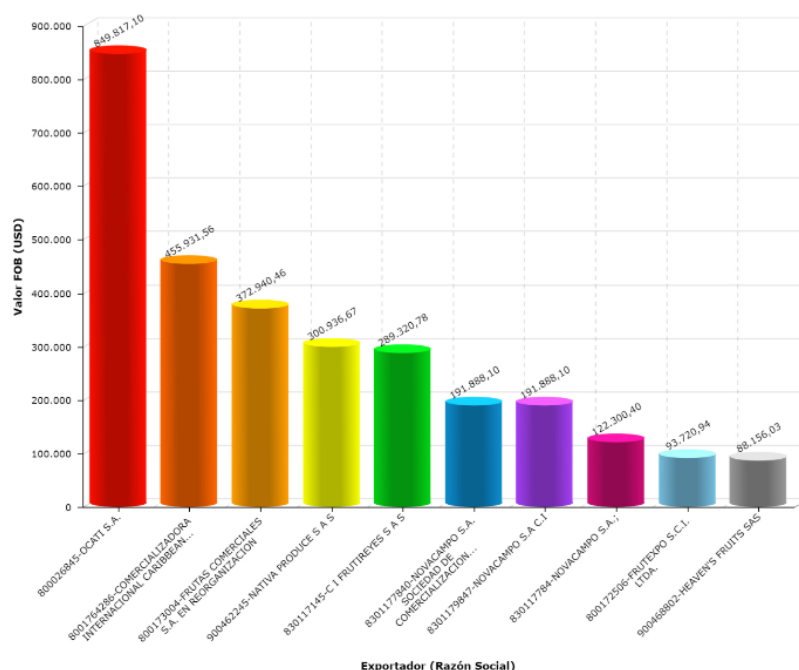
partidas arancelarias, esta a su vez la compartía con otras passifloras por lo que no se puede determinar el peso porcentual de las exportaciones para este frutal.

Teniendo en cuenta esta información podemos evidenciar que las exportaciones de granadilla durante el periodo comprendido entre 2007 y 2018 han tenido una tendencia creciente gracias a la demanda de los diferentes mercados a nivel global.

Este factor está determinado no solo por el aumento del área cultivada sino también a otros factores tales como la gestión comercial, el interés por productos de alta calidad y valor nutritivo de los potenciales mercados.

Como tenemos en la figura 26, se observan las exportaciones de granadilla bajo la partida arancelaria 0810901010 - Granadilla (*Passiflora ligularis*) frescas; para el año 2015; según el departamento de procedencia de donde salieron las exportaciones correspondieron en su mayor volumen y en el mismo orden a Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Nariño, Santander y Norte de Santander.

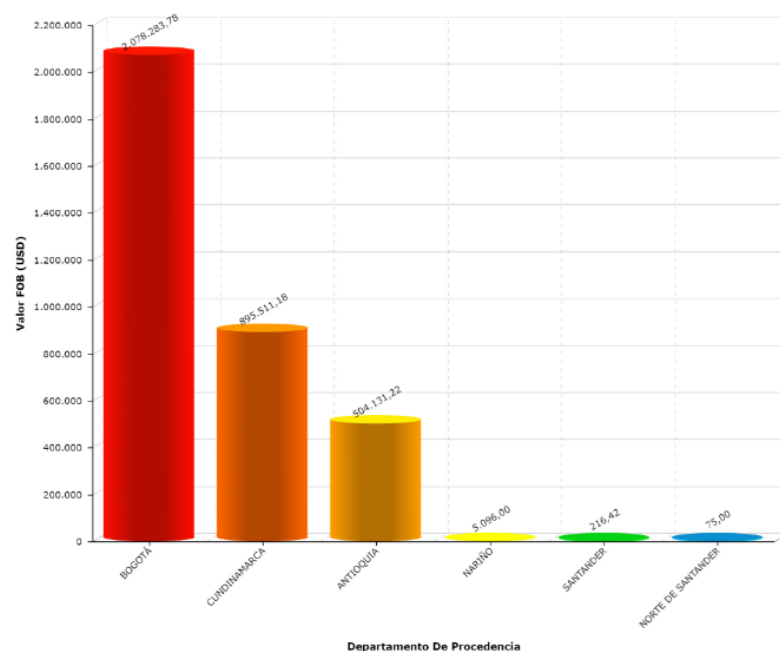
Figura 26. Exportaciones desde Colombia según el lugar de procedencia



Fuente. Legiscomex, 2015

Tal como se observa en la figura 27, la razón social de las empresas exportadoras de Granadilla durante el año 2015 corresponde a un total siendo la empresa Ocati S.A la empresa que registro las mayores exportaciones, con 849.931,56 dólares.

Figura 27. Exportaciones colombianas de granadilla según la empresa exportadora



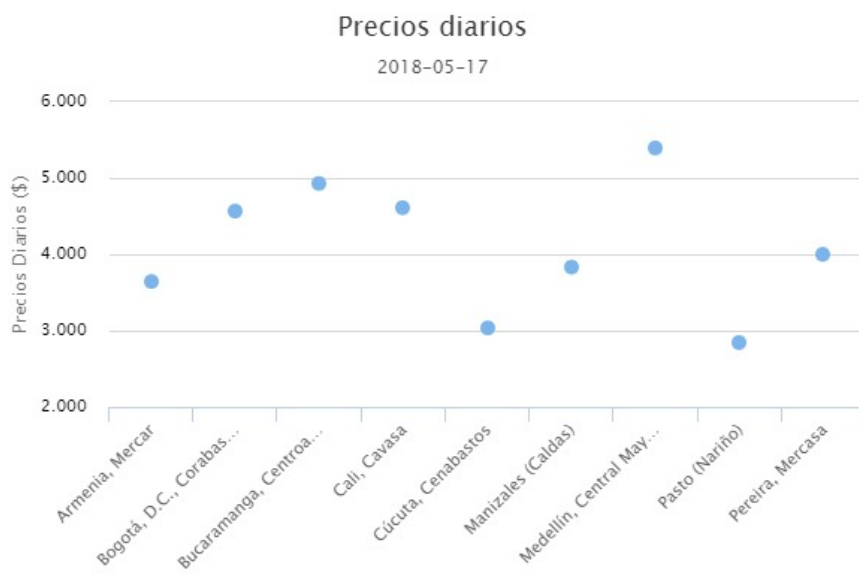
Fuente. Legiscorex 2015

4.3.3. Importaciones de la granadilla en Colombia

Colombia no registra importaciones de granadilla fresca según Agronet 2018, se han registrado importaciones bajo la partida arancelaria 081090 puesto que como ya se había mencionado la granadilla comparte esta partida con otras frutas frescas.

4.3.4. Precios de la granadilla en Colombia

Figura 28. Precios diarios de granadilla en las principales mercados nacionales



Fuente. Agronet 2018

Según la figura 28 los precios diarios registrados para el mes de mayo de 2018 en los principales mercados a nivel nacional en Colombia oscilan entre 2.844,00 pesos por kilogramo en la ciudad de Pasto y 5.394,00 pesos por kilogramo en la central de mayorista en Medellín,

La fruta proviene principalmente de los cultivos localizados en Huila, Cundinamarca, Caldas, Valle del Cauca y Antioquia. El precio de venta por kilo oscila de manera significativa en los diferentes supermercados a nivel nacional, dependiendo de la época del año y de la calidad de la fruta.

Tabla 18. Limitaciones y oportunidades en el agronegocio de la granadilla

LIMITACIONES	OPORTUNIDADES
Paquetes tecnológicos inadecuados que permitan alcanzar condiciones de competitividad en mercados internacionales.	Aumento de la demanda de granadilla fresca en los diferentes mercados internacionales.
Ausencia de una partida arancelaria específica para la fruta.	El país cuenta con las zonas agroecológicas adecuadas para incrementar los volúmenes de producción para satisfacer el consumo a nivel nacional e internacional.
	Especialización de la producción en diferentes departamentos.
	Colombia está entre los primeros países productores de granadilla a nivel mundial.
	Durante la última década las áreas cosechadas y las producciones de granadilla han crecido gradualmente.

Fuente. Elaboración Propia

5. BENCHMARKING O REFERENCIACIÓN

Alto Putumayo es un departamento con gran potencial agrícola para la producción de granadilla, aunque sus áreas sembradas han crecido progresivamente a lo largo de los últimos años, existen ciertas prácticas, metodologías y conocimientos que desarrollan otras zonas productoras exitosas que departamentos competidores a nivel nacional e incluso de otros países que ameritan ser adaptados o apropiados para mejorar sus prácticas productivas y de comercialización en el ámbito nacional y mundial.

El estudio de referenciación nos permitirá identificar las prácticas productivas, comerciales, organizativas, tecnológicas e institucionales, de estas zonas productivas; para realizar este análisis comparativo es necesario primero definir las variables de análisis y comparación.

5.1. VARIABLES DE ANALISIS Y COMPARACION

Al estudiar el agronegocio se identificaron prácticas sobresalientes en países o regiones de los cuales las empresas productoras y comercializadoras de Alto Putumayo pueden tomar experiencias exitosas para incorporarlas o adaptarlas en sus procesos productivos. Como también para seleccionar o identificar los resultados de investigación y desarrollo que necesiten validación y ajuste en las condiciones locales, antes de convertirlos en recomendaciones para las empresas de Alto Putumayo.

Respecto a la asociatividad y los entornos organizacional e institucional, se hace la comparación para medir las brechas en comparación con los referentes.

5.1.1. Entorno Organizacional

Se hace referencia a las instituciones de apoyo, fomento e investigación relacionadas con la granadilla, en cada uno de los referentes de comparación. Se incluyeron los centros e institutos de investigación y las asociaciones de productores más representativas.

5.1.2. Entorno Institucional

Se hace referencia a las normas políticas públicas y leyes que enmarcan el fomento productivo y comercial de la granadilla, en las regiones de referencia. Para ello, se utilizaron los siguientes parámetros: Capacidad del sector productivo, entorno comercial, entorno normativo, entorno organizacional y entorno laboral. De acuerdo con la información encontrada en las búsquedas, se incluyeron las variables adicionales, de investigación y desarrollo, y asociatividad de las cadenas que complementan y enriquecen el estudio.

5.1.3. Investigación y desarrollo

Se refiere a la investigación relacionada con mejores prácticas agronómicas, la obtención de variedades mejores que la actual de mayor rendimiento y calidad.

5.1.4. Asociatividad

Se refiere al grado de asociatividad entre los productores y demás actores de la cadena.

5.2. REFERENTES DEL ALTO PUTUMAYO

En el análisis comparativo de la cadena de Granadilla del Alto Putumayo, se tomó como referente Internacional a Ecuador, dado que es el segundo productor mundial de granadilla. También porque su capacidad en investigación y desarrollo y desarrollo tecnológico ha generado mayores rendimientos por ha en el cultivo de la granadilla: superando los rendimientos obtenidos por Alto Putumayo.

Como referente nacional, se tomó el departamento de Huila, por ser la primera región colombiana en área cultivada, por el número de asociaciones de productores, y por la cercanía con el centro del país que es el mercado que mayor demanda la fruta en fresco.

De acuerdo con los referentes seleccionados, en este caso a nivel nacional en el departamento del Huila y Ecuador en el entorno internacional, se presenta, a continuación, la información recopilada sobre estas zonas productoras de referencia; esto con el fin de identificar tecnologías o prácticas, aplicables en el departamento.

5.3. REFERENTE NACIONAL: DEPARTAMENTO DEL HUILA

5.3.1. Cultivo de granadilla en el Huila

Dentro del análisis del Benchmarking, se decidió tomar como referente nacional de la Zona de Alto Putumayo, el departamento del Huila, por ser el primero en área cultivada y producción de granadilla.

Al finalizar el año 2016, según Agronet, Huila contaba con 1790,80 hectáreas cosechadas, con una participación del 47,21% del área cosechada nacional; distribuidas en los 35 municipios productores (tabla xx). La producción de estas hectáreas cosechadas produjo 25, 991, 90 toneladas; con una participación del 60,52% de la producción nacional, con un rendimiento promedio de 14,51 toneladas por hectárea.

Según Agronet, para el cierre del año 2016, y teniendo en cuenta los 10 primeros departamentos productores de Granadilla en Colombia, Huila ocupa el segundo puesto

en productividad (14,51 ton/ha), ubicando después de Santander quien ocupa el primer puesto; con un promedio de 15,17 toneladas por hectárea.

Esto equivale a una brecha de 6,79 toneladas por hectárea, por encima del promedio del Departamento de Putumayo (7,72 ton /ha, zona productora Alto Putumayo) para el año 2016, y de 4,23 por encima del promedio nacional (10,28 ton/ha).

Esta situación se da principalmente porque en el departamento de Putumayo se presentan problemas de tipo fitosanitario como el ataque del hongo *Fusarium spp*, que causa pudrición de raíces, disminuyendo la vida útil de las plantas y haciendo que cada vez sea indispensable renovar las plantaciones.

Sin embargo, Putumayo ocupa el décimo puesto en Productividad, tal como se observa en la tabla xx existen promedios de productividad mayores al promedio de Putumayo (zona productora de granadilla Alto Putumayo) con promedios de 13,28 toneladas por hectárea como el departamento de Antioquia, con 11,45 toneladas por hectárea como el departamento de Valle del Cauca, de 10,71 toneladas por hectárea como el departamento de Caldas.

Por lo que se puede decir que existe una brecha importante frente a estos departamentos y especialmente frente al departamento de Huila; que es el departamento de referencia; lo que hace pensar que se deben buscar soluciones, como los programas de transferencia de tecnología y capacitación para cerrar esta brecha tecnológica.

En la tabla 19, se muestra los datos de los departamentos productores de granadilla a nivel nacional, según los datos de Agronet, realizadas en el año 2016.

Tabla 19. Departamentos productores a nivel nacional

Nombre del departamento	Área cosechada (Has)	Producción (Toneladas)	Rendimiento (Ton /ha)
Huila	1790,80	25991,90	14,51
Nariño	518,50	2522,36	4,86
Cundinamarca	465,30	4044,80	8,69
Antioquia	287,00	3810,75	13,28
Valle del Cauca	215,65	2468,80	11,45
Putumayo	162,00	1250,00	7,72
Tolima	85,00	317,50	3,74

Fuente. Elaboración Propia Datos de Agronet, consultada 2018.

Con respecto al Departamento del Huila, este ocupa el primer lugar nacional en producción de granadilla, y dentro de este departamento se encuentran alrededor de 35 municipios productores de granadilla; siendo los principales municipios productores en relación con el área nacional sembrada Santa María con 296 hectáreas, Palestina con 265,00 hectáreas, Pitalito con 187,00 hectáreas, Algeciras con 171,00 hectáreas; San Agustín con 154,00, Colombia 116, 50 hectáreas y Garzón con 107 hectáreas.

Pitalito es el principal centro de Acopio del departamento y se encuentra a 500,9 kilómetros de Bogotá, por vía terrestre; según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). Bogotá a su vez es el principal acopiador de Colombia, en donde se transa el 34% de la producción de Colombia en frutas; y es el departamento que ocupa el primer lugar de procedencia de las exportaciones de granadilla fresca.

5.3.2. Registro histórico de área cosechada

Al analizar el área sembrada en el departamento en los últimos diez años, se observa la dinámica que se experimenta en el cultivo de la granadilla donde el año 2007 registraba una área de 2104,50 hectáreas, mientras que en el 2016 registró como ya se había descrito 1790,80 hectáreas convirtiendo al Huila en el primer productor nacional; sin embargo el año 2009 fue el año con mayor área sembrada con 2717,50 hectáreas esto debido al fomento del cultivo y el interés de parte de entidades gubernamentales por el desarrollo del mismo.

Figura 29. Evolución del área sembrada de granadilla departamento - Huila



Fuente. Agronet 2018

5.3.3. Registro histórico de la producción

La figura 30, muestra el histórico de la producción de la granadilla en el departamento del Huila, durante los años 2007 a 2016.

Figura 30. Evolución de la producción de granadilla - Huila



Fuente: Agronet, 2015.

El año 2016 presenta una producción decreciente con respecto a los últimos tres años analizados registrando solo 25,991,90 toneladas producidas.

La producción de los cultivos de granadilla ha mostrado una tendencia decreciente en el año 2012 con respecto a los diez últimos años analizados, registrando solo 19.954,05 toneladas producidas; y presenta un crecimiento para los años 2014 y 2015 con 29,655, 20 y 29.417,65 toneladas respectivamente.

5.3.4. Registro histórico de rendimiento

Los rendimientos anuales 2007 – 2016 de toneladas producidas por hectárea cosechada se muestran en la figura 31.

Figura 31. Evolución del rendimiento de granadilla - Huila



Fuente. Agronet 2018

Los rendimientos obtenidos en la producción de granadilla, han presentado una tendencia de crecimiento en los últimos tres años analizados, presentando así el año 2016 un rendimiento de 14,51 toneladas por hectárea; sin embargo, estos rendimientos son menores a los del año 2014 que registro 15,01 toneladas por hectárea; siendo este el mayor rendimiento registrado de los últimos 10 años analizados.

5.3.5. Investigación y desarrollo

El establecimiento de tutorados para el cultivo de granadilla es por emparrado en la región Tolima-Huila y el departamento de Cundinamarca. La adquisición de material vegetal de siembra proviene de viveros que en su mayoría no cumplen con la normatividad del ICA o la propagación se realiza por los productores de forma empírica, de modo que no se garantiza la calidad del material vegetal y se presentan problemas sanitarios y fisiológicos.

En la región Tolima-Huila, la Corporación CEPASS selecciona los frutos con base en la elección de eco tipos adaptados a ciertas condiciones ambientales provenientes de diferentes plantas ya que no existe material vegetal mejorado genéticamente. La caracterización de los frutos para su posterior propagación es tamaño redondo u ovalado, color naranja intenso, llenado total, tamaño y peso promedio de 200g.

La selección de semilla consiste en un proceso fermentativo de 48 horas con secado a la sombra y almacenamiento de semilla a 12° C en bolsas de papel, plásticas o frascos plásticos, se siembra aquella de la que se obtienen mejores resultados ya sea desde un enfoque de producción o de mercado, asimismo, menciona que el método de selección del material de propagación puede ser mejorado.

La preparación de los suelos consiste en mullir bien el suelo, encalar y abonar con materia orgánica, ahoyar con dimensiones de 40cm x 40cm x 40cm. La región Tolima-Huila realiza la siembra preferiblemente en épocas de lluvia, aproximadamente 15 días después de la aplicación de la cal. En la siembra, la plántula se deja con el “cuello” en la superficie del suelo y es repicado el contorno de la planta en forma de “balconado” para favorecer el drenaje del agua.

En la región Tolima-Huila, la siembra se realiza partiendo de un trazado a curvas de nivel y con una distancia que oscila entre 5m x 5m o 6m x 6m de acuerdo a la decisión que toma el productor, sin un carácter técnico. Después de la siembra, las labores culturales para el sostenimiento del cultivo demandan de insumos que generalmente son de síntesis química.

En la región de Tolima-Huila la cultura por el uso de abonos orgánicos es escasa, principalmente se emplean fertilizantes químicos sin análisis previos de los requerimientos de los suelos con aplicaciones mensuales tipo calendario de mezclas provenientes de diversas fuentes y con aplicaciones en dosis de 300 a 500g y una fertilización complementaria foliar cada 15 días en mezcla con plaguicidas.

El control de plagas y enfermedades en la región Tolima-Huila se realiza de manera convencional con el uso de insumos de síntesis química y aplicaciones tipo calendario sin monitoreo previo del agente causal, al igual que la mayoría de la región Central, puesto que los sistemas de producción asociados a empresas exportadoras registran el uso de Manejo Integrado de Plagas (MIP).

Las principales plagas del cultivo son la mosca del ovario, la mosca del botón floral, ácaros, trips y trozadores. Las principales enfermedades son Botrytis, Fusarium, Alternaria, Nematodos, virus e insuficiencia de algunos complejos con presentación de manchas foliares. El control de malezas es periódico de forma manual o con herbicidas tanto en la región Tolima-Huila como en la región Central, aunque como es debido algunos sistemas de producción asociados a procesos de exportación realizan un control específicamente manual o mecánico.

Las podas realizadas en el cultivo de granadilla son las de formación en etapa vegetativa, podas de estímulo para el crecimiento de ramas secundarias y terciarias para la formación de estructuras reproductivas y con ello, el fruto.

También, podas de mantenimiento, renovación o sanitaria para la aireación del cultivo y después de una vasta cosecha o cuando se dificulta el ataque a la planta por plagas o enfermedades.

El riego en la región de Tolima-Huila se constituye en una de las principales falencias ya que no existen sistemas de riego en este tipo de cultivos y en épocas de verano se han presentado pérdidas. La cosecha se lleva a cabo de forma manual en recipientes plásticos cuando los frutos adquieren una coloración anaranjada.

Posteriormente, los frutos se trasladan a enramadas ubicadas en medios de los cultivos para realizar la selección y el empaque.

5.3.6. Entorno organizacional

Comprende organizaciones de apoyo de orden gubernamental y del sector privado como Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Consejo Nacional de Pasifloras, Corpoica, CEPASS Huila, ICA, ASOHOFRUCOL, SENA, Finagro, Organizaciones de productores. Corporación Centro de Investigación para la Gestión Tecnológica de Passiflora en el Departamento del Huila, Gobernación del Departamento y la Alcaldía de Neiva y ha consolidado alianzas con la academia nacional como la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad Nacional, la de Palmira, la Surcolombiana del Huila, la Unisarc de Manizales y la tecnológica de Tunja con la idea de iniciar procesos de desarrollo genético y certificación.

Tabla 20. Entidades de apoyo directo e indirecto a la Cadena de Passifloras.

ENFOQUE	ENTIDAD	FUNCIÓN PASIFLORAS
Gubernamental	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).	Fomento por medio de Programas Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales. Asistencia Técnica a Centros Provinciales.
Apoyo Sistema Productivo	Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL).	Busca dinamizar y fortalecer el desarrollo frutícola a través de apoyo, coordinación, transferencia de conocimiento e información, entre otros. Representa a los productores hortofrutícolas. Gestiona los programas de ECAS
Control y Normatividad Sanitaria	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	Lleva a cabo el seguimiento y control sanitario para la posterior certificación con base en resoluciones expedidas.
Apoyo financiero	FINAGO	Gestionar créditos para proyectos productivos rentables.
Investigación	CORPOICA	Coordinación agenda de investigación, desarrollo e innovación.
Investigación	Corporación CEPASS Huila	Investigación para la gestión tecnológica de <i>Passiflora</i> del Huila para propender el mejoramiento de la competitividad e incremento de la productividad, alternativas de desarrollo empresarial y humano para los productores.
Investigación	Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT	Proyecto de investigación, estudios genéticos a partir de material vegetal élite de Pasifloras recolectado en varias regiones del productoras del país.
Instituciones Educativas de Investigación	Universidad Nacional, Universidad de Antioquia, Universidad Surcolombiana, SENA	Apoyo investigativo, financiero y/o de operaciones como BPA
Asociaciones de Productores		Fortalecer el sistema productivo regional y posicionarse y sostenerse en su esquema, sobre todo en asistencia técnica, procesos de certificación de fincas, mercadeo y compra de empaques

Fuente. CEPASS, 2012.

5.3.7. Entorno Institucional

La asistencia técnica se convierte en una de las principales falencias del eslabón correspondiente al sistema productivo que altera el comportamiento del resto de la Cadena Productiva, así lo expresan representantes de los departamentos de Cundinamarca, Meta, Boyacá y Huila en la reunión para la elaboración del Acuerdo de Competitividad Para La Cadena Productiva de Passifloras en Colombia, año 2012.

Pese a que existen las Escuelas de Campo (ECAS), EPSAGROS y el apoyo de instituciones como el SENA en diferentes regiones, no se cuenta con asistencia técnica especializada en cultivos comerciales y con programas específicos en frutales pasifloras ni capacitaciones que den continuidad en los procesos, lo cual conduce a una asistencia técnica ineficiente en el sistema productivo de las Pasifloras.

Con base en el programa de Incentivo a la Asistencia Técnica (IAT) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Secretaría Técnica de la Cadena de las Pasifloras apoya los planes municipales de regiones productoras con el fin de lograr el patrocinio de estos programas y favorecer el manejo agrónomo mediante profesional idóneo.

La escasa asistencia técnica genera en parte el uso indiscriminado de plaguicidas de síntesis química, así lo registra la región de Tolima-Huila. En los últimos años en el departamento del Huila, se ha presentado un aumento considerable en la aplicación de fungicidas y plaguicidas para el control de plagas y enfermedades.

Pese a que estos productos se encuentren categorizados por niveles de toxicidad, los de categoría restringida son los de mayor utilización en las zonas productoras por lo que la calidad de la fruta se afecta para los mercados de exportación, aunque existen zonas que emplean bioinsumos para abastecer mercados exigentes con una producción más limpia (CEPASS Huila, 2010, pág. 96).

Las medidas correctivas aplicadas por los productores (en su mayoría pequeños productores) no se basan en análisis reales, así se manifiesta en los procedimientos tecnológicos anteriormente mencionados en lo que respecta a la región Tolima-Huila.

La Agenda de prospectiva para la Cadena de granadilla en el departamento del Huila (2010), señala “el uso de los fertilizantes en los campos de cultivo no obedece a un análisis real de las necesidades del mismo, a las condiciones locales de clima y suelo ni al conocimiento de las épocas críticas de necesidades, menos a un plan de fertilización coherente con los volúmenes a producir, el tipo de fuentes y las dosis mínimas para que no se conviertan en un factor adicional de contaminación de los suelos, las fuentes de agua y en si del ambiente”.

Tampoco se usan sistemas de fertirriego que permita la racionalización del fertilizante en relación con las necesidades de nutrición del cultivo. Adicionalmente, los incrementos en el precio de la mayoría de los fertilizantes generado en parte por la estructura de la comercialización interna convierten a los insumos en uno de los rubros de mayor costo en la lista de costos de producción.

Por otra parte, la baja oferta de materiales aptos para la siembra con características sanitarias proveniente de viveros y la falta de variedades o selecciones adaptadas a las condiciones ambientales de las zonas de producción representan otra falencia fundamental para el sistema productivo de las pasifloras.

Aunque en los últimos años se han iniciado proyectos de investigación en este ámbito como el proyecto de mejoramiento genético desarrollado por el Centro Interamericano de Agricultura Tropical (CIAT) y la Universidad Jorge Tadeo Lozano desde el 2008 y un proceso tecnológico para la producción de material vegetal en las especies de pasifloras bajo un protocolo de propagación y selección de materiales óptimos en distintas zonas del departamento del Huila realizado por CEPASS en conjunto con la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Adicionalmente, el bajo grado de empresarización limita la apertura de nuevos mercados y la participación en convocatorias para mejorar los sistemas productivos mediante la implementación de proceso de certificación Global GAP.

De igual manera, los sistemas productivos de pasifloras restringen la industrialización de la fruta consecuente con la falta de oferta de materiales mejorados para la industria y que generen el rendimiento esperado por lo cual es necesario formar y capacitar los agricultores en el manejo pre cosecha de la fruta ya que muchos de los problemas pos cosecha provienen de esta etapa del proceso. Asimismo, existe una baja investigación en la obtención de subproductos a partir de estas especies que generen valor agregado.

Asimismo, el estudio de la Agenda de Investigación llevado a cabo por CORPOICA en el año 2012, identifica cinco demandas de investigación fundamentales para mejorar la competitividad de la Cadena Productiva, de las cuales cuatro convergen en el sistema productivo, ellas son: Manejo de problemas fitosanitarios, generación de variedades, estudios de zonificación y la implementación de las normas BPA en las zonas productoras

5.3.8. Asociatividad

Con base en información expuesta por la región de Tolima-Huila la actividad frutícola de las Pasifloras beneficia alrededor de 3500 familias de forma directa; la mano de obra es familiar y contratada cuando las actividades del cultivo lo demandan.

La asociatividad de la región Tolima-Huila es mayor en granadilla con cinco asociaciones legalmente constituidas, en su mayoría establecidas para la captación de recursos del Estado y no con el objetivo de fortalecer la comercialización que mejoren la rentabilidad del negocio para los productores razón por la que dependen de la acción de intermediarios.

5.4. REFERENTE INTERNACIONAL: VIETNAM

Según el estudio prospectivo de la cadena productiva de la Pitaya amarilla en fresco en el valle del Cauca, Vietnam es el segundo país productor de frutas frescas a escala mundial, después de la India, con 2.750.000 toneladas en el año 2007.

Su producción de frutas ocupa el cuarto lugar entre los productos agropecuarios (Faostat, 2009) entre las frutas que produce están la granadilla. Vietnam tiene condiciones edafoclimáticas que le permiten no solo producir las especies ya mencionadas, sino que además de esto el producto granadilla; así Vietnam es catalogado como uno de los países tradicionalmente frutícolas del Asia.

5.4.1. Entorno Organizacional

Hace referencia a las instituciones de apoyo, fomento e investigación relacionadas con la granadilla en Vietnam. Uno de los sectores productivos, con mayor importancia en Vietnam, es el frutícola; de hecho, las instituciones gubernamentales de alto nivel lo están fomentando. Por ejemplo, el ministerio de agricultura y desarrollo Rural.

5.4.2. Entorno Institucional

Referente al entorno institucional, la organización más relevante es la Vietnam Academy of Agricultural Sciences (VASS), cuyo objetivo es promover la investigación en ciencias agrícolas.

5.4.3. Asociatividad

Vietnam cuenta con 4 asociaciones de productores de granadilla en el país, sin embargo, no se puede determinar el número de asociados.

Tabla 21. Comparación de las brechas con los referentes

Referente	Entorno organizacional	Entorno Institucional	Investigación y desarrollo	Asociatividad
Putumayo Granadilla	Secretarías de Agricultura y Fomento. Universidad Nacional	Políticas de sectores estratégicos	Proyectos para el desarrollo frutícola de la región.	2 asociaciones de productores
Huila Granadilla	Secretarías de Agricultura y Fomento. Universidad Nacional	Políticas de sectores estratégicos. Plan de fomento productivo.	Sena Fedepassifloras CEPASS	2 asociaciones de productores
Vietnam Granadilla	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. ¹³ Centro de Investigación	6 normas de Calidad Una política de fomento productivo	Los centros de investigan en prácticas culturales, manejo y control de plagas y enfermedades; Cosecha y postcosecha	4 asociaciones de productores nacionales

Fuente. Elaboración Propia

5.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. En este caso se utiliza con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia de la zona productora de granadilla de alto Putumayo; con el fin de identificar los principales competidores y compararlos a través del uso de los factores críticos de éxito identificados anteriormente.

Este análisis se desarrolla con el fin de que se revelen las fortalezas y debilidades en contraposición de las zonas productoras de granadilla que han sido identificadas como posibles competidoras como lo es el referente nacional zona productora de Huila y la

internacional zona productora de Brasil; con el fin de que la futura empresa que se plantea en este proyecto reconozca el ambiente en el que se va desarrollar y en qué áreas se debe fortalecer y que áreas son sus debilidades frente a otras empresas que se desarrollan en estas zonas de comparación.

Al elaborar esta matriz se tuvo en cuenta cuatro factores críticos de éxito (FCE) que se identificaron como las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia en las zonas productoras de granadilla, para que las empresas que allí se establecen o las futuras empresas que buscan desarrollarse como en este caso la empresa “Exotic Fruits” llegue a tener éxito en un futuro.

En la tabla 22 se observa, que a estos factores críticos de éxito se les asigna un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la zona productora de granadilla. La suma de todos los pesos es igual a 1,0 o 100%.

Además del peso en la tabla se califica también el rating que en este caso se refiere a lo bien que lo están haciendo las zonas productoras en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Estas valoraciones, así como los pesos, se les asigno subjetivamente a zona productora. Este proceso se puede hacer debido a que previamente se realizó la evaluación comparativa, benchmarking, que revela lo bien que están haciendo las zonas productoras en comparación de la zona de referencia con las escogidas.

Finalmente, en la tabla 22 se muestra, la asignación de un puntaje que es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada zona productora recibió una puntuación en cada factor y el puntaje total es la suma de todos los puntajes individuales. La zona productora de Huila recibió el mayor puntaje total con 22, por lo que se considera que es una zona relativamente más fuerte que las otras zonas competidoras.

Tabla 22. Matriz de perfil competitivo MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

FACTORES DE CLAVE	PESO		ZONA ALTA PUTUMAYO		HUILA		VIETNAM	
			VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
Entorno Organizacional	20%	0,20%	4	0,80%	3	0,60%	4	0,80%
Entorno Institucional	20%	0,20%	3	0,60%	4	0,80%	3	0,60%
Asociatividad	20%	0,20%	3	0,60%	3	0,60%	4	0,80%
Investigación y desarrollo	40%	0,40%	3	1,20%	4	1,60%	4	1,60%
TOTAL	100,00%	1,00%		3,20%		3,60%		3,80%

Fuente. Elaboración Propia

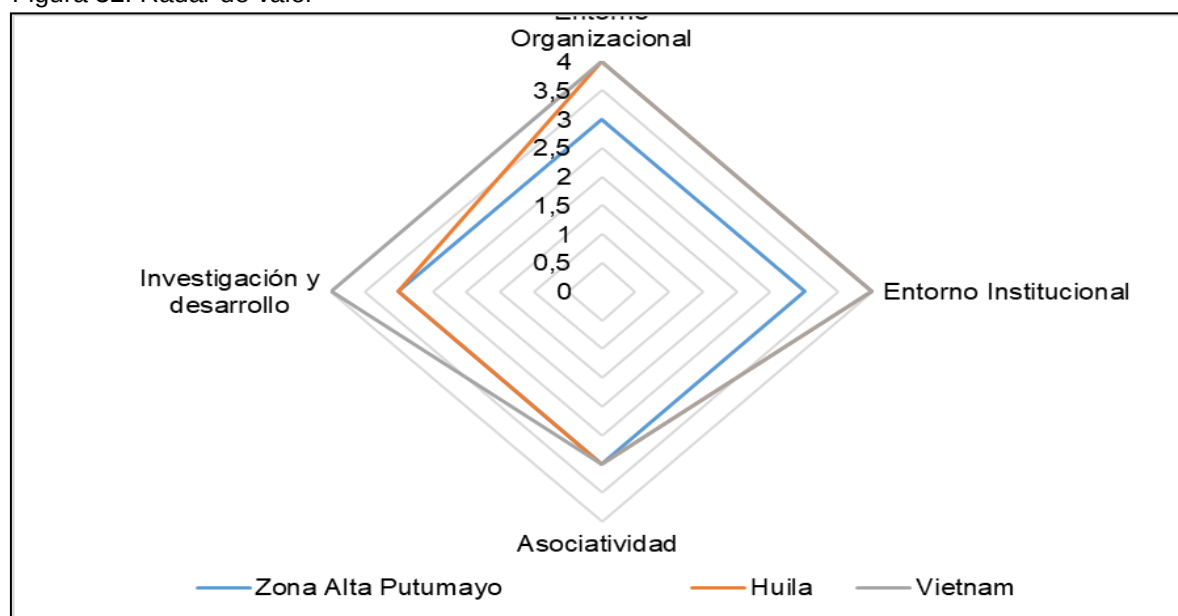
Como resultado de la Matriz del perfil competitivo MPC, que la zona productora de Frutas Vietnam con un puntaje de **3,80%**; cuenta con una mayor ventaja frente a las demás zonas competidoras, ubicando a la zona productora de Huila con **3,60%** y zona productora de Putumayo (Alto Putumayo) con **3,20%**; sin embargo estos porcentajes, tienen una diferencia muy estrecha entre sí; lo que refleja que estas zonas productoras tienen alto potencial de producción de granadilla, y las empresas que allí se desarrollen alrededor de la producción de esta fruta, pueden ser altamente competitivas.

5.5.1. Radares de valor y valor sopesado integrado

En la figura 32, que representa el radar de valor que se desarrolló para la Zona productora de Alto Putumayo, La zona productora Huila y la zona productora Vietnam; se observa que hay una zona con una diferencia sustancial a las demás, esta zona es la zona productora de granadilla de Vietnam, quien tienen una ventaja competitiva frente a las otras dos zonas productoras en Investigación y desarrollo, Entorno Organizacional, Entorno institucional.

Sin embargo, existe un punto en el que las tres zonas marcan una tendencia similar y ese punto es Asociatividad, esto debido a que en las tres zonas se presentan dificultades para que los productores puedan organizarse y trabajar conjuntamente para reducir costos y mejorar su entrada a los mercados; en este punto las regiones son menos competitivas lo que hace que los productores tengan dificultades para entrar a los mercados e una posición más competitiva, para posicionar sus productos y hacerlo con unos precios justos.

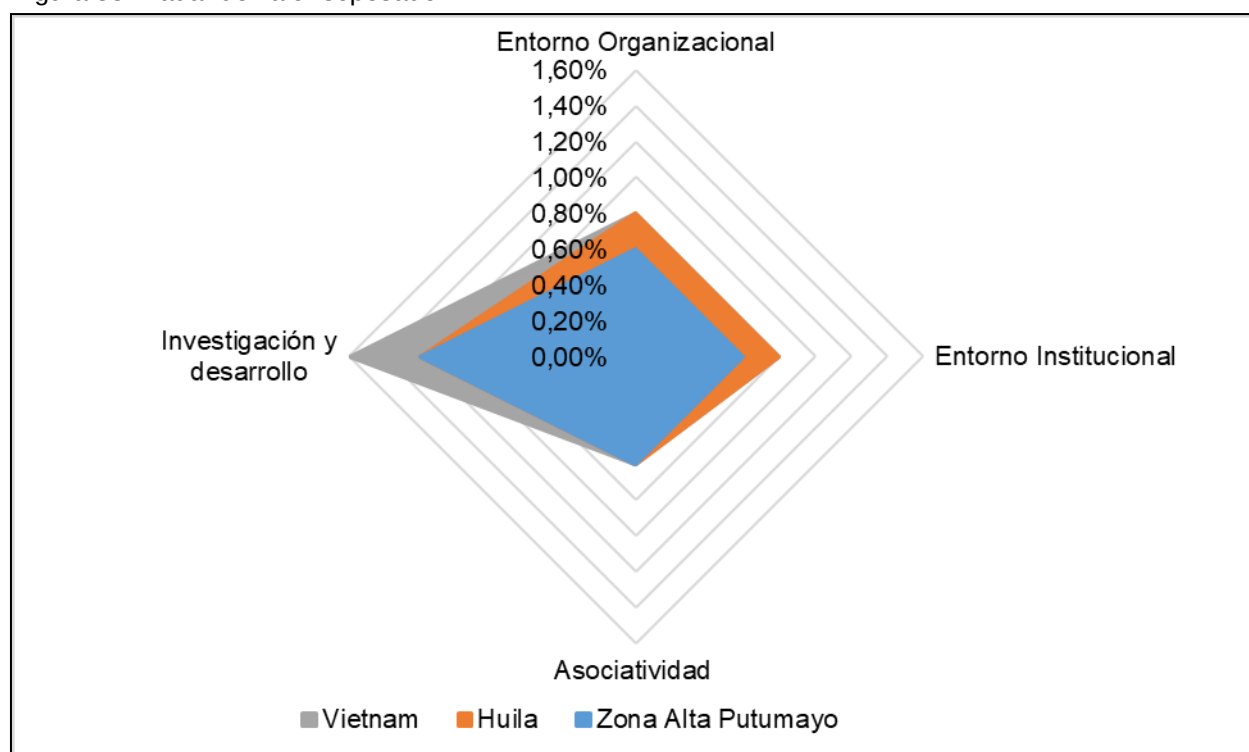
Figura 32. Radar de valor



Fuente. Elaboración Propia

En la figura 33, denominado, radar de valor sopesado; se observa que existe un punto de encuentro para las variables entorno Organizacional donde las zonas productoras de Vietnam y Huila convergen, esto por el interés que se ha desarrollado entidades gubernamentales y de orden privado alrededor del cultivo de la granadilla; sin embargo, países como Vietnam han invertido recurso en Investigación y desarrollo dejando a las otras zonas una amplia brecha para ser superada.

Figura 33. Radar de valor sopesado



Fuente. Elaboración Propia

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

6.1.1. Identificación y caracterización del servicio

Exotic Fruits es una empresa que comercializa tangibles perecederos para consumo intermedio, su servicio radica en la transformación primaria de una especie de la familia de las Pasifloráceas la GRANADILLA para producir un producto que cumple con Buenas Practicas Alimenticias (BPA), con el fin de satisfacer la demanda de empresas exportadoras nacionales de este producto.

Dentro de sus características físicas la GRANADILLA es una fruta regular con forma esférica u ovalada se considera un fruto de poco peso alrededor de los 102 gramos y un volumen de 170 cm³, su morfología demuestra que tiene un porcentaje comestible del 53,4 % con respecto al peso total, su cascara está compuesta por un exocarpio duro y firme pero frágil bajo altas presiones y un mesocarpio esponjoso, blando y húmedo lo que lo convierte en un empaque natural, tiene un sabor dulce con altas características digestivas, organolépticas y beneficiosas para la salud.

El servicio procura apoyarse en el apoyo del Ministerio de agricultura en la Apuesta Exportadora Agropecuaria 2006-2020 el cual pretende llevar a las pasifloráceas a un valor determinante de ingresos por su exportación, por lo tanto la empresa enfocara su esfuerzo en suplir una demanda creciente de granadilla con un factor determinante, la certificación BPA, este proceso reduce costos y facilita la comercialización del producto para las empresas exportadoras nacionales interesadas en adquirir el producto, las cuales son el mercado objetivo de la empresa.

La empresa pretende suplir la demanda generando alianzas estratégicas y educativas con los productores y campesinos en la zona del Alto Putumayo que aseguren la materia prima necesaria para la venta, esta estrategia orienta los esfuerzos de la población campesina en aumentar la capacidad productiva, capacitar a los campesinos en BPA, compra completa de la producción anual para reducir los costes y ser competitivos en el mercado, aumentar la producción anual de la zona y generar grupos organizados productivos de siembra.

En este orden de ideas la empresa “Exotic Fruits”, es una comercializadora de GRANADILLA que se enfoca en el mercado de empresas exportadoras de Pasifloráceas con BPA, aplicando una estrategia de integración con el productor.

6.1.2. Características del servicio y factor diferenciador

Las características básicas del servicio son la venta a exportadores nacionales de un producto que cumple con las características necesarias de exportación (BPA) reduciendo costos y aumentando la posibilidad de inversión de las mismas, este asegura características homogéneas del producto, el servicio estandariza los procesos

de producción para suplir una demanda constante de producto disminuyendo la incertidumbre de compra.

- **Factor diferenciador:** “Exotic Fruits” orienta sus esfuerzos en la integración con el productor, lo que le permite estandarizar los procesos de producción y ofrecer una calidad homogénea del producto capacitando y organizando grupos de campesinos enfocados en el proceso de la empresa, la empresa incorpora el proceso de BPA, para contar con procesos idóneos y estándares que garantizan la alta calidad del producto, además contar con personal idóneo y capacitado para el adecuado manejo del mismo, aportando un valor significativo al mercado objetivo permitiéndole a este cumplir con los lineamientos de exportación de la granadilla.

Figura 34. Componentes Diferenciadores del Proyecto



Fuente. Elaboración Propia

- **Propuesta de valor:** Partiendo del proceso de diferenciación como estrategia del proyecto, se determinará cómo propuesta de valor basada en la calidad estratégica del servicio para el cumplimiento de normas de exportación, asegurando la demanda, la cual es “bajo parámetros de BPA, asegurar el cumplimiento en cantidad y calidad de GRANADILLA para exportación, cumpliendo los plazos establecidos”

6.1.3. Portafolio de productos

La empresa Exotic Fruits pretende comenzar su proceso de comercialización con la GRANADILLA un producto con gran apoyo nacional de exportación, partiendo que cumpla con ciertas certificaciones y calidad del mismo por lo tanto y al entender que el portafolio de la empresa se basa en un solo producto, el portafolio se da de la siguiente manera.

Usos del Servicio: la empresa busca ser una solución determinante para las empresas exportadoras colombianas, que presentan inconvenientes en suplir su demanda por grandes cantidades que requieren para la exportación, sin dejar de lado la homogeneidad y calidad de los productos, ya que la venta a otros países sobre todo el Norte de América y la Unión Europea, requieren productos con altos estándares de calidad, estos no solo deben cumplir con las normas nacionales de exportación sino también con los requerimientos de sus clientes extranjeros.

Por lo tanto, la empresa enfatiza en las estrategias de integración con el productor para primero asegurar la demanda del exportador y con la capacitación del mismo ofrecer productos de alta calidad a través de la aplicación de las BPA, en este orden de ideas la empresa ofrecerá una comercialización de cumplimiento con los clientes basada en la calidad de la granadilla por el manejo de las BPA de fácil exportación.

6.1.4. Productos Sustitutos y Complementarios

Actualmente en el departamento de putumayo no existe una comercializadora que se dedique al acopio empresarial de GRANADILLA para la comercialización de la misma a empresas de exportación, pero es determinante entender de qué manera los productores del alto putumayo venden sus productos y a quien lo hacen, pero es posible determinar los productos complementarios y sustitutos que el mercado objetivo puede adquirir.

- **Productos Complementarios:** Las exportadoras nacionales de GRANADILLA por la amplia gama de frutos y productos perecederos que existen en el país, además del apoyo del gobierno frente a la exportación de todo tipo de alimentos naturales, incrementan su posibilidad de negociaciones con extranjeros no solo con la GRANADILLA sino con la gran variedad de frutos ya mencionados, enfatizando en la labor que hizo el estado con la Apuesta Exportadora Agropecuaria 2006-2020, la cual convirtió varios productos en complementarios por el apoyo tanto económico, arancelario y de negociación extranjera que impulso el crecimiento de estos de manera transversal, es decir vemos como el crecimiento de uno de estos hace que otro crezca de manera constante, algunos de estos son.

Frutas: Pitahaya, Mango, Bananito, Lima Tahití, Feijoa, Aguacate, Uchuva, Piña, Maracuyá, Lulo, Mora y Tomate de Árbol

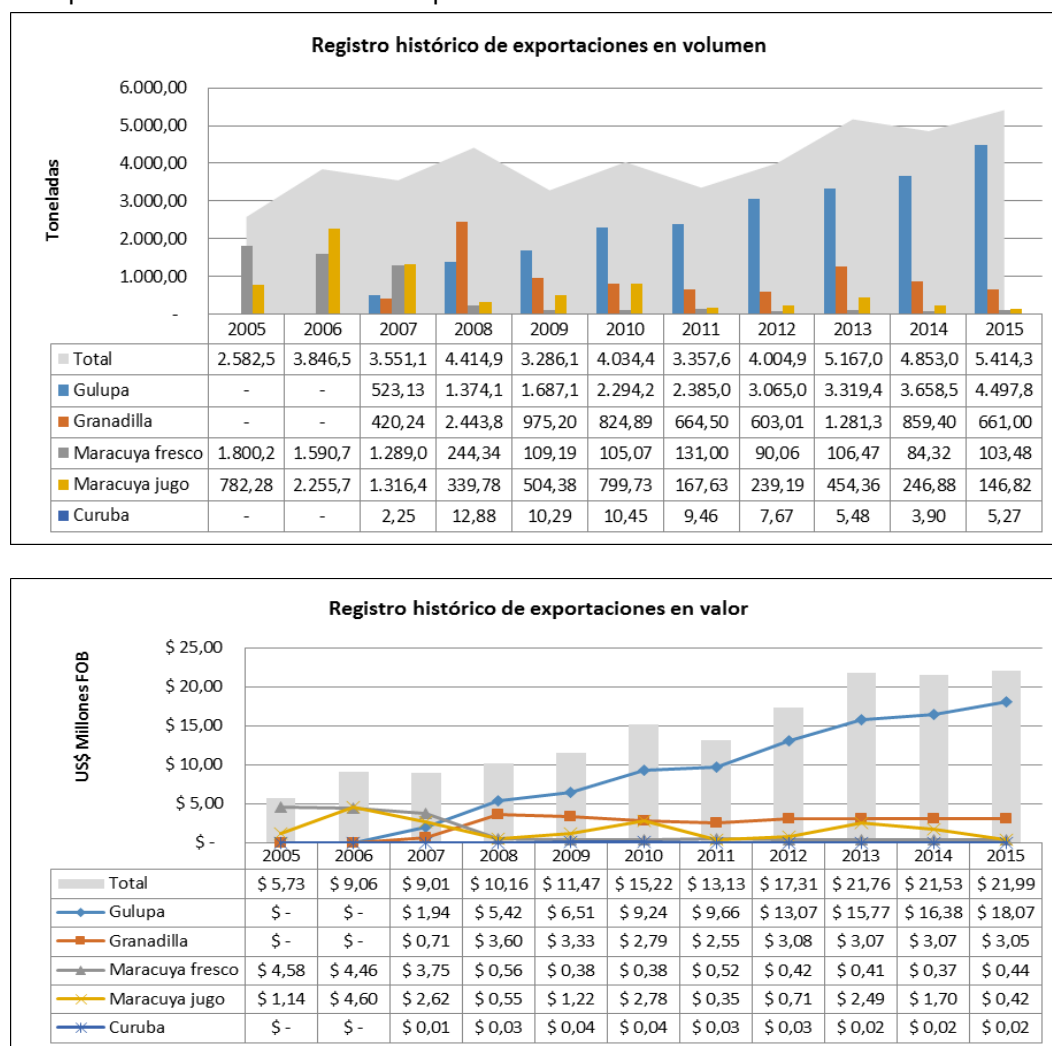
- **Productos Sustitutos:** Al entrar dentro de la Apuesta Exportadora Agropecuaria 2006-2020 encontramos facilidades de exportación para los siguientes productos sustitutos
 1. Cultivos de Tardío Rendimiento: Palma de Aceite, Cacao, Caucho, Macadamia y Marañón
 2. Hortalizas: Ají, Espárrago, Cebolla Bulbo, Brócoli, Coliflor, Lechugas Gourmet y Alcachofa

3. Forestales
4. Potenciales Exportables: Tabaco, Algodón y Papa Amarilla
5. Carne Bovina y Lácteos
6. Acuicultura: Camarón de Cultivo y Tilapia
7. Cafés Especiales
8. Tradicionales Exportables: Café, Flores, Azúcar, Plátano y Banano
9. Biocombustibles: Etanol a partir de caña de azúcar, caña panelera y yuca y biodiesel a partir de palma de aceite

6.1.5. Análisis del Consumidor

Se determina como mercado global de la empresa “Exotic Fruits” todas las empresas que se dediquen a la exportación de frutas por lo tanto es indispensable conocer y determinar las tendencias de la exportación de la granadilla, por lo tanto:

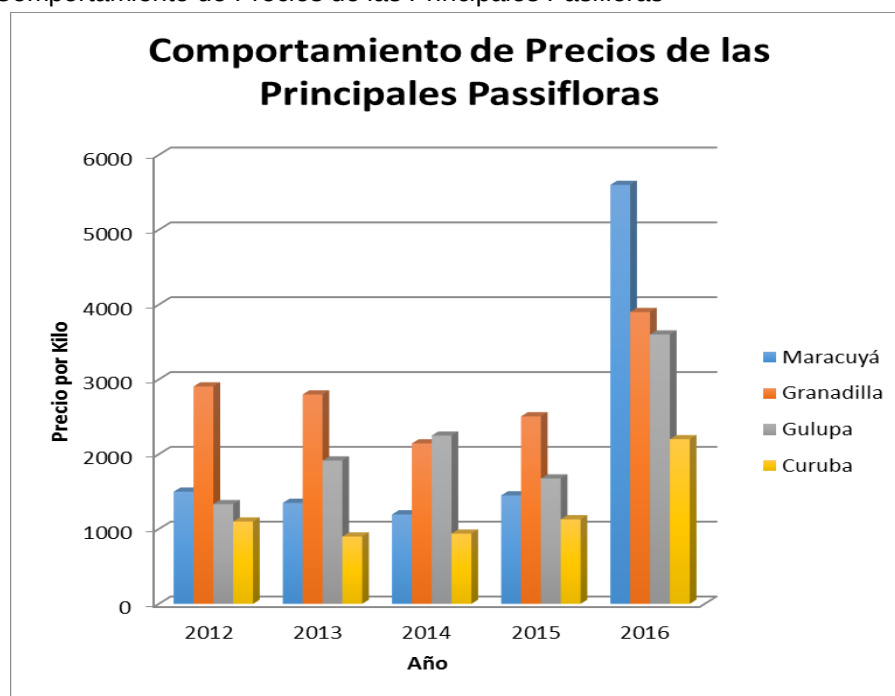
Figura 35. Comportamiento histórico de las Exportaciones



Fuente: Agronet. Diciembre, 2015 Cadena de Pasifloras Indicadores e Instrumentos agosto 2016.
<https://www.minagricultura.gov.co/busqueda/Paginas/results.aspx?k=granadilla>

La investigación que entrega Agronet permite determinar que existe una demanda intermitente de granadilla en toneladas, pero un valor del precio constante, Agronet ofrece una visión clara de esta tendencia de la granadilla como lo demuestra la siguiente gráfica.

Figura 36. Comportamiento de Precios de las Principales Pasifloras



Fuente: Agronet: Comparativo de precios mensuales mayoristas por productos en los diferentes mercados 2016, Central de Abastos. Fotos: Registro del 9/04/2016

“El fenómeno del niño provocó una disminución en la productividad entre el 2014 y 2015. Esto significó que la producción de Pasifloras para el primer semestre del 2016 registrara los precios históricos más altos. El precio de las principales frutas de exportación ha tenido fluctuaciones en las épocas de escases, especialmente para el año 2012 donde por causas ambientales se redujo la producción, Alemania, Suiza y Holanda tienen la mejor oferta para la compra de Pasifloras. El mercado internacional de las Pasifloras tiende a estar estable, variando en rangos de 0,1425 US\$/Ton para los periodos de 2014 y 2015.” Es decir, la variación del precio y el volumen de la granadilla se produjo por el fenómeno del niño un hecho natural que demostró la falta de preparación del agro colombiano para atender fenómenos naturales, pero pese a los inconvenientes que presenta la producción los precios de la granadilla para la exportación tienden a crecer y la demanda se mantiene, convirtiendo el producto a viable de exportación.

Agronet nos da una perspectiva del comercio internacional que demanda el producto, como lo podemos ver en la tabla 23.

Tabla 23. Exportaciones de Granadilla (Toneladas)

Países destino	2012	2013	2014	2015	2016*
Canada	91,256	118,25	136,862	109,736	78,056
Países Bajos	74,664	96,75	111,978	89,784	63,864
Francia	58,072	75,25	87,094	69,832	49,672
Brasil	41,48	53,75	62,21	49,88	35,48
Alemania	29,036	37,625	43,547	34,916	24,836
Hong Kong	20,74	26,875	31,105	24,94	17,74
Otros	99,552	129	149,304	119,712	85,152
Total	414,8	537,5	622,1	498,8	354,8

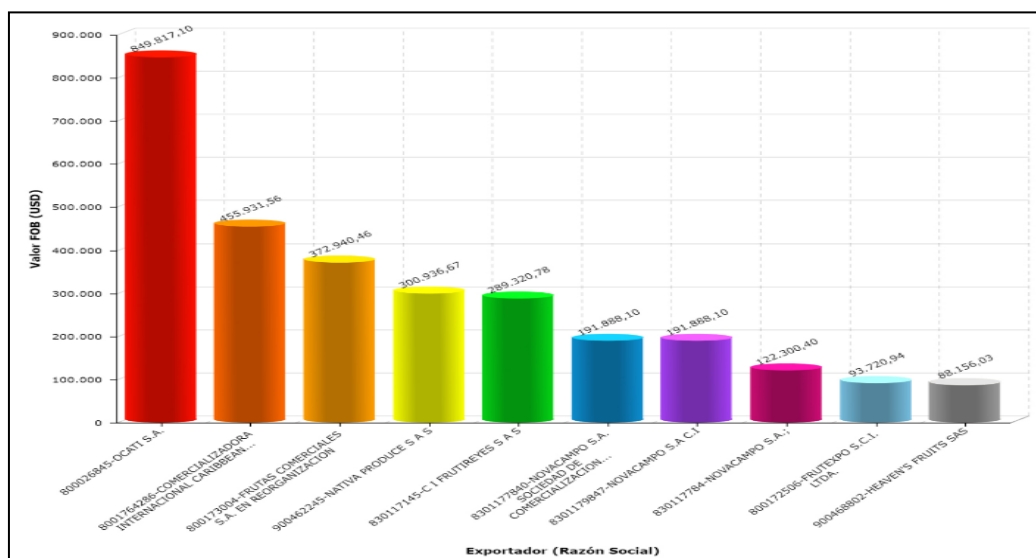
Fuente: Agronet. Diciembre, 2015 Cadena de Pasifloras Indicadores e Instrumentos agosto 2016
<https://www.minagricultura.gov.co/busqueda/Paginas/results.aspx?k=granadilla>

En este orden de ideas podemos definir como principal consumidor a Canadá y una mezcla de países del reino unido y Alemania, con una demanda total para el año 2016 de 354 toneladas y con una proyección creciente de la demanda

6.1.6. Delimitación y descripción del mercado potencial

Dentro de la investigación se pudo determinar que empresas se dedican a la exportación de granadilla los cuales se definirán como mercado potencial para esta, se pueden observar en a la siguiente gráfica.

Figura 37. Delimitación del mercado potencial



Fuente: Agronet. Diciembre, 2015 Cadena de Pasifloras Indicadores e Instrumentos agosto 2016
<https://www.minagricultura.gov.co/busqueda/Paginas/results.aspx?k=granadilla>

En este orden de ideas podemos determinar que nuestro mercado potencial, o consumidor son 10 empresas nacionales que se dedican a la exportación de

GRANADILLA las cuales son: Ocaty S.A, Nativa Produce S.A, Frutireyes, Caribbean Exotics, Novacampo, Frutexpo, Heavens Fruit, Frutas comerciales, Frutas comerciales S.A.

Estas empresas están ubicadas estratégicamente en los puertos y zonas francas del país con la intención de reducir los costos de la exportación, aunque sus oficinas se distribuyen en gran parte del centro y norte del país.

6.2. UNIVERSO Y MUESTREO

6.2.1. Planificación del Muestreo y Trabajo de Campo

Población meta: Productores del departamento del alto putumayo población que vive en la zona norte del departamento de putumayo un total de 50 productores de GRANADILLA de la región, empresas comercializadoras de segundo nivel expertos sobre la granadilla con un total de 10 empresas exportadoras colombianas.

Elemento: Cliente objetivo y productor de materia prima

6.2.2. Unidad de Muestreo

Se toma como referencia a dos tipos de a población, el primero los productores del departamento putumayo en la zona alta, los cuales pueden determinar las características para conseguir la materia prima que demandara el consumidor final y el segundo las empresas que se dedican a la exportación de frutas pero que dentro de su portafolio exporten GRANADILLA el cual es nuestro mercado objetivo las cuales en la investigación se determinó que son 10.

Personas que se excluyen: No se excluye ninguna persona por que la investigación se hace sobre el universo total 50 productores y 10 empresas exportadoras

6.2.3. Marco Muestral

Productor de Materia Prima

- Putumayo
- Zona alta
- 50 productores de Granadilla

Cliente objetivo

- Exportadoras de frutas
- Exportadoras de Granadilla
- 10 exportadoras de Granadilla

6.2.4. Técnica o Tipo de Muestreo

Población Total: Dentro del proceso se realiza una investigación a la población total definida por 50 productores de granadilla del alto putumayo y 10 empresas que realizan exportación de granadilla.

6.2.5. Herramientas de Recolección de la Información

Para realizar la recolección de la información para esta investigación se utilizaron las siguientes encuestas: una entrevista estructurada (Ver Anexo A), dirigida a los comercializadores nacionales que tienen conocimiento e interés sobre la adquisición de la granadilla.

Igualmente, se aplicará un cuestionario (Ver Anexo B), a los productores que se encuentran en la zona del Alto Putumayo y tienen contacto directo con los procesos de acopio, transformación primaria y comercialización de la granadilla.

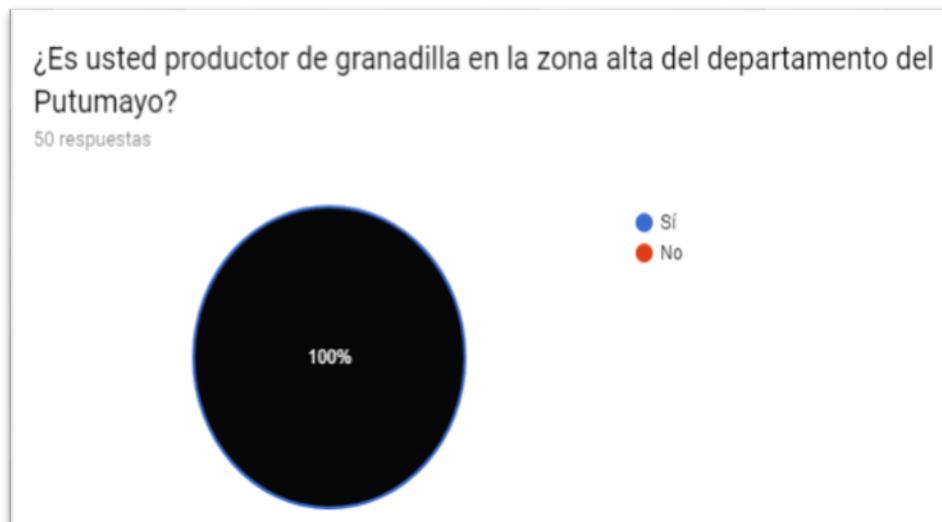
6.3. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

6.3.1. Resultado Productores

Luego de aplicar la entrevista a 50 productores de la zona alta del putumayo obtuvimos los siguientes resultados.

Pregunta 1. ¿Es usted productor de granadilla en la zona alta del departamento del Putumayo?

Figura 38. Resultados pregunta 1 de la investigación



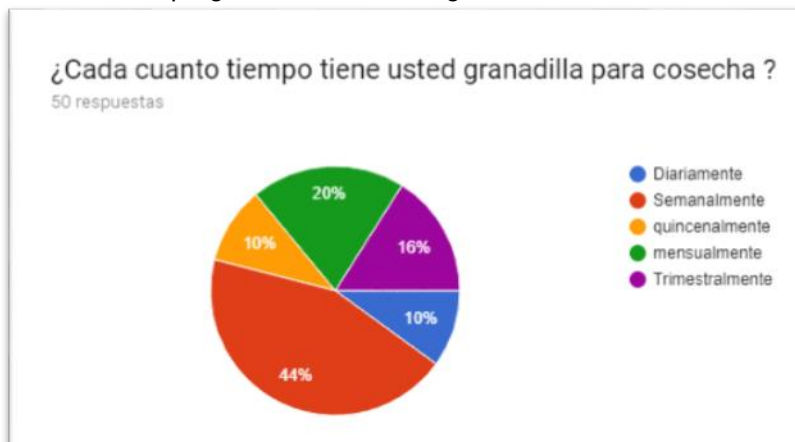
Fuente. Elaboración Propia.

Según la información obtenida por la población encuestada el 100% produce granadilla en la zona alta del putumayo, lo anterior permite determinar que la zona alta del

putumayo es la zona estratégica para ubicar el acopio dentro del departamento de putumayo minimizando costos de transporte y aumentando la rentabilidad del negocio.

Pregunta 2. ¿Cada cuánto tiempo tiene usted granadilla para cosecha?

Figura 39. Resultados pregunta 2 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 44% de los encuestados puede cosechar semanalmente granadilla, 20% mensualmente, 16% trimestralmente, 10% quincenalmente y el 10% restante diariamente, por lo tanto nos permite determinar que el 44 % de los productores tienen la posibilidad de entregar materia prima semanalmente lo que permite tener un inventario constante para responder a demandas elevadas del producto, sumado a esto están las producciones quincenales y mensuales, además demuestra que la granadilla es un producto que tiene índices cortos de cosecha lo que incrementa el margen de negociación por volumen de producto para la empresa.

Pregunta 3. ¿Actualmente cuál es su método de comercialización de la granadilla?

Figura 40. Resultados pregunta 3 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 56% de los encuestados utiliza intermediarios como medio de comercialización para la granadilla, 24% utiliza venta a centrales de acopio y el 20% a través de venta directa, para el productor la venta a intermediarios genera variaciones constantes en el precio del producto, por otro lado el 44% de los proveedores deben asumir costos extra por fletes al comercializar su producto con las centrales de acopio y venta directa, valores que disminuyen la ganancia del mismo, por lo tanto estrategias de centralización de la venta a través de una comercializadora profesional incrementa las ganancias y facilidades para el productor.

Pregunta 4. ¿Cuál es el precio promedio de venta del kilo de granadilla que usted maneja con sus clientes en temporada baja?

Figura 41. Resultados pregunta 4 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 60% de los encuestados maneja con sus clientes un precio de menos de \$2000 pesos para la venta del kilo de granadilla, el 30% entre \$2.001 pesos y \$3.000 pesos y el 10% restante entre \$3.001 y \$4.000 pesos, según el resultado de la *gráfica podemos determinar que el rango de precio para la granadilla en temporada baja varía entre los 2.000\$ pesos hasta los 3.000\$ pesos valor determinante para la negociación que pretenda hacer la empresa.*

Pregunta 5. ¿Cuál es el precio promedio de venta del kilo de granadilla que usted maneja con sus clientes en temporada alta?

Figura 42. Resultados pregunta 5 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 60% de los encuestados maneja con sus clientes un precio de menos de \$2000 pesos para la venta del kilo de granadilla en temporada alta y el 40% entre \$3.001 y \$4.000, según el resultado de la *gráfica podemos determinar que el rango de precio para la granadilla en temporada alta varía entre los \$2.000 pesos hasta los \$4.000 pesos, valor determinante para la negociación que pretenda hacer la empresa en periodos en los que la producción sea alta y la comercialización de la misma exija volúmenes más altos.*

Pregunta 6. ¿Teniendo en cuenta los precios de compra anteriormente descritos, en qué lugar entrega usted la granadilla?

Figura 43. Resultados pregunta 6 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida por los encuestados, el 66% entrega la granadilla en el lugar donde produce, el 20% un lugar que designa el comprador dentro del putumayo y el 14% restante en el centro de acopio plaza potrerillo, en este orden de ideas el lugar en donde el productor entrega la granadilla basándose en el precio de venta

corresponde en un 66% en el lugar en el que lo produce aumentando los costos por flete que debe asumir el comprador para adquirirla, pero un 20% en el lugar en el que designe el comprador dentro del putumayo, por lo tanto es estratégico que el comprador establezca su centro de acopio en el departamento aumentando el margen de negociación por costos bajos en flete dentro del departamento, por ultimo encontramos un 14% que transporta la fruta hasta la central de acopio de potrerrillo es decir en el caso de que exista una comercializadora que sirva como central de acopio en el departamento aumenta la posibilidad que ese porcentaje decida vender su producción a la misma de esta manera reducen costos y aumentan la rentabilidad de su ejercicio.

Pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a vender la totalidad de su producción anual bajo un contrato de compra asegurado?



Figura 44.
Resultados
pregunta 7 de la
investigación

Fuente. Elaboración Propia

Según la información de la población, el 84 % está dispuesto a vender su producción anual con un contrato de compra y el otro 16% no está dispuesto, con base a este análisis podemos determinar que la mayoría de los productores están interesados en vender por completo su producción anual a una empresa que asegure un contrato de compra, esto crea un margen de negociación con el productor que puede ser favorable para conseguir excelentes precios estables durante el año, partiendo del valor de la granadilla durante el periodo es posible poseer los mejores precios del mercado y mantenerlos para generar valor de la marca con las exportadoras, por otro lado encontramos un porcentaje del 16% que no está interesado en vender su producción anual, pero que aún pueden ser proveedores en menor cantidad del producto.

Pregunta 8. ¿En caso que un cliente le compre su producción anual completa a qué precio estaría dispuesto a vender el kilo de granadilla?

Figura 45. Resultados pregunta 8 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 76% de los encuestados estarían dispuestos a vender su producción total anual por kilo a un precio de \$3.000 pesos y el 27% a \$4.000 pesos, basándonos en los resultados de la pregunta 5 de la encuesta encontramos que el 78% de los productores están dispuestos a vender su producción anual a un valor de \$3.000 el porcentaje intermedio de la variación del precio en temporada alta y permite tener una perspectiva del precio para negociar con las exportadoras, conociendo cual va a ser el valor que puede mantener el productor durante el año, por otro lado un 22% maneja un margen anual de 4.000\$ un valor que cierra la posibilidad de negociación con las exportadoras.

Pregunta 9. ¿Tiene usted un comprador que le garantice la compra total anual de granadilla?

Figura 46. Resultados pregunta 9 de la investigación

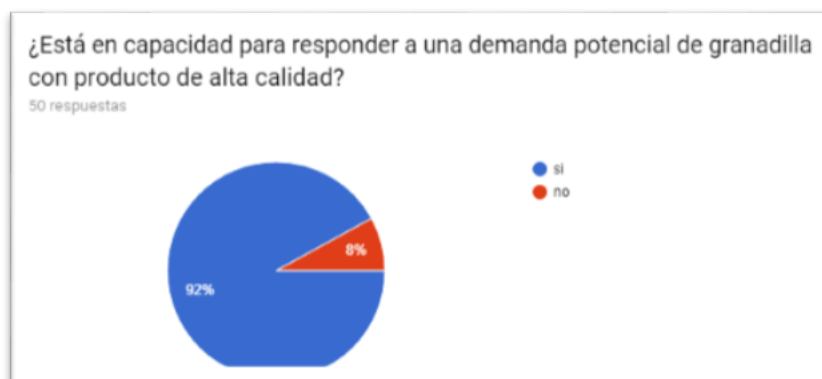


Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida, el 90% no tiene un comprador que le garantice la compra total anual de la granadilla y el 10% si, por lo tanto no existe una compra constante y organizada para el productor que le garantice tener capital fijo de reinversión, esto puede generar que sea difícil aumentar el área de cultivo e ingresos, la estabilidad comercial como método de negociación para el productor puede generar insight que beneficie a empresas con intención de compra de grandes volúmenes, por otra parte la gráfica demuestra que el 10% de los productores tiene compradores que garantice la compra anual de la granadilla cerrando el volumen de productores que puedan vender el producto a la comercializadora.

Pregunta 10. ¿Está en capacidad para responder a una demanda potencial de granadilla con producto de alta calidad?

Figura 47. Resultados pregunta 10 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Los resultados de esta pregunta nos permite observar que el 92% de los encuestados están en la capacidad de responder a una demanda grande de granadilla de alta calidad y tan solo el 8% no, por lo tanto en el caso que una comprador le solicite un lote grande de producto con altos estándares de calidad los productores un 92% de estos tiene la posibilidad de suplir esa demanda lo que demuestra el alto nivel de producción de la zona de alto putumayo y tan solo un 8% de los productores no podrían suplir la demanda con características de calidad de su producción

Pregunta 11. ¿Tiene usted algún tipo de certificación en su predio??

Figura 48. Resultados pregunta 11 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Los datos arrojados por la muestra, demuestran que el 96% de los encuestados no tiene ningún tipo de certificación en su predio y tan solo el 4% si la tienen, haciendo un cruce con la información de la pregunta numero 10 el 96% de los productores no poseen una certificación que avale su afirmación de producto de calidad disminuyendo su posibilidad de entrar a mercados internacionales que podrían aumentar los beneficios económicos por la comercialización de la granadilla, pero abre una posibilidad a empresas externas que acopien la producción para cumplir con los estándares y certificados que se necesitan para la exportación del producto, pero un 4% de los productores poseen certificados , los cuales se convierten en fuertes prospectos para la comercialización profesional de la granadilla en el sector.

Pregunta 12. ¿Conoce usted que es la certificación BPA?

Figura 49. Resultados pregunta 12 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida de la encuesta el 64% no conoce que es la certificación BPA y el 36% restante si la conoce, estos valores demuestran la baja capacitación que posee el sector agrícola del alto putumayo ya que solo el 36% conoce sobre la certificación BPA, la cual abre posibilidades en el sector comercial, esto se convierte en una oportunidad para la futura empresa ya que puede generar posibilidades de negocio para empresas que implementen no solo la compra de producto sino también la capacitación del productor como un gana, gana.

Pregunta 13. ¿Conoce usted que es la certificación “Predio Exportador”?

Figura 50. Resultados pregunta 13 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos, el 64% de los encuestados no conocen que es la certificación “predio exportador” y el 36% si la conoce,

Pregunta 14. ¿Desea usted recibir asistencia técnica para sus cultivos?

Figura 51. Resultados pregunta 14 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 90% de los encuestados desean recibir asistencia técnica para sus cultivos y el 10% no, la gráfica demuestra la posición del productor hacia la capacitación técnica de sus cultivos, es decir el 90% encuentran beneficios por adoptar nuevas medidas de educación en su labor para aumentar sus posibilidades de negociación, por otro lado, el 10% de los mismo no ven necesario la asistencia técnica.

Pregunta 15. ¿Desearía que la empresa que le compre la granadilla que usted produce adicionalmente le preste el servicio de asistencia técnica?

Figura 52. Resultados pregunta 15 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 94% de los encuestados están dispuestos a recibir asistencia técnica de la empresa a la que le vende el producto y el 6% no estaría interesado, por lo tanto una empresa que esté interesada en generar una integración con el productor para generar lazos estables de negociación, puede instaurar métodos de capacitación para mejorar la calidad el producto y aumentar la rentabilidad del negocio con el 94% de los productores interesados y buscar nuevas estrategias con el 6% restante

Pregunta 16. ¿De existir una empresa comercializadora que dé garantías cuanta producción puede usted entregar semanalmente en temporada baja?

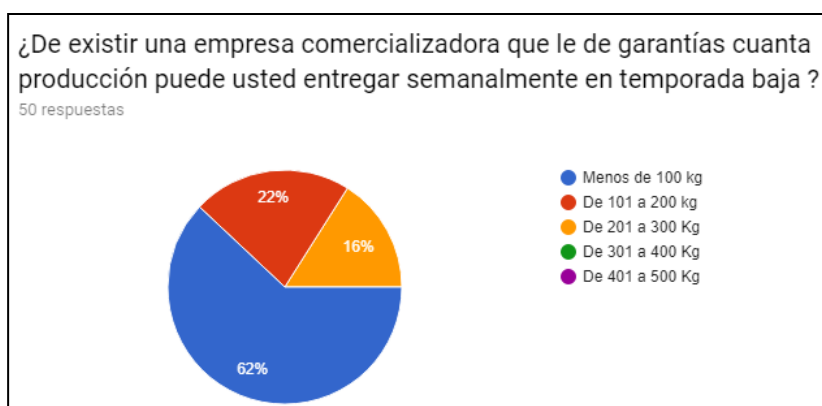


Figura 53. Resultados pregunta 16 de la investigación

Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 62% de los encuestados en temporada baja pueden entregar menos de 100 Kg semanales a una empresa comercializadora, el 22% menos de 200 Kg y el 16% menos de 300 Kg semanales, por lo tanto con los valores obtenido en la pregunta es posible determinar el promedio de producción semanal que puede llegar a cosechar el productor en temporada baja pero cabe anotar que el 62% de los productores pueden cosechar menos de 100 Kg semanales un valor reduciendo teniendo en cuenta que del total de productores solo el 84% estaría dispuesto vender

su producción total anual. En este orden de ideas podemos observar los resultados en la tabla 24.

Tabla 24. Análisis pregunta 16 de la investigación

PRODUCCION EN TEMPORADA BAJA DEL TOTAL DE LOS PRODUCTORES							
CANTIDAD	% DE PRODUCTOR	CNTD DE PRODUCTORES	PROMEDIO SEMANAL EN Kg INDIVIDUAL	PROMEDIO SEMANAL MINIMO 10% DE LA CANTD	PROMEDIO SEMANAL DE PRODUCCION EN Kg	PROMEDIO MENSUAL MINIMO DE PRODUCCION EN Kg	PROMEDIO MENSUAL DE PRODUCCION EN Kg
menos de 100 Kg	62%	31	50	310	1.550	1.240	6.200
menos de 200 Kg	22%	11	150	220	1.650	880	6.600
menos de 300 Kg	16%	8	250	240	2.000	960	8.000
TOTAL	100%	50		770	5.200	3.080	20.800

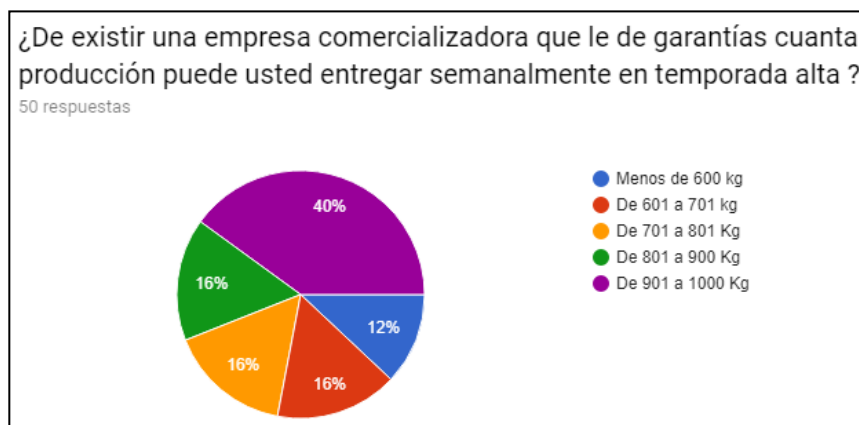
Fuente. Elaboración Propia

**Según la información obtenida en la tabla se puede determinar que en temporada baja el promedio semanal mínimo en el caso que solo puedan cubrir el 10% de la opción seleccionada para todos los productores es de 770 kilos semanales*

**El promedio semanal de producción es de 5.200 Kg*

Pregunta 17. ¿De existir una empresa comercializadora que le dé garantías cuanta producción puede usted entregar semanalmente en temporada alta?

Figura 54. Resultados pregunta 17 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos, el 40% de los encuestados en temporada alta puede entregar de 900 a 1.000 Kg semanales a una empresa comercializadora, el 16% de 801 a 900 Kg semanales, el 16% de 701 a 801 Kg semanales, el 16% de 601 a 700 Kg y el 12% restante menos de 600 Kg, por lo tanto con los valores obtenido en la pregunta es posible determinar el promedio de producción semanal que puede llegar a cosechar el productor en temporada alta, destacando que el 40% de los productores pueden cosechar semanalmente hasta 1.000 Kg un valor determinante al querer satisfacer una demanda grande de GRANADILLA. Para determinar el valor aproximado de producción de los productores se generó la tabla 25.

Tabla 25. Análisis pregunta 16 de la investigación

PRODUCCION EN TEMPORADA ALTA DEL TOTAL DE LOS PRODUCTORES							
CANTIDAD	% DE PRODUCTOR	CNTD DE PRODUCTORES	PROMEDIO SEMANAL EN Kg INDIVIDUAL	PROMEDIO SEMANAL MINIMO 10% DE LA CANTD	PROMEDIO SEMANAL DE PRODUCCION EN Kg	PROMEDIO MENSUAL MINIMO DE PRODUCCION EN Kg	PROMEDIO MENSUAL DE PRODUCCION EN Kg
menos de 600 Kg	12%	6	300	360	1.800	1.440	7.200
menos de 700 Kg	16%	8	650	560	5.200	2.240	20.800
menos de 800 Kg	16%	8	750	640	6.000	2.560	24.000
menos de 900 Kg	16%	8	850	720	6.800	2.880	27.200
menos de 1.000 Kg	40%	20	950	2.000	19.000	8.000	76.000
TOTAL	100%	50		4.280	38.800	17.120	155.200

Fuente. Elaboración Propia

**Según la información obtenida en la tabla se puede determinar que en temporada alta el promedio semanal mínimo en el caso que solo puedan cubrir el 10% de la opción seleccionada para todos los productores es de 4.280 kilos semanales*

**El promedio semanal de producción es de 17.120 Kg*

CONCLUSIONES

A continuación, podemos encontrar las principales características de los productores potenciales frente al servicio de acopio de una empresa comercializadora en la zona alta del departamento de putumayo.

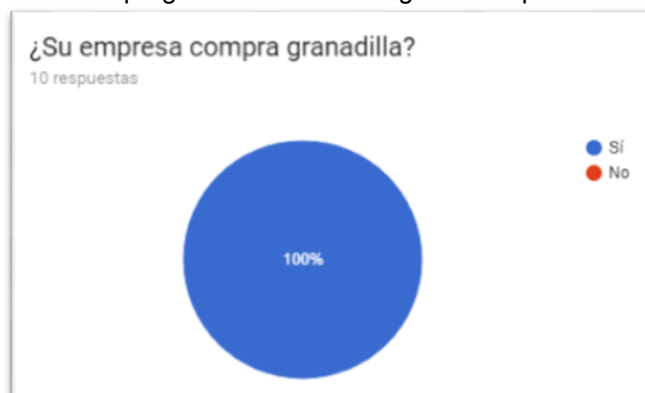
- 100% produce granadilla en la zona alta del putumayo.
- 44% de los encuestados puede cosechar semanalmente granadilla, 20% mensualmente, 16% trimestralmente, 10% quincenalmente y el 10% restante diariamente.
- 56% de los encuestados utiliza intermediarios como medio de comercialización para la granadilla, 24% utiliza venta a centrales de acopio y el 20% a través de venta directa.
- 60% de los encuestados maneja con sus clientes un precio de menos de \$2000 pesos para la venta del kilo de granadilla, el 30% entre \$2.001 pesos y \$3.000 pesos y el 10% restante entre \$3.001 y \$4.000 pesos.
- El 60% de los encuestados maneja con sus clientes por la venta de un kilo de granadilla en temporada alta un precio de \$2000 pesos y el 40% entre \$3.001 y \$4.000.
- 66% entrega la granadilla en el lugar donde produce, el 20% un lugar que designa el comprador dentro del putumayo y el 14% restante en el centro de acopio plaza potrillo
- 84 % está dispuesto a vender su producción anual con un contrato de compra y el otro 16% no está dispuesto.

- 76% de los encuestados estarían dispuestos a vender si producción total anual por kilo a un precio de 3.000\$ pesos y el 27% a 4.000 \$ pesos.
- 90% no tiene un comprador que le garantice la compra total anual de la granadilla y el 10% sí tiene comprador.
- 92% de los encuestados están en la capacidad de responder a una demanda grande de granadilla de alta calidad y tan solo el 8% no lo están.
- 96% de los encuestados no tiene ningún tipo de certificación en su predio y tan solo el 4% si la tienen.
- 64% no conoce que es la certificación BPA y el 36% restante si la conoce.
- 64% de los encuestados no conocen que es la certificación “predio exportador” y el 36% si la conoce.
- 90% de los encuestados desean recibir asistencia técnica para sus cultivos y el 10% no están interesados.
- 94% de los encuestados están dispuestos a recibir asistencia técnica de la empresa a la que le vende el producto y el 6% no estaría interesado.
- 62% de los encuestados en temporada baja pueden entregar menos de 100 Kg semanales a una empresa comercializadora, el 22% menos de 200 Kg y el 16% menos de 300 Kg semanales.
- El promedio semanal de producción en temporada baja de los productores de la zona alta del putumayo es de 5.200 Kg.
- 40% de los encuestados en temporada alta puede entregar de 900 a 1.000 Kg semanales a una empresa comercializadora, el 16% de 801 a 900 Kg semanales, el 16% de 701 a 801 Kg semanales, el 16% de 601 a 700 Kg y el 12% restante menos de 600 Kg.
- El promedio semanal de producción en temporada alta de los productores de GRANADILLA de la zona alta del putumayo es de 17.120 Kg.

6.3.2. Resultado de la Investigación Expertos

Pregunta 1. ¿Su empresa compra granadilla?

Figura 55. Resultados pregunta 1 de la investigación “expertos”



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos, el 100% de los encuestados compran GRANADILLA, permitiendo identificar un mercado objetivo interesado en el producto.

Pregunta 2. ¿Cuál es la localización de la planta de acopio de su empresa?

Figura 56. Resultados pregunta 2 de la investigación “expertos”



Fuente. Elaboración Propia

Los resultados de la pregunta refleja que el 90% de los encuestados poseen su planta de acopio en el centro del país y el 10% en el departamento de Antioquia, la ubicación central dentro del país permite a las empresas tener una posición estratégica de acopio a nivel nacional permitiendo facilidad a las distribuidoras del producto llevar a un lugar más accesible el producto reduciendo tiempo y costos en la entrega, por otro lado permite despachar el producto a los puertos de salida y desembarque en un plazo más corto si fuese de extremo a extremo, entendiendo que lo anterior corresponde al 90% del mercado las estrategias que asuma una comercializadora debe proponer estrategias de transporte y tiempo que beneficien los costos del producto y no disminuyan la ganancia del mismo, por otro lado el 10% posee su centro de acopio en Antioquia un departamento reconocido por su alto nivel de negociación y emprendimiento cultural, pero ubicado en una zona de mayor dificultad de acceso para comercializadoras que trabajen en los extremos del país.

Pregunta 3. ¿Con que periodicidad compra su empresa granadilla?

Figura 57. Resultados pregunta 3 de la investigación “expertos”



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 100% de los expertos encuestados compran quincenalmente la granadilla, implica que la demanda de granadilla es constante y necesita de una sinergia entre el productor el comercializador y el distribuidor es decir debe existir una trazabilidad organizada del producto para llegar al consumidor final en las características que las requiera y mantener estable su demanda, lo plazos cortos de entrega representa costos de fletes elevados anualmente, pero a la vez comercialización de grandes volúmenes del producto, el cual debe cumplir con estándares promedio de calidad y volumen aumentando los riesgos de los intermediarios que asumen la responsabilidad del producto.

Pregunta 4. ¿Qué cantidad de granadilla necesita su empresa semanalmente?

Figura 58. Resultados pregunta 4 de la investigación “expertos”



Fuente. Elaboración Propia

Al analizar la gráfica, el 50% de los encuestados necesitan en su empresa semanalmente de 10 a 20 toneladas, un 30% de 20 a 30 toneladas y un 20% menos de 10 toneladas, estos valores permiten determinar la demanda promedio de granadilla para el mercado objetivo en un periodo de tiempo, como lo podemos observar en la tabla 26.

Tabla 26. Análisis pregunta 4 de la investigación “expertos”

DEMANDA DE GRANADILLA EN TONELADAS						
CANTIDAD	% DE PORDUCTOR	CNTD DE PRODUCTORES	PROMEDIO DE PROYECCION SEMANAL	PROYECCION CONDICIONES PERFECTAS SEMANAL	PROMEDIO MENSUAL	PROYECCIONES CONDICIONES PERFECTAS MENSUAL
de 10 a 20 Toneladas	50%	5	75	100	300	400
de 20 a 30 Toneladas	30%	3	75	90	300	360
10 Tonelada	20%	2	10	50	40	200
TOTAL	100%	10	160	240	640	960

Fuente. Elaboración Propia

*Las empresas demandan semanalmente en promedio 160 toneladas y en condiciones perfectas del mercado 240 Toneladas

*Las empresas demandan mensualmente en promedio 640 Toneladas y en condiciones perfectas del mercado 960 Toneladas

Pregunta 5. ¿Quiénes son sus proveedores directos?

Figura 59. Resultados pregunta 5 de la investigación “expertos”



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 60% de los proveedores que poseen los expertos son los agricultores y el 40% restante de manera distributiva las asociaciones de productores, las centrales de abastos, las empresas productoras, las empresas comercializadoras y los agricultores, esto demuestra que las empresas encuestadas pretenden negociar con los agricultores para manejar por cuenta propia la cadena de materia prima, esto reduce los costos por intermediarios, pero puede implicar mayor pérdida de tiempo u costos por seleccionar y dejar en condiciones óptimas el producto para su exportación, y el otro 40% prefiere no centralizar la compra del producto sino por el contrario conseguir el producto en cualquiera de las opciones, esto genera márgenes diferentes de negociación que puede ampliar las posibilidades de negocio para el producto.

Pregunta 6. ¿Con sus actuales proveedores cubre la demanda de granadilla que tiene su empresa?

Figura 60. Resultados pregunta 6 de la investigación “expertos”

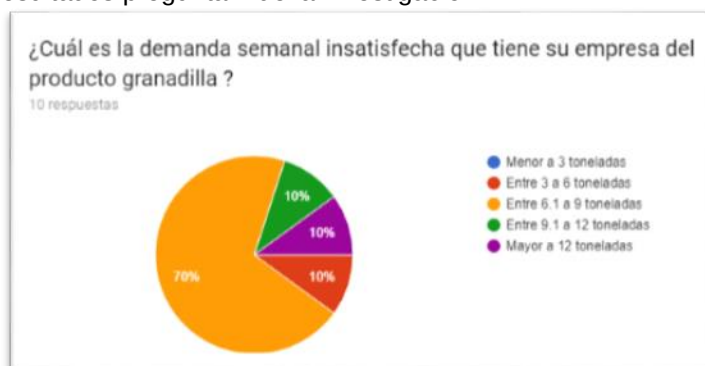


Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 80% de los encuestados no cubren la demanda de granadilla de su empresa y el 20% si cubre su demanda, lo anterior demuestra la falta de proveedores de granadilla en el país que puedan surtir la cantidad y calidad de producto que necesitan ya que el 80% de los encuestados no cubre con su demanda, esto abre posibilidades tanto a productores, intermediarios y comercializadoras que estén dispuestas y en condiciones para suplir esa demanda.

Pregunta 7. ¿Cuál es La capacidad instalada de almacenamiento en su empresa para el producto granadilla?

Figura 61. Resultados pregunta 7 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 70% de los encuestados tienen una demanda insatisfecha de 6 a 9 toneladas semanales de granadilla, el 10% de 3 a 6 toneladas semanales, el 10% de 9 a 12 toneladas semanales y un 10% mayor a 12 toneladas, esta información nos permite determinar la demanda real insatisfecha de los empresarios para lo cual se diseñó la tabla 27.

Tabla 27. Análisis pregunta 7 de la investigación “expertos”

DEMANDA INSATISFECHA DE GRANADILLA EN TONELADAS						
CANTIDAD	% DE PRODUCTORES	CNTD DE PRODUCTORES	PROMEDIO DE PROYECCION SEMANAL	PROYECCION CONDICIONES PERFECTAS SEMANAL	PROMEDIO MENSUAL	PROYECCIONES CONDICIONES PERFECTAS MENSUAL
de 6 a 9 Toneladas	70%	7	53	63	210	252
de 3 a 6 toneladas	10%	1	5	6	18	24
de 9 a 12 Toneladas	10%	1	11	12	42	48
12 Tonelada	10%	1	12	12	48	48
TOTAL	100%	10	80	93	318	372

Fuente. Elaboración Propia

*Las empresas demandan semanalmente en promedio 80 toneladas y en condiciones perfectas del mercado 93 toneladas de una demanda “INSATISFECHA”

*Las empresas demandan mensualmente en promedio 318 toneladas y en condiciones perfectas del mercado 372 toneladas de una demanda “INSATISFECHA”

Pregunta 8. ¿Cuál es el precio promedio que paga a sus proveedores de granadilla en temporada baja?

Figura 62. Resultados pregunta 8 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 40% de los encuestados paga a sus proveedores de granadilla en temporada baja un precio que varía entre \$6.000 a \$8.000, el 40% un precio entre \$5.000 a \$6.000 y el 20% restante desconoce el precio, estos datos permiten conocer el volumen de ventas en pesos que podría obtener un proveedor en temporada baja según la demanda insatisfecha que posee las empresas, como se puede observar en la tabla 28.

Tabla 28. Análisis pregunta 8 de la investigación “expertos”

DEMANDA INSATISFECHA DE GRANADILLA EN TONELADAS						
CANTIDAD	% DE PRODUCTOR	CNTD DE PRODUCTORES	PROMEDIO DE PROYECCION SEMANAL			
de 6 a 9 Toneladas	70%	7	53			
de 3 a 6 toneladas	10%	1	5			
de 9 a 12 Toneladas	10%	1	11			
12 Tonelada	10%	1	12			
TOTAL	100%	10	80			
VOLUMEN DE VENTAS SEMANAL						
DESCRIPCION	VARIACION SEGÚN EMPRESARIO	% DE PRODUCTOR	CNTD DE PRODUCTORES	CANTIDAD EN TONELADAS SEGÚN % DEL PRODUCTOR	CANTIDAD EN KILOS	TOTA EN PESOS
volumen de ventas semanal precio mínimo según empresa 6.000 pesos	DE 6.000 A 8.000 PESOS	40%	4	32	31.800	190.800.000
volumen de ventas semanal promedio 7.000 pesos						222.600.000
volumen de ventas semanal precio mínimo según empresa 8.000 pesos						254.400.000
volumen de ventas semanal precio mínimo según empresa 5.000 pesos	DE 5.000 A 6.000 PESOS	40%	4	32	31.800	159.000.000
volumen de ventas semanal promedio 5.500 pesos						174.900.000
volumen de ventas semanal precio mínimo según empresa 6.000 pesos						190.800.000

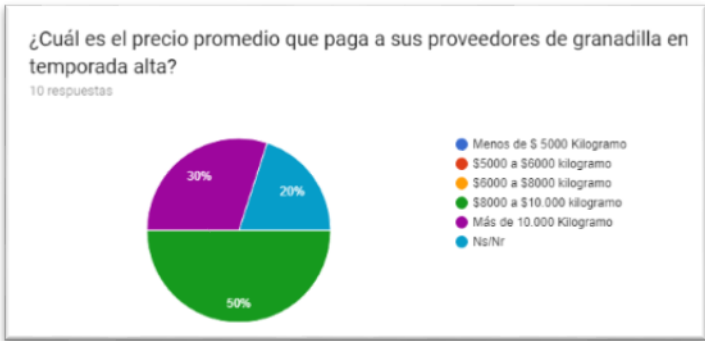
Fuente. Elaboración Propia

*El volumen de venta promedio en pesos en temporada baja para el 40% empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla de 6.000 a 8.000 pesos es de \$222.600.000 millones de pesos semanales.

* El volumen de venta promedio en pesos en temporada baja para el 40% empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla de 5.000 a 6.000 pesos es de \$174.900.000 millones de pesos semanales.

Pregunta 9. ¿Cuál es el precio promedio que paga a sus proveedores de granadilla en temporada alta?

Figura 63. Resultados pregunta 9 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 50% de los empresarios pagan de \$8.000 a \$10.000 el kg de granadilla a sus proveedores en temporada alta, el 30% más de \$10.000 el kg y el 20% restante desconoce el precio, estos datos permiten conocer el volumen de ventas en pesos que podría obtener un proveedor en temporada alta según la demanda insatisfecha que posee las empresas, como se puede observar en la tabla 29.

Tabla 29. Análisis pregunta 8 de la investigación “expertos”

DEMANDA INSATISFECHA DE GRANADILLA EN TONELADAS						
CANTIDAD	% DE PORDUCTOR	CNTD DE PRODUCTORES	PROMEDIO DE PROYECCION SEMANAL			
de 6 a 9 Toneladas	70%	7	53			
de 3 a 6 toneladas	10%	1	5			
de 9 a 12 Toneladas	10%	1	11			
12 Tonelada	10%	1	12			
TOTAL	100%	10	80			
VOLUMEN DE VENTAS SEMANAL TEMPORADA ALTA						
DESCRIPCION	VARIACION SEGÚN EMPRESARIO	% DE PORDUCTOR	CNTD DE PRODUCTO RES	CANTIDAD EN TONELADAS SEGÚN % DEL PRODUCTOR	CANTIDAD EN KILOS	TOTA EN PESOS
volumen de ventas semanal precio minimo según empresa 8.000 pesos	DE 8.000 A 10.000 PESOS	50%	5	40	39.750	318.000.000
volumen de ventas semanal prmedio 9.000 pesos						357.750.000
volumen de ventas semanal precio minimo según empresa 10.000 pesos						397.500.000
volumen de ventas semanal precio minimo según empresa 5.000 pesos	MAS DE 10.000 PESOS	30%	3	24	23.850	238.500.000

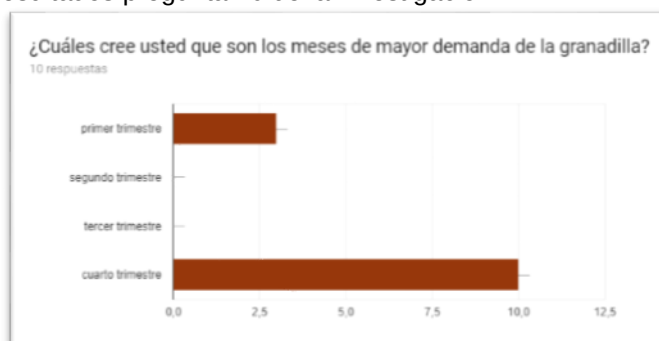
Fuente. Elaboración Propia

*El volumen de venta promedio en pesos en temporada alta para el 50% de los empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla de 8.000 a 10.000 pesos es de 357.750.000\$ millones de pesos semanales.

* El volumen de venta promedio en pesos en temporada baja para el 40% empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla más de 10.000 pesos es de 238.500.000\$ millones de pesos semanales.

Pregunta 10. ¿Cuáles cree usted que son los meses de mayor demanda de la granadilla?

Figura 64. Resultados pregunta 10 de la investigación

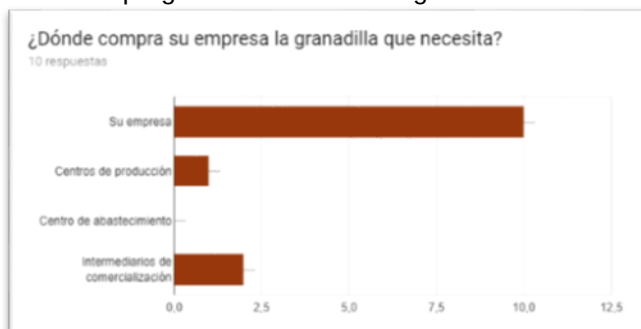


Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 100% de encuestados concuerda que el primer trimestre del año es el periodo de mayor demanda de granadilla y 30% de ellos además del cuarto trimestre el primer trimestre del año, por lo tanto los empresarios conocen los periodos de mayor demanda del producto permitiendo a la vez generar planes de contingencia para atender a la urgencia de producto faltante para cumplir con la demanda en periodos de ventas prolongados, a su vez los proveedores pueden generar estrategias para aumentar su producción entre las fechas del primer trimestre del año teniendo en cuenta los factores climáticos y técnicos de los cultivos generando granadilla de calidad que cumplan con las necesidades de las empresas comercializadoras, además un 30% concuerda que el cuarto trimestre del año representa ventas significativas para la empresa lo que ayuda a programar las cantidades de producción necesarias para suplir la demanda en este periodo.

Pregunta 11. ¿Dónde compra su empresa la granadilla que necesita?

Figura 65. Resultados pregunta 11 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

La grafica permite determinar cómo los empresarios realizan la compra de granadilla un 100% en su empresa, un 10% además de su empresa en los centros de producción y

un 30% además de en su empresa a través de intermediarios de comercialización, por lo tanto la empresa tiende a buscar mecanismo de adquisición que sean más rentables, al reducir los costos de transporte de la materia prima aumenta la rentabilidad del negocio ya que el 100% de los encuestados los reciben en su empresa es indispensable identificar proveedores que ubiquen el producto en la planta, por otro lado un 30% de los encuestados utiliza intermediarios de comercialización aún mantiene los costos bajos pero pagan un valor excedente por el producto, y un 10% se acercan hasta las centrales de producción , esta tendencia demuestra la gran necesidad de producto que en ocasiones puede tener la empresa ya que recurre a varias formas de acopio para suplir su demanda aunque estas resulten más costosas.

Pregunta 12. ¿Quién asume los costos de transporte de la granadilla?

Figura 66. Resultados pregunta 12 de la investigación

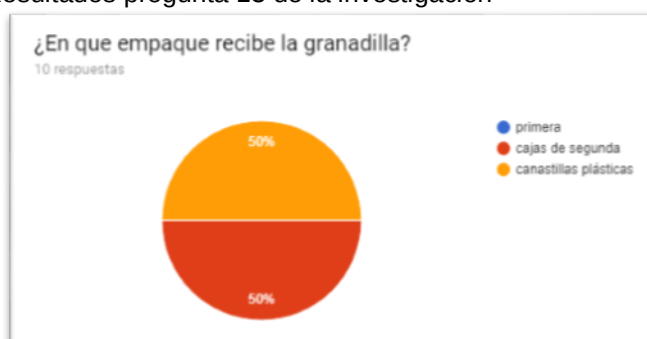


Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 100% de las empresas no asumen los costos de transporte lo hace su proveedor, esto reduce los costos, pero incrementa la incertidumbre del productor por que debe asumir valores extra por el transporte del producto minimizando su ganancia.

Pregunta 13. ¿En qué empaque recibe la granadilla?

Figura 67. Resultados pregunta 13 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida el 50% de las empresas reciben la granadilla en canastillas plásticas y el otro 50% en cajas de segunda, estas variables demuestran que el proveedor de granadilla además de asumir los costos de transporte debe

entregar el producto embalado ya sea un 50% en cajas de segunda y un 50% en canastas plásticas, con la intención de mantener las características del producto.

Pregunta 14. ¿Usted comercializa la granadilla a nivel?

Figura 68. Resultados pregunta 14 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos de la gráfica el 80% de las empresas comercializan la granadilla a nivel internacional y el 20% restante además de comercializarla a nivel internacional lo hace de manera nacional, por lo anterior las empresas encuestadas se dedican en un 80% a la exportación de granadilla además de otros productos, pero 20% de estas están interesadas en el mercado local, esto demuestra una tendencia de consumo constante de la granadilla tanto a nivel internacional como nacional, creando oportunidades de negocio tanto para el productor como el distribuidor.

Pregunta 15. ¿La granadilla que usted consigue de sus proveedores debe cumplir con?

Figura 69. Resultados pregunta 15 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según la información obtenida en la gráfica, la granadilla que la empresa consigue de sus proveedores debe cumplir en un 100% con granadilla con certificación predio exportador y un 20% además de cumplir con plan exportador debe tener certificado BPA.

Pregunta 16. ¿Está usted interesado en comprar en la zona del alto Putumayo el producto granadilla?

Figura 70. Resultados pregunta 16 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 60% de las empresas encuestadas está interesada en comprar GRANADILLA en la zona del alto putumayo a productores individuales, y el 40% a empresas comercializadoras de primer nivel que brinden respaldo y confiabilidad.

Pregunta 17. ¿Qué características tiene en cuenta para seleccionar proveedores?

Figura 71. Resultados pregunta 17 de la investigación



Fuente. Elaboración Propia

Según los datos obtenidos en la tabla, las características que tiene en cuenta las empresas para seleccionar proveedores con un 40% el cumplimiento, un 30% calidad, un 20% certificaciones del producto y un 10% el precio. Por lo tanto la inversión que deben hacer los proveedores para asegurar la cantidad contratada con las empresas es indispensable ya que el 40% de los encuestados buscan el cumplimiento en sus proveedores, además tanto la calidad como las certificaciones del producto implican costos para el proveedor implementando sistemas de calidad que aseguren la solicitud de los empresarios esto representa un 50% de los encuestados y por ultimo para 10% de los mismos es indispensable el precio un valor competitivo que pueda aumentar la rentabilidad de la empresa.

CONCLUSIONES EXPERTOS

A continuación, podemos encontrar las principales características de los expertos empresarios clientes potenciales frente al servicio de acopio de una empresa comercializadora en la zona alta del departamento de putumayo.

- El 100% de los encuestados compran granadilla.
- El 90% de los encuestados poseen su planta de acopio en el centro del país y el 10% en el departamento de Antioquia.
- El 100% de los expertos encuestados compran quincenalmente la granadilla.
- El 50% de los encuestados necesitan en su empresa semanalmente de 10 a 20 toneladas, un 30% de 20 a 30 toneladas y un 20% menos de 10 toneladas.
- Las empresas demandan semanalmente en promedio 160 toneladas y en condiciones perfectas del mercado 240 Toneladas
- Las empresas demandan mensualmente en promedio 640 Toneladas y en condiciones perfectas del mercado 960 Toneladas
- El 60% de los proveedores que poseen los expertos son los agricultores y el 40% restante de manera distributiva las asociaciones de productores, las centrales de abastos, las empresas productoras, las empresas comercializadoras y los agricultores.
- El 80% de los encuestados no cubren la demanda de granadilla de su empresa y el 20% si cubre su demanda.
- El 70% de los encuestados tienen una demanda insatisfecha de 6 a 9 toneladas semanales de granadilla, el 10% de 3 a 6 toneladas semanales, el 10% de 9 a 12 toneladas semanales y un 10% mayor a 12 toneladas.
- Las empresas demandan semanalmente en promedio 80 toneladas y en condiciones perfectas de demanda en el mercado 93 Toneladas de una demanda "INSATISFECHA"
- Las empresas demandan mensualmente en promedio 318 Toneladas y en condiciones perfectas de demanda en el mercado 372 Toneladas de una demanda "INSATISFECHA"
- El 40% de los encuestados paga a sus proveedores de granadilla en temporada baja un costo que varía entre \$6.000 a \$8.000, el 40% un costo entre \$5.000 a \$6.000 y el 20% restante desconoce el costo.
- El volumen de venta promedio en pesos en temporada baja para el 40% empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla de 6.000 a 8.000 pesos es de 222.600.000\$ millones de pesos semanales.
- El volumen de venta promedio en pesos en temporada baja para el 40% empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla de 5.000 a 6.000 pesos es de 174.900.000\$ millones de pesos semanales.
- El 50% de los empresarios pagan de 8.000\$ a 10.000\$ el Kg de granadilla a sus proveedores en temporada alta, el 30% más de 10.000\$ el Kg y el 20% restante desconoce el costo.

- El volumen de venta promedio en pesos en temporada alta para el 50% empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla de 8.000 a 10.000 pesos es de 357.750.000\$ millones de pesos semanales.
- El volumen de venta promedio en pesos en temporada baja para el 40% empresarios partiendo de su demanda insatisfecha, los cuales paga por un kilo de granadilla más de 10.000 pesos es de 238.500.000\$ millones de pesos semanales.
- El 100% de encuestados concuerda que el primer trimestre del año es el periodo de mayor demanda de granadilla y 30% de ellos además del cuarto trimestre el primer trimestre del año.
- Los empresarios realizan la compra de granadilla un 100% en su empresa, un 10% además de su empresa en los centros de producción y un 30% además de en su empresa a través de intermediarios de comercialización.
- El 100% de las empresas no asumen los costos de transporte lo hace su proveedor.
- El 50% de las empresas reciben la granadilla en canastillas plásticas y el otro 50% en cajas de segunda.
- Gráfica el 80% de las empresas comercializan la granadilla a nivel internacional y el 20% restante además de comercializarla a nivel internacional lo hace de manera nacional.
- la granadilla que la empresa consigue de sus proveedores debe cumplir en un 100% con granadilla con certificación predio exportador y un 20% además de cumplir con plan exportador debe tener certificado BPA.
- el 60% de las empresas encuestadas está interesada en comprar GRANADILLA en la zona del alto putumayo a productores individuales, y el 40% a empresas comercializadoras de primer nivel que brinden respaldo y confiabilidad.
- las características que tiene en cuenta las empresas para seleccionar proveedores con un 40% el cumplimiento, un 30% calidad, un 20% certificaciones del producto y un 10% el precio.

6.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación realizada sobre los expertos se logra determinar la demanda actual de la empresa, fue concluyente determinar el tipo de demanda insatisfecha que posee el mercado, por lo tanto, la demanda promedio semanal es de 68 toneladas y anualmente de 3.264 toneladas, la demanda mínima que podría llegar a solicitar el mercado es de 54 toneladas semanales y 2.592 toneladas y por último en el caso que la demanda se de en condiciones perfectas, es decir la demanda insatisfecha alcance los mayores valores para el empresario la demanda es de 81 toneladas semanales y 3.888 toneladas anuales.

Tabla 30. Calculo de la demanda actual en toneladas

CANTIDAD	CANTIDAD EN PESOS SEMANALES	CANTIDAD EN TONELADAS MENSUALES	CANTIDAD EN TONELADAS ANUALES
demanda minima	54	216	2.592
promedio de demanda	68	272	3.264
demanda condiciones perfectas	81	324	3.888
TOTAL	203	812	9.744

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la investigación “productores” “expertos”

Para tener una mejor aproximación a la demanda insatisfecha de GRANADILLA para el mercado objetivo de la investigación, se recurrió a la técnica de proyección y estimación de la demanda en valores económicos según el tipo de mercado objetivo y mercado meta con la ayuda de la información primaria recolectada en la investigación de mercados, se tiene en cuenta el precio promedio al que estará dispuestos los empresarios a comprar la granadilla.

Tabla 31. Estimación de la demanda actual en \$\$ mercado potencial

MERCADO POTENCIAL			
EMPRESARIOS EXPERTOS	MERCADO GLOBAL	total del mercado potencial %	
100%	100%	80%	
VARIABLES DE SEGMENTACION		costo por kilo	6.000
(1) Empresas que exportan granadilla 100%	100%	demanda promedio semanal en kilos	68.000
(2) Empresas que demanden mas de 10 toneladas semanales 100%	100%	demanda promedio según mercaado potencial 80%	54.400
(3) Empresas que no cubren la demanda 80%	80%	Ventas en Millones de Pesos	
TOTAL potencial	80%	326.400.000	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la investigación “productores” “expertos”

En este orden de ideas teniendo en cuenta las variables de segmentación que se obtuvieron en los resultados de la investigación se determinó que tan solo el 80% de los encuestados conforman el mercado potencial, para un total de ventas en millones de pesos de 326.400.000\$ millones de pesos semanales.

Tabla 32. Estimación de la demanda actual en \$\$ mercado meta

MERCADO META	
EMPRESARIOS EXPERTOS	MERCADO POTENCIAL
80%	80%
VARIABLES DE SEGMENTACION	
(1) empresas interesadas en contratar comercializadoras de primer nivel que brinden respaldo y confiabilidadn en la zona alta del putumayo 40%	32%
total del mercado meta	32%
costo por kilo	6.000
demanda promedio según mercaado potencial 80%	54.400
demanda promedio según mercaado meta 34%	18.496
Ventas en Millones de Pesos	110.976.000

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la investigación “productores” “expertos”

Por lo tanto, al aplicar todas las variables de segmentación se conoce el mercado meta, el cual tiene una demanda insatisfecha de granadilla y estaría dispuesto a comprar el producto a una comercializadora de primer nivel en la zona alta del putumayo, para un valor total anual en pesos de 110.976.000\$ millones de pesos anuales.

6.4.1. Comportamiento de la Oferta

La investigación permitió determinar que pese a que existe oferta no se cubre la demanda del mercado (véase *tabla 28*) pero a la vez el interés de los expertos en adquirir el producto en la zona del alto putumayo demuestra un interés del 60% (véase *figura 65*) por negociar directamente con los productores, por lo tanto, se convierten en oferentes directos para suplir la demanda, los 50 productores que ofrecen granadilla en la región son.

6.4.2. Determinación del Tipo de Demanda Existente

De acuerdo al estudio de la oferta y la demanda del mercado meta se puede concluir que la demanda de granadilla por los empresarios especialistas no está satisfecha, este aspecto enmarca una ventaja y buenas condiciones para desarrollar comercialmente el presente proyecto convirtiéndose en una solución a la falta de producto de los mismos con precios accesibles y estrategias de mercado enfocadas a las BPA y capacitación.

Por lo tanto, pese a que existe oferentes que entregan producto a los consumidores, estos no consiguen suplir la demanda total de los mismos convirtiendo al proyecto en la solución para adquirir la materia prima escaza para suplir la demanda.

7. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico que se desarrolló en este capítulo se refiere al diseño de la función de producción óptima, que mejor utiliza los recursos disponibles para obtener el producto granadilla apta para comercialización; que es el objeto de interés de la futura empresa “Exotic Fruits”.

En este capítulo se hace una descripción detallada de las variables que tienen que ver con la ingeniería básica del producto que se desea implementar; así como también la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, maquinaria y equipo, mano de obra requerido, estructura legal aplicable al proyecto, instalaciones y organización requeridos.

Este estudio se basa en el estudio de mercado que indica las tendencias de la demanda y permite a su vez determinar el tamaño óptimo de la planta requerida; con el fin de disminuir el riesgo en la creación de una estructura que no esté soportada por la demanda.

Dentro de este estudio de llevo a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que muestren una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

Finalmente, con cada uno de los elementos que conforman el estudio técnico se elabora un análisis de la inversión para posteriormente conocer la viabilidad económica del mismo. Para realizar el estudio técnico del proyecto se tuvo en cuenta el capítulo denominado ingeniería de un proyecto, del libro Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. Méndez (2016)

7.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño de un proyecto corresponde a la capacidad de producción que, en condiciones normales para un horizonte operativo determinado, tiene el proyecto.

Según Méndez (2016), el tamaño del proyecto se determina al analizar en forma interrelacionada la tecnología del proyecto y el estudio del mercado. El tamaño es importante para conocer el monto de las inversiones y los costos operativos del proyecto.

Para determinar el tamaño del proyecto de la futura empresa “Exotic Fruits”, se tuvo en cuenta el potencial productivo de la zona del Alto Putumayo donde se desarrollará el proyecto; teniendo en cuenta esto, se encuentra en la tabla 26, y según el estudio de mercado los productores de granadilla de la zona Alta de Putumayo en condiciones normales pueden producir 172 toneladas mensuales.

Tabla 33. Determinación del tamaño del proyecto

DESCRIPCIÓN	VENTAS TONELADAS	VENTAS KILOGRAMOS	VALOR/KG	VENTAS PROYECTADAS
TEMPORADA ALTA	2.600	2.600.000	10.000	26.000.000.000
TEMPORADA BAJA	2.000	2.000.000	8.000	16.000.000.000
TOTAL	4.600	4.600.000	18.000	82.800.000.000
PROMEDIO	2.300	2.300.000	9.000	20.700.000.000
	VENTAS SENSIBILIZADAS AL 90%	2.070.000	VENTAS SENSIBILIZADAS AL 90%	18.630.000.000

Fuente. Elaboración Propia

7.2. LOCALIZACION DEL PROYECTO

Para definir la localización del proyecto, que corresponde al ámbito espacial o regional, donde se va a ubicar la respectiva actividad económica; se tuvo en cuenta que la elección de la localización del proyecto es un factor que tiene notables repercusiones sobre los costos de operación del proyecto; y por lo tanto impactara económica y socialmente el desarrollo del mismo.

7.2.1. Macrolocalización

Para tomar la decisión de la zona geográfica donde se ubicará el proyecto; que en este caso es la zona de **Alto Putumayo**, se tomó en cuenta factores cualitativos como:

7.2.2. Adquisición de materias primas e insumos

La zona de Alto Putumayo concentra a productores de granadilla; y el estudio del Entorno, del Agronegocio, del Benchmarking, y Estudio de Mercados, nos ha dado información de que existe cierta factibilidad para crear y localizar una empresa comercializadora de granadilla en esta zona, debido a la tendencia de la oferta se puede decir que la adquisición de materias primas para la futura empresa es factible desde el punto de vista técnico y económico, por lo tanto podemos decir que estaremos ubicados en el centro de producción del producto.

7.2.3. Transporte de materias primas e insumos a la planta de procesamiento

La zona de Alto Putumayo comprende los municipios de Santiago, Colón, Sibundoy y San Francisco; estos cuatro municipios productores de granadilla, ubican sus cultivos en las veredas más cercanas a la vía principal denominada Carretera 1003 La Piscicultura El Pepino que forma parte de la transversal del Sur (Tumaco – Pasto – Mocoa) y que conduce de Alto Putumayo a la capital Mocoa, la distancia de estos municipios entre sí por esta vía es de 19.8 km los cuales se encuentra pavimentados; la distancia entre veredas desde los puntos de producción hasta la carretera principal es de máximo 20 km los cuales generalmente se encuentran afirmados.

Según el Plan Vial Departamental del Putumayo 2010-2020, las perspectivas de mejoramiento de este corredor vial son inmediatas considerando que la construcción de la Variante San Francisco Mocoa inicio su construcción, aunque por el momento se encuentra inconclusa; esto refleja las posibilidades a futuro de conexión con el centro del país.

7.2.4. Transformación de materias primas o insumos

La granadilla tiene un periodo de vida útil después de la cosecha de aproximadamente 28 días, sin embargo, por ser el objetivo de la empresa el alistamiento y posterior comercialización con empresas comercializadoras de segundo nivel que se dedican a la exportación, tenemos que tener en cuenta que el periodo entre la cosecha y la llegada a la planta de la fruta para su posterior envío no debe sobrepasar los 5 días.

Tiempo en el cual dentro de la empresa se hacen los procesos de recepción, selección, limpieza y desinfección, clasificación, empaque, etiquetado y almacenamiento; y nos permite cumplir con los periodos de vida útil de la fruta.

7.2.5. Transporte de los productos al mercado consumidor

Una vez la granadilla esta lista para ser enviada al mercado consumidor, y después de hacer los procesos administrativos necesarios, se entrega la orden de despacho al jefe operativo, para hacer los envíos de este producto a los diferentes puntos de entrega acordados.

Teniendo en cuenta que el punto de entrega de nuestro producto queda ubicado en la zona centro del país, acorde a la información que arroja el estudio de mercado, es preciso calcular que el tiempo estimado de viaje es de 20 horas.

Con esta información se determinó que la ubicación geográfica del proyecto será en la zona de Alto Putumayo, que es el lugar donde confluyen todas estas variables.

7.2.6. Microlocalización

Este análisis está orientado a precisar en detalle la ubicación exacta del proyecto; para esto se tomó el método de Calificación por Puntos, ya que permitió evaluar cada alternativa en función de varios factores o variables.

Para esto se identificaron los **factores** condicionantes para el desarrollo de la actividad empresarial, a estos factores se les asigno un **peso relativo** en porcentaje, debido a que todos los factores no tienen la misma importancia este porcentaje es diferente para cada factor, y la sumatoria de estos no excede de 1 (100%).

Luego se asignó un **puntaje** a cada uno de los factores en las cuatro zonas planteadas como posibles localizaciones (Municipios de Santiago, San Francisco, Colón y

Sibundoy), para asignar el puntaje a cada factor se tuvo en cuenta las condiciones ofrecidas por cada alternativa escogida, tal como se observa en la tabla 34 y 35.

Finalmente, al multiplicar el peso relativo por el puntaje asignado se obtuvo la **ponderación**, la suma de esta valoración en cada alternativa permitió tener una calificación ponderada, el mayor puntaje corresponde a la localización más atractiva para el desarrollo del proyecto que para este caso es la zona A o municipio de Sibundoy.

Aunque los puntajes son muy similares para las cuatro alternativas seleccionadas, Sibundoy obtuvo el mayor puntaje en la calificación de factores; esto se explica porque Sibundoy es la zona central para los otros municipios por lo tanto tiene mejor comportamiento en los factores condicionantes: ubicación de las fuentes de materias primas, condiciones de temperatura y humedad, disponibilidad de servicios básicos (agua, luz, gas); capacidad, calidad y costo de empresas transportadoras; disponibilidad, calidad y costo de mano de obra y finalmente disponibilidad de servicios financieros.

Tabla 34. Descripción de puntajes

Calificación	Puntaje
Condiciones excelentes	5
Condiciones buenas	4
Condiciones regulares	3
Condiciones deficientes	2
Condiciones malas	1
Condiciones nulas	0

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 35. Microlocalización por cuantificación de factores

FACTOR	ESPECIFICACIÓN	PESO RELATIVO	ZONA A (SIBUNDOY)		ZONA B (COLÓN)		ZONA C (SAN FCO.)		ZONA D (SANTIAGO)	
			PUNTAJE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PONDERACIÓN
Comportamiento y tendencia del mercado	Distancias y costos de transporte.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Origen y disponibilidad de materias primas	Ubicación de las fuentes de abastecimiento de las materias primas e insumos	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Políticas fiscales y financieras	Impuestos locales y nacionales	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Condiciones hidrogeológicas	Condiciones de temperatura y humedad.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Disponibilidad de servicios básicos (agua. luz. energía)	Disponibilidad en cantidad y calidad.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Políticas de control ambiental	Políticas, normas y reglamentos de control ambiental	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Infraestructura de transporte	Capacidad y calidad y costo de empresas transportadoras.	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Disponibilidad de mano de obra	Disponibilidad y calidad y costo de mano de obra.	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Cultura regional	Mentalidad hacia el desarrollo empresarial.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Comunicaciones	Interconexiones a redes de información nacional e internacional.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Servicios complementarios	Servicios financieros.	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
		100%		3,89		3,44		3,3		3,3

Fuente. Elaboración propia. Basada en el modelo Méndez 2016.

7.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción ha sido adaptado del modelo propuesto en el libro, protocolo técnico y logístico de frutas, proyecto Merlín II; el proceso productivo para el producto granadilla se divide en dos fases, correspondientes a la fase de campo y fase de planta.

7.3.1. Fase de campo

Las fases de campo, está compuesta por los siguientes procesos:

- **Precosecha:** La empresa firmara contratos con fincas productoras de granadilla que cumplan con requisitos como la certificación ICA predio productor, la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas BPA, y de límites máximos permitidos de pesticidas; debido a que los clientes de la futura empresa serán las comercializadoras de segundo nivel que tienen como objetivo la exportación, y para ello es indispensable que cumplan con esos lineamientos.

No es indispensable que la finca cuente con esas certificaciones, pues dentro de la futura empresa se prevé el cargo de Ingeniero agrónomo experto en el cultivo de granadilla y certificaciones que será el encargado de asesorar a los productores para la obtención de estas certificaciones.

- **Cosecha:** El ingeniero agrónomo de la empresa supervisara labores como la cosecha de producto; que incluye la programación de la actividad y la práctica de recolección, con el fin de hacer una cosecha óptima y así evitar pérdidas de producto, e incrementar los costos para los productores.
- **Planeación:** comprende actividades de organización y ejecución para garantizar prácticas de cosecha eficientes y eficaces, representadas en una reducción de las causas de deterioro de la fruta y al incremento de la productividad en esta etapa.
- **Recolección:** Se debe recolectar la granadilla sana, entera y de consistencia firme. No se debe mezclar fruta sana con fruta que tenga algún tipo de daño, especialmente si el daño es biológico. Para evitar esto, la fruta en mal estado puede recogerse previa o simultáneamente con la fruta sana, pero utilizar recipientes diferentes para su transporte.

Esta fruta desechada debe ser tratada y no dejada a la intemperie, pues puede convertirse en un foco de contaminación, incrementando la proliferación de enfermedades en el lote. Una de las opciones existentes para disponer esta fruta rechazada es enterrarla en un hoyo y taparla con cal.

La recolección debe hacerse en horas de la mañana, cuando la temperatura es más baja para evitar el calentamiento de los frutos y reducir la velocidad de

respiración y de deterioro, pero después de que el rocío de la mañana haya desaparecido.

Se recomienda utilizar recipientes poco profundos, para evitar el daño por compresión. De otra parte, la granadilla debe ser protegida del contacto con las granadillas contiguas, ya que esta fruta es especialmente sensible a la fricción. La granadilla presenta una película natural de cera que la recubre y la protege de la deshidratación, por lo cual no debe retirarse. Para evitar su remoción es conveniente reducir la manipulación excesiva o protegerla con el uso de elementos como el mallalón, los cuales resultan útiles para esta tarea.

Una última recomendación consiste en recolectar la fruta con un estado de madurez homogéneo, pues esto facilita la ejecución de las actividades de poscosecha y reduce el rechazo en el mercado.

- **Pre-acondicionamiento:** El acondicionamiento primario de la granadilla, tiene como fin separar la granadilla que no cumpla con los requisitos mínimos para su comercialización y clasificarla de acuerdo con el nivel de daños permisible en nacional o de exportación. De acuerdo con el tamaño, los productores deberán clasificar la granadilla en tres grupos, gruesa (mayor a 71 cm), pareja (61- 70 cm) y riche o pasa (menor a 60 cm).
- **Transporte al centro de acondicionamiento y empaque:** La fruta debe ser transportada hacia los centros de acondicionamiento, empaque y exportación lo más pronto posible y se tratará de no exponer la fruta a largos periodos de tiempo a alta temperatura.

7.3.2. Fase de planta (Acondicionamiento y empaque)

- **Recepción:** La fruta deberá ser recepcionada lo más pronto posible y no se dejará expuesta al sol en ningún momento. Se hará el registro del peso, características de calidad, y la respectiva trazabilidad (de qué finca proviene, cuándo fue cortada, cuánto tiempo estuvo almacenada y bajo qué condiciones de temperatura y humedad).

Una vez recepcionada la fruta se comenzará lo más pronto posible su proceso de acondicionamiento o, de lo contrario, debe permanecer refrigerada a 10°- 12°C en cuartos limpios, desinfectados, utilizados exclusivamente para el almacenamiento de fruta.

- **Selección:** Se realizará una segunda inspección para seleccionar toda aquella fruta que no cumple con las características mínimas requeridas para su comercialización, (deben estar sanas, exentas de olores y de podredumbre, plagas o daños causados por éstos, que afecten al aspecto general del producto o que no sean aptas para el consumo). Deben tener un aspecto fresco y consistencia firme.

- **Limpieza y desinfección:** Mediante la limpieza se busca remover los residuos, impurezas y demás suciedad visible. Para esto se utilizarán métodos secos, de acuerdo a la firmeza e integridad de la fruta. El método escogido para hacer la limpieza será el cepillado ya que es un método más económico, donde no se remueve la cera natural que recubre la granadilla, con lo cual la fruta no pierde brillo y no se hace propensa a la deshidratación; aunque es menos eficaz para la remoción de impurezas.

En este proceso se removerá las impurezas grandes que puedan venir adheridas a la granadilla y se limpiará alrededor del pedúnculo con un paño húmedo, ya que normalmente la presentación del pedúnculo es tenida en cuenta como un criterio de calidad. En cuanto a la desinfección, con esta se busca eliminar los agentes biológicos (microorganismos) o químicos (residuos de plaguicidas) que pueda presentar la granadilla.

- **Clasificación:** Las frutas serán clasificadas de acuerdo a las características que presenten. Las frutas deberán estar frescas y no presentar defectos de forma, coloración, de la piel como magulladuras, cortes, quemaduras del sol, grietas, marcas causadas por plagas o enfermedades.

Deberán estar exentas de humedad anormal, proveniente de una fuente desconocida. Independiente del calibre y del color, la granadilla se clasifica en tres categorías de acuerdo con las normas ICONTEC, NTC 4101, éstas son:

- **Categoría Extra:** La cual corresponde a granadilla entera, con la forma esférica característica de la granadilla sana, libre de ataques de insectos y enfermedades, libre de humedad anormal, exenta de cualquier olor y sabor extraño, de aspecto fresco y consistencia firme y sin materiales extraños visibles en el producto o en su empaque. Sin embargo, admite hasta el 5% de fruta con defectos que demerite la calidad del fruto. Cuando se trata de exportación, la granadilla debe cumplir los requisitos de la Categoría Extra. En el caso de la granadilla es usual la clasificación de acuerdo con la calidad que presente en dos grupos: el tipo exportación y el nacional. La empresa hará este tipo de clasificación, separando la granadilla de Categoría Extra y la restante para el mercado nacional.
- **Categoría I:** Cumple las mismas condiciones que la anterior, pero admite granadillas con defectos por color y cicatrices hasta del 10% del área total del fruto.
- **Categoría II:** Admite defectos en color, rugosidad de la cáscara, cicatrices y deformaciones hasta máximo del 20% del área total del fruto o del número de frutos con este tipo de defecto.
- **Empaque:** El objetivo de esta operación es proteger la fruta de cualquier tipo de daño, facilitar su comercialización y promover su venta. El empaque deberá

evitar el daño mecánico por compresión, vibración, abrasión, e impacto, así mismo, protegerá la fruta de la deshidratación y del ataque de microorganismos, pájaros y roedores; Evita la contaminación con productos químicos o cualquier otro producto o elemento, además debe proporcionar una atmósfera modificada benéfica. Para evitar el daño mecánico o la contaminación por medios biológicos o químicos los materiales de empaque deben ser estructurales, higiénicos y permeables.

De otra parte, el empaque también facilita la logística de su comercialización, esto significa agilizar la manipulación y transporte de la fruta, el conteo, el seguimiento y el almacenamiento. Bajo estas pautas, las canastillas plásticas son los empaques que más se ajustan a estos requerimientos, pues son fáciles de llenar, apilar, manipular y transportar. Además, están disponibles en una gran variedad de diseños especialmente relacionados con la altura de la canastilla y el grado de ventilación.

El peso de las canastillas plásticas es bajo comparado con la capacidad de transporte que presentan; son reutilizables, previa limpieza y desinfección, por lo cual la inversión inicial en su compra se recupera fácilmente. Las canastillas plásticas de **60 x 40 x 25 cm y 50 x 30 x 30 cm** son los empaques recomendados para el transporte de la granadilla cuando se comercializa en grandes volúmenes hacia los centros de distribución. Cuando se dirige al mercado de exportación, las cajas de cartón con una sola capa de granadilla son las recomendadas.

El empaque debe facilitar la impresión de información como el código de barras, el cual permite la trazabilidad del producto (seguimiento del producto desde el lote de producción, hasta la entrega al consumidor final). Finalmente, el empaque debe promover la venta de la fruta mediante diseños llamativos y proveer información de interés para el consumidor, tal como el contenido nutricional, la forma de consumo o alguna receta.

- **Etiquetado:** El producto será identificado con nombre y dirección del exportador, el nombre del producto si el contenido no es visible desde el exterior; y el nombre de la variedad o tipo comercial.

Además, debe ir registrado el país de origen, y mejor aún si se señala la región de producción. Dentro de las especificaciones comerciales debe ir la categoría, el calibre, el número de unidades y el peso neto.

- **Vida útil** El tiempo de vida útil estimado para esta alternativa es de 28 días, dos días de cosecha y acondicionamiento, 21 días de almacenamiento en frío (10°C y 80% humedad relativa), cinco días a condiciones ambiente. La anterior vida útil puede extenderse siempre y cuando se conserve la cadena de frío (10°C y 80% HR).

Figura 71. Proceso Productivo

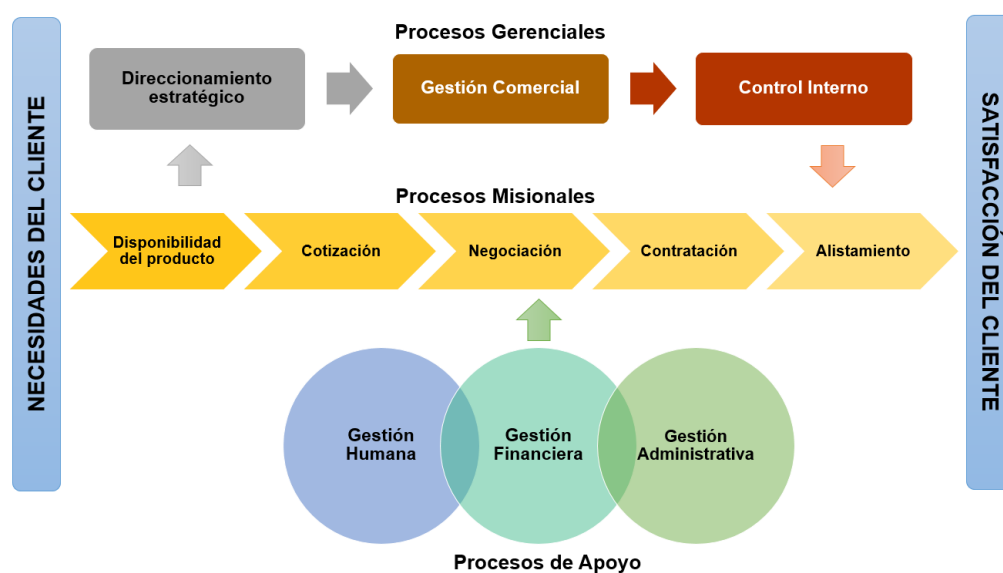
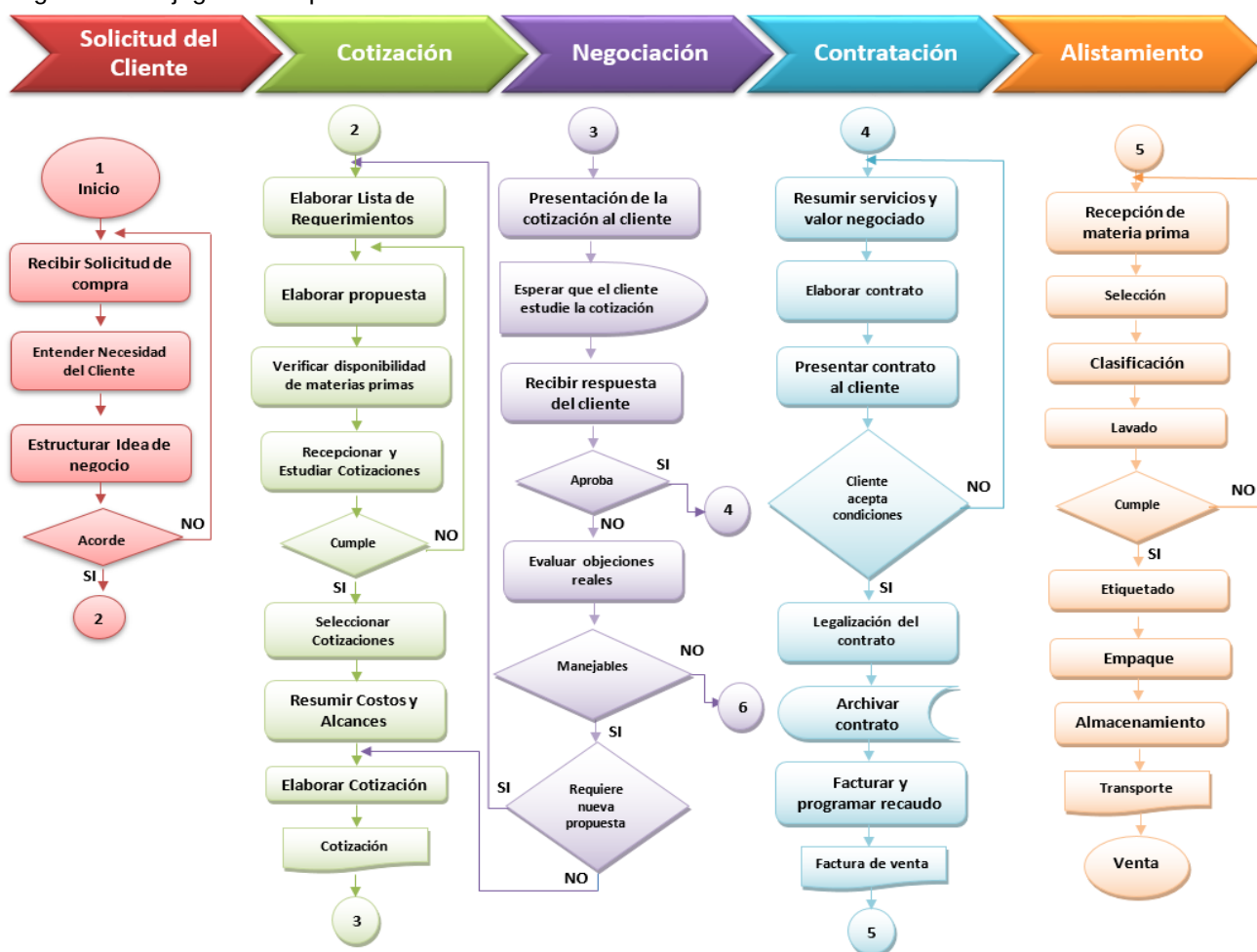


Figura 72. Flujoograma de proceso



Fuente. Elaboración Propia

7.4. DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

De acuerdo al proceso productivo seleccionado, el tamaño del proyecto y el estudio de mercado; se determina la cantidad y calidad de personal requerido para el funcionamiento de la futura empresa.

Para la determinación del personal necesario se tiene en cuenta el conocimiento, habilidades y experiencia necesaria para desarrollar las actividades específicas del proceso productivo y administrativo; que comprende este proyecto.

Tal como se observa en la tabla 36; el personal requerido para el desarrollo de las funciones misionales de la futura empresa “Exotic Fruits”, son un gerente, un asesor comercial, un jefe operativo y un auxiliar administrativo y contable.

Tabla 36. Determinación de mano de obra

CARGO	TIPO DE CONTRATACIÓN	TIPO DE COMPENSACIÓN
Gerente	Contrato laboral	Salario básico + Comisiones de ventas
Asesor comercial	Contrato laboral	Salario básico + Comisiones de ventas
Auxiliar administrativo y contable	Contrato laboral	Salario básico
Ingeniero Agrónomo	Contrato laboral	Salario básico
Jefe de procesos	Contrato laboral	Salario básico
Operario 1	Contrato laboral	Salario básico
Operario 2	Contrato laboral	Salario básico
Contador	Prestación de servicios	Salario básico

Fuente. Elaboración propia

7.5. DETERMINACION DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO

En la tabla 37, se describe la maquinaria y equipo necesarios para el proceso de alistamiento de la granadilla, teniendo en cuenta que la actividad de la futura empresa será la comercialización de este producto.

Así, la selección de los equipos se hizo teniendo en cuenta la capacidad de alistamiento requerida para atender el mercado meta, que son las comercializadoras de segundo nivel; y en términos de oferta, este mercado está condicionado por la disponibilidad de materias primas de Alto Putumayo

Adicional se determinó las necesidades de equipo y muebles de oficina para instalación del personal requerido dentro de la planta física de la empresa.

7.6. DISTRIBUCION DE PLANTA FÍSICA

La distribución de la planta física se diseñó teniendo en cuenta las áreas y la ordenación física que debe llevar los elementos de alistamiento del producto granadilla acorde al proceso productivo que se requiere, con el fin de facilitar la integración de los factores hombre-insumos y maquinaria que propicien una utilización efectiva del espacio y un ambiente físico apropiado y seguro.

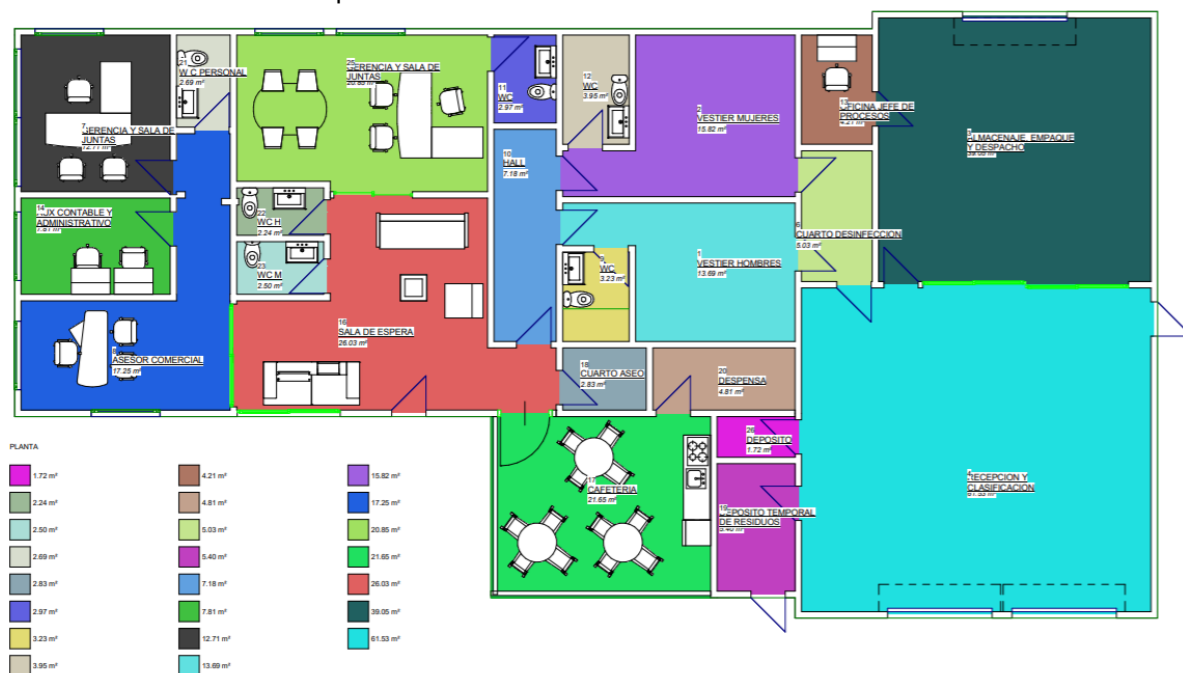
Así mismo se determinó las áreas y la ordenación de los cargos administrativos que se requieren para la comercialización de la granadilla; con el fin de crear un ambiente adecuado para el desempeño laboral. En figura 57 y 58 se presentan la propuesta y los planos de la distribución de la planta física en 3D.

Figura 73. Distribución de planta física en 3D



Fuente. Elaboración propia

Figura 74. Planos distribución de planta física



Fuente. Elaboración propia

Tabla 37. Descripción de áreas de planta física

Nº	Descripción del Área	Área (m2)	Presupuesto pesos
1	Vestier Hombres	13,69	2.464.200
2	Vestier mujeres	15,82	2.847.600
3	Almacenaje, empaque y despacho	39,05	7.029.000
4	Recepción y clasificación	61,53	11.075.400
6	Cuarto de desinfección	5,03	905.400
7	Oficina agrónoma	12,71	2.287.800
8	Asesor comercial	17,25	3.105.000
9	Baño	3,23	581.400
10	Hall	7,18	1.292.400
11	Baño	2,97	534.600
12	Baño	3,95	711.000
13	Oficina jefa de procesos	4,21	757.800
14	Auxiliar contable y administrativo	7,81	1.405.800
16	Sala de espera	26,09	4.696.200
17	Cafetería	21,65	3.897.000
18	Cuarto de aseo	2,83	509.400
19	Deposito temporal de residuos	5,40	972.000
20	Dispensa	4,81	865.800
21	Baño	2,69	484.200
22	Baño	2,24	403.200

23	Baño	2,50	450.000
25	Gerencia y sala de juntas	20,85	3.753.000
26	Deposito	1,72	309.600
		Presupuesto total	51.337.800

Fuente. Elaboración propia

7.7. REQUERIMIENTOS DE CONSTITUCIÓN

En la tabla 38, se describen los requerimientos comerciales, de seguridad laboral, funcionamiento y tributarios necesarios para la constitución, formalización y puesta en marcha de la futura empresa. Los costos de la constitución legal y de formalización de la empresa aparecen en el capítulo siguiente de factibilidad financiero

Tabla 38. Tramites de constitución y formalización de la empresa

COMERCIALES	SEGURIDAD LABORAL	FUNCIONAMIENTO	TRIBUTARIOS
Escritura pública autentica de la empresa. (Notaría)	Obtención del número patronal	Registro de Industria y comercio.	Registro Único Tributario, RUT.
Matricula de registro mercantil (Cámara de comercio)	Inscripción de trabajadores en Seguridad social (EPS, fondo de pensiones, fondo de cesantías, riesgos profesionales.	Licencia de funcionamiento de la Alcaldía Zonal.	Número de identificación tributaria, NIT.
Registro de libros de contabilidad	Inscripción de la empresa en el ICBF, SENA y Caja de Compensación Familiar.	Registro INVIMA	Inscripción de la empresa como responsable del impuesto de valor agregado, IVA. Establecer si es o no retenedor.
Certificado de existencia y representación legal.		Licencia Ambiental	Registro Único empresarial y Social, RUES.

Fuente. Elaboración propia basada en Méndez, 2016.

8. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

El plan financiero permite tener una buena idea sobre cuál es la estructura financiera óptima para llevar a cabo el negocio. Busca establecer información relevante acerca de aspectos como las posibles fuentes y los costos del financiamiento, tanto interno como externo, y los criterios para el manejo de excedentes.

También puede dar recomendaciones sobre manejo de depreciaciones y establecer criterios para definir los costos de oportunidad de los recursos del inversionista, y los costos que pueden clasificarse como muertos, brinda información de la rentabilidad y genera tranquilidad al inversionista ya que obtiene información básica para la evaluación financiera.⁸

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático – financiera, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.⁹

En ese orden, en el presente estudio se ordena la información obtenida en los diferentes estudios: de mercado, técnico e incluso administrativo, organizacional y legal, esto con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto puro y con financiamiento, se ha trabajado a precios constantes, de manera que los cálculos se realizan con base en la meta de inflación del Banco de la República para el año 2018, la cual se ubica en un rango de 2% - 4%.

Horizonte de vida. Hace referencia al tiempo en que estima la liquidación del proyecto, para el presente “Estudio de Factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits” dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del alto putumayo” se ha estimado un tiempo de cinco (5) años.

Inversiones. Hace referencia a la valoración de los rubros necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Se clasifican en: Activos fijos, Activos intangibles y diferidos y Capital de trabajo.

Activos fijos. Es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado y explotado por la empresa.¹⁰

Así, para el presente proyecto, se encuentran las siguientes inversiones en maquinaria y equipo, obras de infraestructura, adquisición de terrenos, muebles y enseres, equipo de computación.

⁸ MOKATE, Karen. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, con la colaboración de Adriana Cuervo de Forero y Hernán Vallejo. 2ª. ed. –Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Economía: Ediciones Uniandes: Alfaomega Colombiana, 2004.

⁹ Tomado de: <<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/828/5/CAPITULO%205.pdf>>

¹⁰ Tomado de: <<http://www.gerencie.com/concepto-o-definicion-de-activo-fijo.html>>

Para la puesta en marcha de la empresa es necesario adquirir un terreno y realizar construcciones y adecuaciones necesarias para la planta de acopio y procesos, como se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 39. Terrenos

TERRENOS			
Descripción	valor unitario	cantidad	Total
Terreno	20.000.000	1	20.000.000
TOTAL	20.000.000	1	20.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Obras de infraestructura

OBRAS DE INFRAESTRUCTURA			
Descripción	valor unitario	cantidad	Total
Construcciones y edificaciones	154.013.400	1	154.013.400
TOTAL	154.013.400	1	154.013.400

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto detallado de las obras de infraestructura, junto con los diseños de las adecuaciones se encuentra detallado en el estudio técnico de este proyecto.

La maquinaria, equipo de transporte y herramientas para el funcionamiento de la empresa tiene un valor total de \$ 112.500.000 como se observa en la siguiente tabla, el detalle de cada ítem se encuentra relacionado en el estudio técnico de este proyecto.

Tabla 41. Maquinaria y Equipo de la empresa “Exotic Fruits”

INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO			
Descripción	Costo unitario	cantidad	Costo total
Maquinaria y equipo de producción	60.000.000	1	60.000.000
Equipo de Transporte	50.000.000	1	50.000.000
Herramientas	250.000	10	2.500.000
TOTAL			112.500.000

Fuente: Elaboración Propia

Los muebles, enseres y equipos de oficina para el funcionamiento de la empresa se detallan en las tablas 42 Y 43, así:

Tabla 42. Muebles y Enseres de la empresa “Exotic Fruits”

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	valor unitario	cantidad	Total
Estaciones de trabajo	600.000	4	2.400.000
Oficina personalizada (Gerente)	600.000	1	600.000
Sillas estaciones de trabajo y oficina	100.000	20	2.000.000
Archivadores	200.000	6	1.200.000
Una mesa de juntas	1.000.000	1	1.000.000
Sillas para la sala de juntas	85.000	6	510.000
muebles sala de espera	3.000.000	1	3.000.000
TOTAL			10.710.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Equipo de Computación de la empresa “Exotic Fruits”.

EQUIPO DE OFICINA			
Descripción	valor unitario	cantidad	Total
Computador de escritorio core i5, 1000 Gb, 6 GB RAM	1.750.000	6	10.500.000
Impresora multifuncional EPSON	600.000	2	1.200.000
Computador portátil core i3, Led 14", 750 Gb, 4 Gb RAM	1.250.000	2	2.500.000
Maquina registradora con lector y balanza	630.000	1	630.000
Teléfono celular	300.000	6	1.800.000
televisor	1.700.000	2	3.400.000
TOTAL			20.030.000

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior, el presente proyecto estima un valor de inversión en activos fijos por **\$317.253.400 Pesos M/C**

8.1. TIPOS DE INVERSIONES

8.1.1. Inversiones en activos diferidos

Los activos diferidos, aunque se clasifican como un activo, no son más que unos gastos ya pagados, pero aún no utilizados, cuyo objetivo es no afectar la información financiera de la empresa en los periodos en los que aún no se han utilizado. Por diferentes circunstancias, la empresa decide comprar o pagar algunos gastos que no utilizará de forma inmediata, sino que los irá utilizando, consumiendo con el transcurso del tiempo, y mientras esto sucede, permanecen en calidad de activos.

En ese orden los activos intangibles y diferidos del presente proyecto están compuestos por: estudio de factibilidad, constitución jurídica, papelería y útiles de oficina (Gasto diferido), Licencias, autorizaciones, Software, diseño de imagen y marca e Imprevistos, por un valor total de \$ 22.705.000, como se observa en la tabla 44.

Tabla 44. Inversión en Activos Intangibles y Diferidos de la empresa “Exotic Fruits”.

ACTIVOS INTANGIBLES Y DIFERIDOS			
Descripción	valor unitario	cantidad	Total
Estudio de factibilidad	5.000.000	1	5.000.000
Constitución Jurídica	1.950.000	1	1.950.000
Gastos de montaje y puesta en marcha	3.000.000	1	3.000.000
Papelería y útiles de oficina (Gasto diferido)	250.000	1	250.000
Licencias, autorizaciones y otros.	2.500.000	1	2.500.000
Software administrativo	4.000.000	1	4.000.000
Diseño de imagen y marca	3.500.000	1	3.500.000
Imprevistos y otros (15% del total de gastos preoperativos)	2.505.000	1	2.505.000
TOTAL	22.705.000	8	22.705.000

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es una de las inversiones más importantes de un proyecto, en efecto, el proyecto puede considerar la inversión en activos fijos necesarios para poder

funcionar adecuadamente, pero si no contempla la inversión necesaria para financiar los desfases de caja durante su operación, probablemente fracase.¹¹

Cabe anotar que existen diferentes métodos para el cálculo del capital de trabajo, entre ellos, el método del periodo de desfase, déficit acumulado máximo, método contable y el método del costo de producción, para el caso del presente proyecto se ha tomado el último método; es decir, el método del costo de producción.

El método del costo de producción consiste en determinar los costos operacionales en que se incurre desde que se adquiere la materia prima hasta la fecha que se recauda el ingreso por la venta de la mercadería. (Durante todo ese lapso de tiempo, la empresa no recibe efectivo por su giro. Para ello, se debe calcular los costos de operación mensual o anual y dividirlo por el número de días para obtener un costo de operación diario, luego ese momento se multiplica por la duración del ciclo de vida.

Para el cálculo del capital de trabajo por este medio, se ha tenido en cuenta el costo de la materia prima, los salarios, los gastos de mantenimiento, publicidad servicios públicos, seguros, gastos de viaje y otros; todas las estimaciones mencionadas están calculadas para un año.

Para determinar el capital de trabajo se parte de la premisa de que el ciclo de producción está compuesto por treinta días, en ese sentido se calcula un capital de trabajo por mes, esta inversión hace parte del año cero (0) dado que se deberá contar con dicho dinero para la operación del proyecto en el año uno (1) y que para el presente proyecto suma un valor mensual de \$ 111.491.468, como se relaciona en la tabla 45.

Tabla 45. Cálculo del capital de trabajo a través del método del costo de producción

EXOTICS FRUITS Cálculo de capital de trabajo Método del costo de producción	
Ítem	Valor Año
Costo de la materia prima	977.600.000,0
Salarios	188.197.623,1
Gastos Administrativos	172.100.000,0
Total	1.337.897.623,1
Capital de trabajo/Mes	111.491.468,6

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, partiendo del supuesto de variables externas, tales como la inflación, incremento del salario mínimo, la devaluación, el crecimiento de la economía, entre otras, se hará incrementos del 4% cada año, lo que significa que cada año se requiere dicho porcentaje adicional para asegurar el normal desarrollo del proyecto y evitar contratiempos en la operación del mismo.

¹¹ SAPAG, Nassir. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007, p, 143.

8.2. FLUJO DE INVERSIONES

El flujo de inversiones detalla el total de inversiones que se requiere para la puesta en marcha de la empresa “Exotic Fruits”, como se observa en la siguiente tabla las inversiones se registran en el año cero (0) considerada la fase de preinversión del proyecto, en adelante se registra requerimientos de capital de trabajo; cabe anotar que las inversiones consignadas adquieren el carácter de negativas en el flujo de fondos puro y financiado por considerarse una salida de efectivo.

Tabla 46. Flujo de Inversiones de la empresa “Exotic Fruits”.

EXOTICS FRUITS FLUJO DE INVERSIONES						
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inversión en capital fijo	317.253.400,0					
Inversión en diferidos	22.705.000,0					
Inversión en capital de trabajo	111.491.468,6	4.459.658,7	4.638.045,1	4.823.566,9	5.016.509,6	5.217.170,0
TOTAL INVERSIONES	451.449.868,6	4.459.658,7	4.638.045,1	4.823.566,9	5.016.509,6	5.217.170,0

Fuente: Elaboración Propia

El total de la inversión en activos que la empresa requiere para la puesta en marcha asciende a la suma total de \$451.449.868 Pesos M/C

8.2.1. Costos operacionales

El conjunto de costos operacionales de la empresa se discrimina entre materia prima, costo de empaque, fletes y talento humano, así:

8.2.2. Materia Prima

Para el presente proyecto la materia prima corresponde a la granadilla adquirida a los diferentes productores de la región del alto putumayo.

Las estimaciones del costo consideran los resultados del estudio de mercado así:

- El mayor precio de venta al que han transado el kilo de granadilla los productores del alto putumayo han sido \$3.000 pesos y es el precio de temporada de baja producción. Este valor se lo ha considerado para las estimaciones de este proyecto.
- La cantidad en kilos que los productores pueden proveer a la empresa en temporada baja es de 20.800 kg/mes. Valor que se considera para las estimaciones del costo. El valor total de la materia prima (granadilla) al año corresponde a \$748.800.000, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 47. Costo año 1. Materia prima (granadilla)

DETALLE	valor compra kg	cantidad Kg/mes	Kg año	Valor costo año
Materia prima granadilla	\$ 3.000,00	20.800	249.600	748.800.000

Fuente: Elaboración Propia

Los costos directos de materiales e insumos consideran canastas, mallas de empaque y fletes, así:

- Una canasta de empaque tiene capacidad para 12 kg de granadilla, por tanto, el total de cajas requeridas para un mes de acuerdo a la materia prima adquirida corresponde a 1.733 cajas/mes, las cuales se adquieren en el mercado a un precio de \$3.000 c/u.
- El flete corresponde al valor de transporte por cada caja de granadilla. Teniendo en cuenta la consideración anterior, el total de caja corresponde a 1.733 cajas/mes. El valor del flete por caja corresponde a \$5.000.
- Adicionalmente cada kilo de granadilla requiere ir dentro de una malla de empaque, la cual tiene un precio de \$300.

El total del costo directo de materiales e insumos corresponde a un valor año de \$ 241.280.000 pesos. Como se relaciona en la siguiente tabla

Tabla 48. Costo directo de materiales e insumos

DETALLE	Vr Unt	Und /mes	Und/año	Valor Costo Año
Canasta de empaque	\$ 3.000	1.733	20.800	62.400.000
Flete	\$ 5.000	1.733	20.800	104.000.000
Malla de empaque	\$ 300	20.800	249.600	74.880.000
TOTAL				241.280.000

Fuente: Elaboración Propia

El costo unitario del producto por kilo, corresponde a \$3.967 pesos. Como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 49. Costo unitario de materiales e insumos

DETALLE	Vr Unt/kg
Kilo de granadilla	\$ 3.000
Canasta de empaque/kg	\$ 250
Flete/kg	\$ 417
Malla de empaque*kg	\$ 300
TOTAL	\$ 3.967

Fuente: Elaboración Propia

8.2.3. Recurso Humano

De acuerdo al estudio organizacional del presente proyecto que establece el organigrama empresarial, el talento humano requerido para la puesta en marcha de “Exotic Fruits” se relaciona a continuación, junto con el salario mensual determinado para cada cargo:

Tabla 50. Recurso Humano de la empresa “Exotic Fruits”.

RECURSO HUMANO EXOTICS FRUITS			
Personal requerido	Cantidad	Salario mensual	Salario anual
GERENTE	1	2.343.726	28.124.712
ASESOR COMERCIAL	1	1.562.484	18.749.808
CONTADOR	1	1.562.484	18.749.808
INGENIERO AGRONOMO	1	1.562.484	18.749.808
AUXILIAR CONTABLE	1	781.242	9.374.904
JEFE DE BODEGA	1	1.562.484	18.749.808
OPERARIO 1	1	781.242	9.374.904
OPERARIO 2	1	781.242	9.374.904
TOTAL	8	10.937.388	131.248.656

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que los salarios se consideraron en base al salario mínimo legal vigente y al auxilio de transporte del año 2018, considerando los incrementos establecidos de ley. Para los años de proyección se consideran incrementos del salario mínimo legal vigente del 6%, porcentaje en promedio de incrementos en los últimos años.

Nómina del Recurso Humano: La construcción de la nómina se realiza teniendo en cuenta la normatividad vigente en materia tributaria y laboral, las últimas reformas indican que la salud será pagada solo a aquellos asalariados que superen los diez salarios mínimos legales vigentes (SMLV), de la misma manera en los aportes parafiscales solo se tendrá en cuenta el aporte a las cajas de compensación familiar excluyendo al SENA y al Bienestar Familiar.

Por su parte, el pago por concepto de aseguradoras de riesgos laborales (ARL) para el presente proyecto se asume que es de nivel 1 para personal administrativo (Gerente, contador y auxiliar contable) y nivel III para el personal operativo (ingeniero agrónomo, operarios, jefe de bodega y asesor comercial) el porcentaje de cotización es una tarifa que corresponde a la clasificación de riesgo de la actividad económica que desempeña la empresa.¹²

Tabla 51. Nivel de riesgo, ARL.

CLASE DE RIESGO	VALOR MÍNIMO	VALOR INICIAL	VALOR MÁXIMO
I	0,348%	0,522%	0,696%
II	0,435%	1,044%	1,653%
III	0,783%	2,436%	4,089%
IV	1,740%	4,350%	6,960%
V	3,219%	6,960%	8,700%

Fuente: <http://www.arlsura.com/index.php/component/glossary/Glosario-de-T%C3%A9rminos-99/P/Porcentaje-de-cotizaci%C3%B3n-106/>

Con base en las anteriores consideraciones se construye la nómina de trabajadores de la empresa “Exotic Fruits”, la cual se puede observar en la tabla 52.

¹² Este porcentaje se utiliza para el cálculo de los aportes mensuales que debe efectuar la empresa.

Tabla 52. Nómina de trabajadores para la empresa “Exotic Fruits”.

NOMINA DE TRABAJADORES AÑO 1															
CARGO	cantidad	salario basico mensual a 2018	auxilio de transporte mensual	salario anual	auxilio de transporte anual	SEGURIDAD SOCIAL			PARAFISCALES Caja de Compensacion Familiar	PRESTACIONES SOCIALES					Valor Total Unitario/Anual
						Salud	Pensión	ARL		Prima Legal	Cesantias	Intereses de Cesantias	Vacaciones	Dotacion /anual	
GERENTE	1	2.343.726,0	-	28.124.712,0	-		3.374.965,4	146.811	1.124.988,5	2.342.788,5	2.342.788,5	281.134,6	1.172.800,5	-	38.910.989,0
ASESOR COMERCIAL	1	1.562.484,0	-	18.749.808,0	-		2.249.977,0	97.874	749.992,3	1.561.859,0	1.561.859,0	187.423,1	781.867,0	-	25.940.659,4
CONTADOR	1	1.562.484,0	-	18.749.808,0	-		2.249.977,0	97.874	749.992,3	1.561.859,0	1.561.859,0	187.423,1	781.867,0	-	25.940.659,4
INGENIERO AGRONOMO	1	1.562.484,0	-	18.749.808,0	-	-	2.249.977,0	456.745	749.992,3	1.561.859,0	1.561.859,0	187.423,1	781.867,0	-	26.299.530,7
AUXILIAR CONTABLE	1	781.242,0	88.211	9.374.904,0	1.058.532,0	-	1.124.988,5	48.937	374.996,2	869.105,2	869.105,2	104.292,6	390.933,5	600.000	14.815.794,2
JEFE DE BODEGA	1	1.562.484,0	-	18.749.808,0	-		2.249.977,0	456.745	749.992,3	1.561.859,0	1.561.859,0	187.423,1	781.867,0	-	26.299.530,7
OPERARIO 1	1	781.242,0	88.211	9.374.904,0	1.058.532,0		1.124.988,5	228.373	374.996,2	869.105,2	869.105,2	104.292,6	390.933,5	600.000	14.995.229,9
OPERARIO 2	1	781.242,0	88.211	9.374.904,0	1.058.532,0		1.124.988,5	228.373	374.996,2	869.105,2	869.105,2	104.292,6	390.933,5	600.000	14.995.229,9
Total	8	10.937.388	264.633	131.248.656	3.175.596	-	15.749.839	1.761.732	5.249.946	11.197.540	11.197.540	1.343.705	5.473.069	1.800.000	188.197.623

Fuente: Elaboración Propia

En el valor anual de la nómina, se incluye seguridad social, aportes parafiscales, prestaciones sociales y dotación anual corresponde a \$ 188.197.623

8.2.4. Gastos de administración

Para la construcción de los gastos de administración se han contemplado los siguientes rubros: Servicios públicos, publicidad, mantenimiento maquinaria, seguros, gastos de viaje, elementos de aseo y cafetería, papelería y combustibles, así:

Tabla 53. Gastos de administración “Exotic Fruits”

Rubro	Valor/mes	Valor/año
Servicios Públicos	2.800.000	33.600.000
Publicidad	2.000.000	24.000.000
Mantenimiento Maquinaria	3.000.000	36.000.000
Seguros	2.000.000	500.000
Gastos de viaje	6.000.000	24.000.000
Elementos de Aseo y Cafetería	500.000	6.000.000
Útiles y Papelería	1.000.000	12.000.000
Combustibles y Lubricantes	3.000.000	36.000.000
TOTAL	20.300.000	172.100.000

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de servicios públicos se encuentran detallados en la tabla 51, así:

Tabla 54. Gastos en servicios públicos de la empresa “Exotic Fruits”

Servicios Públicos	Costo/Mes prom.	Costo/Año prom.
1. Internet	200.000	2.400.000
2. Energía	1.000.000	12.000.000
3. Agua	1.000.000	12.000.000
4. Teléfonos celulares	600.000	7.200.000
TOTAL	2.800.000	33.600.000

Fuente: Elaboración Propia

8.2.5. Costos y gastos totales

A continuación, se presentan los costos y gastos totales de la empresa “Exotic Fruits”, detallando los costos de ventas, señalados con antelación, la mano de obra, denotada en la nómina y los gastos de administración, conformados por servicios públicos, publicidad, arrendamiento y mantenimiento entre otros, tanto del año 1 y sus proyecciones.

Tabla 55. Costos y gastos totales de la empresa “Exotic Fruits”

Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Costos de ventas	990.080.000	1.029.683.200	1.070.870.528	1.113.705.349	1.158.253.563
Mano de obra	188.197.623	199.489.480	211.458.849	224.146.380	237.595.163
Gastos de Administracion	172.100.000	178.984.000	186.143.360	193.589.094	201.332.658
TOTAL	1.350.377.623	1.408.156.680	1.468.472.737	1.531.440.824	1.597.181.384

Fuente: Elaboración Propia

Las proyecciones de cada ítem se detallan de la siguiente manera:

- El crecimiento año a año del costo de ventas corresponde al incremento del IPC anual, el cual el Banco de la Republica lo ha estimado como objetivo entre un 2% - 4%. Para efectos del proyecto se consideró un incremento del 4% anual.
- El costo de la mano de obra incrementa anualmente conforme al incremento del salario mínimo legal vigente, tomando como promedio los incrementos de los últimos años, obteniendo un porcentaje de 6%.
- Los gastos de administración incrementan anualmente en un 4% considerando el IPC conforme al crecimiento del costo de ventas.

8.2.6. Depreciación

Con base en *Gerencie.com* la depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga del él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable. Para asignar la vida útil de los activos se ha seguido los periodos establecidos por la contabilidad, el cálculo se ha realizado con base en el método de línea recta que sugiere dividir el precio del activo entre la vida útil del mismo, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 56. Depreciación de los activos fijos de la empresa “Exotic Fruits”

EXOTICS FRUITS									
GASTOS DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS									
Activos depreciables	Costo unitario	cant.	Costo total	Vida útil	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Maquinaria y equipo de produccion	60.000.000,00	1	60.000.000	5	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Equipo de Transporte	50.000.000,00	1	50.000.000	5	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Herramientas	250.000,00	10	2.500.000	5	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Construcciones y edificaciones	154.013.400,00	1	154.013.400	10	15.401.340	15.401.340	15.401.340	15.401.340	15.401.340
Estaciones de trabajo	600.000,00	4	2.400.000	5	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Oficina personalizada (Gerente)	600.000,00	1	600.000	5	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Sillas estaciones de trabajo y oficina	100.000,00	20	2.000.000	5	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Archivadores	200.000,00	6	1.200.000	5	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Una mesa de juntas	1.000.000,00	1	1.000.000	5	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Sillas para la sala de juntas	85.000,00	6	510.000	5	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000
muebles sala de espera	3.000.000,00	1	3.000.000	5	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Computador de escritorio core i5, 1000 Gb, 6 GB RAM	1.750.000,00	6	10.500.000	5	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
Impresora multifuncional EPSON	600.000,00	2	1.200.000	5	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Computador portatil core i3, Led 14', 750 Gb, 4 Gb RAM	1.250.000,00	2	2.500.000	5	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Maquina registradora con lector y balanza	630.000,00	1	630.000	5	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000
Teléfono celular	300.000,00	6	1.800.000	1	1.800.000				
televisor	1.700.000,00	2	3.400.000	1	3.400.000				
TOTAL DEPRECIACION ANUAL			\$ 297.253.400		\$ 44.809.340	\$ 43.009.340	\$ 43.009.340	\$ 43.009.340	\$ 43.009.340
DEPRECIACION ACUMULADA					\$ 44.809.340	\$ 87.818.680	\$ 130.828.020	\$ 173.837.360	\$ 216.846.700

Fuente: Elaboración Propia

8.2.7. Amortización

La amortización de los activos intangibles y diferidos se realiza en cinco años, en este punto es importante resaltar que los estudios previos como el de factibilidad se consideran costos muertos, los cuales hacen referencia a aquellos costos en los que se tiene que incurrir para la realización del proyecto y no son reembolsables.

Amortización de diferidos: En primera instancia es conveniente conceptualizar sobre la amortización, la cual es considerada como un término económico y contable que tiene que ver con el proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. En otras palabras, es la compensación en dinero del valor de los medios fundamentales de trabajo (montaje, adecuaciones, gastos de constitución e instalaciones). Dicha amortización se realiza con base en la vida útil del proyecto.

Tabla 57. Amortización de activos intangibles y diferidos de “Exotic Fruits”.

ACTIVOS INTANGIBLES Y DIFERIDOS									
Detalle	valor unitario	cant.	Total	Tiempo (años)	año1	año2	año3	año4	año5
Estudio de factibilidad	5.000.000	1	5.000.000	5	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Constitución Jurídica	1.950.000	1	1.950.000	5	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Gastos de montaje y puesta en	3.000.000	1	3.000.000	5	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Papelería y útiles de oficina (Gasto diferido)	250.000	1	250.000	5	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Licencias, autorizaciones y otros.	2.500.000	1	2.500.000	5	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Software administrativo	4.000.000	1	4.000.000	5	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Diseño de imagen y marca	3.500.000	1	3.500.000	5	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Imprevistos y otros (15% del total de gastos preoperativos)	2.505.000	1	2.505.000	5	501.000	501.000	501.000	501.000	501.000
TOTAL	22.705.000	8	22.705.000	5	4.541.000	4.541.000	4.541.000	4.541.000	4.541.000

Fuente: Elaboración Propia

8.2.8. Ingresos del Plan de Negocios

Los ingresos provienen fundamentalmente de los precios y de las cantidades ofrecidas y demandadas, en efecto, para el presente plan de negocios se ha considerado los datos obtenidos en el estudio de mercado en términos de demanda y oferta y se han incorporado al presente análisis; los precios se han tomado del mismo estudio y adicionalmente se le ha incorporado el efecto de la inflación, de manera que cada año se realizan ajustes con base en la meta de inflación fijada por el Banco de la República (4%). En la siguiente tabla se observa el comportamiento de los precios.

Tabla 58. Proyección de precios al consumidor, 2018 – 2022

Proyección de precios al consumidor, periodo 2018-2022					
Concepto	2018,00	2019,00	2020,00	2021,00	2022,00
Granadilla kg	6.000	6.240	6.490	6.749	7.019

Fuente: Elaboración Propia

EL precio de venta al consumidor se obtuvo del estudio de mercado, el cual corresponde al precio más bajo del mercado en temporada de alta producción. Se considera este nivel de precios para mantener una proyección conservadora en el análisis financiero debido a los diferentes riesgos a los cuales está expuesto el sector agrícola en cuanto a clima, plagas y otros.

La proyección de la demanda corresponde a la cantidad de producto que los proveedores pueden cumplir en temporada de baja producción; datos obtenidos del estudio de mercado. Las proyecciones para los siguientes años se mantienen constantes debido a que se procura un análisis conservador de los ingresos.

Tabla 59. Proyección de demanda “Exotic Fruits”.

Proyecciones de la demanda efectiva					
Demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Granadilla Kg	249.600	249.600	249.600	249.600	249.600

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos totales de la empresa “Exotic Fruits” se resumen así:

Tabla 60. Proyección de ingresos “Exotic Fruits”

INGRESOS EXOTIC FRUITS					
Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Granadilla	1.497.600.000	1.557.504.000	1.619.804.160	1.684.596.326	1.751.980.179
TOTAL	1.497.600.000	1.557.504.000	1.619.804.160	1.684.596.326	1.751.980.179

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos totales incrementan año a año por efecto del crecimiento de los precios debido a que las cantidades se mantienen constantes en el tiempo. Dicho crecimiento corresponde a 4% anual.

8.2.9. Endeudamiento

Para efectos de plantear un escenario del proyecto en donde parte de los recursos provengan de una fuente de financiamiento, se ha considerado gestionar recursos mediante crédito por parte del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, entidad que opera como banca de segundo piso.

Cabe señalar que las tasas que ofrece el sector se han comparado con las tasas del mercado, al mismo tiempo se ha tenido en cuenta la naturaleza del crédito y las condiciones del mismo.

El proyecto considera un valor de endeudamiento de \$ 239.174.268 millones, los cuales corresponden a tres créditos relacionados a continuación, junto con la tasa de interés anual y el plazo para pago.

Tabla 61. Relación de créditos y condiciones

No	VALOR	TASA ANUAL	PLAZO
1	81.727.390,00	17%	10
2	100.000.000,00	14%	5
3	57.446.878,00	17%	10
TOTAL	239.174.268,00		

Fuente: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/l%C3%ADneas-de-cr%C3%A9dito>

8.2.10. Tabla de pagos del crédito

Con base en las condiciones antes mencionadas, se ha construido la tabla de amortización de los créditos para la empresa; en ellas se visualiza el periodo, el saldo anual de la deuda, los intereses que se aplican con la tasa y la cuota, que es la sumatoria de los intereses más la amortización. Para esta amortización se considera el método de cuota fija.

Tabla 62. Tabla de amortización del crédito 1 – Cuota fija

PERIODO	SALDO	AMORTIZACION	INTERESES	CUOTA
0	81.727.390,00			
1	78.041.716,37	3.685.673,63	13.730.201,52	\$ 17.415.875,15
2	73.736.849,58	4.304.866,79	13.111.008,35	\$ 17.415.875,15
3	68.708.765,17	5.028.084,42	12.387.790,73	\$ 17.415.875,15
4	62.835.962,57	5.872.802,60	11.543.072,55	\$ 17.415.875,15
5	55.976.529,13	6.859.433,43	10.556.441,71	\$ 17.415.875,15
6	47.964.710,88	8.011.818,25	9.404.056,89	\$ 17.415.875,15
7	38.606.907,17	9.357.803,72	8.058.071,43	\$ 17.415.875,15
8	27.676.992,43	10.929.914,74	6.485.960,40	\$ 17.415.875,15
9	14.910.852,01	12.766.140,42	4.649.734,73	\$ 17.415.875,15
10	0,00	14.910.852,01	2.505.023,14	\$ 17.415.875,15

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63. Tabla de amortización del crédito 2 – Cuota fija

PERIODO	SALDO	AMORTIZACION	INTERESES	CUOTA
0	100.000.000,00			
1	84.991.114,52	15.008.885,48	14.400.000,00	\$ 29.408.885,48
2	67.820.949,53	17.170.164,99	12.238.720,49	\$ 29.408.885,48
3	48.178.280,78	19.642.668,75	9.766.216,73	\$ 29.408.885,48
4	25.707.067,73	22.471.213,05	6.937.672,43	\$ 29.408.885,48
5	-	25.707.067,73	3.701.817,75	\$ 29.408.885,48

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 64. Tabla de amortización del crédito 3 – Cuota fija

PERIODO	SALDO	AMORTIZACION	INTERESES	CUOTA
0	57.446.878,00			
1	54.856.186,64	2.590.691,36	9.651.075,50	\$ 12.241.766,86
2	51.830.259,13	3.025.927,51	9.215.839,36	\$ 12.241.766,86
3	48.295.975,80	3.534.283,33	8.707.483,53	\$ 12.241.766,86
4	44.167.932,88	4.128.042,93	8.113.723,94	\$ 12.241.766,86
5	39.346.378,74	4.821.554,14	7.420.212,72	\$ 12.241.766,86
6	33.714.803,50	5.631.575,24	6.610.191,63	\$ 12.241.766,86
7	27.137.123,62	6.577.679,88	5.664.086,99	\$ 12.241.766,86
8	19.454.393,53	7.682.730,09	4.559.036,77	\$ 12.241.766,86
9	10.480.964,78	8.973.428,75	3.268.338,11	\$ 12.241.766,86
10	(0,00)	10.480.964,78	1.760.802,08	\$ 12.241.766,86

Fuente: Elaboración Propia

8.2.11. Estructura de capital

La estructura de capital se ha construido teniendo en cuenta la evaluación de diferentes variables, entre ellas, las condiciones de la banca de segundo piso, las tasas de interés de captación y colocación, el plazo y los recursos propios. En la siguiente tabla se observa la estructura del capital de la empresa “Exotic Fruits”.

Tabla 65. Estructura de capital de la empresa “Exotic Fruits”

ESTRUTURA DEL CAPITAL	
CARACTERISTICA	valor
Tasa interes ponderada	15,80%
Inversión en capital fijo	(317.253.400)
Inversión en diferidos	(22.705.000)
Inversión en capital de trabajo	(112.531.469)
Total inversión	(452.489.869)
Credito (53%)	(239.174.268)
Recursos propios (47%)	213.315.601

Fuente: Elaboración Propia

La estructura de capital se ha distribuido en un 53% pasivo y 47% patrimonio, cálculo realizado con base en el total de la inversión conformada por capital fijo, diferidos y capital de trabajo; se observa la tasa promedio ponderada de los créditos en 15,8% NMV.

8.3. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son documentos contables básicos que se elaboran con el propósito de simular un comportamiento futuro del plan de negocios y al mismo tiempo se realizan para la construcción de los flujos de fondos del proyecto y la posterior evaluación del mismo. Adicionalmente, se elaboran con la finalidad de informar sobre la

posición financiera de una entidad en una fecha dada, los resultados de operación y los cambios en la posición financiera para el ejercicio contable de manera fehaciente, veraz y oportuna.¹³ A continuación se presentan las proyecciones del Estado de resultados, Balance general y el flujo de efectivo, de la empresa “Exotic Fruits”.

Tabla 66. Estado de resultado de la empresa “Exotic Fruits”

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Venta de Granadilla	1.497.600.000,00	1.557.504.000,00	1.619.804.160,00	1.684.596.326,40	1.751.980.179,46
TOTAL INGRESOS	1.497.600.000,00	1.557.504.000,00	1.619.804.160,00	1.684.596.326,40	1.751.980.179,46
COSTOS					
Costos de ventas	990.080.000	1.029.683.200	1.070.870.528	1.113.705.349	1.158.253.563
Mano de obra	188.197.623,08	199.489.480,47	211.458.849,29	224.146.380,25	237.595.163,07
Depreciación	44.809.340,00	43.009.340,00	43.009.340,00	43.009.340,00	43.009.340,00
Amortización	4.541.000,00	4.541.000,00	4.541.000,00	4.541.000,00	4.541.000,00
TOTAL COSTOS	1.227.627.963,08	1.276.723.020,47	1.329.879.717,29	1.385.402.069,37	1.443.399.066,15
UTILIDAD BRUTA	269.972.036,92	280.780.979,53	289.924.442,71	299.194.257,03	308.581.113,30
GASTOS					
Administración	172.100.000,00	178.984.000,00	186.143.360,00	193.589.094,40	201.332.658,18
TOTAL GASTOS	172.100.000,00	178.984.000,00	186.143.360,00	193.589.094,40	201.332.658,18
UTILIDAD OPERATIVA	97.872.036,92	101.796.979,53	103.781.082,71	105.605.162,63	107.248.455,13
OTROS GASTOS					
Financieros	37.781.277,02	34.565.568,20	30.861.491,00	26.594.468,91	21.678.472,19
TOTAL OTROS GASTOS	37.781.277,02	34.565.568,20	30.861.491,00	26.594.468,91	21.678.472,19
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	60.090.759,89	67.231.411,34	72.919.591,71	79.010.693,71	85.569.982,94
PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA	19.829.950,77	22.186.365,74	24.063.465,26	26.073.528,93	28.238.094,37
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	898.560,00	934.502,40	971.882,50	1.010.757,80	1.051.188,11
UTILIDAD DEL EJERCICIO	39.362.249,13	44.110.543,20	47.884.243,95	51.926.406,99	56.280.700,46
Reserva legal		4.411.054,32	4.788.424,39	5.192.640,70	5.628.070,05

Fuente: Elaboración Propia

¹³ BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos, Edición 3°, 1998.

Tabla 67. Balance general de la empresa “Exotic Fruits”

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
disponible	112.531.468,6	200.687.318,0	270.239.599,3	339.383.626,4	408.437.253,8	477.085.234,7
cuentas por cobrar						
inventarios						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	112.531.468,6	200.687.318,0	270.239.599,3	339.383.626,4	408.437.253,8	477.085.234,7
ACTIVOS FIJOS						
terrenos	20.000.000,0	20.000.000,0	20.000.000,0	20.000.000,0	20.000.000,0	20.000.000,0
Maquinaria y equipo	112.500.000,0	112.500.000,0	112.500.000,0	112.500.000,0	112.500.000,0	112.500.000,0
Muebles y enseres	10.710.000,0	10.710.000,0	10.710.000,0	10.710.000,0	10.710.000,0	10.710.000,0
Equipo de computo y comunicaciones	20.030.000,0	20.030.000,0	20.030.000,0	20.030.000,0	20.030.000,0	20.030.000,0
Edificaciones y construcciones	154.013.400,0	154.013.400,0	154.013.400,0	154.013.400,0	154.013.400,0	154.013.400,0
Depreciación acumulada		44.809.340,0	87.818.680,0	130.828.020,0	173.837.360,0	216.846.700,0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	317.253.400,0	272.444.060,0	229.434.720,0	186.425.380,0	143.416.040,0	100.406.700,0
DIFERIDOS	22.705.000,0	18.164.000,0	13.623.000,0	9.082.000,0	4.541.000,0	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	22.705.000,0	18.164.000,0	13.623.000,0	9.082.000,0	4.541.000,0	-
TOTAL ACTIVOS	452.489.868,6	491.295.378,0	513.297.319,3	534.891.006,4	556.394.293,8	577.491.934,7
PASIVOS						
obligaciones financieras	239.174.268,0	217.889.017,5	193.388.058,2	165.183.021,7	132.710.963,2	95.322.907,9
cuentas por pagar		-	-	-	-	-
Impuestos por pagar		20.728.510,8	23.120.868,1	25.035.347,8	27.084.286,7	29.289.282,5
TOTAL PASIVO	239.174.268,0	238.617.528,3	216.508.926,4	190.218.369,5	159.795.249,9	124.612.190,3
PATRIMONIO						
aportes de capital	213.315.600,6	213.315.600,6	213.315.600,6	213.315.600,6	213.315.600,6	213.315.600,6
utilidad/perdida del ejercicio		39.362.249,1	39.699.488,9	43.095.819,6	46.733.766,3	50.652.630,4
reserva legal		-	4.411.054,3	9.199.478,7	14.392.119,4	20.020.189,5
utilidades/perdidas acumuladas			39.362.249,1	79.061.738,0	122.157.557,6	168.891.323,9
TOTAL PATRIMONIO	213.315.600,6	252.677.849,7	296.788.392,9	344.672.636,9	396.599.043,9	452.879.744,3
TOTA PASIVO + PATRIMONIO	452.489.868,6	491.295.378,0	513.297.319,3	534.891.006,4	556.394.293,8	577.491.934,7

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 68. Estado del Flujo de Efectivo de la empresa “Exotic Fruits”.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.497.600.000,00	1.557.504.000,00	1.619.804.160,00	1.684.596.326,40	1.751.980.179,46
(-) Variacion de deudores	-	-	-	-	-
(=) Caja de ventas	1.497.600.000,00	1.557.504.000,00	1.619.804.160,00	1.684.596.326,40	1.751.980.179,46
(-) Costos de Ventas	1.178.277.623,08	1.229.172.680,47	1.282.329.377,29	1.337.851.729,37	1.395.848.726,15
(=) Caja de Produccion	(1.178.277.623,08)	(1.229.172.680,47)	(1.282.329.377,29)	(1.337.851.729,37)	(1.395.848.726,15)
(-) Gastos de admon desembolsables	172.100.000,00	178.984.000,00	186.143.360,00	193.589.094,40	201.332.658,18
(-) Impuestos generados en el periodo	20.728.510,77	23.120.868,14	25.035.347,76	27.084.286,72	29.289.282,48
(+) Variacion de impuestos por pagar	20.728.510,77	2.392.357,38	1.914.479,62	2.048.938,96	2.204.995,76
(=) Caja de Operacion	(172.100.000,00)	(199.712.510,77)	(209.264.228,14)	(218.624.442,16)	(228.416.944,90)
Efectivo total generado por las operaciones	147.222.376,92	128.618.808,77	128.210.554,56	128.120.154,87	127.714.508,41
(+) Deudas nuevas a largo plazo	239.174.268,00	-	-	-	-
(-) Abono a capital Obligaciones financieras	(21.285.250,47)	(24.500.959,29)	(28.205.036,49)	(32.472.058,58)	(37.388.055,30)
(-) Pago de Intereses	(37.781.277,02)	(34.565.568,20)	(30.861.491,00)	(26.594.468,91)	(21.678.472,19)
(-) inversiones	(239.174.268,00)	-	-	-	-
(=) Efectivo Generado por la financiacion	(59.066.527,49)	(59.066.527,49)	(59.066.527,49)	(59.066.527,49)	(59.066.527,49)
(-) Compras de PPyE	-	-	-	-	-
(=) Efectivo Generado por la inversion	-	-	-	-	-
(=) Efectivo del periodo	88.155.849,43	69.552.281,28	69.144.027,08	69.053.627,38	68.647.980,92
(+) Caja Inicial	112.531.468,59	200.687.318,02	270.239.599,30	339.383.626,37	408.437.253,75
(=) Caja Final	200.687.318,02	270.239.599,30	339.383.626,37	408.437.253,75	477.085.234,67

Fuente: Elaboración Propia

8.4. FLUJOS DE FONDOS DEL INVERSIONISTA

Permiten visualizar las entradas y salidas de efectivo en un determinado periodo de tiempo, en este caso anual, en primera instancia se presenta el flujo de fondos puro; es decir, sin financiamiento y posteriormente el flujo de fondos con financiamiento. Plantear estos dos escenarios resulta de gran importancia pues permiten calcular la rentabilidad del proyecto para el inversionista cuando el 100% de los recursos es financiado con capital propio y, por otra parte, cuando una proporción (53%) de los recursos es con endeudamiento.

Tabla 69. Flujo de fondos puro de la empresa “Exotic Fruits”.

EXOTICS FRUITS						
Flujo de fondos puro del proyecto						
Descripción	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos operacionales		1.497.600.000	1.557.504.000	1.619.804.160	1.684.596.326	1.751.980.179
Costos y gastos operacionales		1.350.377.623	1.408.156.680	1.468.472.737	1.531.440.824	1.597.181.384
Depreciación		44.809.340	43.009.340	43.009.340	43.009.340	43.009.340
Amortización de diferidos		4.541.000	4.541.000	4.541.000	4.541.000	4.541.000
Utilidad despues de depreciación	-	97.872.037	101.796.980	103.781.083	105.605.163	107.248.455
Utilidad gravable para imporenta	-	97.872.037	101.796.980	103.781.083	105.605.163	107.248.455
Impuesto de renta	-	-	32.297.772	33.593.003	34.247.757	34.849.704
industria y comercio (6/1000)	-	898.560	934.502	971.882	1.010.758	1.051.188
Utilidad despues de impuestos	-	96.973.477	68.564.705	69.216.197	70.346.648	71.347.563
Inversión en capital fijo	(317.253.400)					
Inversión en diferidos	(22.705.000)					
Inversión en capital de trabajo	(112.531.469)	(4.501.259)	(4.681.309)	(4.868.561)	(5.063.304)	(5.265.836)
Depreciación		44.809.340	43.009.340	43.009.340	43.009.340	43.009.340
Amortización de diferidos		4.541.000	4.541.000	4.541.000	4.541.000	4.541.000
Flujo neto	(452.489.869)	141.822.558	111.433.736	111.897.976	112.833.684	113.632.067

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 70. Flujo de fondos financiado de la empresa “Exotic Fruits”

EXOTICS FRUITS						
Flujo de fondos financiado						
Descripción	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos operacionales		1.497.600.000,0	1.557.504.000,0	1.619.804.160,0	1.684.596.326,4	1.751.980.179,5
Costos operacionales		1.350.377.623,1	1.408.156.680,5	1.468.472.737,3	1.531.440.823,8	1.597.181.384,3
Depreciación		44.809.340,0	43.009.340,0	43.009.340,0	43.009.340,0	43.009.340,0
Amortización de diferidos		4.541.000,0	4.541.000,0	4.541.000,0	4.541.000,0	4.541.000,0
Gastos financieros		37.781.277,0	34.565.568,2	30.861.491,0	26.594.468,9	21.678.472,2
Utilidad despues de depreciacion	-	60.090.759,9	67.231.411,3	72.919.591,7	79.010.693,7	85.569.982,9
Perdidas anteriores		-				
Utilidad gravable para imporenta	-	60.090.759,9	67.231.411,3	72.919.591,7	79.010.693,7	85.569.982,9
Impuesto de renta	-	-	19.829.950,8	22.186.365,7	24.063.465,3	26.073.528,9
industria y comercio (6/1000)	-	898.560,0	934.502,4	971.882,5	1.010.757,8	1.051.188,1
Utilidad despues de impuestos	-	59.192.199,9	46.466.958,2	49.761.343,5	53.936.470,7	58.445.265,9
Desembolso de crédito	239.174.268,0					
Inversión en capital fijo	(317.253.400,0)					
Inversión en diferidos	(22.705.000,0)					
Inversión en capital de trabajo	(112.531.468,6)	(4.501.258,7)	(4.681.309,1)	(4.868.561,5)	(5.063.303,9)	(5.265.836,1)
Depreciación		44.809.340,0	43.009.340,0	43.009.340,0	43.009.340,0	43.009.340,0
Amortización de diferidos		4.541.000,0	4.541.000,0	4.541.000,0	4.541.000,0	4.541.000,0
Amortización de crédito		21.285.250,5	24.500.959,3	28.205.036,5	32.472.058,6	37.388.055,3
Flujo neto	(213.315.601)	82.756.030,7	64.835.029,8	64.238.085,5	63.951.448,2	63.341.714,5

Fuente: Elaboración Propia

8.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera permite identificar, desde el punto de vista del inversionista, los ingresos y egresos atribuibles a la realización del proyecto y, en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo.¹⁴

En primera instancia se procede al cálculo de la tasa de interés de oportunidad con el propósito de comparar los indicadores de evaluación del proyecto, como son el VPN, la TIR y la RBC. El enfoque que se ha tomado para el cálculo de la tasa de interés de oportunidad es del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) también denominado WACC por sus siglas en ingles.

Tasa de descuento. Para realizar una evaluación financiera es necesario llevar a un mismo punto del tiempo todos los flujos de caja descontando el costo de oportunidad, lo que significa llevarlos a valor presente con una tasa de descuento; en últimas esta tasa refleja el costo de oportunidad de los recursos invertidos, es decir, es la tasa de rentabilidad que generaría la mejor inversión alternativa del proyecto. Dicha tasa como ya se mencionó se calcula a partir del enfoque WACC.

Para el cálculo se ha tenido en cuenta los datos consignados en la estructura de capital, como son: 53% deuda y 47% recursos propios, la tasa de interés o el costo de la deuda promedio ponderada corresponde a 15,79%.

Posteriormente se observa el impuesto de renta que asciende a 33%, el costo de la deuda (KD) es la misma tasa de interés de colocación (15,79%), por su parte, el KDT, es el costo de la deuda después de impuestos (10,6%); es decir, aquí es donde se observa el beneficio del escudo fiscal. En adelante se observa, la beta operativa y la prima de riesgo, tomado de las betas de Damodaran para países emergentes.

Tabla 71. Beta operativa por sector para países emergentes.

Industria	Número de empresas	Beta	D Ratio / E	Tasa de impuesto	Beta sin deuda	Efectivo / valor Firm	Beta sin deuda corregida por dinero en efectivo	Hilo Riesgo	La desviación estándar de la equidad
Publicidad	68	1.49	7.38%	15,80%	1.41	5.69%	1.49	0.3847	59,12%
Aeroespacial / Defensa	56	0.85	24,91%	11,49%	0.69	9,94%	0.77	0.3174	44,29%
Transporte Aéreo	76	1.02	123,60%	10,86%	0.48	8.26%	0.53	0.2618	36,90%
Radiodifusión	57	1.51	15,64%	16,73%	1.34	8.01%	1.46	0.2814	48,93%
Correduría y Banca de Inversión	381	0.95	57,37%	13,05%	0.64	12,96%	0.73	0.3331	56,76%
Ingeniería / Construcción	699	1.24	80,57%	13,24%	0.73	17,01%	0.88	0.2997	52,44%
Entretenimiento	143	1.10	15,51%	10,51%	0.97	7.90%	1.05	0.3718	64,50%
Servicios Ambientales y Residuos	88	1.50	18,45%	11,47%	1.29	7.51%	1.39	0.3728	63,40%
Agricultura / Agricultura	286	0.92	48.88%	12,07%	0.64	10,40%	0.72	0.2717	45,77%
Svcs financieros. (No bancario y seguros)	481	0.71	97,59%	17,38%	0.39	13,38%	0.46	0.2867	48,78%
Procesamiento de Alimentos	834	0.74	32,37%	14,87%	0.58	7.05%	0.63	0.2698	45,81%

Fuente: <http://www.damodaran.com>

¹⁴ MOKATE. Óp. Cit.

Tabla 72. Prima de riesgo para Países Emergentes

País	África	Calificación Moody	Basados Default Rating Spread	Prima Total Patrimonio Riesgo	País Prima de Riesgo	CDS defecto Spread (neta de US)	Prima Total Patrimonio Riesgo	País Prima de Riesgo
Abu Dhabi	Medio Este	Aa2	0.50%	6.50%	0.75%	1.12%	7.43%	1.68%
Albania	Europa del Este y Rusia	B1	4.50%	12.50%	6.75%	N / A	N / A	N / A
Andorra (Principado de)	Europa Oriental	B3	6.50%	15.50%	9.75%	N / A	N / A	N / A
Islas Caimán	Caribe	Aa3	0.60%	6.65%	0.90%	N / A	N / A	N / A
Cabo Verde	África	A3	1.20%	7.55%	1.80%	N / A	N / A	N / A
Chile	América Central y del Sur	Aa3	0.60%	6.65%	0.90%	1.46%	7.93%	2.18%
China	Asia	Aa3	0.60%	6.65%	0.90%	1.47%	7.96%	2.21%
Colombia	América Central y del Sur	Baa2	1.90%	8.60%	2.85%	2.26%	9.14%	3.39%
Congo (República Democrática)	África	B3	6.50%	15.50%	9.75%	N / A	N / A	N / A
Congo (República de)	África	Ba3	3.60%	11.15%	5.40%	N / A	N / A	N / A
Islas Cook	Australia y Nueva Zelanda	A3	1.20%	7.55%	1.80%			

Fuente: <http://www.damodaran.com>

Finalmente, se observa la beta apalancado (BL), el cual es tomado como un parámetro de sensibilidad del riesgo de la deuda, el mismo se obtiene a partir de la beta operativa ajustado por estructura de capital; la prima de riesgo (Rm-Rf), tomada Damodaran Betas para países emergentes. Por su parte, también se observa la rentabilidad de los activos libres de riesgo (Rf), tomada de los Depósitos a Término Fijo (DTF EA a 15 de agosto de 2018), a continuación, se observa el costo del patrimonio (KE).

Tabla 73. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de “Exotic Fruits”

CALCULO DEL WACC		
Deuda	Corresponde al porcentaje a financiar del total de la inversión requerida.	53%
Patrimonio	Corresponde al porcentaje de recursos propios que se aporta al proyecto del total de la inversión requerida.	47%
Tasa Deuda	Tasa final a la que la entidad financiera presta los recursos	15,80%
Impuesto de renta	Impuesto de renta vigente	33,0%
Kd	Costo de la deuda antes de impuestos.	15,8%
Kdt	Costo de la deuda después de impuestos.	10,6%
βi	Beta operativo o desapalancado	0,72
βL	Beta apalancando	1,26
Rm-Rf	Prima de riesgo	8,60%
Rf=DTF EA.	Rendimiento de los activos libres de	4,51%
Ke	Costo del Patrimonio	15,35%
WACC	Costo Promedio Ponderado de Capital	12,83%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se obtiene el WACC, que como se ha mencionado es el enfoque con el cual se ha desarrollado el cálculo de la tasa de interés de oportunidad (TIO), esta tasa de interés del 12.83% EA., refleja la tasa mínima que se debe aceptar en el Plan de Negocios, dado que dicha tasa permite cubrir los costos de financiamiento y adicionalmente garantiza como mínimo la rentabilidad del mercado a la DTF.

8.6. INDICADORES DE DECISION

Para tomar decisiones adecuadas de inversión, se considera diferentes criterios de decisión, entre ellos, el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), la Relación Beneficio Costo (RB/C), el Periodo de Recuperación de la Inversión. No obstante, es de señalar que existen muchos otros indicadores de evaluación financiera, para el caso del presente Plan de Negocios se ha presentado aquellos que presentan una estructura más confiable para decidir.

Con base en la información suministrada por el estudio financiero se procede a realizar un análisis de la rentabilidad financiera del proyecto. En primer término, es importante resaltar que, tras la construcción del flujo de fondos puro del proyecto, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) para el inversionista y el Valor presente Neto, en efecto, dicha tasa asciende a 10,02% y un valor presente neto negativo de -\$ 15.346.091. Por lo anterior con el valor presente neto negativo, se deben considerar otras alternativas de financiación.

Tabla 74. Evaluación financiera flujo de fondos puro

EVALUACION FINANCIERA	
TIR	10,02%
VPN	(\$ 15.346.091)
RB/C	1,1034

Fuente: Elaboración Propia

Más adelante se verá, como la TIR del flujo de fondos financiado es más alta y el valor presente neto es positivo, esto significa que resulta viable para el proyecto apalancarse con recursos de terceros, dado que contraer una deuda, tiene menor costo que el patrimonio, por los beneficios fiscales obtenidos.

Tabla 75. Evaluación financiera flujo de fondos financiado

INDICADORES	
VPN	\$ 16.131.174
TIR	18,68%
TIRM	17,05%
RB/C	1,1036
PRE	4,480

Fuente: Elaboración Propia

- **Valor Actual Neto (VPN).** El valor presente neto es de COP\$ 16.131.174, lo que significa, según los criterios de decisión, que el proyecto se acepta dado que el valor es positivo y mayor que cero, dicho monto genera un excedente económico que permite la recuperación de la inversión y los costos de operación y de capital.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR).** La TIR se define como la tasa de rendimiento que generan los flujos que permanecen en el proyecto. Para el proyecto en

cuestión, la TIR es del orden de 18,68%, siendo mayor que la (TIO), lo que significa que el proyecto según el criterio mencionado, se acepta, puesto que dicho valor además de generar rentabilidad permite recuperar la inversión y cubrir los costos del capital.

- **Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM).** La TIRM del proyecto es de 17,05% reflejando una significativa tasa de rentabilidad que se ubica por arriba de la (TIO).
- **Relación Beneficio Costo (RBC).** La relación beneficio costo presenta la razón de los ingresos y costos de proyecto en términos de su valor presente. Para el presente Plan de Negocios, la relación beneficio costo es del 1,10 indicando que el proyecto permite recuperar la inversión y el costo de capital; además por cada peso invertido genera un excedente económico de 0.10 pesos. Esto define un criterio de aceptación.
- **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).** Según la estructura de fondos del proyecto determinada en el estudio financiero, el proyecto recupera la inversión al cuarto año y cuatro meses (4,48%).

De acuerdo a los anteriores indicadores se puede concluir que el proyecto es viable bajo la estructura financiera de endeudamiento (53%) y recursos propios (47%).

Adicionalmente se presenta un resumen de los principales indicadores de rentabilidad, productividad y márgenes de utilidad del proyecto, así:

Tabla 76. Indicadores Financieros

INDICADORES RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operativa	18,1%	16,8%	15,5%	14,4%	13,4%
Rentabilidad Patrimonial	18,5%	17,5%	16,1%	15,1%	14,2%
INDICADORES PRODUCTIVIDAD					
Productividad Activo Operacional	2,8	2,6	2,4	2,3	2,2
Productividad KTO	7,5	5,8	4,8	4,1	3,7
Productividad Capital Fijo Operativo	4,4	4,6	4,9	5,2	5,4
MARGENES DE UTILIDAD					
Margen Neto	2,6%	2,8%	3,0%	3,1%	3,2%
Margen Operacional	6,5%	6,5%	6,4%	6,3%	6,1%
Margen Bruto	18,0%	18,0%	17,9%	17,8%	17,6%
%Gastos Operacionales	11,5%	11,5%	11,5%	11,5%	11,5%

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores muestran un buen panorama en cuanto a la productividad y utilidad operativa, derivando una rentabilidad operativa favorable. Adicionalmente la rentabilidad del patrimonio es mayor a la TIO, generando confianza para realizar la inversión.

8.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Para que el inversionista pueda determinar cuáles serán los recursos necesarios para iniciar y/o desarrollar un proyecto, además de conocer sus alternativas de inversión y cuantificar la rentabilidad, es necesario desarrollar un plan económico, en el cual se determine la estructura del negocio en cuanto activos, pasivos, ingresos, costos y gastos; los cuales hacen parte de los estados financieros.

Las proyecciones financieras se realizan bajo un panorama conservador, lo cual permite ser moderados en la generación de información y obtener resultados confiables, considerando las fluctuaciones y riesgos del mercado y del sector.

La información considerada en el estudio financiero es fruto de la elaboración del estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional y estudio legal. Lo cual permite evaluar en conjunto la viabilidad del proyecto.

De acuerdo a los estados financieros, el proyecto genera utilidad y liquidez, equilibrio importante para la sostenibilidad financiera de la empresa. Adicionalmente con los recursos invertidos se logra obtener productividad y rentabilidad de los activos.

De acuerdo a los indicadores de decisión no es conveniente para el inversionista financiar el proyecto con el 100% de los recursos propios, debido a que el costo de capital es mayor al costo de la deuda, generando un valor presente neto negativo, lo que significa que en el horizonte del proyecto el inversionista no alcanza a recuperar su inversión. El costo de la deuda es inferior al costo de capital por el beneficio fiscal atribuido.

De acuerdo a los indicadores de decisión el proyecto es viable bajo la estructura financiera de 53% endeudamiento y 47% recursos propios; por cuanto los criterios de decisión bajo esta forma son positivos y permiten recuperación de la inversión y generación adicional de recursos.

9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

9.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos para la empresa “Exotic Fruits”, son los postulados fundamentales, sobre los cuales se sientan las bases de esta organización encargada de la comercialización de la granadilla, y se muestran en la visión, misión, valores, objetivos corporativos, estrategias y estructura organizacional de la empresa.

9.1.1. Visión

“En el año 2025 ser una empresa comercializadora líder en el sector frutícola en el Alto Putumayo, reconocida por los procesos de excelencia y calidad en el acopio y comercialización de la granadilla, impulsando a las sociedades de agricultores del departamento, con una imagen corporativa propia, garantizando rentabilidad económica, social y ambiental”.

9.1.2. Misión

- **Filosofía, principios y valores:** “Exotic Fruits”, basa su filosofía en el servicio al cliente, en ofrecer productos de calidad que, contribuyendo al bienestar de la comunidad, generando rentabilidad financiera y social.
- **Productos y servicios:** El producto y servicio que ofrece “Exotic Fruits”, inicialmente es la granadilla, fruta que cuenta con un alto valor nutritivo.
- **Usuarios y clientes:** Empresas comercializadores de segundo nivel, interesadas en la compra y venta de granadilla.
- **Mercado meta:** El mercado meta de “Exotic Fruits”, son las comercializadoras de segundo nivel nacionales y extranjeras.
- **Conocimiento y tecnología:** Contar con tecnología de punta, encaminada a mejorar los procesos de acopio y transformación primaria de la granadilla
- **Responsabilidad social:** Los productos y servicios ofrecidos por “Exotic Fruits”, son inocuos, por lo cual no perjudican o atentan contra la salud humana.
- **Imagen pública:** Los productos y servicios ofrecidos por “Exotic Fruits”, son asequibles para toda la población, y aportan a la sociedad beneficios nutricionales.
- **Declaración de la misión:** “Somos una empresa que ofrece servicios de acopio y comercialización de granadilla de alta calidad, buscando satisfacer las expectativas de nuestros clientes y proveedores, mejorando continuamente los procesos internos, logrando ser referentes para los mercados frutícolas nacionales e internacionales”

9.1.3. Valores Corporativos

Para la empresa “Exotic Fruits”, son importantes los valores corporativos en los que se basa el acopio y comercialización de la granadilla, con los cuales se busca la fidelidad de los clientes, estos son:

- **Actitud de servicio:** Se busca que los clientes y proveedores disfruten de un servicio de calidad, que les permita recordar a la empresa “Exotic Fruits”, por la responsabilidad, seriedad y eficiencia en el momento de ofrecer el servicio.
- **Orientación al cliente:** “Exotic Fruits”, se preocupa por cumplir con los pedidos y solicitudes de los clientes, buscando superar sus expectativas y disminuyendo tiempos de espera.
- **Integridad:** “Exotic Fruits”, busca ser una empresa integral, es decir cumplir con la totalidad de los requerimientos de sus clientes, basándose en la honestidad, la credibilidad y la equidad.
- **Calidad en el producto:** La calidad, eficiencia y efectividad de los productos y servicios ofrecidos por la organización son la esencia y pilar del buen funcionamiento de “Exotic Fruits”.
- **Conciencia Medioambiental:** Dentro de la empresa “Exotic Fruits”, la conservación del medioambiente es fundamental y trascendental, por ello estamos desarrollando continuamente políticas internas que reduzcan el impacto social negativo.
- **Bienestar de la sociedad:** Una prioridad de “Exotic Fruits”, es generar valor a las asociaciones agrícolas y la región del Alto Putumayo y sus alrededores, generando confiabilidad, seguridad y veracidad respecto a los procesos realizados, los cuales velaran por el bienestar social y el medio ambiente.
- **Seguridad:** La salud y la seguridad de los empleados que conforman la organización, es la prioridad de “Exotic Fruits”, así como prevenir los posibles daños al medio ambiente e interactuar de manera benéfica con las comunidades de la región en general.

9.1.4. Objetivos Corporativos.

Para la empresa “Exotic Fruits”, se plantean los siguientes objetivos corporativos:

- Buscar la plena satisfacción de los clientes, a través de precios justos para los grandes y pequeños proveedores, siendo competitivos en los mercados regionales e internacionales, garantizando calidad e innovación en los productos y servicios ofrecidos.

- Priorizar la atención de calidad y oportuna a los clientes internos y externos, procurando su fidelización.
- Contar con un equipo de talento humano idóneo, que cuente con condiciones laborales óptimas que le permitan un excelente desarrollo de sus funciones al interior de la comercializadora y que le genere sentido de pertenencia con la compañía.
- Contar con la infraestructura y recursos tecnológicos para el cumplimiento del portafolio de servicios.

9.1.5. Estrategias

- **Estrategia de calidad de servicio.** Para la empresa “Exotic Fruits”, este es uno de los aspectos más importantes para asegurar la permanencia de la compañía en el mercado, generando una ventaja comparativa frente a otras organizaciones; por ello se ofrecen productos y servicios íntegros que satisfagan las necesidades de los clientes, a un precio justo, además de tener un trato de cordialidad, respeto y responsabilidad en el momento de ofrecer los productos.
- **Estrategia de diferenciación.** La innovación en la cadena de la comercialización de la granadilla, permitirá ofrecer de manera constante y permanente el producto y servicios, generando valor agregado en cada uno de los eslabones, alcanzando una mayor penetración en los sectores en los cuales la empresa se posicionará.
- **Estrategia publicitaria.** El uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación Tic's, permitirá una optimización del negocio, permitiendo a los clientes acceder a los productos y servicios a través de plataformas web y conocer más sobre la empresa en las redes sociales y blogs.
- **Estrategia de relaciones públicas.** Se buscará construir lazos significativos y alianzas estratégicas con otras comercializadoras, proveedores y medios de comunicación, que ofrezcan información personalizada sobre los productos avances e innovaciones de la empresa.

9.1.6. Estructura Organizacional

Se debe tener presente que existen diferentes formas y modelos organizativos que permiten maximizar el rendimiento de una empresa, por lo tanto, de acuerdo con el objetivo perseguido por la empresa “Exotic Fruits”, debe escogerse la estructura más adecuada, que le permita alcanzar dicho objetivo.

Para determinar qué modelo se ajusta más a la empresa “Exotic Fruits”, se analizará el Modelo Mintzberg. Dicho modelo se basa en dos premisas: La división del trabajo y la coordinación de las tareas para alcanzar los objetivos propuestos, estructurando las partes de la empresa de forma coherente de acuerdo con su entorno y su competencia.

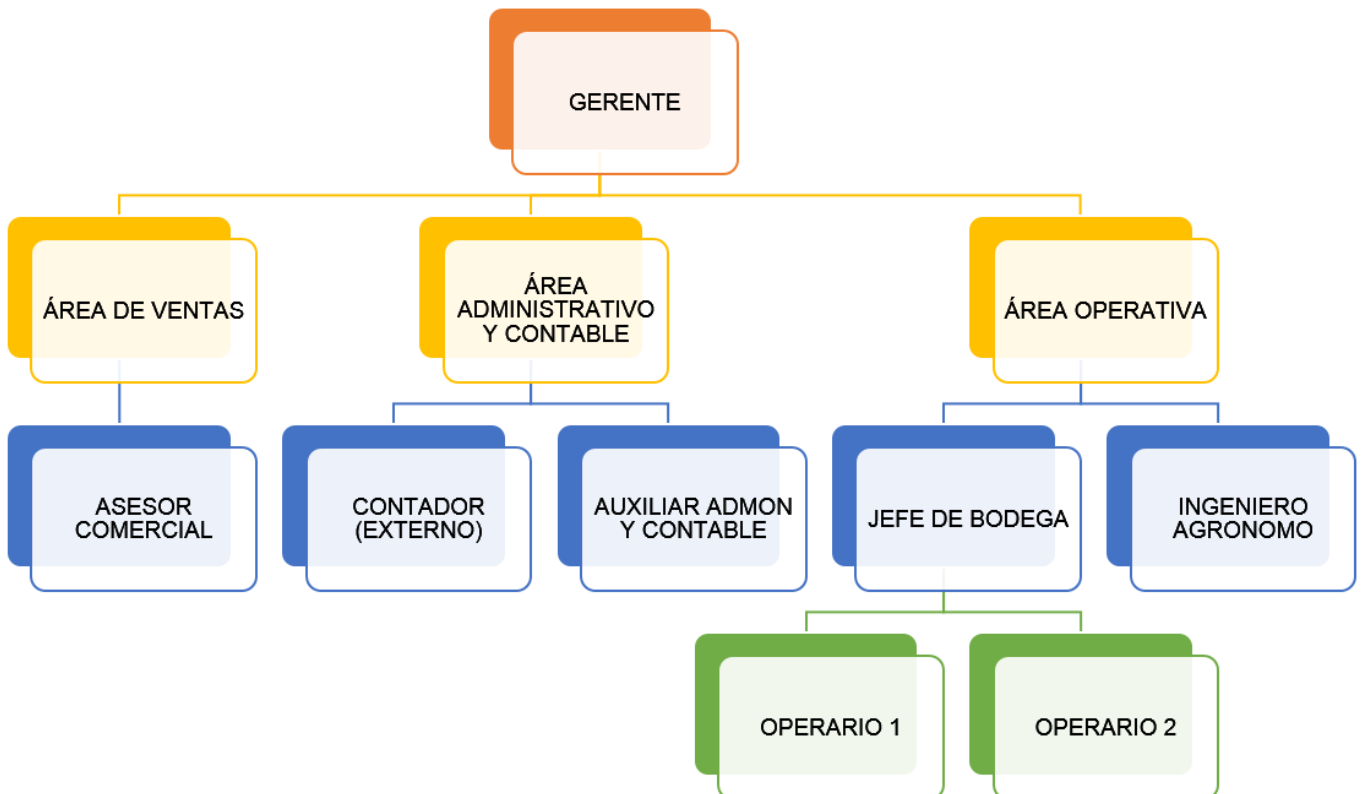
El autor señala cinco elementos que conforman la estructura de una organización, sin embargo, no necesariamente todos estarán presentes en la estructura de una empresa:

- **Cumbre estratégica:** Representa lo más alto de la jerarquía de la organización, está compuesta por quienes asumen la responsabilidad general del manejo de la organización o propietarios y todos aquellos que suministran apoyo directo. A ellos les corresponde una visión global de la empresa, la definición de los objetivos de la organización, la relación institucional y las relaciones con el entorno de la organización, etc.
- **Línea media:** Formada por los gerentes de área, supervisores y responsables cuya posición en la empresa se encuentra entre la alta dirección y el núcleo operativo. Su función es la asignación de tareas a quienes deben ejecutar las mismas con fin de alcanzar los objetivos propuestos por sus superiores. Genera la división del trabajo entre quienes lo administran y quienes lo realizan.
- **Estructura técnica o tecno estructura:** Es la encargada de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. Se ubica fuera de la línea de autoridad. Entre sus funciones, se encuentran: Colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica), control de gestión, planeamiento y control, estandarización (generación de normas, reglas y reglamentos), entre otras.
- **Núcleo de operaciones:** Es la base de la organización, reúne al personal que realiza las tareas de producción o de provisión de servicios, por lo que sus funciones, en última instancia, son las que mantienen viva a la organización.
- **Personal de apoyo:** compuesto por todo el personal que proporciona servicios indirectos a la organización y que se encuentra fuera de su estructura operacional; ofrece servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, seguridad, etc. Dependiendo de la importancia que se les otorgue a los elementos señalados anteriormente, se puede observar 5 tipos de empresas:
- **Estructura simple:** Se trata de un modelo flexible e informal, idóneo para empresas pequeñas o medianas. Se basa en la supervisión directa de la cumbre estratégica a los empleados.
- **Burocracia mecánica:** se caracteriza por la estandarización de procesos de trabajo, buscando reducir toda incertidumbre mediante un control exhaustivo de sus procesos. Generalmente se emplea en empresas cuyo trabajo es repetitivo, rutinario y por regla general simple.
- **Burocracia profesional:** la base de esta configuración es la estandarización de destrezas y conocimientos de sus trabajadores. Como ejemplo de este tipo de empresas se encuentran las universidades o los hospitales.

- **Forma divisionista:** está formada por divisiones autónomas, con funciones específicas, coordinadas por una dirección única centralizada. Ejemplo: multinacionales.
- **Adhocracia:** son organizaciones flexibles formadas por profesionales expertos que trabajan conjuntamente, para maximizar su rendimiento, coordinados, dispersos en toda la estructura.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, y en razón a que la empresa “Exotic Fruits”, está en proceso de creación, (a que en la empresa “Exotic Fruits”, una persona, su propietaria, toma las decisiones y ejerce el control, y los empleados se sujetan a dichas decisiones, la estructura ideal para desarrollar sus objetivos, es la estructura simple. Por lo cual se propone el siguiente organigrama:

Figura 75. Organigrama propuesto para “Exotic Fruits”



Fuente. Elaboración Propia

9.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Los cargos planteados para la creación de la empresa “Exotic Fruits” son:

- **Gerente:** Es el responsable de la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa. Se encarga de la toma de decisiones y la planeación empresarial, con el fin de lograr un crecimiento rentable de la empresa.

- **Contador y Auxiliar administrativo y contable:** Su deber es contribuir con los procesos administrativos, contables y financieros, con el fin de brindar información comprensible, útil, pertinente, confiable, veraz y oportuna a la Gerencia para la toma de decisiones. Realizar actividades administrativas como archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social y generar reportes para los órganos de vigilancia y control.
- **Asesor comercial:** Su función principal es colaborar en el proceso de planeación, formulación y desarrollo de estrategias de comercialización y mercadeo.
- **Operario y Jefe Operativo:** responsable del control de calidad de los productos que se encuentran en bodega. Verificar condiciones óptimas de almacenamiento del producto. Conocer las existencias (cantidades) en bodega, controlando su entrada y salida, diligenciando los formatos correspondientes.
- **Ingeniero Agrónomo:** responsable de coordinar, programar y supervisar labores de cosecha, asesorar procesos de recolección, asesorar el proceso de acondicionamiento primario de la fruta, verificar las condiciones de transporte de la fruta, las funciones inherentes al cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato, contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo.

9.3. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un instrumento mediante el cual se organiza la estructura interna de la empresa “Exotic Fruits”, al establecer las funciones generales y específicas de cada uno de los trabajadores, para evitar duplicidad de funciones y responsabilidades. Además, describe objetivos, características y requisitos de cada cargo.

Objetivo general: Describir con claridad las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos existentes en la empresa y establecer los requisitos mínimos para ocupar el cargo. (Requisitos del perfil del cargo).

Objetivos específicos

- Facilitar el proceso de selección de personal.
- Facilitar el conocimiento de las funciones encomendadas a cada cargo.
- Identificar necesidades de capacitación del personal.
- Lograr el completo aprovechamiento del recurso humano.
- Controlar el cumplimiento de las funciones.

9.3.1. Contratación de personal

Previo la contratación de personal, se deben desarrollar tres etapas:

- **Convocatoria:** La empresa “Exotic Fruits”, divulga sus vacantes a través de medios masivos de comunicación, recepción de hojas de vida (las cuales deben contar con los soportes necesarios) para determinar conocimientos, habilidades y destrezas de los interesados en los cargos.
- **Estudio de candidatos:** Los candidatos que cumplan el perfil, presentarán entrevista personalizada, con el fin de analizar su actitud, comportamiento e imagen, para determinar si es la persona adecuada para ocupar el cargo. Luego de la entrevista, el candidato debe presentar las pruebas psicotécnicas. Posteriormente, se procede a la validación de datos.
- **Selección:** Se elige la persona ideal para ocupar el cargo. Se comunica la decisión al candidato, indicándole la necesidad de la práctica del examen médico laboral y la visita domiciliaria.
- **Contratación:** Suscripción del contrato de trabajo. Afiliación al Sistema de Seguridad Social (Salud, pensiones y riesgos) y Caja de Compensación Familiar. Socialización de manual de funciones y reglamento interno de trabajo.

9.3.2. Manual específico de funciones

Tabla 77. Manual específico de funciones contador

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Contador
No. de cargos:	1
Área:	Administrativa
Jefe Inmediato:	Gerente
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
Velar para que la contabilidad de la empresa se lleve conforme a la normatividad vigente.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Llevar los libros y registros de contabilidad. 2. Registrar los movimientos y operaciones económicas de la empresa. 3. Presentar informes a la gerencia.	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Contar con educación de nivel superior en finanzas, contaduría, administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.	Experiencia Mínimo un dos, de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 78. Manual específico de funciones gerente

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Gerente
Área:	Administrativa
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
Velar por el cumplimiento de los objetivos empresariales, desarrollando estrategias para alcanzar la rentabilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa. 2. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa. 3. Elaborar y aprobar los planes, proyectos, programas, reglamentos, presupuestos y políticas de la empresa. 4. Realizar la contratación de personal. 5. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de la empresa, ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la 6. opinión pública 7. Girar, aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuentas y firmar contratos en representación de la empresa. 8. Recibir el informe de ventas y determinar el cumplimiento de metas. 9. Supervisar el cumplimiento de las funciones y resultados de los trabajadores. 10. Establecer políticas de compra de activos fijos. 11. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo.	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Contar con estudios de educación superior en economía, administración de empresas, Ingeniería industrial o carreras afines.	Experiencia Mínimo dos años de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 79. Manual específico de funciones Aux. Administrativo y contable

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Auxiliar administrativo y contable
Área:	Administrativa
Jefe Inmediato:	Gerente
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
Apoyar la gestión administrativa y contable de la empresa con un manejo adecuado de la información y distribución de los recursos.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Mantener actualizada, ordenada y clasificadas las historias laborales de todos los trabajadores de la empresa 2. Apoyar en la organización, clasificación, recepción y registro de la documentación que ingresa y/o sale del área Administrativa y contable. 3. Diligenciar y pagar los gastos generados por la actividad de la empresa. 4. Manejar la cartera de la empresa. 5. Aplicar en todas las compras y gastos las respectivas obligaciones tributarias. 6. Elaborar comprobantes de egreso y de ingreso en el sistema. 7. Realizar el pago a proveedores. 8. Contestar el teléfono, atender o direccionar las llamadas. 9. Liquidar y pagar la nómina a los empleados, prestaciones y liquidación de contratos. 10. Realizar el pago de los aportes a seguridad social de todos los trabajadores. 11. Registrar las incapacidades de los trabajadores. 12. Realizar el reporte de accidentes de trabajo. 13. Comprar, suministrar y controlar la entrega de los elementos de trabajo y de seguridad personal. 14. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo. 15. Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza del cargo.	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Contar con educación de nivel superior en finanzas, contaduría, administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.	Experiencia Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 80. Manual específico de funciones asesor comercial

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Asesor comercial
Área:	Comercial
Jefe Inmediato:	Gerente
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
Ofertar los productos comercializados por la empresa, cumplir con las metas de ventas.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Programar y ejecutar los planes de compra y venta. 2. Elaborar cotizaciones. 3. Realizar el recaudo de cartera. 4. Llevar a cabo la facturación. 5. Efectuar seguimiento del cliente y los proveedores. 6. Brindar asesoría técnica a proveedores y clientes del producto ofrecido por la empresa. 7. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo. 8. Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Estudios mínimos	Experiencia Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 81. Manual específico de funciones operario

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Operario (auxiliar de bodega)
No. de cargos:	2
Área:	Operativa
Jefe Inmediato:	Gerente
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
Desarrollar las actividades logísticas que garanticen la colocación del producto	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Recepcionar el producto, garantizando las condiciones para mantener su calidad. 2. Cargar y descargar la fruta. 3. Refrigerar la fruta. 4. Seleccionar la fruta que no cumpla con las características mínimas de comercialización.	

5. Realizar la limpieza y desinfección del producto. 6. Clasificación de la fruta. 7. Realizar el correcto empaque de la fruta. 8. Etiquetar cada uno de los empaques, de acuerdo con los 9. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo. 10. Las funciones inherentes al cargo. 11. Aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Bachiller y técnico en manipulación de alimentos	Experiencia Mínimo seis meses de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 82. Manual específico de Ingeniero agrónomo

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES	
V. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Ingeniero agrónomo
No. de cargos:	1
Área:	Comercial
Jefe Inmediato:	Gerente
VI. OBJETIVO PRINCIPAL	
Velar por el buen desarrollo de los cultivos, garantizando una mayor producción y que el producto sea de excelente calidad.	
VII. FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Coordinar, programar y supervisar labores de cosecha. 2. Asesorar procesos de recolección. 3. Asesorar el proceso de acondicionamiento primario de la fruta. 4. Verificar las condiciones de transporte de la fruta. 5. Las funciones inherentes al cargo y aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato. 6. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo.	
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Contar con estudios de educación superior en agronomía.	Experiencia Mínimo dos años de experiencia en empresas del mismo sector o en labores afines al cargo.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 83. Manual específico de funciones jefe de bodega

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	Jefe de bodega
Área:	Operativa
Jefe Inmediato:	Gerente
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
Ofertar los productos comercializados por la empresa, cumplir con las metas de ventas.	
III. FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Recibir el producto que llegue a la bodega y verificar su calidad, peso y cantidad. 2. Recibir las facturas de proveedores. 3. Coordinar el despacho del producto. 4. Programar la recepción de los productos que provienen de proveedores. 5. Programar cargue y descargue del producto. 6. Manejar archivo temporal de documentos para despacho. 7. Informar inconvenientes presentados en el desarrollo de la labor y consultar soluciones. 8. Garantizar el oportuno abastecimiento de productos. 9. Verificar cantidades del producto despachado. 10. Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo. 11. Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignadas.	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Estudios mínimos de bachillerato.	Experiencia Mínimo un año desempeñando labores afines al cargo.

Fuente. Elaboración Propia

9.4. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

9.4.1. Tipo de empresa

La creación de la empresa “Exotic Fruits”, se realiza siguiendo los lineamientos de la Ley 1258 de 2.008, la cual crea la Sociedad por **Acciones Simplificada S.A.S.** De dicha norma se puede extractar la siguiente definición:

La sociedad por **acciones simplificada** es una sociedad de capitales de naturaleza comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social, conformada por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de sus accionistas, y en la cual los socios serán responsables de las obligaciones adquiridas por la empresa, sólo hasta el monto de sus aportes.

9.4.2. Ventajas de la S.A.S.

Este tipo de sociedad ofrece las siguientes ventajas:

- Permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar con un presupuesto bajo. Puesto que no se exige un número mínimo de socios, ni un monto mínimo de capital inicial.
- Facilidades en el proceso de constitución y reforma de la empresa. La constitución se puede formalizar mediante documento privado, el cual debe cumplir los requisitos previstos en la ley, ahorrándole a los socios tiempo y dinero. Sin embargo, cuando los aportes iniciales se hagan con activos cuya transferencia de dominio requiera la formalidad de una escritura pública, la constitución de la empresa debe realizarse de cumpliendo dicha formalidad. La sociedad adquiere personería jurídica una vez se realice el registro en la cámara de comercio. La omisión de este trámite, la convierte en una sociedad de hecho.
- Permite que el objeto social sea indeterminado y la duración de la sociedad indefinida, por lo cual, facilita la celebración de negocios por cuanto no se necesita un análisis profundo del objeto contractual, y se reducen costos para la empresa, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a finalizar.
- Es un tipo de sociedad flexible. Permite a los empresarios escoger las normas societarias que más se ajusten a sus requerimientos, haciendo más fácil el funcionamiento y administración de la sociedad. Los estatutos regulan las obligaciones y derechos existentes entre los accionistas, y entre éstos y la sociedad.
- Facilita la inversión nacional y extranjera. La ley le permite recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla.
- La responsabilidad de los socios frente a las obligaciones adquiridas por la empresa, se limita al monto de sus aportes. Salvo que se logre determinar que la sociedad se constituyó para defraudar la ley o a terceros.
- Elimina el cumplimiento de ciertos requisitos. Como la pluralidad de socios y la creación de junta directiva. No deberá tener revisor fiscal, salvo que supere los topes de activos o ingresos brutos fijados en la ley.
- El plazo máximo para el pago del capital suscrito por los socios es de dos años. Además de que existe un amplio periodo para el pago de los aportes, deja en libertad a los socios determinar la forma de pago y el monto.
- Posibilita crear diversas clases de acciones y determinar su negociación. Se pueden emitir acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin

derecho a voto, acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago. Además, permite a los accionistas suscribir acuerdos sobre compra y venta de acciones, preferencia para adquirirlas, restricciones para transferirlas.

9.4.3. Desventajas de la S.A.S.

Las desventajas de la sociedad por acciones simplificada.

- Las acciones y demás valores que emita la SAS, no podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores, ni negociarse en la bolsa.
- Otra de las limitaciones de las SAS, es que éstas no pueden desarrollar negocios donde la ley exige determinado tipo societario, como es el caso de la actividad financiera.
- La transformación, fusión o escisión de una SAS debe contar con el voto unánime de los socios para poder realizar el proceso.
- Resolución de conflictos a cargo de una entidad administrativa: el artículo 44 de la ley 1258 atribuye funciones jurisdiccionales a la Superintendencia de sociedades para resolver conflictos dentro de la sociedad como las diferencias que ocurran entre accionistas, desestimación de la persona jurídica (fraude) o abuso del derecho al voto, sin embargo, las demoras en las decisiones emitidas por este órgano, las vuelve poco efectivas.
- La facilidad en la constitución y administración, permite que se creen empresas “fachada” cuyo fin es la comisión de ilícitos.

9.4.2. Trámite de constitución

Los trámites de constitución de una sociedad por acciones simplificada, se pueden resumir en los siguientes:

1. Elegir un nombre para la empresa y verificar en el Registro único Empresarial y Social de las Cámaras de Comercio, que ese nombre no esté siendo usado.
2. Concretar la idea de negocio: Definir el objeto social, número de socios, establecer el capital, la clase de acciones que se emitirá y determinar la forma de administración.
3. Elaborar y autenticar el documento de constitución de la sociedad. Dicho documento debe ser elaborado de conformidad con los requisitos establecidos en la ley. Debe contener: Nombre, documentos de identidad y domicilio de los accionistas.

4. Razón social o denominación de la sociedad seguida de las letras “S.A.S.”, domicilio principal de la sociedad y de las diferentes sucursales que se establezcan en el acto de constitución.

Término de duración de la sociedad donde se manifieste si es definido o indefinido. Una enunciación clara y completa de las actividades que la empresa va a desarrollar siempre que se constituya con actividad comercial o civil LÍCITA.

El capital autorizado, suscrito y pagado teniendo en cuenta la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y plazo en que deberán pagarse. La forma de administración, nombre, documentos de identidad, y las facultades de sus administradores.

5. Radicar el documento de constitución en la cámara de comercio. Diligenciar los formularios de: Registro único Empresarial y Social, el formulario de establecimiento de comercio y el formulario adicional de registros con otras entidades (la DIAN y Secretaria de Hacienda Municipal, sección industria y comercio). Solicitar el registro y realizar los pagos pertinentes: la matrícula mercantil, cuyo valor depende del capital con el que se constituye la sociedad, el impuesto de registro: 0,7 % sobre el monto del capital inicial o patrimonio; los derechos de inscripción y el formulario.
6. Crear cuenta de ahorros en la entidad financiera seleccionada.
7. Completar el registro de la sociedad. Tramitar el RUT definitivo. Tramitar el registro mercantil definitivo, solicitar el certificado de existencia y representación legal de la sociedad.
8. Tramitar resolución de facturación y firma digital.

Una vez se haya constituido la empresa, se debe realizar trámites adicionales que se enlistan a continuación:

1. Registro de libros contables.
2. Pago de impuestos.
3. Inscripción de la empresa ante Entidades de Salud, Fondos de Pensiones, Administradora de Riesgos Laborales (a elección del empleador) y Caja de Compensación Familiar.
4. Contratación de los trabajadores, de conformidad con la normatividad vigente.

CONCLUSIONES

- La granadilla es un producto de gran importancia para el agro colombiano, pues pertenece a los frutales promisorios que han sido incluidos dentro de la Apuesta Exportadora de Colombia 2010- 2020, además de las tendencias de consumo de fruta especialmente de variedades exóticas tropicales que pueden llegar a cobrar gran importancia en mercados internacionales gracias a sus propiedades medicinales, nutracéuticas y funcionales.
- El estudio del entorno permitió concluir que existe un ambiente favorable para el desarrollo de la actividad empresarial de la futura empresa, ya que su análisis completo permitió conocer y evaluar el impacto que tiene este para la para la creación de una empresa comercializadora de granadilla, arrojando un resultado positivo; al evidenciar que existen oportunidades para el desarrollo competitivo de la futura empresa.
- La caracterización del negocio de la granadilla, permitió conocer la situación de este cultivo a nivel nacional e internacional, determinándose que existe un mercado insatisfecho; por lo que el potencial de mercado del producto granadilla es muy importante dentro de estos ámbitos estudiados, destacándose allí la importancia del desarrollo de actividades empresariales alrededor de este cultivo.
- El estudio de comparación permite evidenciar que la zona productora de Alto Putumayo tiene diferentes oportunidades, pero también limitantes relacionadas al poco conocimiento de una producción competitiva y sostenible; así como de en cuanto a avances de investigación desarrollo tecnológico y fomento alrededor de este cultivo, dejando una amplia brecha para alcanzar a zonas productoras líderes a nivel nacional como la zona de Huila y a referentes internacionales en la producción de frutas como Vietnam.
- Existe un amplio mercado para el producto granadilla, en el caso nacional existe un nicho de mercado que presenta una demanda insatisfecha de aproximadamente 1000 toneladas mensuales, sin embargo, este mercado es especializado y tiene requerimientos de granadilla con certificación ICA “predio exportador”, mercado en el cual la futura empresa se especializara para tener una cobertura aproximada del 10%.
- Las características principales del mercado de la granadilla tienen que ver con los pocos países oferentes, el precio al cual se transa en el extranjero, al crecimiento de la demanda por la fruta, lo cual permite que empresas comercializadoras y exportadoras estén en la búsqueda de proveedores que generen confianza y respaldo para poder ampliar sus horizontes de mercado, generando dividendos importantes para productores y comercializadores de primer orden; espacio en el cual se quiere ubicar la empresa “Exotic Fruits”.

- El desarrollo del proyecto a futuro en cuanto a su parte técnica es factible ya que las condiciones requeridas en cuanto a tecnología, localización, tamaño, mano de obra, de maquinaria y equipos y desarrollo del proceso con sus respectivos requerimientos de materias primas son fácilmente alcanzables debido a la amplia oferta de la zona y a nivel nacional, para alcanzar las condiciones óptimas para el desarrollo del mismo.
- El estudio de los aspectos organizacionales y legales de la futura empresa nos presenta dio información positiva acerca de las políticas y marco normativo para la creación de empresa y el desarrollo del espíritu emprendedor, así mismo presenta las ventajas y desventajas de las diferentes sociedades que se pueden constituir en lo que a creación de empresa se refiere, destacándose la Sociedad por Acciones Simplificadas dado el tamaño y los requerimientos del proyecto en cuanto a su capacidad operativa y rango de acción.
- Financieramente el proyecto es rentable, ya que de acuerdo a los indicadores de rentabilidad el proyecto para el segundo año proyectado tiene un tiene un margen bruto y neto de utilidades de 47,86 y 26,09% respectivamente indicando que la empresa tiene una efectividad aceptable para generar utilidades; una liquidez corriente circulante de 2, 62% lo que nos indica que la empresa tiene la capacidad de pagar sus obligaciones en el corto plazo; una rotación de inventarios del 37,54% lo que indica que la empresa tiene alta eficiencia para utilizar sus activos; así mismo el endeudamiento total de la empresa es del 37,71%; nivel que nos permite tomar decisiones de acuerdo a las políticas crediticias que se puedan tomar en la fase operación de la futura empresa.
- Financieramente el proyecto es viable, de acuerdo a la rentabilidad proyectada en los cinco primeros años de la empresa supera las expectativas del inversionista, es decir, la TIR calculada (42,11%) supera el costo de capital del 35,70%. Igualmente se puede garantizar la rentabilidad del proyecto con el Valor Presente Neto (VPN) que dio un resultado positivo de \$30.437.312, lo cual significa que la inversión cumple con el objetivo básico financiero.
- El análisis de sensibilidad de los flujos de caja del inversionista nos indica que existe una utilidad operacional atractiva, sin embargo, esto se presenta desde el segundo año de proyección, y arroja un resultado de generación acumulada de Valor Económico de \$75.406.445 en los cinco años de evaluación del proyecto.
- Además de conocer la factibilidad del proyecto, se determinó que existe una relación costo beneficio de la inversión de 1,67 veces, es decir que por cada \$100 que se invierte en el proyecto, este retorna \$167 pesos de beneficios económicos en un ambiente o panorama normal.
- El mercado analizado que son las empresas comercializadoras de segundo nivel que son empresas exportadoras de granadilla, tiene una demanda insatisfecha de

granadilla; con características específicas; con las cuales la empresa puede cumplir dado el direccionamiento estratégico que se dio para la investigación.

- Con este estudio se evidencia una oportunidad clara de factibilidad de desarrollo del proyecto; para la creación de una empresa comercializadora de granadilla; como alternativa de ingresos y desarrollo de actividad empresarial para el futuro emprendedor y autor de este estudio.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de la investigación y la factibilidad del proyecto de empresa, se requiere que esta opere y se constituya de acuerdo a las siguientes condiciones:

- La empresa deberá ubicarse en la zona de Alto, Putumayo, por ser este el punto estratégico como centro de producción del producto granadilla, objeto de este análisis, debido a la disponibilidad de materias primas de la zona y la oferta real existente de este producto que garantizará en el desarrollo del ejercicio empresarial por el flujo continuo del producto para la comercializadora “Exotic Fruits”.
- La constitución legal de la empresa debe definirse como una Sociedad de Acciones Simplificadas SAS. Esto con el objetivo de gozar de los beneficios consagrados en la ley 1429 de 2010 con respecto a la progresividad en el pago del impuesto de renta.
- La estructura organizacional idónea para el sano desarrollo operativo y financiero del negocio debe constituirse por área administrativa (Gerente, Auxiliar Administrativo y contable y Contador), Área de procesos (Ingeniero Agrónomo, jefe de procesos y Operarios) Área comercial (Asesor comercial) cuyos trabajadores deben ser contratados con los salarios establecidos en el estudio técnico y el pago de las prestaciones sociales de ley.
- La empresa requiere una alianza estratégica con productores debido a que el producto granadilla requerido para el funcionamiento de la planta y el desarrollo de la actividad comercial tiene unas características específicas como lo es la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas BPA y la certificación ICA predio exportador, además el total del producto requerido está destinado a la exportación por lo cual se hace necesario firmar contratos de compra anticipados para garantizar de la misma manera las demandas de granadilla por parte del mercado potencial de la empresa “Exotic Fruits”
- Para la adquisición de maquinarias y equipos la futura empresa debe hacer un análisis más riguroso de los requerimientos acordes a la capacidad instalada requerida y también de acuerdo a las exigencias del mercado, siempre y cuando estas estén dentro de las posibilidades de inversión de los ejecutores del proyecto.
- Los excedentes de o flujo de caja positivo se deben invertir en el mejoramiento de la capacidad instalada del producto granadilla, con el fin de asegurar que los aumentos de las posibilidades de comercialización de la empresa están respaldadas por su capacidad de producción.

- Como posibilidad de expansión para la empresa a futuro se debe analizar las posibilidades de exportación; siempre y cuando se establezcan la oferta por parte de la empresa; y llegue a ser estable y creciente, pues se sabe que este tipo de mercado tienen mayores exigencias de respaldo y confiabilidad con sus proveedores, sin embargo, es una manera a futuro de garantizar un mejor balance financiero para el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- BETANCOURT Guerrero. Benjamín. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Poemia su casa editorial. Cali, Colombia. 261 pág.
- BETANCOURT Guerrero. Benjamín. (2011). Entorno organizacional, Análisis y diagnóstico. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, Colombia. 92 pág.
- BETANCOURT Guerrero. Benjamín. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del deporte. Cali, Colombia. 109 pág.
- Biblioteca Virtual Universidad del Valle. Internet: (<http://biblioteca.univalle.edu.co/>)
- HERNÁNDEZ, Sampieri. Roberto. FERNÁNDEZ, Collado. Carlos Y BAPTISTA, Lucio. María del Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill. Internet: (https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf). 656 pág.
- MINTZBERG, H. (1999). Safari a la Estrategias. Ediciones Granica S.A. 551 Pág.
- MOSQUERA A. Henry Alberto. TORO M. Julio César. BETANCOURT Guerrero. Benjamín. (2015). Estudio prospectivo de la cadena productiva de la Pitaya Amarilla en fresco en el Valle del Cauca. Cali, Colombia. 332 pág.
- PEREIRA Pérez. Zulay. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista electrónica. Costa Rica. Internet: (<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3683544.pdf>)
- VARELA, Rodrigo. (2014) Innovación Empresarial. Arte y Ciencia de la Creación de Empresa. Editorial Pearson. 606 pág.
- MENDEZ. Rafael. (2016). Formulación y Evaluación de Proyectos. Editorial Enfoque. 9ª edición.
- MOSQUERA. Henry. BETANCOURT. Benjamin. CASTELLANOS. Julio. PERDOMO. Luis. (2011). Vigilancia Comercial de la Cadena Productiva de la Pitaya Amarilla. Editorial Universidad del Valle. 250 Pag.

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA A EMPRESA COMERCIALIZADORAS DE SEGUNDO NIVEL DE GRANADILLA



Maestría en administración
Universidad del Valle – universidad de Nariño
Entrevista a las empresas comercializadoras de segundo nivel
sobre la Granadilla



Objetivo: Recopilar la información por parte de las empresas comercializadoras de segundo nivel, que contribuya en el estudio de factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del Alto Putumayo.

FORMULARIO _____

Favor marque con una X su respuesta

1. ¿Su empresa compra granadilla?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cuál es la localización de la planta de acopio de su empresa?
 - a. Centro del país
 - b. Valle del cauca
 - c. Antioquia
 - d. Otra. ¿Cuál?

3. ¿Con que periodicidad compra su empresa granadilla?
 - a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Quincenalmente
 - d. Mensualmente
 - e. Otra. ¿cuál?

4. ¿Qué cantidad de granadilla necesita su empresa semanalmente?
 - a. Menos de 1 tonelada
 - b. 1 a 3 toneladas
 - c. 3.1 a 5 toneladas
 - d. 5.1 a 10 toneladas
 - e. Otra. ¿Cuál? _____

5. ¿Quiénes son sus proveedores directos?
- a. Agricultores
 - b. Asociaciones de productores
 - c. Centrales de Abastos
 - d. Empresas productoras
 - e. Empresas comercializadoras de primer nivel
6. ¿Con sus actuales proveedores cubre la demanda de granadilla que tiene su empresa?
- a. Si
 - b. No
7. ¿Cuál es la capacidad instalada de almacenamiento de su empresa para el producto granadilla en toneladas?
- _____
- _____
8. ¿Cuál es el precio promedio que paga a sus proveedores de granadilla en temporada baja?
- a. Menos de \$ 5000 Kilogramo
 - b. \$5000 a \$6000 kilogramo
 - c. \$6000 a \$8000 kilogramo
 - d. \$8000 a \$10.000 kilogramo
 - e. Más de 10.000 Kilogramo
9. ¿Cuál es el precio promedio que paga a sus proveedores de granadilla en temporada alta?
- a. Menos de \$ 5000 Kilogramo
 - b. \$5000 a \$6000 kilogramo
 - c. \$6000 a \$8000 kilogramo
 - d. \$8000 a \$10.000 kilogramo
 - e. Más de 10.000 Kilogramo
10. ¿Cuáles cree usted que son los meses de mayor demanda de la granadilla?
- a. Primer trimestre
 - b. Segundo trimestre
 - c. Tercer trimestre
 - d. Cuarto trimestre
 - a. Otro. ¿Cuál?
11. ¿Dónde compra su empresa la granadilla que necesita:
- a. Su empresa
 - b. Centros de producción
 - c. Centro de abastecimiento
 - d. Intermediarios de comercialización
 - e. Otra. ¿Cuál?

12. ¿Quién asume los costos de transporte de la granadilla?

- a.** Su empresa
- b.** El proveedor
- c.** Otra. ¿Cuál?

13. ¿La granadilla que usted compra debe venir empacada en?

- a.** Cajas de primera
- b.** Cajas de segunda
- c.** Canastillas plásticas
- d.** Otra. ¿Cuál?

14. ¿Usted comercializa la granadilla a nivel?:

- a.** Nacional
- b.** Internacional
- c.** Nacional e internacionalmente

15. La granadilla que usted consigue de sus proveedores debe cumplir con:

- a.** Granadilla Convencional
- b.** Granadilla con certificación ICA predio exportador
- c.** Granadilla con certificación BPA
- d.** Granadilla con certificación ICA predio exportador y BPA.
- e.** Otra. ¿Cuál?

16. ¿Está usted interesado en comprar en la zona del alto Putumayo el producto granadilla a?

- a.** Productores individuales
- b.** Productores asociados y organizados
- c.** Empresa comercializadora de primer nivel que brinde respaldo y confiabilidad.
- d.** No está interesado en comprar granadilla que provenga de la zona alto Putumayo

17. Califique de 1 a 5 en orden de importancia las características que tiene en cuenta para seleccionar proveedores

- a.** Calidad
- b.** Precio
- c.** Cumplimiento
- d.** Servicio
- e.** Certificaciones de producto

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

ANEXO B. CUESTIONARIO A LOS PRODUCTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE LA GRANADILLA



Maestría en administración
Universidad del Valle – Universidad de Nariño
Cuestionario a los productores que intervienen en el
proceso productivo de la granadilla



Objetivo: Recopilar la información por parte de los productores, que contribuya en el estudio de factibilidad para la creación de la empresa “Exotic Fruits”, dedicada a la transformación primaria y comercialización de la granadilla en la zona del Alto Putumayo.

FORMULARIO _____

Por favor marque con una X su respuesta.

1. ¿Es usted productor de granadilla en la zona alta del departamento del Putumayo?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cada cuánto tiempo tiene usted granadilla lista para cosecha?
 - a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Quincenalmente
 - d. Mensualmente
 - e. Solo trimestralmente

3. ¿Actualmente cuál es su método de comercialización de la granadilla?
 - a. Venta directa
 - b. Venta a centrales de acopio
 - c. Intermediarios
 - d. Exportación
 - e. Otro. ¿Cuál? _____

4. ¿Cuál es el precio promedio de venta del kilo de granadilla que usted maneja con sus clientes en temporada baja?
 - a. Menos de \$2.000 pesos
 - b. De \$2.001 a \$3.000 pesos
 - c. De \$3.001 a \$4.000 pesos
 - d. De \$4.001 a \$5.000 pesos
 - e. Otro. ¿Cuál? _____

5. ¿Cuál es el precio promedio de venta del kilo de granadilla que usted maneja con sus clientes en temporada alta?
 - a. Menos de \$2.000 pesos
 - b. De \$2.001 a \$3.000 pesos

- c. De \$3.001 a \$4.000 pesos
 - d. De \$4.001 a \$5.000 pesos
 - e. Otro. ¿Cuál?
- 6. ¿Teniendo en cuenta los precios de compra anteriormente descritos, en qué lugar entrega usted la granadilla?
 - a. Su Lugar de producción
 - b. Lugar designado por el comprador dentro del Alto Putumayo
 - c. Centro de acopio más cercano (Plaza Potrerillo)
 - d. Otro. ¿Cuál? _____
- 7. ¿Estaría dispuesto a vender la totalidad de su producción anual?
 - a. Si
 - b. No
- Si responde “no” a la anterior pregunta por favor no responda la pregunta # 7
- 8. ¿En caso que un cliente le compre su producción anual completa a qué precio estaría dispuesto a vender el kilo de granadilla?
 - a. \$2.000
 - b. \$3.000
 - c. \$4.000
 - d. \$5.000
- 9. ¿Tiene usted un comprador que le garantice la compra total anual de granadilla?
 - a. Si
 - b. No
- 10. ¿Está en capacidad para responder a una demanda potencial de granadilla con producto de alta calidad?
 - a. Si
 - b. No
- 11. ¿Tiene usted algún tipo de certificación en su predio?
 - a. Si
 - b. No
- 12. ¿Conoce usted que es la certificación BPA?
 - a. Si
 - b. No

- 13.** ¿Conoce usted que es la certificación “ICA Predio Exportador”?
- a.** Si
 - b.** No
- 14.** ¿Desea usted recibir asistencia técnica para sus cultivos?
- a.** Si
 - b.** No
- 15.** ¿Desearía que la empresa que le compre la granadilla que usted produce adicionalmente le preste el servicio de asistencia técnica?
- a.** Si
 - b.** No
- 16.** ¿De existir una empresa comercializadora que le de garantías cuanta producción puede usted entregar semanalmente en temporada baja de cosecha?
- a.** Menos de 100 Kg
 - b.** De 101 a 200 Kg
 - c.** De 201 a 300 Kg
 - d.** De 301 a 400 Kg
 - e.** De 401 a 500 Kg
- 17.** ¿De existir una empresa comercializadora que le de garantías cuanta producción puede usted entregar semanalmente en temporada alta de cosecha?
- a.** Menos de 600 Kg
 - b.** De 601 a 700 Kg
 - c.** De 701 a 800 Kg
 - d.** De 801 a 900 Kg
 - e.** De 901 a 1000 Kg

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN