MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MERMELADAS ARTESANALES DE FRUTAS TROPICALES: CHONTADURO, KIWI Y UCHUVA EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2018

ZAIRA LORENA OCTAVO PAZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MERMELADAS ARTESANALES DE FRUTAS TROPICALES: CHONTADURO, KIWI Y UCHUVA EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2018.

ZAIRA LORENA OCTAVO PAZ

Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Director:
JULIÁN ANDRÉS MAYA
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle Seccional Palmira para optar al título de: Administrador de Empresas

---

Evaluador

Evaluador

Palmira, 01 de Junio de 2018.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	**14**
1. ANTECEDENTES	**15**
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	**19**
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	**19**
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	**20**
3. OBJETIVOS	**21**
3.1 Objetivo General	**21**
3.2 Objetivos Específicos	**21**
4. JUSTIFICACIÓN	**22**
5. MARCO REFERENCIAL	**23**
5.1 MARCO CONTEXTUAL	**23**
5.2 MARCO CONCEPTUAL	**27**
5.3 MARCO TEÓRICO	**30**
5.3.1 Modelo Canvas, Alexander Osterwalder	**30**
5.4 Segmentos de clientes.	**31**
5.4.1 Propuesta de valor	**32**
5.4.2 Canales de distribución y comunicación	**32**

5.4.2.1. Tipo de relacionamiento con los clientes **33**

5.4.2.2. Fuentes de ingreso. **33**

5.4.2.3. Recursos clave **33**

5.4.2.4. Actividades clave **34**

5.4.2.5. Red de aliados **34**

5.4.2.6. Estructura de costos **34**

5.4.3 Teoría de las cinco fuerzas de Porter **35**

5.4.4. Economías de escala **38**

5.4.4 Diferenciación del producto **38**

5.4.5 Inversiones de capital **38**

5.4.6 Desventaja en costos independientemente de a escala **39**

5.4.7 Acceso a los canales de distribución **39**

5.4.8 El know – how **39**

5.4.9 Política gubernamental **39**

5.5. MARCO LEGAL **40**

5.4.10 Requisitos para creación de empresa según Cámara de Comercio de Palmira **43**

5.4.11. Legislación Sanitaria **46**

5.4.12 Decreto 3075 de 1997 **46**

5.4.13 Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007 **46**

5.4.13.1. Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos **46**

5.4.14 Ley 9 de 1979. **47**

5.4.15 Resolución 5109 de 2005 **47**

5.4.16 Resolución 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001 47

6. METODOLOGÍA APLICADA 49

6.1 Tipo de estudio 49

6.2. POBLACIÓN 50

6.3. MUESTRA 50

6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN 51

6.5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN 51

6.6. ENCUESTA 52

6.6.1. Modelo de Encuesta: 52

6.7. Ficha Técnica 56

7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA 57

8. ESTUDIO FINANCIERO 69

8.1 ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y LA FINANCIACIÓN 69

8.1.1. Inversión requerida 69

8.1.2. Costos fijos 70

8.1.1 Costos Variables. 71

8.1.3. Costos Variables desglosados 75

8.1.4. Punto de equilibrio 75

8.1.5. Fórmula para cálculo del punto de equilibrio 76

8.1.6. Proyección financiera ingresos 77

8.1.7. Proyección financiera egresos 78

8.2 Índices financieros **80**

8.2.1 Proyección de ventas y costos año 2018 **80**

9. generalidades de la empresa **87**

9.1 DATOS BÁSICOS DEL NEGOCIO **87**

9.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO **87**

9.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS **88**

10. ESTUDIO TÉCNICO **89**

10.1 INSTALACIONES PARA LA PRODUCCION **89**

10.2. MATERIA PRIMA **91**

10.2.1. Fruto Chontaduro **91**

10.3. PROCESO OPERATIVO **97**

10.4. LA ORGANIZACIÓN **99**

10.4.1. Estructura jurídica **99**

10.4.2. Estructura orgánicaados **99**

10.5. CARGOS Y FUNCIONES **101**

10.5.1. Jefe Administrativo y de Ventas **101**

10.5.2. Auxiliar Mercadeo y Ventas **101**

10.5.3. Auxiliar de Producción **101**

10.6. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL **101**

10.6.1. Administrador **101**

10.6.2. Auxiliar Mercadeo y Ventas ¡Error! Marcador no definido.

10.6.3. Auxiliar de Producción **102**

10.7. ESTRATEGIA DE MERCADO **102**

10.7.1. Producto **102**

10.7.2. Precio **102**

10.7.3. Plaza **103**

10.7.4. Promoción **103**

10.8.MODELO DE NEGOCIO PARA TROPIC FRUIT, BASADO EN LA TEORÍA DEL MODELO CANVAS **104**

10.8.1.Segmentación de clientes **104**

10.8.2.Propuesta de valor. **104**

10.8.3. Canales de distribución **105**

10.8.4. Relacionamiento con el cliente **106**

10.8.5. Fuentes de ingresos **107**

10.8.6. Recursos clave **107**

10.8.7. Actividades clave **107**

10.8.8. Red de aliados **108**

10.8.9. Estructura de costos **108**

10.9 Modelo de negocio para TROPIC FRUIT **108**

10.9.1. Amenaza de nuevos competidores **109**

10.9.2. La amenaza de ingreso de productos sustitutos **111**

10.9.3. El poder de negociación de los proveedores **111**

10.9.4. El poder de negociación de los compradores **112**

10.9.5.Rivalidad entre competidores **112**

11. CONCLUSIONES **113**

12. RECOMENDACIONES **114**

BIBLIOGRAFÍA **115**

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica	56
Cuadro 2. Pregunta #1.¿Le gustan las mermeladas?	57
Cuadro 3. Pregunta #2. ¿Con que regularidad consume mermelada?	58
Cuadro 4. Pregunta # 3. ¿Cuándo compra mermeladas, que es lo que más lo motiva?	59
Cuadro 5. Pregunta # 4. ¿Qué sabores consume con mayor frecuencia?	62
Cuadro 6. Pregunta # 5. ¿Le gustaría consumir una mermelada 100% natural de sabores no tradicionales?.... "Frutas Tropicales"	63
Cuadro 7. Pregunta # 6. ¿Qué sabores diferentes a los tradicionales de mermeladas, le gustaría degustar?	64
Cuadro 8. Pregunta # 7. ¿Dentro de su canasta familiar incluye mermeladas?	65
Cuadro 9. Pregunta # 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada natural de frutas tropicales, en presentación de 250 gramos?	66
Cuadro 10. Pregunta # 9. ¿Qué sabor de mermeladas degusto?	67
Cuadro 11. Pregunta # 10. Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la (s) mermelada (s) degustada, siendo 5 (Muy Bueno), 3 (Aceptable), 1 (No agradable)	67
Cuadro 12. Inversión total requerida	69
Cuadro 13. Costos Fijos	70
Cuadro 14. Determinación costos variables por cada producto	71
Cuadro 15. Costos Variables Desglosados	75
Cuadro 16. Variables del punto de equilibrio	76

Cuadro 17. Estructura de costos para Pe 77

Cuadro 18. Presupuesto de ventas 77

Cuadro 19. Pronóstico de ventas en unidades para los cinco años. 78

Cuadro 20. Amortización crédito bancario 78

Cuadro 21. Presupuesto gastos Capital de Trabajo 79

Cuadro 22. Proyección de ventas y costos año 2018 80

Cuadro 23. Estado de Resultados del proyectado ventas y costos año 2018 80

Cuadro 24. Proyección de ventas y costos año 2019 81

Cuadro 25. Estado de Resultados proyectado de ventas y costos año 2019 81

Cuadro 26. Proyección ventas y costos año 2020 82

Cuadro 27. Estado de resultados proyectado ventas y costos año 2020 82

Cuadro 28. Proyección ventas y costos año 2021 83

Cuadro 29. Estado de resultados proyectado ventas y costos año 2021 83

Cuadro 30.Proyección ventas y costos año 2022 84

Cuadro 31. Estado de resultados proyectado ventas y costos año 2022 84

Cuadro 32. Cálculo del índice financiero VPN (valor presente neto) a 5 años 85

Cuadro 33. Cálculo del índice financiero índice TIR (tasa interna de retorno) a 5 años. 86

Cuadro 34. Requerimientos de equipos y materiales 90

Cuadro 35. Precios 102

Cuadro 36. Productos ofrecidos 105

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de la ontología del modelo CANVAS propuesto por Osterwalder	**31**
Figura 2. Logo de Tropic Fruit	**87**
Figura 3. Maqueta área diseño de la planta	**89**
Figura 4. Palma y Fruto de Chontaduro	**93**
Figura 5.Fruta Kiwi	**95**
Figura 6. Fruta Uchua	**96**
Figura 7. Proceso para la ealboración de la mermelada.	**98**
Figura 8. Empaque de Mermeladas	**99**
Figura 9.Estructura de funciones	**101**
Figura 10. Modelo de Negocio Tropic Fruit	**109**

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Población censal y proyecciones de población 2006-2016	**25**
Gráfico 2. Proyecciones de población para Palmira por rango de edad 2016	**26**
Gráfico 3. Pregunta #1.¿Le gustan las mermeladas?	**57**
Gráfico 4. Pregunta #2. ¿Con que regularidad consume mermelada?	**58**
Gráfico 5.Pregunta # 3. ¿Cuándo compra mermeladas, que es lo que más lo motiva?	**60**
Gráfico 6. Pregunta # 4. ¿Qué sabores consume con mayor frecuencia?	**63**
Gráfico 7. Pregunta # 5. ¿Le gustaría consumir una mermelada 100% natural de sabores no tradicionales?.... "Frutas Tropicales"	**64**
Gráfico 8. Pregunta # 6. ¿Qué sabores diferentes a los tradicionales de mermeladas, le gustaría degustar?	**65**
Gráfico 9. Pregunta # 7. ¿Dentro de su canasta familiar incluye mermeladas?	**65**
Gráfico 10. Pregunta # 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada natural de frutas tropicales, en presentación de 250 gramos?	**66**
Gráfico11. Pregunta # 9. ¿Qué sabor de mermeladas degusto?	**67**
Gráfico 12. Pregunta # 10. Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la (s) mermelada (s) degustada, siendo 5 (Muy Bueno), 3 (Aceptable), 1 (No agradable)	**68**

RESUMEN

El modelo de negocio consiste en la creación de una microempresa productora y comercializadora de mermeladas artesanales de frutas tropicales, tales como son el Kiwi, el chontaduro y la uchuva, bajo el nombre de “Tropic Fruit” con ubicación en la ciudad de Palmira – Valle para el año 2018. En la realización de este trabajo de grado se investigaron los antecedentes que involucran aspectos a tener en cuenta tales como los orígenes de la mermelada y su producción en Colombia.

Seguidamente la investigación data sobre los modelos de negocio y se establece en el modelo Canvas de Alexander Osterwalder.

A partir de estas teorías se generan los marcos de la tesis; los cuales son el contextual, teórico, conceptual y legal. Seguidamente la metodología aplicada; la cual tiene un enfoque cuantitativo y un tipo de estudio descriptivo, el cual arroja datos y características de la población.

Para determinar si el negocio es viable se realizó un estudio de mercado en la ciudad de Palmira, tomando como población objetivo las tiendas naturistas.

Por otra parte, se realizó el estudio de la inversión inicial, se proyectan las ventas, se pronostican los gastos y se establecen los indicadores financieros como la VAN, TIR y ROI. Lo anterior constituye los presupuestos que se requieren para fijar metas y establecer las prioridades de la microempresa.

Finalmente, este trabajo de grado da una amplia perspectiva sobre el éxito que podría tener la producción y comercialización de estas mermeladas artesanales en las tiendas naturistas. Así esta investigación permite concluir los objetivos propuestos al inicio del modelo.

Palabras clave: Modelo de negocio, Canvas, viable, población, capacidad-instalada, tabulación, variables, VAN, TIR, presupuestos, segmentos, estructura-organizacional.

1. ANTECEDENTES

La Norma Técnica Colombiana 285 define la mermelada de frutas como un producto de consistencia pastosa, semisólida o gelatinosa, obtenido por cocción y concentración de una o más frutas enteras, concentrados de frutas, pulpas de frutas, jugos de frutas o sus mezclas, al cual se le agregan edulcorantes naturales, con la adición o no de agua y aditivos permitidos. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. NTC 285,p.3)

En la web se encuentran diversos artículos sobre el origen de la mermelada, y todos concluyen que este no es muy preciso; en el Libro “Mermeladas: 50 recetas fáciles para preparar en casa” (2016). Se menciona que algunos autores sitúan este descubrimiento culinario en Asia y que fueron los árabes los encargados de llevarlo a Europa en sus viajes. Otros afirman que fueron los griegos los que iniciaron la cocción de fruta en miel con membrillos y en el libro de cocina Romana. (Apicio, 1987, p.1) que data del siglo 1, vemos que ya mencionaban estas recetas.

En la historia se encuentra también diversas anécdotas de personajes históricos y su afición por esta deliciosa receta:

El Alquimista *Nostradamus*, se rindió antes las bondades medicinales de la mermelada y escribió en el siglo XVI su *Tratado de las confituras* donde la describía como fuente de belleza y felicidad.

El eminente bacteriólogo Louis Pasteur y la física Marie Curie, también se relacionan con la historia de la mermelada; el bacteriólogo por haber colaborado en su fórmula de conservación y la científica experta en radioactividad por relajarse en la cocina preparando nuevas recetas.

Una leyenda muy extendida en Inglaterra otorga a la palabra marmalade un origen francés “Marie malade” o“Madame est malade” que significa “Maria está enferma”, ya que era una de las pocas cosas que Mary, la Reina de los Escoceses en el siglo XVII, podía comer durante su enfermedad y que ella demandaba, seguramente por su necesidad de vitamina C.

Sin embargo, la palabra inglesa marmalade aparece por primera vez en documentos que datan de 1480, fecha muy anterior a la Reina Mary, por lo que pudo haber una relación con las importaciones de productos portugueses a Inglaterra, muy

importantes alrededor de 1495.

Tradicionalmente, los ingleses atribuyen el ‘invento’ de la mermelada a los escoceses. Otra leyenda habla que una mujer de Dundee en Escocia, Janet Keiller, elaboró su primer lote de mermelada alrededor de 1790 cuando llegó a sus manos un saco de naranjas de Sevilla y no sabía qué hacer con tanta fruta.

Sea esto cierto o no, la familia Keiller creó la primera fábrica de mermeladas en 1797 y Dundee es famoso por su producción de mermelada casera. La verdad es que la relación de la mermelada con Dundee es muy estrecha; todavía existe allí un productor a gran escala de mermelada de naranja, (Deik, s/f .p.1).

Como se observa en sus orígenes la producción de la mermelada se limitaba a nivel casero o artesanal; hoy en día gracias a la tecnología, al desarrollo de grandes plantas industriales y procesos automatizados existen grandes empresas productoras de mermeladas. En Colombia existen empresas como Levapan, San Jorge, Nestlé, California y Comapán ubicadas en la zona más grande productora de mermeladas en Colombia la cual es Bogotá siendo la capital de Colombia donde se concentra la mayor parte de la producción nacional de mermelada. También empresas como La Constancia, y Unilever, que comercializa la marca Fruco ubicadas en el Valle del Cauca.

El consumo per cápita de mermelada en Colombia es muy bajo, con apenas US$1,4, por debajo del promedio de Latinoamérica, de US$2,1. Sin embargo la industria para comercialización de mermelada está en un constante crecimiento. Para el año 2005 se destinaron cerca de $59.800 millones y para 2013 casi se triplica con $156.000 millones para comprar mermelada de diferentes marcas. Grandes compañías como Colombina, con La Constancia, y Unilever, que comercializa la marca Fruco, lideran el negocio con una participación de 19,3% y 16,7%, respectivamente, porcentajes que les permiten acumular cerca de 40% del mercado. Euromonitor ubica en el tercer lugar a Levapan, con San Jorge, seguida de Nestlé con California y la quinta marca más vendida es Comapán. (Manual de mermelada 2015. p.1)

El artículo de emprendedores.es ¿Qué significa modelo de negocio?, lleva a sintetizar que es una “visión sistémica de un negocio”, pues permite definir que se va a ofrecer al mercado, como se va a hacer, a quien se le va a vender, como se va a vender y de qué forma va a generar ingresos. No se trata sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son los clientes, de cómo llegar a ellos, qué cosas hay que hacer para entregar propuesta de valor, qué lo hace único, cual es la

estructura de costes, etc. (Documento: ¿Qué significa modelo de negocio?,2017, p.1)

Kawasaky (2004) en su libro El Arte de Empezar proporciona claros consejos para configurar el modelo de negocio:

- **Ser específico**:

  Cuanto más precisa sea la descripción de tu cliente, mejor. Muchos emprendedores temen que su negocio muera por un exceso de especialización que no les haga visibles al gran público. Sin embargo, la mayoría de las empresas de éxito han empezado dirigiéndose a un mercado muy concreto para, desde ahí, crecer y dirigirse a un público más amplio, asegura este emprendedor.

- **No te Compliques – "Mantén la Sencillez**":

  Si no puedes describir tu modelo de negocio en diez palabras o menos es que no tienes un modelo de negocio.

- **Copia a los demás:**

  El comercio no es nada nuevo y, a estas alturas, la mayoría de la gente lista ha inventado ya casi todos los modelos de negocio posibles. Puedes innovar en tecnología, mercados y clientes, pero inventarte un nuevo modelo de negocio no es una buena idea. Intenta relacionar tu modelo de negocio con algo que ya tenga éxito y todo el mundo entienda, sugiere, (p.31).

Muchos autores han aportado a conceptualizar el Modelo de Negocios; uno de los pioneros fue Peter Drucker en 1954, quien propuso que "un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio". Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado.

Encontramos también a Linder y Cantrell (2000) quienes definen "un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero". Y Magretta (2002) define el modelo de negocio como "historias que explican cómo la empresa trabaja" (Documento modelo de negocios concepto, s/f.p.1)

Durante los últimos quince años se ha investigado y desarrollado ampliamente el concepto de modelo de negocio, una parte importante de su popularidad actual

proviene del trabajo realizado por Alexander Osterwalder desde el ámbito académico de los sistemas de información; quien en su tesis doctoral (2004), define "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles".

Osterwalder y su equipo sintetizaron la esencia del modelo de negocio a través del Business Modelo Canvas (2008) y lo popularizaron a través del libro Business Model Generation (2010). Su representación del modelo de negocio mediante el Canvas es muy visual y permite transmitir la lógica de negocio de manera muy clara. (Innovación en modelos de negocio: la metodología de osterwalder en la práctica, 2010, p.31).

Osterwalder y Pigneur, (2011) en su libro "Generación de Modelos de Negocio", describen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos: (p.17).

- Segmentos de mercado
- Propuestas de Valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costes

Estos nueve elementos o módulos permiten cubrir las cuatro áreas primordiales de un negocio como son los clientes, infraestructura, oferta y viabilidad económica a grandes rasgos es lo que se necesita ver y decidir en una propuesta, idea o plan de negocio y sacar la conclusión si este es viable.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo de acuerdo a Procolombia; entre las frutas con mayor crecimiento de exportación se encuentra la uchuva, tomate de árbol, tamarindo y granadilla. Es importante resaltar que la uchuva Colombiana se encuentra en el primer proceso de certificación Fair Trade en el mundo, además de contar con un mayor contenido vitamínico en comparación con otras especies de países andinos. (Procolombia: Frutas exóticas, 2017.p.1)

De acuerdo con el artículo de El Pais.com.co del 23 de Julio de 2017, el Valle del Cauca es la segunda región donde más se produce fruta en Colombia, con unas 600.000 toneladas al año de frutas, en las que prevalecen los cítricos, la piña, uva, papaya y banano y unas 76.000 toneladas de hortalizas, según datos de la Secretaría de Agricultura Departamental. (Diario el País, 2017, p. 1)

Teniendo en cuenta que los Habitantes del Municipio de Palmira conservan tradiciones en el consumo de productos alimenticios y no se cuenta en el mercado con una empresa que ofrezca este mismo producto elaborado artesanalmente, se ve la necesidad de crear una microempresa de mermeladas naturales de frutas tropicales (Uchuva, Kiwi y Chontaduro), con productos 100% naturales que proporcionen salud y bienestar a los habitantes, generando oportunidades laborales y de esta manera contribuir una mejor calidad de vida de los habitantes de la región.

Vivimos una transformación social y cultural, en la cual hay un cambio de mentalidad de los consumidores, que cada vez demandan más productos sanos y de calidad. La principal fortaleza de este tipo de negocio es el valor agregado que genera al ser un producto de carácter tradicional, con una exclusividad y diferenciación frente a los otros productos existentes en el mercado, por la calidad en las materias primas y proceso de transformación; lo cual satisface la creciente preocupación de los consumidores, por el consumo de productos naturales que contengan el menor tipo de preservativos y aditivos.

La línea de mermeladas 100% naturales, libre de preservativos y a base de fruta orgánica abre un espacio para la comercialización de éste producto, en el cual se podrá tener innovación tanto en la presentación y la comunicación a los consumidores a cerca de un nuevo producto, resaltando el beneficio de cuidado del

medio ambiente, por ejemplo, con la elaboración de compost a base de los desechos orgánicos de las frutas utilizadas.

Otro factor importante para el desarrollo de la producción de estas mermeladas lo determina la fluctuación del precio de compra de la fruta, debido a las condiciones climatológicas que se puedan presentar, entonces para combatir éste factor se debe invertir tiempo y recursos en el acercamiento con el productor para tener un estrecho vínculo que permitirá negociar siempre bajo la estrategia de mutuo beneficio, obteniendo precios competitivos y entregas oportunas, donde no salgan perdiendo ninguna de las partes.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Cómo desarrollar un modelo de negocio para la creación de una microempresa productora y comercializadora de mermeladas artesanales de frutas tropicales: chontaduro, kiwi y uchuva en la ciudad de Palmira para el año 2018?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un modelo de negocio para la creación en el año 2018 de una microempresa productora y comercializadora de mermeladas artesanales de frutas tropicales: chontaduro, kiwi y uchuva en la ciudad de Palmira.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un estudio de mercado de la mermelada de Kiwi, Uchuva y Chontaduro a nivel del municipio de Palmira.

- Desarrollar una adecuada estructura organizacional de un negocio de producción y comercialización de mermelada de Kiwi, Uchuva y chontaduro.

- Realizar un Estudio Financiero, que permita efectuar un diagnóstico del sector y conocer las exigencias y obligaciones de ingreso al mercado de la producción y comercialización de mermeladas de Kiwi, Uchuva y Chontaduro.

4. JUSTIFICACIÓN

Colombia desde el Viceministerio de Desarrollo Empresarial propone en la Política de Desarrollo Productivo, impulsar la modernización tecnológica del aparato productivo, y la transferencia de conocimiento y tecnología, a través de un programa de escalamiento de la productividad. Esta estrategia está ligada a la promoción de la innovación empresarial como medio para lograr la sofisticación y diversificación del aparato productivo, y complementada con la generación de emprendimiento de alto valor agregado, es decir aquel que tenga contenido innovador y que responda a las necesidades del consumidor de forma diferenciada. (Ministerio de Comercio, industria y turismo, 2017, p.1)

Palmira es la segunda ciudad en importancia a nivel regional, con una población bastante numerosa y es considerada la capital agrícola de Colombia; se especula que la villa de las palmas (Palmira) al ser una ciudad en continuo desarrollo económico, sea un buen nicho para poder emprender oportunidades de negocio. Adicionalmente en observaciones propias se evidencia que actualmente no se oferta este tipo de producto 100% natural y sabores en las tiendas naturistas de la ciudad; por lo tanto se puede considerar como idea innovadora y emprendedora; ya que existe poca oferta de forma diferenciada a los consumidores en una ciudad como Palmira con una población total de 306.706 habitantes, (cámara de comercio de la ciudad de Palmira, 2017, p.1).

Consciente de la necesidad que tiene el país, con relación a la creación de nuevas empresas, que sean capaces de dar dinámica económica y aportar bienestar social a la comunidad del Municipio de Palmira, se presenta este proyecto, ya que está presente el hecho de la comercialización y de la generación de empleo, dando bienestar a los empleados, sus familias y a la comunidad en general.

Desde el punto de vista académico se desarrolla este modelo de negocio por considerar que contribuye a la puesta en práctica de muchos conocimientos obtenidos en la carrera de administración de empresas en la universidad del valle sede Palmira. El proyecto se visualiza en marcha en el año 2018 estimulando la economía de la región, generando empleo en la ciudad de Palmira, y apoyando el desarrollo del agro colombiano.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

La ciudad de Palmira se encuentra localizada hacia el sur del departamento del valle del cauca, sus zonas limítrofes son hacia el norte con el municipio del Cerrito, al oriente con el departamento del Tolima, al sur con los municipios de Pradera y candelaria y al occidente con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes, Su cabecera está situada a 3°31’48” de latitud norte y 76°81’13” de longitud al oeste de Greenwich, (Anuario estadístico de Palmira.2017, p.5).

La producción y comercialización de las mermeladas Tropic Fruit está proyectada para constituirse en la ciudad de Palmira, muchos autores e historiadores hablaron de su origen como tal, entre los cuales se encuentra Alvaro Raffo Rivera quien dijo que la Ciudad fue fundada por escritura pública firmada el 6 de marzo de 1705 en la ciudad de Buga, por otra parte el historiador William Mallama Lugo dijo que el surgimiento histórico de Palmira se dio bajo la batuta del presidente General francisco de Paula Santander cuando junto con el congreso al momento de redistribuir y organizar la Nueva Granada después de liberase de los españoles expidieron la ley No 156 del 25 de junio de 1824 cuando la actual ciudad de Palmira obtuvo la categoría de Cantón. (Anuario estadístico de Palmira.2017, p.5).

Anteriormente la ciudad estaba ocupada por grupos indígenas que se asentaban a las orillas de los principales ríos, sus condiciones climáticas fueron ideales para que los habitantes de las poblaciones aledañas se instalaran para realizar sus labores productivas donde el caserío que mostro mayor crecimiento fue el de Llanogrande que para el primer censo en 1786 mostro una población de 2867 personas, con base en estas consideraciones se considera como fecha de surgimiento de Palmira 17 de junio de 1773.

Durante el siglo XIX y comienzos del siglo XX el crecimiento de Palmira en general después del crecimiento de Llano grande se comenzó a dar en su común tipología de manzanas que genero una estructura compacta alrededor del parque principal, más adelante alrededor de los años 1920 ya se genera crecimiento dispersamente y alrededor de la vía férrea y alterno a las principales vías que cuando se tornaron troncales genero impulso comercial e industrial, lo que obligo a invertir en obras lo que a su vez genero flujos migratorios por la demanda de mano de obra.

La ciudad de Palmira también conocida como la villa de las palmas se ha convertido en un excelente lugar para invertir, las constructoras cada vez hacen más proyectos de viviendas de interés social, se da cada vez más apoyo a los movimientos culturales, las ciclovidas están a lo largo de la ciudad, se crean un gran número de microempresas en todos los sectores y esto a su vez es lo que genera mayor confianza a los nuevos emprendimientos.

También es conocida como la ciudad dulce por estar ubicada en el epicentro de la producción de azúcar en Colombia, cuenta con 7 plantas productoras de dulces o derivados, entre las cuales encontramos a MANUELITA SA, SWEETSOL SUCURSAL COLOMBIA, INCAUCA PLANTA DE BOCADILLO SAN MIGUEL DE PROPIEDAD DE INGENIO DEL CAUCA SA, DULCES MANJAR NAVIDEÑO PALMIRA SAS SIGLA MANAVIPAL SAS, CAMPO URIBE MARIA PAOLA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DULCES MARIA PAULA, EXPOCAROLA SAS y AGUDELO OSORIO FLOR ALBA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO RICURAS DEL VALLE.

Dentro de la elaboración de dulces artesanales encontramos una de las más antiguas y tradicionales empresas fabricantes de dulces caseros del país: La Tienda de Las Córdoba, fundada en 1911 por las hermanas de origen payanés María de los Ángeles y Herlinda Córdoba, son un símbolo de la tradición dulce y mecatera de Palmira, donde se disfruta de la mecatería más tradicional: muñecos de Walt Disney rellenos de licor, los dulces de vilanca, arracacha, casabe, lulo, alejandrino, guayaba, las brevas, alfandoques, cucas, caspiroletas, achiras, deditos, gelatinas, turrones, empanadas de cambray, pan de yucas, caramelos, panelitas de leche, la avena, el kumis, las orejas, brownies, turrones, quicenos, cuaresmeros, bombones de coco, sellitos de manjar blanco, bananas de aguardiente y las tortas pastor y de coco, entre otros.
(La Ruta Gastronómica en Palmira)

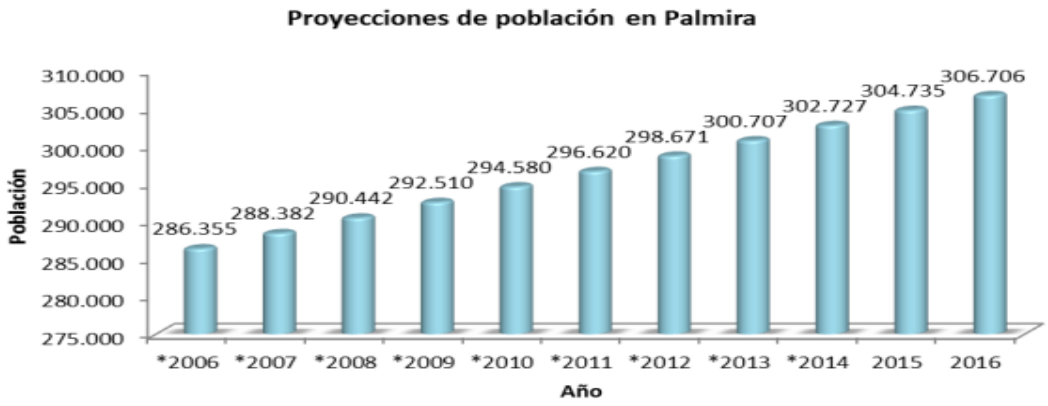
El crecimiento población de Palmira en los últimos diez años, desde el 2006 ha sido del 7,1% de acuerdo a las proyecciones realizadas por el DANE, la proyección de habitantes para el 2016 era de 306.706 habitantes. Al revisar por rango de edad se encuentra que la mayor población se concentra en las edades de los 20 a 24 años, correspondientes a población joven; en este rango de edad se estima alrededor de 13.344 hombres y 12.818 mujeres, lo que representa el 9% de la población total. (Anuario estadístico de Palmira.2017, p.5).

En la gráfica 1 se muestra la información suministrada por el anuario estadístico de Palmira para el año 2017, para dicho momento además en el grafico 2 observamos cómo se divide la población por rango de edades sin olvidar que está realizado en proyecciones.

Por otra parte y basados en el anuario estadístico de Palmira para el año 2017 se aprecia como la mayoría de empresas en la ciudad son micro (92%), y que en estas prácticamente está fundamentada la economía de la ciudad como se puede apreciar en el gráfico 3.

Ver gráfico 1, 2 y 3

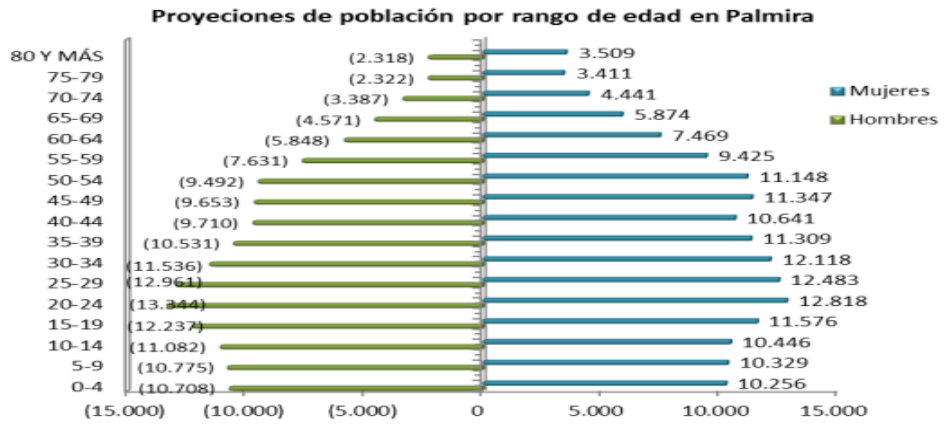
Gráfico 1. Población censal y proyecciones de población 2006-2016



Fuente: Aspectos sociodemográficos, Demografía. (2017). Palmira: Anuario estadístico de Palmira. Recuperado de: http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2017/asphg.html

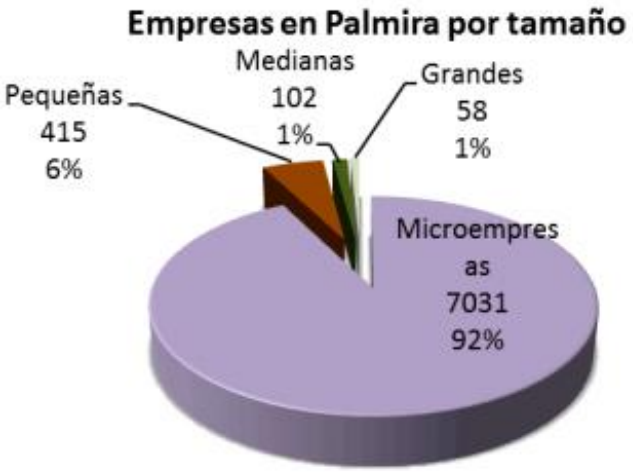
El crecimiento de población de Palmira de un año a otro es del 0,7% aproximadamente según las proyecciones realizadas por el DANE durante los últimos 10 años.

Gráfico 2. Proyecciones de población para Palmira por rango de edad 2016



Fuente: Aspectos sociodemográficos, Demografía. (2017)Palmira: Anuario estadístico de Palmira. Recuperado de: http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2017/asphg.html

Gráfico 3. Empresas por tamaño



Fuente: Cálculos Cámara de Comercio Palmira y Observatorio Socioeconómico (OSE) (2017). Palmira: Cámara de Comercio. Recuperado de: http://www.ccpalmira.org.co/portal/137-fundacion-progresemos/220-observatorio-socioeconomico-ose

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Microempresa:** Se clasifica como microempresa aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados: “Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004” (Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande,2016.p.1)

- **Mermelada**: es un producto de consistencia pastosa, semisólida o gelatinosa que se obtiene por la cocción y concentración de una o más frutas enteras, concentrado, pulpa, jugos de fruta o sus mezclas, al cual se le agregan edulcorantes naturales, con la adición o no de agua y aditivos permitidos. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, NTC 285, 2007, p.1).

- **Pectina**: Fibra natural que se encuentra en las paredes celulares de las plantas y se concentra en gran cantidad en la piel de los frutos. Es muy soluble en agua y se une con el azúcar y los ácidos de la fruta para formar un gel, considerándose un ingrediente esencial para la elaboración de mermeladas, ya que ayuda a espesar el producto de forma natural. (Manual Mermelada 2017.p.1)

- **Grados Brix**: Miden la cantidad de sólidos solubles presentes en el jugo o pulpa, expresado en porcentaje de azúcar. (Manual Mermelada 2017.p.1)

- **Modelo de negocio**: actualmente hay muchos conceptos y definiciones de modelo de negocio, entre las más destacadas tenemos:

Drucker (1984), fue el primero en hablar del tema proponiendo que un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio. Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado, (Documento modelo de negocio s/f. p.1)

El modelo de negocio es una representación simbólica de las empresas, que permite percibir su estructura y su propuesta de valor, como también permite plasmar el cómo procederá la empresa n la búsqueda de sus objetivos y metas.
Para Alexander Osterwalder, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa, crea, proporciona y capta el valor. Basándose en cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Siendo éstos los puntos más importantes para un modelo de negocio lo definimos como una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa, (Osterwalder , 2011, p.15).

Ventaja competitiva: Michael Porter plantea que para que exista una ventaja competitiva el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar, (Tarzijan, 2002, p.31). La ventaja competitiva es la cualidad de una empresa para liderar dentro de su sector económico y sobreponerse a otras organizaciones que son competencia directa ya sea a corto, mediano o largo plazo, basándose en la innovación y adaptabilidad al cambio ya que los mercados están en constante desarrollo.

Según Peteraf, (1993).una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la

heterogeneidad de los recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores. (p.179).

Canvas: es una herramienta que permite visualizar de manera global todos los aspectos que configuran la empresa y el modelo de negocio, y realizar modificaciones en cualquier momento a medida q se va avanzando en el análisis. Se divide en nueve módulos o bloques; la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos, (Modelo de negocio Canvas, 2014, p.1).

Segmentación de mercado: la segmentación de mercado consiste en elegir los clientes que se atenderán y la propuesta de valor que se dará, consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con diferentes comportamientos o necesidades a atender y que debido a esto pueden necesitar estrategias de abordaje distintas, (Estrategia de marketing impulsada por el cliente: marketing, 2017.p.7)

- **La cadena valor:** es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas, (Estrategia competitiva, ventaja competitiva y la cadena de valor, 2011, p. 1).

Las cadenas de valor comprenden la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para poner un producto en competencia, a lo largo de diferentes fases de producción, para distribuirlo a sus consumidores finales y, por último, para su desecho o reciclaje.[1]

La cadena de valor es la propuesta diferenciadora en los procesos de una organización, la cual permite simplificar la vida de los clientes y permite que estos la perciban fácilmente, es un proceso dividido en actividades principales y actividades de apoyo.

[1] Cadenas productivas enfoques y precisiones conceptuales disponible en 4.1 las cadenas de valor y las redes de producción global.p.13

Focus group: es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 12 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a, por ejemplo, cualquier tipo de producto, servicio, idea, publicidad, etc; en un Focus Group las preguntas son respondidas por la interacción del grupo de forma dinámica. (Que es Focus Group, s/f. p.1).

5.3 MARCO TEÓRICO

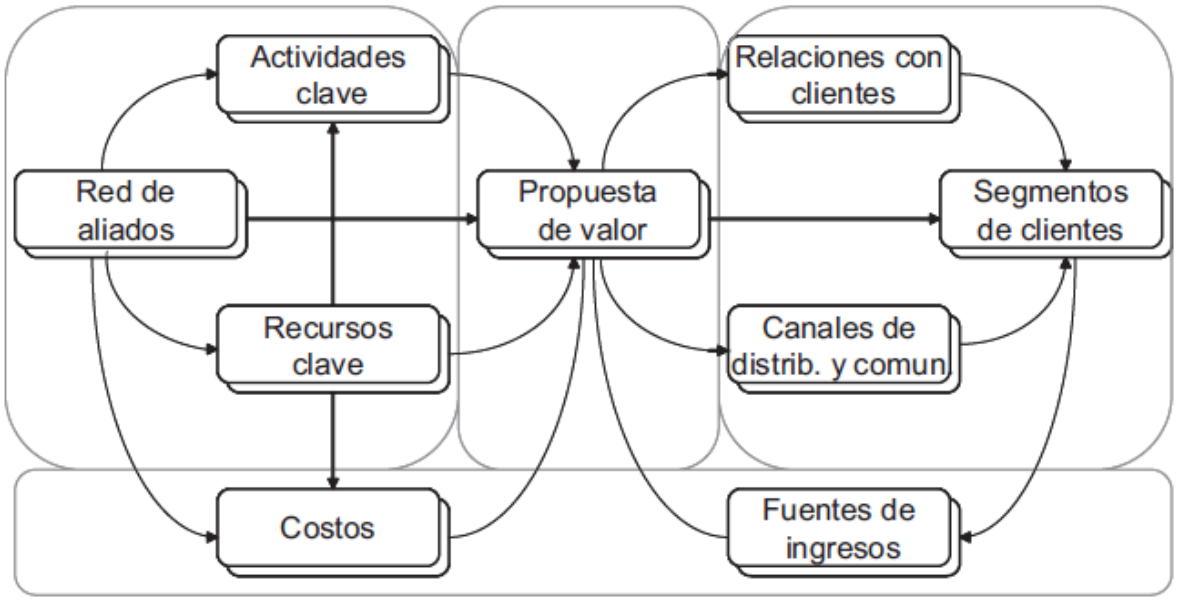
En este marco se encontrará con las principales teorías en las que se basa el desarrollo de este trabajo de grado logrando plantear el óptimo modelo para la creación de la microempresa productora y comercializadora de mermerladas artesanales "TROPIC FRUIT" en la ciudad de Palmira-Valle para el año 2018. También se explicarán los diferentes componentes de los modelos planteados, profundizando en el entorno organizacional y complementando los conocimientos del lector.

Se abordara el modelo "CANVAS" (2010), planteado por Alexander Osterwalder; este modelo consiste en dar forma a una estructura organizacional que plantea 9 bloques temáticos que incluyen las principales variables de un negocio donde el bloque central es la propuesta de valor a uno o varios segmentos de mercado. Luego se aporta el modelo "las 5 fuerzas de Porter"; este modelo se basa en plantear 5 variables que ayudan a la evaluación del mercado donde se desea poner en marcha el negocio deseado.

5.3.1 Modelo Canvas, Alexander Osterwalder. Osterwalder (2011), definió un modelo consistente en 9 bloques temáticos que agrupan las principales variables de un negocio (véase figura 1) tomando como referencia esta figura, en el centro se ubica el conjunto de la oferta de valor del negocio, que se dirigen a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y de una forma específica de relacionamiento con sus respectivos clientes; los tres temas mencionados anteriormente se representan en los bloques de la derecha, (p.14). Los bloques temáticos de la derecha representan las actividades, los recursos y los terceros que actúan como aliados, requeridos para producir y mantener la propuesta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de los ingresos y los costos del conjunto anterior. A continuación, se describe en detalle cada uno de los 9 bloques temáticos.

(Véase Figura 1). Pág. 31

Figura 1. Diagrama de la ontología del modelo CANVAS propuesto por Osterwalder



Fuente: Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. (2010). Medellín: Universidad Eafit: Recuperado de: http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf.

5.4 Segmentos de clientes. En este bloque se encuentran los diferentes clientes a la cual va dirigida la propuesta de valor, la clasificación se realiza con base en la diferenciación de necesidades, canales de acceso y capacidad adquisitiva, rentabilidad entre otros. luego se detalla cada segmento con variables como la descripción geográfica, demográfica, Sicografica entre otros.

Para tener una idea más cercana se pueden plantear preguntas como: ¿para quién se está creando valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes?

Se pueden definir elementos como diferentes tipos de relación, márgenes de beneficios, diferencia de necesidades y características de la oferta por la que el cliente esté dispuesto a pagar.

Para este trabajo se debe determinar en la ciudad de Palmira cual es el nicho de mercado, como lo dice Osterwalder identificando a quien se le crea valor con esta

propuesta innovadora, se tendrá una apreciación más precisa después de realizado el estudio de mercado que aproximara más la investigación a la población objetivo

5.4.1 Propuesta de valor. La oferta es la que motiva al cliente a tomar la decisión de compra de los bienes o servicios, por lo que se puede considerar como el eslabón principal dentro de la cadena de valor de la empresa. La oferta puede ser única o puede haber varias, todo dependerá del segmento al cual se dirija la propuesta, por otra parte, puede ser conformada de manera individual o por paquetes en la cual se presentan los principales atributos de los productos o servicios.

Para tener una idea más clara sobre cuál es la verdadera propuesta de valor se pueden plantear preguntas como: ¿Qué valor se entrega al cliente? ¿Qué problema del cliente está a solucionando? ¿Qué necesidad está satisfaciendo?

Algunos elementos que crean valor para el cliente son: diferenciación, innovación, diseño, precio y marca entre otros.

Para generar una mayor viabilidad a la idea de negocio Tropic Fruit se debe integrar a la propuesta todo elemento que genere valor, dado que para maximizar la demanda se deben tener en cuenta los puntos menos importantes del mismo modo que los más atractivos para los clientes, la oferta tiene que ser integral donde no quede al aire libre ninguna característica del producto pero también dándole mayor brillo a la parte innovadora y diferenciadora de la Mermelada Tropic Fruit para que así el cliente pueda apreciar, diferenciar y decidirse por la propuesta.

5.4.2 Canales de distribución y comunicación. En este bloque se encuentra todo lo relacionado con la forma de identificar los canales que permitan tener comunicación con los clientes y hacer llegar la propuesta de valor. Adicionalmente permite tener identificados otros medios que pueden ser usados en caso de contingencias en el segmento o expansión en el mercado. Entre los canales se pueden encontrar los puntos de venta, la fuerza de ventas, los afiliados, la página web, las reuniones y la publicidad entre otros.

Para tener una idea más cercana se pueden plantear preguntas como: ¿Cuál es el canal que prefieren los clientes? ¿Cuál canal funciona mejor? ¿Cuál es el mejor canal eficiencia-costes? ¿Cómo integrar el canal a la rutina de los clientes?
Para el modelo Tropic Fruit siendo este un emprendimiento donde se desea ahorrar en costes excesivos, se debe identificar cual es el mejor canal teniendo en cuenta costo – beneficio, actualmente aparte de las tiendas naturistas, la voz a voz, las

redes sociales son canales muy fuertes en cuanto a mercadeo se trata, además esta herramienta es la más adecuada para utilizar ya que en los últimos años las redes sociales han generado un mayor acercamiento con el público en general.

5.4.2.1. Tipo de relacionamiento con los clientes. Se tiene en cuenta la forma de relacionamiento con cada segmento que se va a atender, desde el contacto personalizado contando por ejemplo con ejecutivos de cuenta, pasando por visitas empresariales con los asesores comerciales y llegando hasta las comunicaciones personalizadas, aunque masivas como lo son los call center y finalmente se encuentra el relacionamiento no personalizado como lo es el acceso a las páginas web. Teniendo así en cuenta los ciclos de la relación como es la preventa, venta, post venta y migración a nuevas ofertas.

Para tener una idea más cercana se pueden plantear preguntas como: ¿Qué tipo de relación se quiere establecer y mantener con el cliente? ¿Cómo de integrado esta con el resto del modelo de negocio? ¿Qué tan costoso es?

Para evidenciar cuales son las mejores prácticas en el relacionamiento con clientes y el nivel de aceptación de las mermeladas Tropic Fruit, se propone realizar un focus group a los clientes en diferentes tiendas naturistas de la ciudad de Palmira, siendo estas la población objetivo en el estudio de mercado.

5.4.2.2. Fuentes de ingreso. Son las fuentes de las cuales se reciben todos los ingresos derivados de la propuesta de valor. Hay dos tipos de pagos que conforman los ingresos y son uno el pago de una vez o de contado y dos el pago recurrente y de servicios post venta.

Entre las fuentes de ingresos se encuentran diferentes maneras de generar ingresos como son: las transacciones, las suscripciones, servicios, pauta publicitaria entre otras. También se encuentran dos formas de fijar los precios que son uno los precios fijos (por lista, características, por segmento) y dos los precios dinámicos (por negociación, subasta, entorno).

Para este emprendimiento las fuentes de ingreso deben ser de la manera pago de una vez o contado, dado que se necesita liquidez y que el flujo de caja rote rápidamente.

5.4.2.3. Recursos clave. Son todo tipo de recursos que la compañía debe

gestionar para que esta funcione. Incluye recursos intelectuales, físicos, monetarios, software, etc. Los recursos pueden ser propios, alquilados o prestados.

Algunas preguntas que se pueden plantear para identificar los recursos clave son: ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requiere el canal de distribución? ¿Qué recursos clave requieren las fuentes de ingreso?, en este modelo de negocio los recursos claves para la propuesta de valor podrían ser primero que todo una excelente calidad organoléptica y oportunidad en la entrega, dado que por el producto a comercializar hay una fortaleza con la diferenciación de producto y su valor agregado de ser 100% natural.

5.4.2.4. Actividades clave. Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para generar la propuesta de valor definida por la empresa. por otra parte, se refiere a las actividades a desarrollar para establecer con los clientes y los aliados una cercanía que genere o empiece a generar fidelización de estos y para eso se necesita identificar las necesidades y posturas de las personas, donde es de vital importancia concentrarse en competencias esenciales, principalmente en las potencialidades del producto, en otras palabras ir armando la propuesta de valor, la parte diferenciadora de los productos; sacando máximo provecho del insumo que generan los clientes en este proceso de relacionamiento.

5.4.2.5. Red de aliados. Está conformada por todos los proveedores y aliados que se deben identificar y con los cuales se deben establecer relaciones para poder brindar la propuesta de valor al cliente. Con la red de aliados se pueden conseguir ciclos de innovación mucho más rápidos y exitosos ya que se apalanca en recursos y actividades de terceros. Con la red de aliados se puede lograr construir o complementar la propuesta de valor u optimizar costos.

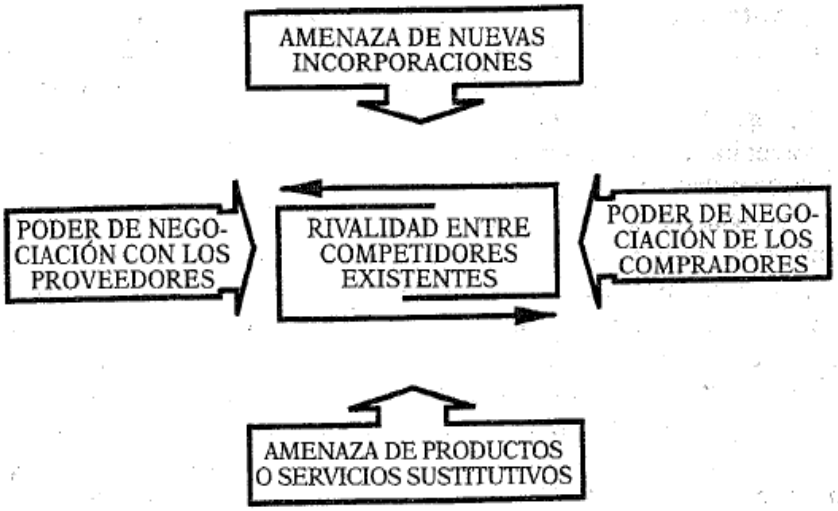
Se pueden plantear algunas preguntas para acercarse a identificar la red de aliados, como son: ¿Cuáles son los principales socios? ¿Cuáles son los principales proveedores? ¿Quiénes son la competencia?

5.4.2.6. Estructura de costos. En este bloque se identifican los principales costos del modelo de negocio, fundamentalmente en los recursos clave, las actividades más caras, red de aliados y la relación entre los demás bloques del modelo. Algunos de los puntos a definir son los costos fijos (alquiler de locales, recibos públicos) y los costos variables (sueldos, comisiones).

5.4.3 Teoría de las cinco fuerzas de Porter. La ventaja competitiva debe ser una excelente comprensión del sector y su estructura, además entender como esta va cambiando en el tiempo. En cualquiera que sea el sector tanto nacional como internacional, naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas, (Porter, 1991, p.63).

- La amenaza de nuevas incorporaciones.
- La amenaza de productos o servicios sustitutivos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La rivalidad entre los competidores existentes. (Véase Figura 2).

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, M.E. (1991). Las ventajas competitivas de las empresas en sectores mundiales. Las ventajas competitivas de los países. España: Plaza & Janés. España: Plaza & Janés, 1991. p. 63 - 107.

La intensidad de las cinco fuerzas varia de un sector a otro y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión. En algunos sectores las cinco fuerzas son favorables garantizando altos márgenes de ganancia y una gran cantidad de tiempo. En otros sectores donde la presión de una o más de las fuerzas es intensa, tales como el del caucho o manufacturas metálicas, son mínimas las empresas que consiguen una rentabilidad amplia durante largos periodos. Las

cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden lanzar al cliente, las inversiones necesarias poder competir en el mercado y los costes que pueden soportar.

Los nuevos competidores reducen el potencial de obtención de beneficios del sector ya que los recién incorporados aportan capacidad y variedad y buscan ganar mercado reduciendo los márgenes de sus ganancias, característica que se debe aprovechar dado que para este modelo Tropic Fruit sería la nueva competidora en el segmento alimenticio, se debe tener la propuesta de valor fuerte y aprovechar la parte innovadora del producto aportando diferenciación.

Seguidamente **los compradores o proveedores con poder de negociación** malbaratan sus propios beneficios, y la feroz rivalidad competitiva reduce los beneficios al exigir unos costes superiores a la publicidad, gastos de venta y la I+D, o ceder una parte de los beneficios de la empresa en forma de reducción de precios a los clientes, en esta parte la tienda le debe apostar más a brindar un servicio con calidad y no entrar en el vaivén de los precios debe apostar a su aspecto diferenciador en el producto a ofrecer y tratar de sacar la mayor ventaja de esto.

Las apariciones de **productos sustitutos** parecidos reducen el margen de beneficios que puede fijar las organizaciones para no incitar a la sustitución y reducir el nivel de facturación del sector, una vez más la tienda le debe apostar a la calidad en su producto y a la ventaja diferenciadora que quiere tener puesto que se plantea es una tienda innovadora en la ciudad.

La intensidad de cada una de las cinco fuerzas es una función de la estructura del sector y de las principales técnicas y características económicas de este. El poder del comprador por ejemplo es una función de cosas tales como la cuantía de ventas de una empresa que depende de un solo comprador, la cantidad de compradores y el hecho de si un producto constituye una porción significativa de los propios costes del comprador lo que crea una especial sensibilidad al precio. La amenaza de nuevas incorporaciones depende de la fortaleza en las barreras de entrada al sector, conformadas por facetas como, por ejemplo: la lealtad a la marca, la necesidad de adentrarse en los canales de distribución y las economías de escala.
Cada sector es un mundo específico y tiene su propia estructura específica. En el caso del sector de los farmacéuticos las barreras de entrada son muy altas ya que se debe incurrir en unos enormes costes de investigación y desarrollo. Las patentes por ejemplo han retrasado la competencia por imitación. En el caso de los sustitutivos de un fármaco efectivo el desarrollo ha sido lento y los compradores no son esencialmente sensibles al precio. Luego los proveedores que distribuyen productos de consumo normal no tienen gran poder de negociación pues ejercen

una ínfima influencia. Por último, la rivalidad ha sido sutil no fijándose en el recorte de precios que reduce los beneficios del sector sino en otras facetas como el I+D que aumentan el volumen global del sector. La estructura del sector de los productos farmacéuticos ha sido una de las más rentables, generado unos importantes rendimientos por largos periodos sobre la inversión inicial, situándose así entre los más altos rendimientos de los sectores más importantes.

La estructura sectorial es relativamente estable, pero puede cambiar con el paso del tiempo a medida el sector evoluciona. Por ejemplo, con la consolidación de los diferentes canales de distribución se entiende un aumento en el poder del comprador. Las tendencias sectoriales más influyentes por lo que toca a la estrategia son aquellas que afectan la estructura fundamental, las empresas mediante sus estrategias también pueden influir sobre las cinco fuerzas competitivas ya sea para bien o para mal.

La estructura sectorial también es sumamente importante a nivel internacional por tres principales razones; una de ellas es que crea diferentes requisitos para el cumplimiento de factores de éxito en diversos sectores. El entorno de una nación puede ser más beneficioso para unos sectores que para otros por ello se debe competir con diferentes estrategias y tener visión periférica para obtener probabilidades de éxito. Por ejemplo, en el sector de confecciones que es un sector fragmentado se requiere de recursos y técnicas radicalmente diferentes para competir entre sí o con otros sectores. Otra razón es que los sectores para un alto nivel de vida deben ser estructuralmente atractivos. Los sectores estructuralmente atractivos, con barreras de entrada, acceso a los canales, servicios exclusivos o productos alternativos, prestigio y preferencia de marca, frecuentemente cuentan una alta productividad de los trabajadores y conseguirán unos rendimientos sobre el capital de lo más atractivo. El nivel de vida dependerá de manera importante sobre la capacidad de las empresas de una nación para penetrar con éxito en sectores estructuralmente atractivos. La última razón de la importancia de la estructura del sector en la competencia es que la variación estructural crea genuinas oportunidades para que los competidores penetren en nuevos sectores o áreas. Planteando una nueva estrategia de cara al comprador y generando una ventaja competitiva.

Aparte de estas 5 fuerzas que el estratega Porter (2007) identifico para la creación de empresa también habla sobre seis barreras de entrada, (p.3) que un emprendimiento puede tener, pero que identificándolas pueden generar una ventaja competitiva, estas son:

- Economías de Escala

- Diferenciación del Producto
- Inversiones de Capital, Desventaja en Costos independientemente de la Escala
- Acceso a los Canales de Distribución
- El Know - How
- Política Gubernamental

5.4.4. Economías de escala. En esta barrera Porter (2007), identificó la dificultad que hay en cuanto los costos de producción y de venta que enfrentan los emprendimientos o las pequeñas empresas frente a las grandes compañías puesto que estas generan un nivel de producción más alto lo que les permite reducir costos de producción, por ejemplo el costo unitario de producción es mayor en una empresa que fabrica 10 mesas al día, que en una que fabrique 100 , esa ventaja ligada a la dimensión de las empresas es lo que se denomina economías de escala, algo muy similar se puede apreciar cuando con los tratados de libre comercio se permite a empresas multinacionales gigantescas entrar en el mercado local, lo que obliga a las empresas pequeñas del país a hacer alianzas estratégicas o a mejorar de alguna manera su productividad para lograr competir, (p.3).

5.4.4 Diferenciación del producto. En este punto Porter habla sobre 2 cosas, primero si la empresa posiciona fuertemente su producto y le otorga una ventaja diferenciadora fuerte resaltara ante las empresas ya establecidas y segundo los competidores entrantes deberán hacer una fuerte inversión para ganarle a la posición que ya la empresa tiene.

La diferenciación lo que busca es crear algo que ante los ojos de los clientes en el mercado sea percibido como único y o s que la empresa ignore los costos si no que en ese momento estos no son lo primordial, además que la diferenciación genera mayor lealtad de los clientes a la marca y menos sensibilidad de estos al precio dado que no se cuenta con mayor grado de comparación, (Estrategia de la diferenciación de Michael Porter, s/f.p.1)**.**

5.4.5 Inversiones de capital. En este punto Porter dice que si la compañía tiene un buen recurso de capital esto genera una ventaja ante posibles guerras de desgaste también dice que esta se convierte en barrera cuando los nuevos participantes tienen que invertir cuantiosas sumas de capital para poder entrar en el mercado y competir, y generan una mayor barrera cuando esta inversión va encaminada a investigación y desarrollo dado que son inversiones de riesgo.

5.4.6 Desventaja en costos independientemente de a escala. Dice que las empresas ya establecidas tienen una gran ventaja y es independiente de las economías de escala, estas variables son: (Porter 1997,p.181).

- Las patentes: los conocimientos del producto se mantienen mediante patente o secreto

- El control sobre fuentes de materias primas: el tiempo y fidelidad de los proveedores para las negociaciones de las materias primas que resultan ms favorables

- La localización geográfica: El tiempo supone que las empresas ya establecidas están ubicadas en una buena parte lo que hace una ventaja ya que la competencia no se puede ubicar en la misma parte o lo hace a un costo elevado.

- Los subsidios del gobierno: las empresas establecidas en ocasiones tienen ventajas en cuanto a subsidios estatales.

- Su curva de experiencia: la eficacia dada por la experiencia en el manejo de los procesos en la empresa hace cada vez la labor sea menos costosa ya que se pude generar mayor productividad en la elaboración de productos, la misma experiencia no solo se aplica en la producción sino también en la logística, distribución y un sin número de funciones.

5.4.7 Acceso a los canales de distribución. Ventaja que tienen las empresas establecidas si ya tienen bien establecidos los canales de distribución lo que implica que la competencia debe manejar una reducción de precios o ceñirse a la ya establecido o buscar su propio canal de distribución.

5.4.8 El know – how. Es una ventaja en las empresas establecidas dado que lo competidores vienen novatos en muchas cosas que demanda la actividad como tal esto también limita como tal una competencia pareja y obliga a la competencia a invertir en investigación y desarrollo**.**

5.4.9 Política gubernamental. Las leyes o normas de los países hacen que los nuevos competidores se tengan que limitar en imponer su modelo de competencia libremente ya que hay requisitos que por ley se deben cumplir.

5.5. MARCO LEGAL

La Microempresa estará constituida legalmente, respetando el marco legal vigente en sus diferentes índoles: fiscal, sanitario, civil, ambiental, social y laboral.

El artículo 65 de la Constitución Política de Colombia, señala: “La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.”(Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 65, p.29).

Dentro del marco legal de desarrollo empresarial en la legislación colombiana se encuentran leyes, resoluciones, decretos y circulares que promueven la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), así como también promueven la cultura de emprendimiento y otras disposiciones que regulan el sector empresarial en el territorio nacional. La ley 590 (2000) (de fomento a la cultura empresarial y la creación de empresas) es una de las leyes con el más amplio contexto empresarial, donde se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las MIPYME, por ello se abarca brevemente cada capítulo de ésta y se compone principalmente de:

- Disposiciones generales: donde se definen cuáles son los lineamientos para lograr distinguir entre una micro, pequeña y mediana empresa, para tener en cuenta sus aptitudes y lograr la integración entre sectores económicos aprovechando los pequeños capitales en el territorio nacional.

- Marco institucional: donde se define la constitución del consejo superior de la pequeña y mediana empresa.

- Acceso a mercados de bienes y servicios: se aborda la concurrencia de las MIPYMES en los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del estado, políticas de comercio exterior, prácticas restrictivas y a la orientación, promoción, seguimiento y evaluación de lo dispuesto en otras normas.

- Desarrollo tecnológico y talento humano: se aborda el fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas

empresas (FOMIPYME), cuyo objetivo es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES.

- Acceso a mercados financieros: se establece prestamos e inversiones, democratización del crédito, democratización accionaria y emisión de acciones entre otros temas referentes a las micro, pequeñas y medianas empresas.

- Creación de empresas: se establece la destinación de recursos por los entes territoriales para que se promueva y reactive la función empresarial.

Se enfoca en los regímenes tributarios especiales y otros temas como los estímulos a la creación de empresa, la ley 590 (2000), establece estímulos en el siguiente artículo.

> Artículo 43. Estímulos a la creación de empresas. Los aportes parafiscales destinados al Sena, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instalen a partir de la promulgación de la presente ley, serán objeto de las siguientes reducciones: 1. Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación. 2. Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación; y 3. Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación. Parágrafo 1°. Para los efectos de este artículo, se considera constituida una micro, pequeña o mediana empresa en la fecha de la escritura pública de constitución, en el caso de las personas jurídicas, y en la fecha de registro en la Cámara de Comercio, en el caso de las demás Mipymes. Así mismo, se entiende instalada la empresa cuando se presente memorial dirigido a la Administración de Impuestos y Aduanas respectiva, en la cual manifieste lo siguiente: a) Intención de acogerse a los beneficios que otorga este artículo; b) Actividad económica a la que se dedica; c) Capital de la empresa; d) Lugar de ubicación de la planta física o inmueble donde se desarrollará la actividad económica; e) Domicilio principal. Parágrafo 2°. No se consideran como nuevas micro, pequeñas o medianas empresas, ni gozarán de los beneficios previstos en este artículo, las que se hayan constituido con anterioridad a la fecha de promulgación de la presente ley, aunque sean objeto de reforma estatutaria o de procesos de escisión o fusión con otras Mipymes. Parágrafo 3°. Quienes suministren información falsa con el propósito de obtener los beneficios previstos en el presente artículo deberán pagar el valor de las reducciones de las obligaciones parafiscales obtenidas, y además una sanción correspondiente al doscientos por ciento (200%) del valor de tales beneficios, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar. (p.10)

Seguidamente se encuentran otras leyes que componen el marco legal empresarial (Leyes macro del desarrollo empresarial 2000. p.1), tales como:

- Ley 905 de 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.

- Ley 1116 de 2006 mediante la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1014 de 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento.

- Ley 1231 de 2008 mediante la cual se unifica la factura como título valor; como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.

Luego se encuentran algunas resoluciones como:

- Resolución 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo Superior de Microempresa.

- Resolución 0002 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes - Microempresa - por parte del Consejo Superior de Microempresa.

Luego se encuentran algunos decretos como:

- Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.

- Decreto 4233 de 2004. Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.
- Decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

Y finalmente se encuentra la circular externa:

- Circular Externa No. 001 de 2008 del Consejo Superior de microempresas. Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones a créditos a microempresas.

5.4.10 Requisitos para creación de empresa según Cámara de Comercio de Palmira. También están establecidos pasos para la creación de empresa en Colombia y los nombramos a continuación esta información es extraída de la página de la Cámara de Comercio de Palmira, (2018) y de la página visa segura.com**.**

- **Paso 1**: Efectuar las consultas previas necesarias, a saber:

✓ Consultar el tipo de empresa: conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa calificadas como sociedades.

✓ Comprobar que el nombre de la empresa no haya sido inscrito en el registro mercantil, ya que la Cámara de Comercio se abstiene de registrar nombres iguales a otros que ya se encuentran inscritos. Para ello se puede visitar la página: http://www.rues.org.co/RUES_Web/Consulta

✓ Consultar la marca: revisar que el nombre o expresión de la marca y/o empresa no se encuentre registrado en otro producto ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

✓ Consultar la actividad económica: clasificar la actividad económica según el código CIIU para la actividad empresarial. http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/serviciosvirtuales/CIIU_Rev4ac.pdf

✓ Consultar beneficio en el pago de parafiscales: consultar la guía para obtener el beneficio en el pago de parafiscales que el Gobierno Nacional mediante Ley 1780 de 2016 reglamento.

- **Paso 2:** Teniendo en cuenta lo anterior, realizar el diligenciamiento necesario:

✓ Realizar preinscripción en el RUT para asignación del Nit, en el portal de la Dian en el siguiente enlace: http://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces

Elaborar documento de constitución de la siguiente manera:

✓ Por escritura pública: diligenciar la minuta de constitución, en cualquier notaría sin importar el valor de los activos o el número de trabajadores, según lo establecido en el Artículo 110 del Código de Comercio.

✓ Por documento privado: Si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles. (Ley 1014 de 2006, Decreto 4463 de 2006), deberá cumplir con el reconocimiento notarial.

Nota: Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, también podrá constituir su empresa por documento privado a través de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008.

La empresa unipersonal puede constituirse igualmente por documento privado, indistintamente de sus activos o su planta de personal, de conformidad con lo preceptuado en el Artículo 72 de la Ley 222 de 1995.

Tenga en cuenta que el documento privado debe contener presentación personal de todos los socios o accionistas ante Notaría.

✓ Realizar matricula mercantil en la Cámara de Comercio.

✓ Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades.

✓ Carta remisoria o solicitud del servicio: Solicitar el registro del documento de constitución.

✓ Carta de aceptación de cargos: es la manifestación pro escrito de las personas designadas para cargos directivos. Se debe indicar el cargo, el nombre de la persona y la tarjeta profesional para contadores y revisores fiscales principales y suplentes.

✓ Fotocopia del documento de identidad de los constituyentes y de los nombrados (circular 005 de 30 de mayo de 2014).

- **Paso 3:** Formalización:

Diligenciados y elaborados los documentos, conozca el estado de sus procesos y diríjase a la ventanilla única de la Cámara de Comercio de Palmira para realizar el trámite de formalización. En este paso se hace el pago de los respectivos:

✓ Pago del impuesto de registro: se debe realizar el pago de este impuesto departamental presentando copia simple del documento de constitución (escritura pública o documento privado).

✓ Pago derechos de matrícula: Según el Decreto 393 de 2002 los derechos de matrícula del comerciante se pagan según el total de sus activos.

✓ **En la DIAN** (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)

- Tramitar el RUT (registro único tributario).
- Asignación del NIT (número de Identificación Tributaria).
- Requisitos de funcionamiento

✓ **En la Secretaria de Hacienda**

- Registro de Industria y Comercio.
- Certificado del uso del suelo.
- Licencia sanitaria.
- Licencia de seguridad.

5.4.11 Legislación Sanitaria (Manipulación de alimentos Colombia. Normatividad, 1997,p1)

5.4.12 Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

- A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

- A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

Última Actualización: Resolución 2674 del 2013. A partir de Julio de 2014 entra en vigencia el Decreto 3075 de 2013.

5.4.13 Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007

5.4.13.1. Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos

- Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes.

- Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.

5.4.14 Ley 9 de 1979. Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.

5.4.15 Resolución 5109 de 2005. Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006**.**

5.4.16 Resolución 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001

- **Artículo Primero. - Objeto.** La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:

- Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.

✓ **Parágrafo:** Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.

- Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos donde se, almacenen, distribuyen, transporten, expendan y manipulen alimentos que no estén considerados en el numeral anterior y que deberán obtener constancia de asistencia al curso de educación sanitaria en manejo adecuado de alimentos, mínimo una vez al año, el cual no podrá ser inferior a seis (6) horas.

✓ **Parágrafo:** En los establecimientos antes señalados, donde la capacitación se ofrezca por capacitador particular, deberá reposar como soporte junto a la

certificación en manejo higiénico de alimentos, copia de la autorización vigente de los capacitadores particulares, solicitud de la supervisión la cual debe tener evidencia de radicación ante la autoridad competente y la lista de personas capacitadas.

- **Artículo segundo. - requisitos para ser manipulador de alimentos**. Para ser manipulador de alimentos se requiere:

- Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las Empresas Sociales del Estado ó capacitador particular autorizado por el ente rector de salud o quién hagas sus veces en el Distrito Capital.

- Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos.

✓ **Parágrafo primero:** De conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la Resolución 2905 de 2007, cuando se trate de personal de establecimientos dedicados al expendio y almacenamiento de carne y productos cárnicos comestibles se deberá cumplir con los requisitos de capacitación de dicha norma.

6. METODOLOGÍA APLICADA

Para apoyarnos en este proceso de modelación, se aplicará un estudio con enfoque cuantitativo; llegando así entonces a la investigación descriptiva mediante el cual se busca recopilar datos medibles con los cuales se pueden plantear variables e identificar tendencias de dichas variables y sobretodo que la información sea confiable. Basándose en este tipo de investigación se podrá definir numéricamente la población objeto de estudio y la muestra con un nivel de confianza óptimo y un margen de error mínimo para poder generar una tendencia general.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación descriptiva, según Baptista, *et.al* (1997), es también conocida como la investigación estadística ya que arroja diferentes datos y características de la población de estudio, ésta responde a las preguntas: ¿quién, donde, cuando, cuanto, cómo y por qué?; aunque la investigación descriptiva indica datos reales y es sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó la situación. Los estudios descriptivos buscan detallar las propiedades de los grupos, poblaciones, conjuntos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se miden o evalúan diversos aspectos o escenarios a investigar y desde el punto de vista científico se dice que describir es medir. (p.60).

La descripción utiliza diferentes valores estadísticos como promedios, frecuencias y otros cálculos; pero ésta investigación va de la mano con la investigación cualitativa ya que permite identificar gustos, preferencias, deseos y diferentes satisfactores de la necesidad o situación estudiada, además de algunos valores matemáticos que complementan, validan y precisan el consolidado cualitativo.

Por las razones anteriormente mencionadas se implementa este tipo de investigación en el estudio creación de modelo de negocio de la empresa Tropic Fruit, ya que con ésta investigación se identificará la aceptación del producto, los precios, etc., a los cuales la población de tiendas naturistas estaría dispuesta a pagar por suplir sus necesidades, preferencias y deseos. Adicional a esto la investigación descriptiva permite tener entonces un factor muy importante que es el impacto a la gente que pertenece y rodea el entorno o situación estudiada; es decir la investigación descriptiva realizada se convierte en un punto de toma de decisiones muy significativa dentro del plan de mercadeo y prestación de los servicios de la organización que busca generar ese impacto a nivel empresarial, económico y social.

6.2. POBLACIÓN

La población definida para la investigación descriptiva que se realiza como parte de la investigación de mercado para abordar el estudio de Tropic Fruit, son 18 tiendas naturistas de la Ciudad de Palmira.

6.3. MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula para estudios descriptivos, según Aguilar, Barojas (2005, p.5) . Contando con una población finita.

$$n = \frac{N Z^2 S^2}{(N-1) d^2 + Z^2 S^2}$$

Dónde:

- n = el tamaño de la muestra.
- Para éste caso será: el interrogante (?)
- N = tamaño de la población.
- Para este caso fue de: 18.

- S^2 = Varianza de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5 como desviación estándar es decir $(0,5)^2$.

- Para éste caso será: 0,25.

- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 90% de confianza equivale 1,65 o 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

- Para este caso será: 1,96 (95%)

- d = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que

queda a criterio del encuestador.

Para este caso será: 0,05 (5%)

$$n = \frac{(18)\,(1{,}96)^2\,(0{,}25)}{(17)\,(0{,}05)^2 + (1{,}96)^2\,(0{,}25)} =$$

$$\frac{(18)\,(3.80)\,(0{,}25)}{(17)\,(0.0025) + (3.80)\,(0{,}25)} =$$

$$\frac{17.1}{0.0425 + 0.95}$$

$$\frac{17.1}{0.9925} = 17.22$$

Muestra = 17 encuestas

Esta muestra bajo los criterios de la fórmula matemática es representativa en la población total seleccionada (18 Tiendas Naturistas), ya con la muestra definida se dará inicio al estudio de recopilación y análisis de los diferentes datos y características de las tiendas que se identifiquen como comercializadoras de mermeladas artesanales.

6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

La metodología se desarrolla con base a las técnicas de investigación en fuentes de investigación primaria, mediante la aplicación de encuestas a una población determinada de comerciantes y consumidores.

6.5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de la información relativa a la oferta y demanda de mermelada se utilizarán fuentes primarias a través de la aplicación de encuestas.
Este instrumento fue seleccionado debido a que es idóneo para obtener información

descriptiva de aspectos concretos de la población en estudio, así como conocer las tendencias de gusto en la compra de mermeladas, la intención de pago y poder ofrecer otras alternativas en sabores y propiedades nutritivas.

6.6. ENCUESTA

Por favor llene esta encuesta, La información que proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo producto, la encuesta dura cinco minutos aproximadamente. Gracias.

6.6.1. Modelo de Encuesta:

ENCUESTA PARA INVESTIGACION DE MERCADOS
"TROPIC FRUIT"

.Datos Generales

Nombre: _____

Teléfono: _____

Correo: _____

.Objetivos de la Encuesta

Conocer tendencias del gusto en la compra de mermeladas, intención de pago y ofrecer otras alternativas en sabores

1. Le gustan las mermeladas?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es NO*, pase a la pregunta 7*

2. Con que regularidad consume mermeladas?

Semanal _____ Quincenal _____

Mensual _____ Otra, Cual? _____

3. Cuando compra mermeladas, que es lo que más lo motiva? Califique de mayor a menor, siendo 5 la calificación más alta y 1 la menor.

Precio _____

Sabor _____

Calidad _____

Contenido Nutricional _____

Tiempo de conservación _____

Todas las anteriores _____

Ninguna de las anteriores _____

4. Qué sabores consume con mayor frecuencia?

Fresa	____	Mora	_____	Piña	____
Naranja	____	Frambuesa	_____	Mango	____
Guayaba	____	Manzana	_____	Otro, Cuál?	____

5. Le gustaría consumir una mermelada 100% natural de sabores no tradicionales?……"Frutas tropicales"

SI _____ NO _____

6. Qué sabores diferentes a los tradicionales de mermeladas, le gustaría degustar?

7. Dentro de su canasta familiar incluye mermeladas?

SI _____ NO _____

7.1 Si su respuesta es NO, tiene algún motivo para no incluirlas, cuál?

_____

8. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada natural de frutas tropicales, en presentación de 250 gramos?

$ 6.000 - $ 7.000 _____

$ 7.000 - $ 8.000 _____

$ 8.000 - $ 9.000 _____

Después de degustar nuestras mermeladas de frutas tropicales, por favor responda las siguientes preguntas:

9. Qué sabor degusto?

Chontaduro ____

Kiwi ____

Uchuva ____

10. Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la(s) mermelada(s) degustada, siendo 5 (Muy Bueno), 3 (Aceptable) y 1 (No agradable):

	Chonta-duro	**Kiwi**	**Uchuva**
Textura (Consistencia)	_____	_____	_____
Sabor a fruta	_____	_____	_____

Color	_____	_____	_____
Olor	_____	_____	_____
Grado de dulce	_____	_____	_____

Su opinión es muy importante, agradecemos dejar sus observaciones en este espacio:

_____

_____

_____

_____

"Una exótica experiencia frutal"

6.7. FICHA TÉCNICA

Cuadro 1. Ficha técnica

PERSONA NATURAL O JURÍDICA QUE LA REALIZO	Zaira Lorena Octavo Paz
FUENTE DE FINANCIACIÓN	Recursos propios
POBLACIÓN EN ESTUDIO	18 Tiendas Naturistas de la ciudad de Palmira
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
TIPO DE MUESTREO	Muestreo no probabilístico
T	7
N	5% de confiabilidad con un 5% de margen de error
TEMAS A LOS QUE SE REFIERE	Aceptación de sabores innovadores en mermeladas artesanales en la ciudad de Palmira para el año 2018
PREGUNTAS FORMULADAS	8
PERIODO DE TRABAJO DE CAMPO	del 21 al 28 de Abril de 2018
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	Encuesta
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	Julián Maya

Cuadro 1 (Continuación)

Fuente: Elaboración propia.

7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

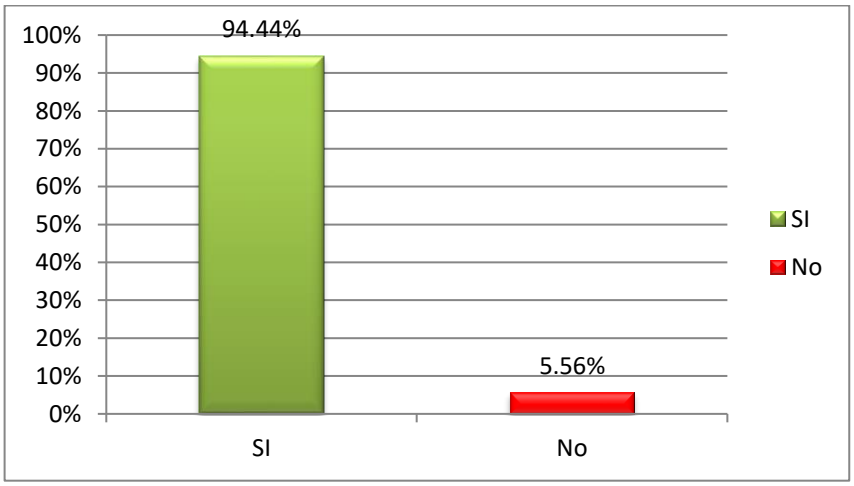
A continuación, se muestran los resultados de la encuesta donde se evidencian varios aspectos en cuanto a la viabilidad que TROPIC FRUIT puede tener. Además, con estos resultados se pueden hacer diferentes análisis para desarrollar los objetivos planteados en este trabajo de grado.

Cuadro 2. Pregunta #1. ¿Le gustan las mermeladas?

	CONTEO	%
SI	17	94,44%
No	1	5,56%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Pregunta #1. ¿Le gustan las mermeladas?



Fuente: Elaboración propia.

En el Grafico 3. Del total de 18 personas encuestada, 17 personas contestaron afirmativamente que les gusta la mermelada para un 94,44% de la población y solo 1 persona restante contesto que NO para un equivalente al 5,56% de la población, esto genera una visión positiva sobre la implementación del modelo para creación de este negocio.

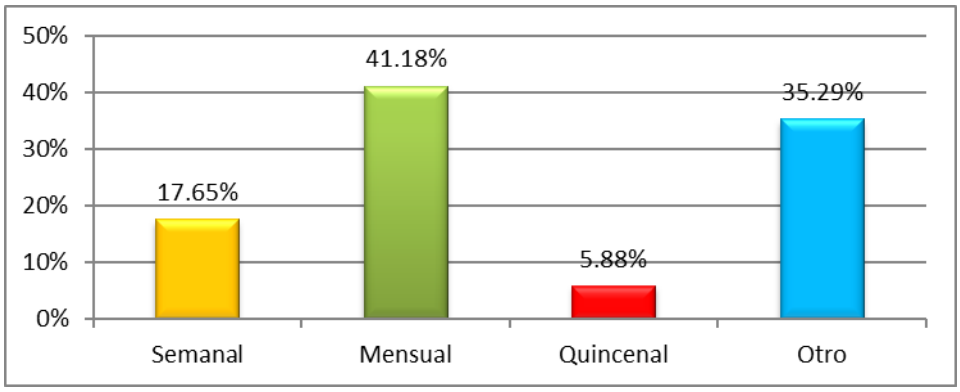
- **Nota:** en adelante para la interpretación de esta encuesta el 100 por ciento se da en un total de 17 personas encuestadas, debido a que el 1 faltante no se tienen en cuenta, no por su negativa al gusto por la mermelada si no por el no diligenciamiento de la encuesta dado que esta no arrojaría datos con la confiabilidad que se requieren.

Cuadro 3. Pregunta #2. ¿Con que regularidad consume mermelada?

	CONTEO	%
Semanal	3	17.65%
Mensual	7	41.18%
Quincenal	1	5.88%
Otro	6	35.29%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Pregunta #2. ¿Con que regularidad consume mermelada?



Fuente: Elaboración propia.

En el Grafico 4 se puede observar que la mayor frecuencia de consumo es mensual con un 41.18%, un 35.29% manifiesta otro, entre los que están: diario, ocasionalmente y al año; el 17.65% semanal y por último un 5.88% quincenal.

Cuadro 4. Pregunta # 3. ¿Cuándo compra mermeladas, que es lo que más lo motiva?

- ✓ **Precio:**

	CONTEO	%
5	4	23.53%
4	3	17.65%
3	2	11.76%
2	1	5.88%
1	7	41.18%

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Sabor**:

	CONTEO	%
5	12	70.59%
4	1	5.88%
3	2	11.76%
2	2	11.76%
1	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Calidad:**

	CONTEO	%
5	8	47.06%
4	3	17.65%
3	5	29.41%
2	1	5.88%
1	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Contenido nutricional:**

	CONTEO	%
5	3	17.65%
4	2	11.76%
3	7	41.18%
2	4	23.53%
1	1	5.88%

Fuente: Elaboración propia.

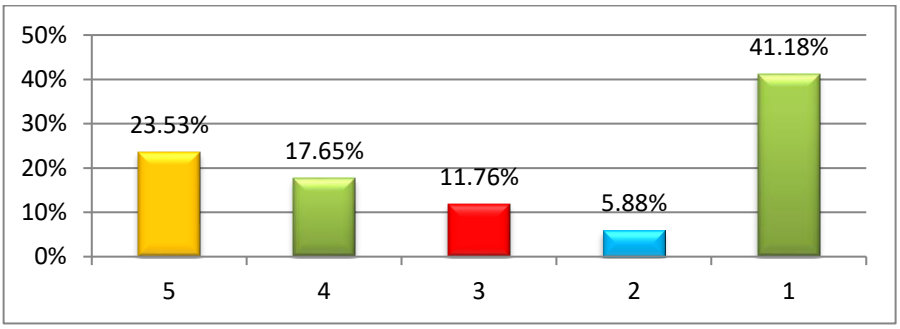
✓ **Tiempo de conservación:**

	CONTEO	%
5	4	23.53%
4	6	35.29%
3	5	29.41%
2	2	11.76%
1	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5.Pregunta # 3. ¿Cuándo compra mermeladas, que es lo que más lo motiva?

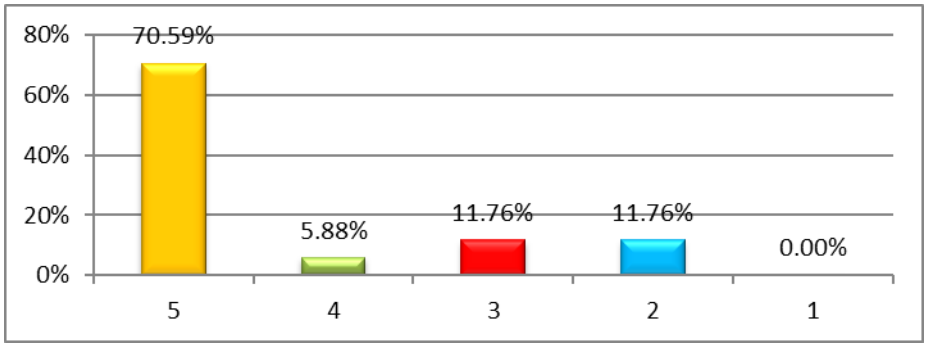
✓ **Precio:**



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico 5, el precio NO es lo más importante en la decisión de compra

Sabor:

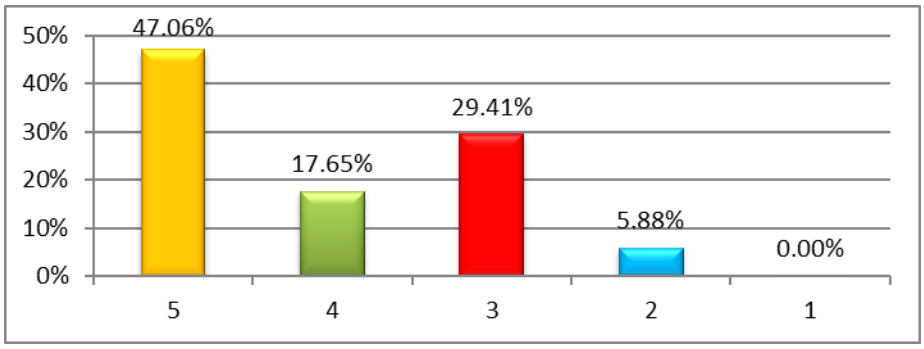


Fuente: Elaboración propia.

Explicación Gráfico 5 (Pagina 61)

En este grafico 5 se observa la gran influencia en la decisión de compra del SABOR con un 70,59% de importancia este factor. De todos los factores este es el de mayor peso.

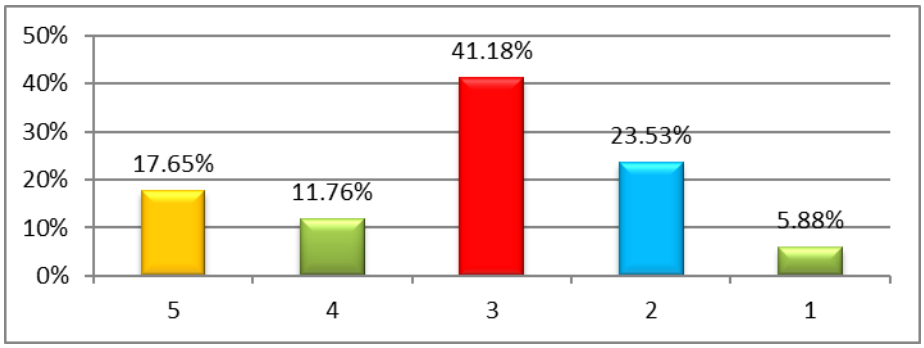
✓ **Calidad:**



Fuente: Elaboración propia.

Este factor también tiene una gran importancia en la decisión de compra, aunque con un 47,06%, no supera al factor SABOR.

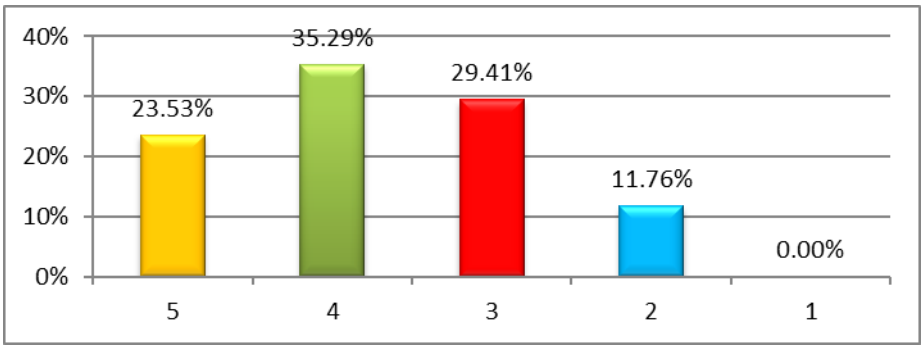
✓ **Contenido Nutricional:**



Fuente: Elaboración propia.

Aunque a la hora de elegir los productos, este factor no tiene gran incidencia, ya que muchos de los consumidores no se detienen a informarse sobre su contenido nutricional, hoy en día con la moda fitnes son más las personas en alimentarse sanamente, lo cual es uno de los grandes atractivos y valor agregado de estas mermeladas.

✓ **Tiempo de conservacion:**



Fuente: Elaboración propia.

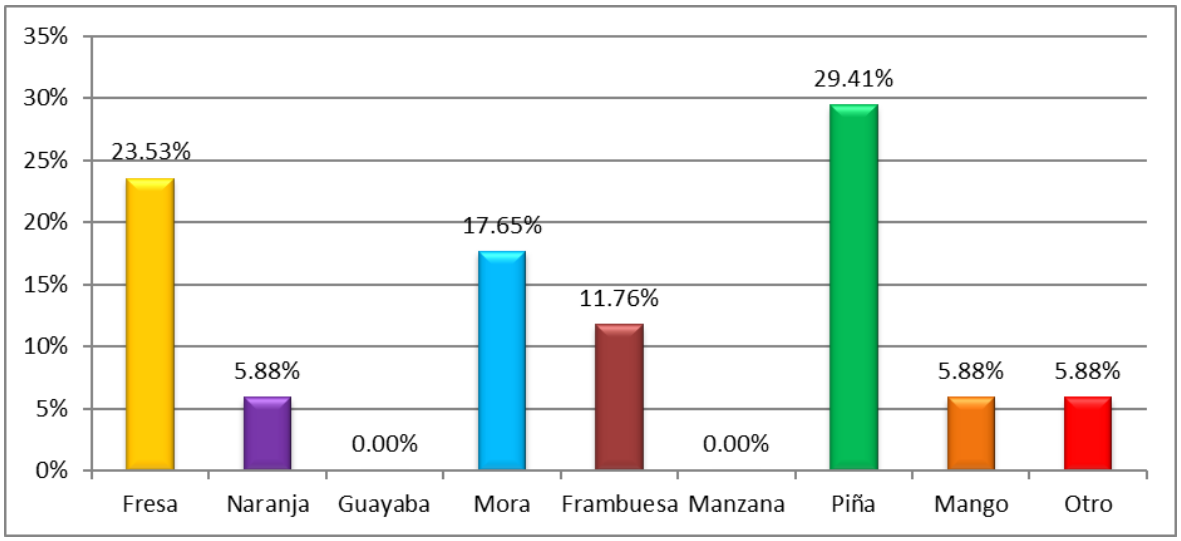
Como observamos en el factor anterior, aunque muchos consumidores no se fijan en contenido nutricional y fechas de vencimiento, esta última tiene un mayor peso, pues su conservación incide en su decisión de una próxima compra.

Cuadro 5. Pregunta # 4. ¿Qué sabores consume con mayor frecuencia?

	CONTEO	%
Fresa	4	23.53%
Naranja	1	5.88%
Guayaba	0	0.00%
Mora	3	17.65%
Frambuesa	2	11.76%
Manzana	0	0.00%
Piña	5	29.41%
Mango	1	5.88%
Otro	1	5.88%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Pregunta # 4. ¿Qué sabores consume con mayor frecuencia?



Fuente: Elaboración propia.

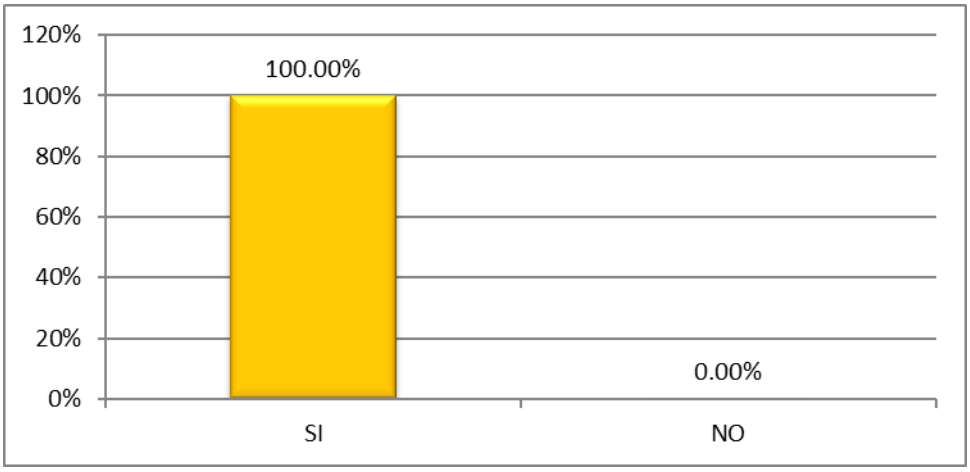
En el Grafico 6, se puede analizar que de los 17 encuestados, 5 personas consumen más la mermelada de piña, lo que equivale a un 29,41% del total de la población objetivo, seguido por el consumo de mermelada de fresa con un 23,53%. Como se observa son sabores muy tradicionales y de fácil acceso en el mercado.

Cuadro 6. Pregunta # 5. ¿Le gustaría consumir una mermelada 100% natural de sabores no tradicionales? "Frutas Tropicales"

	CONTEO	%
SI	17	100,00%
NO	0	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Pregunta # 5. ¿Le gustaría consumir una mermelada 100% natural de sabores no tradicionales? "Frutas Tropicales"



Fuente: Elaboración propia.

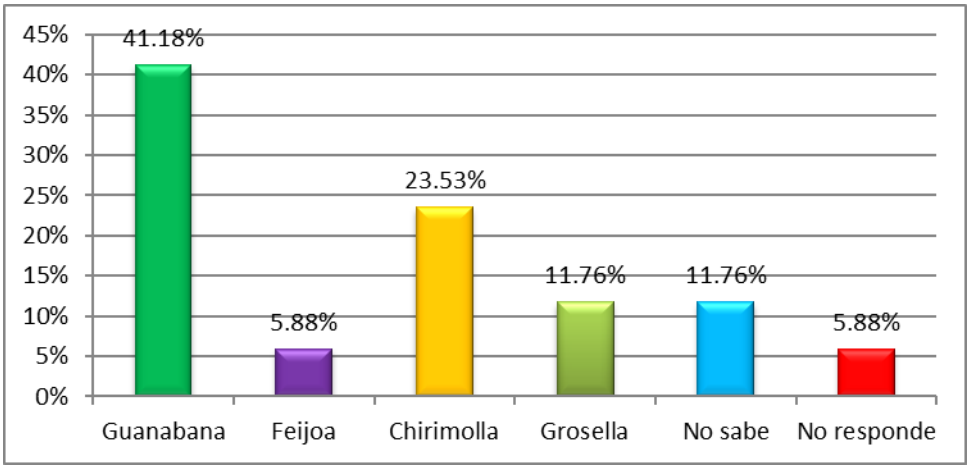
Con la información del grafico 7 se puede observar la apertura que tiene las personas a tener nuevas experiencias y probar nuevos sabores de mermelada diferentes a los tradicionales en el mercado, el resultado fue del 100% A partir de lo anterior se genera una excelente perspectiva para la implementación del negocio.

Cuadro 7. Pregunta # 6. ¿Qué sabores diferentes a los tradicionales de mermeladas, le gustaría degustar?

	CONTEO	%
Guanábana	7	41,18%
Feijoa	1	5,88%
Chirimoya	4	23,53%
Grosella	2	11,76%
No sabe	2	11,76%
No responde	1	5,88%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Pregunta # 6. ¿Qué sabores diferentes a los tradicionales de mermeladas, le gustaría degustar?



Fuente: Elaboración propia.

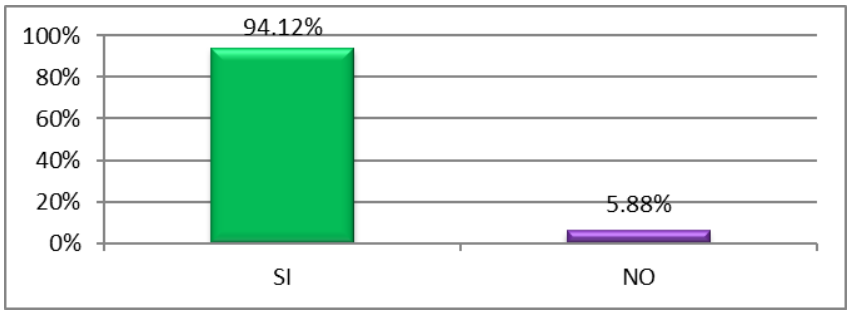
En el grafico 8, al interpretar el resultado de esta pregunta, se puede decir que las personas en Palmira prefieren sabores que, aunque son poco comunes en el mercado, si existen como es el caso de la Guanábana. Esta pregunta permite identificar tendencias y preferencias del mercado objetivo, donde se observa un gusto hacia frutas tropicales y exóticas, como el caso de la feijoa y la chirimoya.

Cuadro 8. Pregunta # 7. ¿Dentro de su canasta familiar incluye mermeladas?

	CONTEO	%
SI	16	94.12%
NO	1	5.88%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Pregunta # 7. ¿Dentro de su canasta familiar incluye mermeladas?



Fuente: Elaboración propia.

Explicación Gráfico 9 (Página 65)

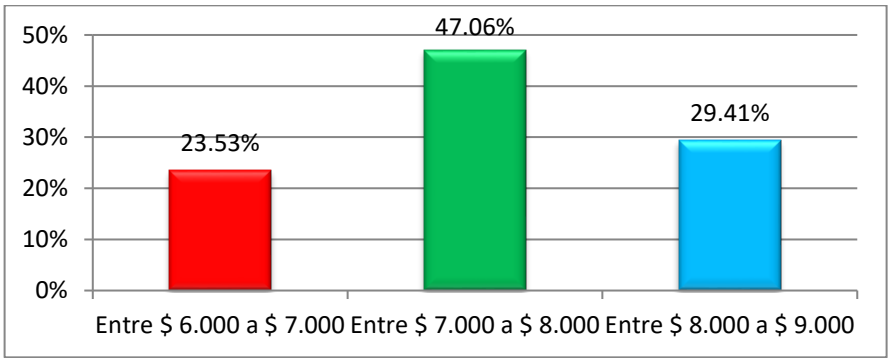
En el grafico 9, según estos datos evidenciados en la encuesta el 94.12% de las personas incluyen las mermeladas dentro de su canasta familiar, lo cual es satisfactorio para el desarrollo de este modelo de negocio.

Cuadro 9. Pregunta # 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada natural de frutas tropicales, en presentación de 250 gramos?

	CONTEO	%
Entre $ 6.000 a $ 7.000	4	23.53%
Entre $ 7.000 a $ 8.000	8	47.06%
Entre $ 8.000 a $ 9.000	5	29.41%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Pregunta # 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada natural de frutas tropicales, en presentación de 250 gramos?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al grafico 10, con la información suministrada, los valores que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar por nuestra mermelada seria:

- El 47,06% de la población encuestada estarían dispuestos a pagar hasta $8.000
- El 29,41% de la población encuestada estarían dispuestos a pagar hasta $9.000
- El 23,53% de la población encuestada estarían dispuestos a pagar hasta $7.000

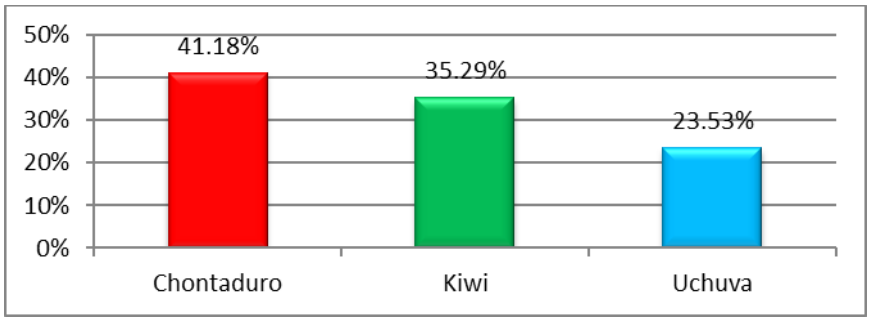
➢ Después de degustar nuestras mermeladas de frutas tropicales, por favor responda las siguientes preguntas**:**

Cuadro 10. Pregunta # 9. ¿Qué sabor de mermeladas degusto?

	CONTEO	%
Chontaduro	7	41.18%
Kiwi	6	35.29%
Uchuva	4	23.53%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico11. Pregunta # 9. ¿Qué sabor de mermeladas degusto?



Fuente: Elaboración propia.

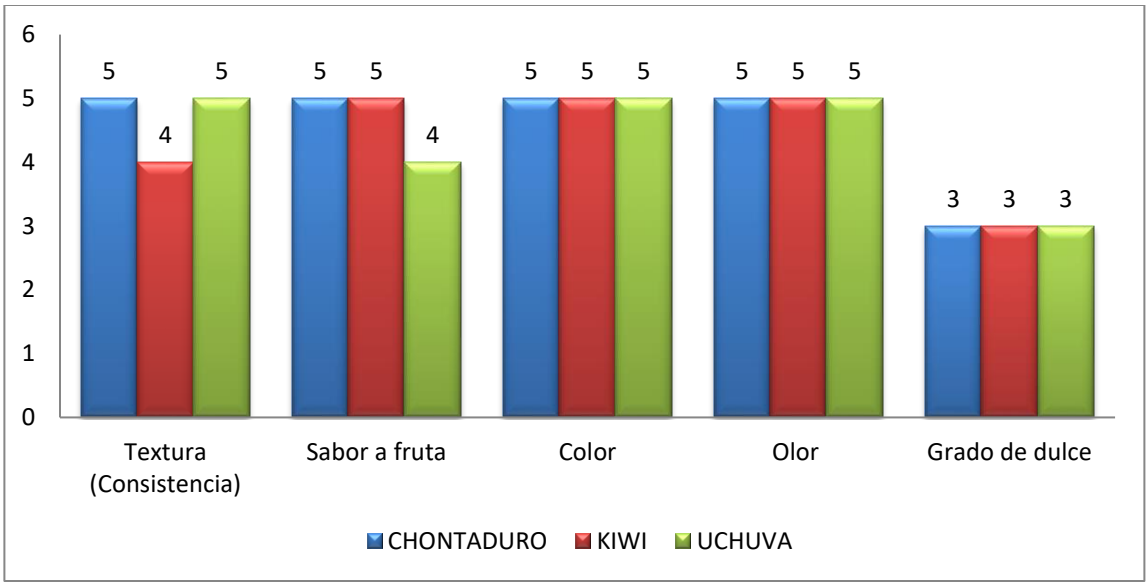
De acuerdo al grafico 11, el 41.18% de la población encuestada prefirió degustar la mermelada de Chontaduro, ya que fueron al que mayormente se sintieron atraídos, por curiosidad y por sus características organolépticas, seguidos del Kiwi con un 35.29% y por último hacia la uchuva un 23.53%.

Cuadro 11. Pregunta # 10. Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la (s) mermelada (s) degustada, siendo 5 (Muy Bueno), 3 (Aceptable), 1 (No agradable)

	CHONTADURO	KIWI	UCHUVA
Textura (Consistencia)	5	4	5
Sabor a fruta	5	5	4
Color	5	5	5
Olor	5	5	5
Grado de dulce	3	3	3
	4,6	4,4	4,4

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Pregunta # 10. Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la (s) mermelada (s) degustada, siendo 5 (Muy Bueno), 3 (Aceptable), 1 (No agradable)



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el grafico 12, la mejor calificación fue para la mermelada de Chontaduro, en la cual los encuestados califican en 5 (Muy Bueno) todas sus características a excepción del grado de dulce. Esta característica en todas las mermeladas fue calificada como aceptable, lo cual nos permite tomar como una oportunidad de mejora y replantear la minuta de preparación disminuyendo los niveles de azúcar o en su defecto utilizando sustitutos, lo que nos puede llevar a explorar un mayor mercado, como por ejemplo el de los diabéticos con el uso de la estevia.

Como resultado de la encuesta, se puede determinar que las mermeladas de frutas tropicales como son el chontaduro, el kiwi y la uchuva, son productos de gran aceptación, no solo por lo innovador, ya que no se consiguen en el mercado tradicional, sino por su componente nutricional, así como su delicioso sabor.

Es un producto con una gran aceptación, gracias a que por ser 100% natural no pierde las características organolépticas de la fruta, y se puede disfrutar de su sabor, olor y textura.

8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1 ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y LA FINANCIACIÓN

En el presente estudio financiero se determinan los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el plan de Negocio de mermeladas artesanales de frutas tropicales “Tropic Fruit”.

8.1.1. Inversión requerida

Cuadro 12. Inversión total requerida

INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA		
RUBRO	**VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL**	
	PARCIAL	**SUBTOTAL**
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria y equipos	$ 10,786,000	
Muebles de oficina	$ 310,000	
Equipo de computo	$ 2,630,000	
Edificaciones	$ -	
Locales Comerciales (puntos de ventas)	$ -	
Flota y equipo de transporte	$ -	
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS TANGIBLES (1)		**$ 13,726,000**
ACTIVOS INTANGIBLES:		
Registro de marcas (haga relación)	$ 5,212,200.00	
Investigación y desarrollo de productos		
SUBTOTAL INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES (2)		**$ 5,212,200**
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (3=2+1)		**$ 18,938,200**
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)		
Cartera (según política establecida)	$ 1,785,958	
+ Inventario (un promedio mensual)	$ 1,296,870	
- Cuentas por pagar (crédito promedio concedido por proveedores)	$ 595,410	
=SUBTOTAL KTNO (4)		**$ 2,487,417**
+ Costo fijo (para un período considerado por mes o fracción) **(5)**	$ 3,472,992.74	**$ 3,472,993**
= SUBTOTAL KTNO incluida reserva para costo fijo (6=4+5)		**$ 5,960,410**
CAPITAL PARA CREAR MARCA		
Promoción (promedio mensual presupuestado año 1)	$ 100,000	
Publicidad (promedio mensual presupuestado año 1)	$ -	
Merchandising (promedio mensual, presupuestado año 1)	$ -	
SUBTOTAL CREACIÓN DE MARCA (7)		**$ 100,000**
TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (8=6+7)		**$ 6,060,410**
INVERSIÓN TOTAL (9=3+8)		**$ 24,998,610**

Fuente: Elaboración propia

Para dar inicio al proyecto se requiere una inversión inicial de $24.998.610, de los cuales el emprendedor realizara una inversión inicial de sus ahorros de $9.998.610 y los $15.000.000 a través de un crédito financiero.

8.1.2. Costos fijos

Cuadro 13. Costos Fijos Mensuales

Costos Fijos mensuales

COSTOS FIJOS		
Rubros	**Parcial**	**Subtotal**
Generales de Administración		
Arriendo	$ 500,000	
Aseo	$ 80,000	
Cafetería	$ 20,000	
Papelería	$ 40,000	
Salarios Administrativos	$ 900,000	
Prestaciones sociales (39.01% de Salario administrativo)	$ 351,090	
Parafiscales anexos a nómina (9% de salario administra.)	$ 81,000	
Depreciación	$ 138,883	
Servicios públicos	$ 150,000	
Subtotal Generales de Administración (1)		**$ 2,260,973**
Generales de ventas:		
Salarios fijos vendedores	$ 781,242	
Prestaciones sociales (39.01%)	$ 305,466	
Parafiscales anexos a nómina (9%)	$ 70,312	
Comunicación (fax, celular, beeper, Internet)	$ 20,000	
Muestras entregadas	$ 15,000	
Papelería de ventas	$ 20,000	
Merchandising (Marca)	$ -	
Publicidad (Marca)	$ -	
Promoción (Marca)	$ 100,000	
Subtotal Generales Ventas (2)		**$ 1,312,019**
Total Costos o Gastos Fijos (3=1+2)		**$ 3,572,993**

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro 13 podemos observar un Costo Fijo mensual de $3.572.993, contando con solo 2 empleados, el administrador cargo que será asumido por el emprendedor y un auxiliar operativo.

8.1.1 Costos Variables.

Cuadro 14. Determinación costos variables por cada producto

producto A Mermelada de Chontaduro

ESTUDIO DE COSTOS TROPIC FRUIT

Costo Variable Unitario por Materiales

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES							
COSTOS VARIABLES DIRECTOS:							
Producto ___ **MERMELADA DE CHONTADURO** _____ Código _____							
Unidad de costeo (UC) _____250 GR__							
Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo						**150**	**unidades**
Materia Prima (MP) 1	**Unidad de Compra 2 Ctda 2.1 UM**		**Precio de Compra 3**	**Cantidad Usada 4 Ctda 4.1 UM**		**Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)**	**Participación 6= 5/CMUC**
Chontaduros	30	KG	$ 360,000	28	KG	$336,000	75.5%
Limon	12	LB	$ 12,000	10	LB	$10,000	2.2%
Azucar	45	LB	$ 72,000	45	LB	$72,000	16.2%
Agua	9	LT	$ 27,000	9	LT	$27,000	6.1%
						$ -	0.0%
						$ -	0.0%
TOTAL COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE COSTEO (CMUC)						**$445,000**	**100%**
COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							**$ 2,967**

COSTOS VARIABLES INDIRECTOS

COSTOS VARIABLES INDIRECTOS (COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN- CIF VARIABLE)					
	Unidad de		**Cantidad Usada**	**Costo Indirecto**	

Cuadro 14 (Continuación)

Rubro Aplicable 1	Compra Ctda 2 UM		Precio de Compra 3	4 Ctda 4.1 UM		Aplicable 5=(3)*(4)	Participación 6=5/CIFv
Material Indirecto 1						$ -	0.0%
Material Indirecto 2						$ -	0.0%
Material Indirecto 3						$ -	0.0%
Envases	150	UN	$ 126,000	150	UN	$ 126,000	89.4%
Etiquetas	150	UN	$ 15,000	150	UN	$ 15,000	10.6%
Mano de Obra Indirecta. MOI							0.0%
TOTAL CIF VARIABLE (CIFv)						**$ 141,000**	**100%**
CIFv Unitario (CIFv / Q)				**Cantidad**		**150**	**$ 940**

producto B

ESTUDIO DE COSTOS EMPRESA MANUFACTURERA O EXTRACTIVA

Costo Variable Unitario por Materiales

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLES DIRECTOS:

Producto ___ **MERMELADA DE KIWI** _____ Código _____

Unidad de costeo (UC) _____250 GR__ _____

Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo **130** **unidades**

Materia Prima (MP) 1	Unidad de Compra 2 Ctda 2.1 UM		Precio de Compra 3	Cantidad Usada 4 Ctda 4.1 UM		Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)	Participación 6= 5/CMUC
Kiwi	21	KG	$ 96,600	20	KG	$92,000	54.4%
Limon	12	LB	$ 12,000	11	LB	$11,000	6.5%
Azucar	30	LB	$ 48,000	30	LB	$48,000	28.4%
Agua	6	LT	$ 18,000	6	LT	$18,000	10.7%

Cuadro 14 (Continuación)

Mermelada de Kiwi								
	Materia Prima 5						$ -	0.0%
							$ -	0.0%
	TOTAL COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE COSTEO (CMUC)						**$ 169,000**	**100%**
	COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							**$ 1,300**

COSTOS VARIABLES INDIRECTOS

COSTOS VARIABLES INDIRECTOS (COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN- CIF VARIABLE)							
Rubro Aplicable 1	**Unidad de Compra Ctda 2 UM**		**Precio de Compra 3**	**Cantidad Usada 4 Ctda 4.1 UM**		**Costo Indirecto Aplicable 5=(3)*(4)**	**Participación 6=5/CIFv**
Material Indirecto 1						$ -	0.0%
Material Indirecto 2						$ -	0.0%
Material Indirecto 3						$ -	0.0%
Envases	130	UN	$ 109,200	130	UN	$ 109,200	89.4%
Etiquetas	130	UN	$ 13,000	130	UN	$ 13,000	10.6%
Mano de Obra Indirecta. MOI							0.0%
TOTAL CIF VARIABLE (CIFv)						**$ 122,200**	**100%**
CIFv Unitario (CIFv / Q)				**Cantidad**		**130**	**$ 940**

ESTUDIO DE COSTOS EMPRESA MANUFACTURERA O EXTRACTIVA

Costo Variable Unitario por Materiales

ESTUDIO DE COSTOS VARIABLES			
COSTOS VARIABLES DIRECTOS:			
Producto ___ **MERMELADA DE UCHUVA** _____ Código _____			

Cuadro 14 (Continuación)

	Unidad de costeo (UC)		250 GR				
	Cantidad (Q) obtenida de esa unidad de costeo					**130**	**unidades**
producto C Mermelada de Uchuva	**Materia Prima (MP) 1**	**Unidad de Compra 2 Ctda 2.1 UM**		**Precio de Compra 3**	**Cantidad Usada 4 Ctda 4.1 UM**		**Costo de Materiales 5=(3/2.1)*(4)**	**Participación 6= 5/CMUC**
	Uchuva	21	KG	$ 52,500	20	KG	$50,000	39.4%
	Limon	12	LB	$ 12,000	11	LB	$11,000	8.7%
	Azucar	30	LB	$ 48,000	30	LB	$48,000	37.8%
	Agua	6	LT	$ 18,000	6	LT	$18,000	14.2%
							$ -	0.0%
							$ -	0.0%
	TOTAL COSTO DE MATERIALES POR UNIDAD DE COSTEO (CMUC)						**$127,000**	**100%**
	COSTO VARIABLE UNITARIO POR MATERIALES (CVUM = CMUC/Q)							**$ 977**

C. COSTOS VARIABLES INDIRECTOS

COSTOS VARIABLES INDIRECTOS (COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN- CIF VARIABLE)							
Rubro Aplicable 1	**Unidad de Compra Ctda 2 UM**		**Precio de Compra 3**	**Cantidad Usada 4 Ctda 4.1 UM**		**Costo Indirecto Aplicable 5=(3)*(4)**	**Participación 6=5/CIFv**
Material Indirecto 1						$ -	0.0%
Material Indirecto 2						$ -	0.0%
Material Indirecto 3						$ -	0.0%
Envases	130	UN	$ 109,200	130	UN	$109,200	89.4%
Etiquetas	130	UN	$ 13,000	130	UN	$13,000	10.6%
Mano de Obra Indirecta. MOI							0.0%

Cuadro 14 (Continuación)

TOTAL CIF VARIABLE (CIFv)		$122,200	100%
CIFv Unitario (CIFv / Q)	**Cantidad**	**130**	**$ 940**

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 14, observamos los Costos Variables Directos e Indirectos de fabricar cada uno de los productos: Mermelada de chontaduro, Mermelada de Kiwi y Mermelada de Uchuva.

8.1.3. Costos Variables desglosados

Cuadro 15. Costos Variables Desglosados

Costos Variables Desglosados				
COSTOS VARIABLES				
Línea 1	**Costo Materiales CVUM 2**	**Costos Indirectos CIFv 3**	**Costo Trabajadores CMOD / Unidad 4**	**Costo Variable Unitario (CVu) 5=2+3+4**
Mermelada Chontaduro	$ 2,967	$ 940	$ 434	$ 4,341
Mermelada Kiwi	$ 1,300	$ 940	$ 204	$ 2,444
Mermelada Uchuva	$ 977	$ 940	$ 47	$ 1,964
D	$ -	$ -		$ -
E	$ -	$ -		$ -

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 15 se observa el costo variable unitario de cada producto, el cual se calcula con la sumatoria de los Costos variables unitarios, costos indirectos de fabricación y el costo de la Mano de Obra Directa.

8.1.4. Punto de equilibrio. (Pe) Encontrar el punto de equilibrio de la empresa, permitirá determinar la cantidad de cada producto que se deberá vender, habiendo ya asignado un precio de venta a cada producto; para así igualar los ingresos y los egresos y saber a partir de que presupuesto de ventas la empresa generará ganancias.

Cuadro 16. Variables del punto de equilibrio

Costo fijo		
Costos fijos Mensuales	$	3,572,993
Cuotas Banco Mensuales	$	345,469
CF	**$**	**3,918,462**

PUNTO DE EQUILIBRIO		
Mcupp	$	942
Costos fijos Pe	$	3,918,462
Pe		**4,159**

Unidades de Pe por línea

Líneas 1	Unidades de Pe 2	% Partic. en ventas	Producción y venta x línea
A	**4,159**	7%	291
B		7%	291
C		7%	291
TOTAL		**21%**	**873**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al Cuadro 16 el Pe (Punto de equilibro) u unidades de producto que la empresa debe vender, es 4.159 unidades.
Con un margen de contribución del 7%, el total de unidades por cada producto a vender es de 291 unidades, 873 en total.

8.1.5. Fórmula para cálculo del punto de equilibrio

$$P.E = \frac{\text{Costo fijo}}{(\text{Precio de venta}) - (\text{Costo Variable})}$$

Cuadro 17. Estructura de costos para Pe (Mes)

ESTRUCTURA DE COSTOS DE Pe							
Línea 1	Cvu 2	%MCu 3	Pvu 4	% Part. Vta. 5	Unidades de Pe 6	Ventas de Pe 7=(4)*(6)	Costo Variable total de Pe 8=(2)*(6)
A	$ 4,341	50%	$ 8,681	7%	291.1	$ 2,527,112	$ 1,263,556
B	$ 2,444	65%	$ 6,982	7%	291.1	$ 2,032,383	$ 711,334
C	$ 1,964	70%	$ 6,546	7%	291.1	$ 1,905,510	$ 571,653
TOTAL				**21%**	**873**	**$ 6,465,005**	**$ 2,546,543**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro 17, para alcanzar el Pe con 291 unidades de cada producto, obtendremos unas Ventas de Pe de $6.465.005 y un costo variable de $2.546.543, lo que nos genera una utilidad de $3.918.462, lo cual cubre los Costos Fijos del mes.

8.1.6. Proyección financiera ingresos

Cuadro 18. Presupuesto de ventas

Tiempo Esperado Para Alcanzar En Punto De Equilibrio En Meses	24

PROYECCION DE VENTAS AÑO 1				
mes 1	=	Pn y VTAS por	=	173
mes 2	=	mes 1+	=	347
mes 3	=	mes 2+	=	520
mes 4	=	mes 3+	=	693
mes 5	=	mes 4+	=	866
mes 6	=	mes 5+	=	1,040
Subtotal ventas primer semestre				**3,639**
mes 7	=	mes 6+	=	1,213
mes 8	=	mes 7+	=	1,386
mes 9	=	mes 8+	=	1,559
mes 10	=	mes 9+	=	1,733
mes 11	=	mes 10+	=	1,906
mes 12	=	mes 11+	=	2,079
subtotal ventas segundo semestre				**9,876**
TOTAL VENTAS AL AÑO				**13,515**

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las cifras del cuadro 18, observamos que para el alcanzar el Pe (Punto de equilibrio) en un tiempo estimado de 24 meses, es necesario vender 13.515 unidades al año.

Cuadro 19. Pronóstico de ventas en unidades para los cinco años.

Año	Unidades Presupuestadas	Incremento en ventas por tendencia base	Incremento porcentual en ventas por posicionamiento	Variación porcentual año siguiente
-1	2 = (5)*(2)	-3	-4	5 = (3)+(4)
1	13,515	32.83%	2%	34.83%
2	18,222	32.83%	2%	34.83%
3	24,568	32.83%	2%	34.83%
4	33,123	32.83%	2%	34.83%
5	44,658	32.83%	2%	34.83%

Año	Unidades Presupuestadas
-1	
1	13,785
2	18,586
3	25,059
4	33,786
5	45,552

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 19, con un incremento porcentual en ventas al año del 32.83%, se realiza un pronóstico de unidades a vender por cada año, durante 5 años.

8.1.7. Proyección financiera egresos

Cuadro 20. Amortización crédito bancario

Banco 1		
A = Valor buscado de la cuota a pagar		
p = Valor presente del crédito a tomar	$ 15,000,000	
i = Tasa de interés pactada (Anual)	13.2%	3.3%
n = número de períodos (Trimestral)	20	
cuota a pagar (Trimestral)		**$ 1,036,407**

Amortización crédito banco 1.

AMORTIZACIÓN A DEUDA BANCO 1						Intereses	Amortización
Año	Período	Cuota	Interés	Amortización	Saldo		
1	0				**$ 15,000,000**	$ 1,870,424	$ 2,275,205
	1	$ 1,036,407	$ 495,000	$ 541,407	$ 14,458,593		
	2	$ 1,036,407	$ 477,134	$ 559,274	$ 13,899,319		
	3	$ 1,036,407	$ 458,678	$ 577,730	$ 13,321,590		
	4	$ 1,036,407	$ 439,612	$ 596,795	$ 12,724,795		
2	5	$ 1,036,407	$ 419,918	$ 616,489	$ 12,108,306	$ 1,554,901	$ 2,590,728

	6	$ 1,036,407	$ 399,574	$ 636,833	$ 11,471,473		
	7	$ 1,036,407	$ 378,559	$ 657,848	$ 10,813,625		
	8	$ 1,036,407	$ 356,850	$ 679,557	$ 10,134,067		
3	9	$ 1,036,407	$ 334,424	$ 701,983	$ 9,432,084	$ 1,195,621	$ 2,950,007
	10	$ 1,036,407	$ 311,259	$ 725,148	$ 8,706,936		
	11	$ 1,036,407	$ 287,329	$ 749,078	$ 7,957,858		
	12	$ 1,036,407	$ 262,609	$ 773,798	$ 7,184,060		
4	13	$ 1,036,407	$ 237,074	$ 799,333	$ 6,384,727	$ 786,517	$ 3,359,111
	14	$ 1,036,407	$ 210,696	$ 825,711	$ 5,559,016		
	15	$ 1,036,407	$ 183,448	$ 852,960	$ 4,706,056		
	16	$ 1,036,407	$ 155,300	$ 881,107	$ 3,824,949		
5	17	$ 1,036,407	$ 126,223	$ 910,184	$ 2,914,765	$ 320,679	$ 3,824,949
	18	$ 1,036,407	$ 96,187	$ 940,220	$ 1,974,545		
	19	$ 1,036,407	$ 65,160	$ 971,247	$ 1,003,298		
	20	$ 1,036,407	$ 33,109	$ 1,003,298	$ -		

Fuente: Elaboración propia.

Para financiar la puesta en marcha del proyecto, se realizará un crédito bancario por $15.000.000 a un plazo de 5 años con una tasa efectiva anual del 13.2%.

Cuadro 21. Presupuesto gastos Capital de Trabajo Operativo

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO)					
RUBRO	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Cuentas por cobrar	$ 1,785,958	$ 4,382,710	$ 8,249,045	$ 13,113,142	$ 22,097,424
+ inventarios	$ 1,296,870	$ 3,141,305	$ 5,164,329	$ 8,209,529	$ 11,042,615
- Cuentas por pagar	$ 595,410	$ 1,550,287	$ 2,632,786	$ 4,199,463	$ 5,753,937
Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)	**$ 2,487,417**	**$ 5,973,728**	**$ 10,780,588**	**$ 17,123,208**	**$ 27,386,102**

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro 21 nos permite conocer los recursos con los que cuenta cada año la microempresa para operar si se pagan los pasivos en un plazo de 12 meses.

8.2 ÍNDICES FINANCIEROS

8.2.1 Proyección de ventas y costos año 2018

Cuadro 22. Proyección de ventas y costos año 2018 – Año 1

Estructura de costos y comportamiento de ventas año 1

Línea	Cvu	%Mcu	Pvu	MCU$	% Part. Vta.	Unidades vendidas por línea y totales	Ventas totales	Costo total Mercancía Vendida
-1	-2	-3	-4	5= (4)-(2)	-6	-7	(8)=(4)*(7)	(9)=(2)*(7)
A	$ 4,341	50%	$ 8,681	$ 4,341	7%	965	$ 8,377,376	$ 4,188,688
B	$ 2,444	65%	$ 6,982	$ 4,538	7%	965	$ 6,737,350	$ 2,358,072
C	$ 1,964	70%	$ 6,546	$ 4,582	7%	965	$ 6,316,765	$ 1,895,029
TOTAL					21%	13,785	$ 21,431,491	$ 8,441,790

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro 22, para el primer año con un total de 13.785 unidades vendidas, se estiman unas ventas de $21.431.491 con un costo de $8.441.790.

Cuadro 23. Estado de Resultados del proyectado ventas y costos año 2018

Estado de Resultados Proyectado año 1		
	Cifras Absolutas	Análisis Vertical (%)
Ventas Nacional	$ 21,431,491	100.0%
-CMV Nacional	$ 7,144,920	33.3%
Utilidad Bruta	**$ 14,286,571**	**66.7%**
- Costos Fijos	$ 42,875,913	200.1%
Utilidad Operacional	**$ -28,589,342**	**-133.4%**
- Intereses (1)	$ 1,870,424	8.7%
Utilidad antes de impuestos	**$ -30,459,766**	**-142.1%**
- Impuesto a la renta (38,5%)	$ -11,727,010	-54.7%
Utilidad neta	**$ -18,732,756**	**-87.4%**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro 23, para el primer año con unas ventas de $21.431.491 no se alcanza a obtener utilidad, debido a la carga de Costos fijos e intereses del crédito.

Para lograr sostener la microempresa es necesario la apertura de nuevos segmentos de clientes. Adicionalmente que el cargo del administrador será asumido por el emprendedor con el fin de minimizar gastos administrativos.

Cuadro 24. Proyección de ventas y costos año 2019

Estructura de costos y comportamiento de ventas año 2								
Línea	CVu	% MCU	PVu	MCU$	% Part. Vta.	Unidades vendidas por línea y totales	Ventas totales	Costo total Mercancía Vendida
-1	-2	-3	-4	5 = (4)-(2)	-6	-7	8 = (4)*(7)	9 = (2)*(7)
A	$ 5,701	50%	$ 11,403	$ 5,701.5	9%	1,673	$ 19,074,422	$ 9,537,211
B	$ 3,579	65%	$ 10,225	$ 6,646.5	9%	1,673	$ 17,104,718	$ 5,986,651
C	$ 2,944	70%	$ 9,812	$ 6,868.5	9%	1,673	$ 16,413,375	$ 4,924,012
TOTAL						**18,586**	**$ 52,592,515**	**$ 20,447,875**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro 24, para el segundo año con un total de 18.586 unidades vendidas, se estiman unas ventas de $52.592.515 con un costo de $20.447.875.

Cuadro 25. Estado de Resultados proyectado de ventas y costos año 2019

Estado de Resultados Proyectado		
Año 2		
	Cifras	Análisis
	Absolutas	Vertical (%)
Ventas Nacional	$ 52,592,515	100%
-CMV Nacional	$ 18,603,440	35%
Utilidad Bruta	**$ 33,989,075**	**65%**
- Costos Fijos	$ 42,820,174	81%
Utilidad Operacional	**$ -8,831,099**	**-17%**
- Intereses (1)	$ 1,554,901	3%
Utilidad antes de impuestos	**$ -10,386,000**	**-20%**
- Impuesto a la renta (38.5%)	$ -3,998,610	-8%
Utilidad neta	**$ -6,387,390**	**-12%**

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro 25, para el segundo año con unas ventas de $52.592.515 aún no se alcanza a obtener utilidad, por lo cual se abrirá los segmentos de mercado inicialmente con las empresas de desayunos y detalles, los cuales están

incursionando fuertemente en el mercado y se caracterizan por incluir productos artesanales y naturales.

Cuadro 26. Proyección ventas y costos año 2020

Línea	Cvu	% MCU	Pvu	MCU$	% Part. Vta.	Unidades vendidas por línea y totales	Ventas totales	Costo total Mercancía Vendida
-1	-2	-3	-4	5 = (4)-(2)	-6	-7	8 = (4)*(7)	9 = (2)*(7)
A	$ 5,688	60%	$ 14,221	$ 8,532	11%	2,756	$ 39,198,988	$ 15,679,595
B	$ 3,571	70%	$ 11,902	$ 8,331	11%	2,756	$ 32,807,033	$ 9,842,110
C	$ 2,937	70%	$ 9,789	$ 6,852	11%	2,756	$ 26,982,523	$ 8,094,757
D	$ -	0%	$ -	$ -	0%	0	$ -	$ -
E	$ -	0%	$ -	$ -	0%	0	$ -	$ -
TOTAL					**33%**	**25,059**	**$ 98,988,544**	**$ 33,616,462**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 26, para el tercer año se proyecta un total de 25.059 unidades vendidas, se estiman unas ventas de $98.988.544 con un costo de $33.616.462.

Cuadro 27. Estado de resultados proyectado ventas y costos año 2020

año 3		
	Cifras	**Análisis**
	Absolutas	**Vertical (%)**
Ventas Nacional	$ 98,988,544	100%
-CMV Nacional	$ 31,593,438	32%
Utilidad Bruta	**$ 67,395,106**	**68%**
- Costos Fijos	42764507.91	43%
Utilidad Operacional	**$ 24,630,598**	**25%**
- Intereses (1)	$ 1,195,621	1%
Utilidad antes de impuestos	**$ 23,434,977**	**24%**
- Impuesto a la renta (38.5%)	$ 9,022,466	9%
Utilidad neta	**$ 14,412,511**	**15%**

Fuente: Elaboración propia.

Ya para este año 3, se presupuestan utilidades por $14.412.511 lo cual es positivo para dar continuidad al crecimiento de la microempresa y apertura de nuevos segmentos de clientes como las cadenas de supermercados.

Cuadro 28. Proyección ventas y costos año 2021

Estructura de costos y comportamiento de ventas año 4 - Nacional								
Línea	Cvu	% MCU	Pvu	MCU$	% Part. Vta.	Unidades vendidas por línea y totales	Ventas totales	Costo total Mercancía Vendida
(1)	(2)	(3)	(4)	5 = (4)-(2)	(6)	(7)	8 = (4)*(7)	9 = (2)*(7)
A	$ 5,675	60%	$ 14,188	$ 8,513	13%	4,392	$ 62,314,460	$ 24,925,784
B	$ 3,562	70%	$ 11,874	$ 8,312	13%	4,392	$ 52,152,092	$ 15,645,627
C	$ 2,930	70%	$ 9,765	$ 6,836	13%	4,392	$ 42,891,152	$ 12,867,346
D	$ -	0%	$ -	$ -	0%	-	$ -	$ -
E	$ -	0%	$ -	$ -	0%	-	$ -	$ -
TOTAL					**39%**	**33,786**	**$ 157,357,704**	**$ 53,438,757**

Fuente: Elaboración propia

Para este año 4 se estima la venta de 33.786 unidades con un valor de venta total de $157.357.704 y unos costos de la mercancía por $53.438.757.

Cuadro 29. Estado de resultados proyectado ventas y costos año 2021

Estado de Resultados Proyectado		
año 4		
	Cifras	**Análisis**
	Absolutas	**Vertical (%)**
Ventas Nacional	$ 157,357,704	100%
-CMV Nacional	$ 50,393,557	32%
Utilidad Bruta	$ 106,964,147	68%
- Costos Fijos	$ 42,708,914	27%
Utilidad Operacional	$ 64,255,232	41%
- Intereses (1)	$ -	0%
Utilidad antes de impuestos	**$ 64,255,232**	**41%**
- Impuesto a la renta (38,5%)	$ 24,738,265	16%
Utilidad neta	$ 39,516,968	25%

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 4, se estiman unas utilidades de $39.516.968 que corresponden al 25% del total de las ventas.

Cuadro 30.Proyección ventas y costos año 2022

Estructura de costos y comportamiento de ventas año 5 - Nacional								
Línea	Cvu	% MCU	Pvu	MCU$	% Part. Vta.	Unidades vendidas por línea y totales	Ventas totales	Costo total Mercancía Vendida
(1)	(2)	(3)	4	5 = (4)-(2)	(6)	(7)	8 = (4)*(7)	9 = (2)*(7)
A	$ 5,662	70%	$ 18,873	$ 13,211	13%	5,922	$ 111,761,166	$ 33,528,350
B	$ 3,554	75%	$ 14,215	$ 10,662	13%	5,922	$ 84,179,650	$ 21,044,912
C	$ 2,923	75%	$ 11,691	$ 8,768	13%	5,922	$ 69,228,267	$ 17,307,067
TOTAL					**39%**	**45,552**	**$ 265,169,082**	**$ 71,880,329**

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 30 se puede observar una proyección en ventas de 45.552 unidades, venta total de $265.169.082 y costos de la mercancía por $71.880.329.

Cuadro 31. Estado de resultados proyectado ventas y costos año 2022

Estado de Resultados Proyectado		
año 5		
	Cifras	**Análisis**
	Absolutas	**Vertical (%)**
Ventas Nacional	$ 265,169,082	100%
-CMV Nacional	$ 69,047,243	26%
Utilidad Bruta	$ 196,121,840	74%
- Costos Fijos	$ 42,653,392	16%
Utilidad Operacional	**$ 153,468,447**	58%
- Intereses (1)	$ -	0%
Utilidad antes de impuestos	**$ 153,468,447**	**58%**
- Impuesto a la renta (38.5%)	$ 59,085,352	22%
Utilidad neta	**$ 94,383,095**	36%

Fuente: Elaboración propia

Para el año 5, se estiman unas utilidades de $94.383.095 que corresponden al 36% del total de las ventas.

Cuadro 32. Cálculo del índice financiero VPN (valor presente neto) a 5 años

FLUJO DE CAJA LIBRE					
RUBRO	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Utilidad neta	$ -18,732,756	$ -6,387,390	$ 14,412,511	$ 39,516,968	$ 94,383,095
+ Depreciaciones y amortizaciones de diferidos*	$ 1,666,600	$ 1,666,600	$ 1,666,600	$ 1,666,600	$ 1,666,600
+ Intereses	$ 1,870,424	$ 1,554,901	$ 1,195,621	$ -	$ -
= Flujo de Caja Bruto (FCB)	**$ -15,195,732**	**$ -3,165,889**	**$ 17,274,732**	**$ 41,183,568**	**$ 96,049,695**
-Aumento del capital de trabajo neto operativo** (KTNO)	$ 2,487,417	$ 5,973,728	$ 10,780,588	$ 17,123,208	$ 27,386,102
- Aumento en los activos fijos por reposición	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
= FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)	**$ -17,683,150**	**$ -9,139,617**	**$ 6,494,144**	**$ 24,060,360**	**$ 68,663,593**

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tasa de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (Io)
1	-17,683,150	12.7%	$ 24,998,610.21
2	-9,139,617	12.7%	
3	6,494,144	12.7%	
4	24,060,360	12.7%	
5	68,663,593	12.7%	
		VPN	**$ 9,291,623**

VPN proyectado a 5 años:

VPN $ 9.291.623

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que, a partir del tercer periodo del ejercicio, que la inversión nos deja ver un flujo positivo, lo cual es un reflejo lógico si comparamos el flujo de efectivo inicial que se tiene.
El Valor Presente Neto (VPN) es $9.291.623 siendo mayor que cero lo significa que nuestro proyecto es rentable.

Cuadro 33. Cálculo del índice financiero índice TIR (tasa interna de retorno) a 5 años.

AÑOS	Flujo de Caja Libre	Tas de interés i (costo de oportunidad)	Inversión Inicial (Io)
1	$ -17,683,150	40.0%	$ -24,998,610
2	$ -9,139,617	40.0%	
3	$ 6,494,144	40.0%	
4	$ 24,060,360	40.0%	
5	$ 68,663,593	40.0%	

TIR	17.9%

TIR 17,9%

Fuente: Elaboración Propia

La TIR que arroja el proyecto es positiva ya que muestra un resultado del 17.9%, lo que nos muestra que el proyecto en el tiempo nos va a hacer el retorno de la inversión.

9. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

9.1 DATOS BÁSICOS DEL NEGOCIO

- **Nombre:** Procesadora y Comercializadora “TROPIC FRUIT”

Figura 2. Logo de Tropic Fruit

Fuente: Elaboración propia.

- **Ubicación:** Zona céntrica de Palmira.

- **Tipo de empresa**: Empresa Productora y Comercializadora

9.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Procesadora y Comercializadora Tropic Fruit es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de mermeladas de frutas tropicales propias de nuestro país como son el Chontaduro, el Kiwi y la Uchuva.

9.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

Nuestro factor diferenciador, es que ofrecemos a nuestros clientes productos 100% naturales; las mermeladas son elaboradas a base de frutas, sin aditivos químicos y cada una de las frutas utilizadas tiene beneficios para la salud.

- **Misión:** Somos una empresa productora y comercializadora de mermeladas de frutas tropicales colombianas, 100% naturales, con una calidad excelente, precios competitivos y cumplimiento inmediato. Buscamos constantemente la satisfacción de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo de los procesos y la oferta de sabores diferentes a los tradicionales.

- **Visión:** Ser en el 2022 una de las empresas alimenticias con mayor liderazgo a nivel nacional, reconocida por nuestros productos, calidad y seguridad en el país, aspirando llegar al ámbito internacional, aportando así a la economía colombiana; generando empleo en la región y desarrollando la calidad de vida de sus colaboradores.

10. ESTUDIO TÉCNICO

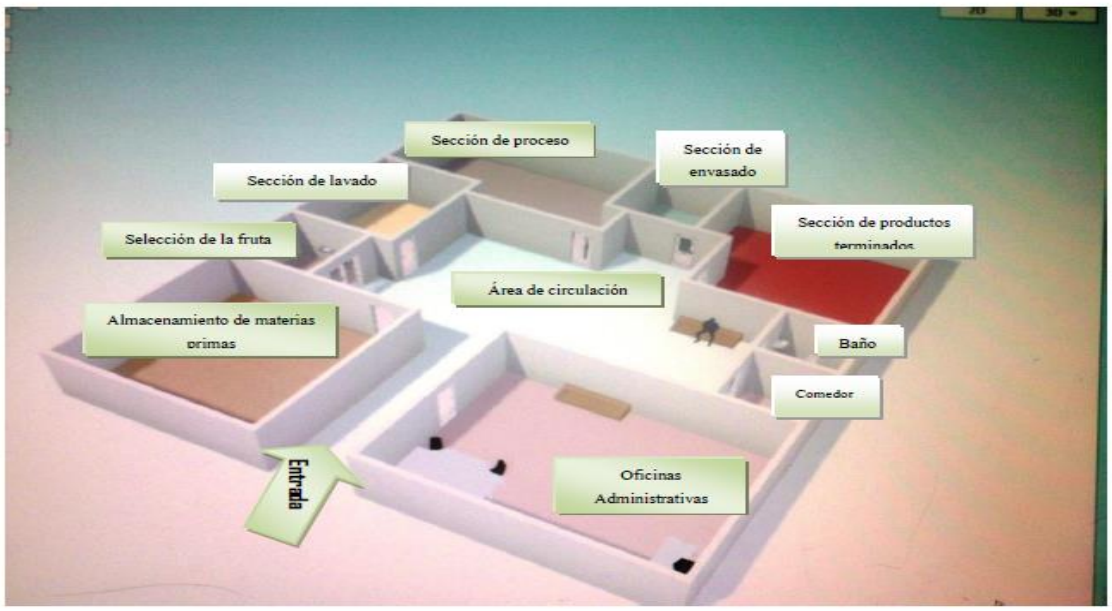
10.1 INSTALACIONES PARA LA PRODUCCION

Las instalaciones o plantas de procesamiento son lugares donde se llevarán a cabo las labores que incluyen todos los procesos para la producción. Son recintos donde se hará el recibimiento de las materias primas, almacenamiento, elaboración, almacenamiento de producto terminado y zonas de entrega de producto.

El diseño y distribución de la planta procesadora y comercializadora de mermeladas tropicales, está basado fundamentalmente en un diseño por proceso.

Cada área para el diseño de la planta se relaciona de acuerdo al proceso, a la conveniencia o no conveniencia de las áreas respecto a su cercanía.

Figura 3. Maqueta área diseño de la planta



Fuente: Amaya Alfonso, C y Cufiño Junco, D D.T. (2013) Plan de Negocios para el montaje de una empresa productora y comercializadora de mermelada de Uchuva. (Tesis de Pregrado) Recuperado de: https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1371/1/24138895.pdf

Teniendo en cuenta el proceso para la elaboración de las mermeladas, se establecen los siguientes requerimientos de equipos y materiales:

Cuadro 34. Requerimientos de equipos y materiales

MAQUINARIA
Mesón de trabajo
Tina de lavado
Balanza electrónica
Despulpado
Tanque escaldador
Empacadora
Refractómetro
Phmetro
Utensilios de corte
Olla de acero inoxidable o aluminio de 8 a 10 litros
Estufa a gas con 4 boquillas (Industrial)
Cucharas grandes de metal con mango plástico
MUEBLES DE OFICINA
Escritorio
Silla Escritorio
Archivador
Sillas adicionales
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN
Impresora
Computador
Licencia Antivirus Computadores
Licencia windows professional computadores
Teléfono escritorio

Fuente: Elaboración propia

10.2. MATERIA PRIMA

10.2.1. Fruto Chontaduro*:*

✓ **Nombre Común**: Pijuayo, Pejibaye (Perú, Costa Rica); Chontaduro, Cachipay Colombia); Pupunha, cachipae (Brasil).

✓ **Familia**: Arecaceae - palmae

✓ **Origen y Distribución**: El chontaduro es una palma originaria de la cuenca amazónica en Colombia, Perú, Brasil, Ecuador y en Centro América. Se caracteriza por ser una especie adaptada al trópico húmedo, con lluvias entre 1.900 a 5.000 mm al año y temperaturas medias entre 23 a 28°C.

✓ **Descripción de la Planta**: Palmas erectas hasta 20 m. de altura, se caracteriza por la formación de hijuelos en la base del tallo. La gran mayoría de las clases presentan tronco con espinas que varían en número, longitud y diámetro. El follaje está compuesto de una corona de 15 a 25 anillos, con las hojas insertadas a diferentes ángulos, las hojas tiernas sin expandir en el centro de la corona forman lo que se denomina el PALMITO. Las Inflorescencias formadas por numerosas flores masculinas y femeninas se disponen en panículas debajo de la copa de las hojas. Los frutos varían en forma y composición, pueden ser ovoides, cónicos y redondeados con altos contenidos de harina o de aceite.

✓ **Propagación y Multiplicación**: Tradicionalmente se propaga por semilla sexual, la germinación se hace en camas de aserrín, de arena o en bolsas plásticas con aserrín, evitando en todos los casos el exceso de humedad. La germinación y emergencia se inicia a los 45 días y puede obtenerse el 100% de germinación a los 90 días. Otra forma de multiplicación es por hijuelos, éstos garantizan las características fenotípicas de la planta madre.

✓ **Características y usos del fruto**: De acuerdo con las variedades, los frutos maduros pueden tener un color verde amarillento o, por el contrario, tomar una linda coloración dorada, anaranjada, bermeja o carmínea. Los frutos verdes o amarillos contienen más lípidos y proteínas que los rojos que son más ricos en carotenoides y vitamina A. Los frutos se emplean para la alimentación humana y animal, tienen un tamaño que varía entre los 3 y 8 cm; generalmente las comunidades obtienen harina, que es utilizada sin ninguna clasificación en gruesos y finos, en la preparación de sémola, galletas o pasteles, así como servir de base para bebidas

alcoholizadas después de la fermentación. De la pulpa, también se puede extraer un aceite de muy suave; de las semillas se extrae un aceite de palma comestible y pastoso, la mantequilla de macanilla; de las variedades de fruto rojo, se extrae un pigmento alimenticio. (Forero, 2005 p.1)

✓ **Propiedades Nutricionales**: El chontaduro es una fruta con excelentes atributos beneficiosos para la salud. Un fruto dotado de unas características nutricionales que lo convierten en un alimento completo y equilibrado, recomendable para incluir en la dieta habitual. Es una fruta que aporta vitalidad, vigor, fuerza, dinamismo y mejora las defensas de nuestro organismo.

Posee una composición de aminoácidos esenciales que lo equiparan alimentos tan completos como el huevo, de ahí que muchos denominen a esta fruta como el 'huevo vegetal'.

El contenido de grasa de este fruto lo convierten en una fuente natural de ácidos grasos poli-insaturados, como el omega 6 y el omega 3, básicos para nuestra dieta, el desarrollo hormonal, el crecimiento y para reducir el colesterol.

Del chontaduro también se destaca su alto contenido en agua y minerales como el fósforo, el hierro, el calcio y el magnesio. Su consumo aporta a nuestro organismo carbohidratos, almidón, aceites, fibra y vitaminas A y C. Todas estas propiedades lo convierten en un alimento muy completo, equilibrado y fortificante.

✓ **Aplicaciones terapéuticas:** Esta fruta es ideal para aquellas personas que padecen anemia, falta de apetito, falta de vitalidad en el cabello o anorexia. Su consumo también está muy indicado para quienes sufren problemas digestivos o tengan molestias estomacales.

La pulpa del chontaduro es un estimulador de las glándulas de secreción interna como los ovarios, la próstata y gónadas. También es una fruta muy recomendable para aquellos que sufren pérdidas de memoria, ya que ayuda a fortalecer el cerebro. Su efecto afrodisiaco es uno de los atributos más conocidos del chontaduro.

La forma más habitual de consumir esta fruta es de manera natural, cocido en agua, y añadirle miel de abeja, limón, leche condensada o sal. En muchos lugares, es frecuente saborearlo a modo de golosina en la calle.
El chontaduro es, por tanto, un alimento muy poderoso a tener en cuenta para

incorporar a nuestra dieta y favorecer, de este modo, el funcionamiento saludable de nuestro organismo. (Beneficios nutrientes del chontaduro, 2017 p.1)

Figura 4. Palma y Fruto de Chontaduro

Fuente: Fotos tomadas de Internet

10.2.2. Fruta Kiwi. Es un fruto que deriva de una planta originaria de China, conocida con el nombre científico de *Actinidia deliciosa,* es llamada también grosella china*.* Los responsables del cultivo de esta especie botánica y de su comercialización fueron, en los inicios, los neozelandeses. Adoptó el nombre de kiwifruit, por su parecido con un ave corredora cubierta de pelos, conocida como kiwi y que sólo se encuentra en ese país de Oceanía.

✓ **Propiedades Nutricionales:** Esta fruta se encuentra entre las más ricas en vitamina C. Si la comparamos con la naranja y el limón, tiene casi el doble.

Una unidad (75 g) contiene casi el 83% de las recomendaciones diarias. Es bajo en colesterol y en sodio.

Además, en su composición química tiene fósforo, magnesio, cobre, calcio, hierro, caroteno, vitamina B1, B2, B3, B6 y hierro.

Previene la aparición de enfermedades como cáncer, tiene sustancias antioxidantes, encargadas de actuar frente a los radicales libres, responsables del envejecimiento prematuro, por la presencia de vitaminas C y E. También por contener estas vitaminas, ayuda a la prevención de enfermedades en los ojos, como cataratas o ceguera nocturna.

- Es antiinflamatorio y antialérgico. Normaliza la presión arterial, cuando se consume junto con alimentos ricos en potasio (banana, palta, papa, etc.).

- Mejora el sistema inmunitario, aumentando las defensas.

- Evita el nerviosismo, reduciendo el estrés.

- Mejora el estado de las arterias, evita coágulos en los vasos sanguíneos y favorece la circulación sanguínea.

- Posee omega 3 y omega 6.

- Previene la angina de pecho, la trombosis y los derrames cerebrales.

- Presenta una cantidad abundante de fibras, lo que ayuda a la evacuación intestinal evitando el estreñimiento.

- Elimina líquidos.

No es cierto que prevenga el resfrío, pero sí disminuye los síntomas y acelera la curación.

✓ **Consumo recomendado:**

- Para los fumadores, ya que el humo destruye la vitamina C.

- También para los bebedores.

- Los diabéticos.

- Alérgicos.

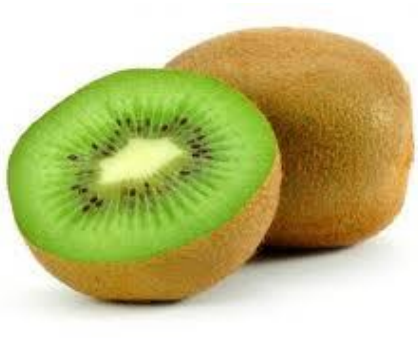
- Embarazadas.

- Personas ancianas.

- Personas que han tenido ruptura de ligamiento o hueso.

- Menopausia, ayuda en la producción de estrógenos y a disminuir los sofocones.
- En personas que tengan inmunodeficiencia adquirida, leucemia.(El rey de la vitamina c , 2017.p.1).

Figura 5.Fruta Kiwi



Fuente: Fotos tomadas de Internet

10.2.3. Fruta Uchuva. La uchuva, es una fruta de origen Americano, oriunda de los Andes, posee excelentes propiedades nutricionales y especialmente curativas.

Se le conoce con diferentes nombres alrededor del mundo, entre ellos: uvilla, guchuva, vejigón, topetorope, aguaymanto, alquequenje, topo-topo, capulí, poga poga, tomate silvestre, tomatillo, 'cape gooseberry' (en inglés), judaskirsche en Alemania y coqueret du perou, en Francia.

La uchuva pertenece a la familia de las solanáceas, por lo que posee características similares a la familia de la papa, el tomate y el tabaco. Su estructura interna es similar a un tomate en miniatura.

La uchuva es una fruta semiácida, redonda, amarilla, dulce y pequeña (mide entre 1,25 y 2 cm de diámetro), y viene envuelta en una cáscara protectora.

A la uchuva se le considera una fruta exótica, se utiliza para preparar helados, yogurt, glaseados y "chutneys". Su alto contenido de pectina, la hacen ideal para mermeladas y salsas. La uchuva se puede consumir sola, en postres, en jugo, vino, en almíbar y con otras frutas dulces.
La uchuva constituye también un ingrediente atractivo para ensaladas de vegetales y frutas, así como para platillos gourmet, cocktails y licores. Sirve de elemento decorativo para adornar tortas y pasteles, al igual que las guindas o cerezas. Procesada se le puede encontrar congelada, en puré, pulpa, mermeladas,

conservas o deshidratada.

✓ **Propiedades Nutricionales:** La uchuva es excelente fuente de provitamina A (3.000 I.U. de caroteno por 100 g). También es rica en vitamina C, posee algunas del complejo vitamínico B y además contiene proteína (0,3%) y fósforo (55%), valores excepcionalmente altos para una fruta.

✓ **Usos terapéuticos**: La uchuva tiene un importante uso terapéutico, tanto sus hojas como el fruto, se emplean en la industria química y farmacéutica.

La uchuva purifica la sangre, tonifica el nervio óptico y es eficaz en el tratamiento de cataratas y afecciones de la boca y garganta. Además, elimina la albúmina de los riñones y se recomienda para destruir tricocéfalos, parásitos intestinales y amibas.

La uchuva es un calcificador de primer orden. Se recomienda para personas con diabetes de todo tipo, y gracias a sus propiedades diuréticas, favorece el tratamiento de las personas con problemas de la próstata. También es utilizada como tranquilizante natural por su contenido de flavonoides. (La uchua una fruta con propiedades terapeúticas.2017.p1).

Figura 6. Fruta Uchua

Fuente: Fotos tomadas de Internet

10.3. PROCESO OPERATIVO

Esta empieza desde la recepción de las frutas:

- **Recepción de la Materia Prima:** Se reciben frutos maduros y se verifica su calidad organoléptica, debe efectuarse un pesaje para determinar los rendimientos posteriores.

- **Selección y Clasificación:** Seleccionar los frutos de acuerdo al grado de madurez separando del lote los frutos verdes y clasificarlos de acuerdo a su calidad higiénica retirando los frutos dañados, picados, etc

- **Limpieza y desinfección:** Lavar con abundante agua los frutos para retirar partículas extrañas (tierra) y sumergirlos en una solución de hipoclorito durante cinco minutos.

- Enjuague: Consiste en lavar los frutos con agua corriente para retirar los residuos de cloro.

- **Cocción:** Someter a calentamiento en agua que cubra los frutos, en ebullición durante una hora

- **Choque térmico:** Consiste en pasar los frutos del agua caliente a agua fría con el objetivo de facilitar su manejo posterior y de disminuir la carga bacteriana.

- **Pelado:** Se realiza en forma manual con la ayuda de cuchillos, obteniéndose en promedio un 50% de rendimiento de pulpa (De un kilo de fruto se obtienen 500 grs. de pulpa), en esta etapa se obtienen dos subproductos: la cáscara y la semilla, que actualmente se emplean para alimentar aves o cerdos o en la preparación de compostaje para abonamiento. Debe realizarse un pesaje tanto de la pulpa como de los residuos para calcular rendimientos y determinar las cantidades a utilizar de los demás ingredientes.

- **Molienda:** La pulpa obtenida se muele para facilitar su manejo. Adición de agua: Se procede a adicionar 250 c.c.. de agua por cada kilo de pulpa y luego se pasa por un tamiz para retirar la fibra.
- Calentamiento y adición de azúcar: Someter la pulpa filtrada al fuego para adicionarle posteriormente el azúcar a razón de 1 Kilo de azúcar por cada kilo de pulpa.

- Concentración: Dejar al fuego revolviendo constantemente hasta alcanzar 65° Brix.

- Envasado: Se realiza en caliente en frascos de vidrio de 250 grs. drenados, los frascos son previamente lavados, desinfectados y esterilizados.

❖ Verificación de la Calidad y Etiquetado: Se verifica el correcto sellado de loa frascos y se rotula el producto con etiquetas describiendo la fecha de elaboración a partir de la cual el producto tiene una durabilidad de un año.

❖ Almacenamiento y comercialización: Se almacena en un lugar fresco y seco aforando los frascos en cajas de cartón por 24 unidades. (Coronado y Rosales, 2001,p.11).

Figura 7. Proceso para la ealboración de la mermelada.

Fuente: Coronado, M y Rosales, H. (2001). Procesamiento de alimentos para pequeñas y microempresas agroindustriales. Lima: Unión Europea, CIED, EDAC, CEPCO. Recuperado de: http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/497/elaboracion_semindu_mermeladas.pdf

❖ **Ciclo de vida del Producto:** Teniendo en cuenta que el producto es 100% natural, no contiene ninguna clase de preservantes artificiales, se estima que este tiene un tiempo de conservación de 2 meses. Una vez destapado el producto debe refrigerarse.

❖ **Empaque:** Para dar mayor atractivo al producto y por preferencia de los consumidores, las mermeladas TROPIC FRUIT se ofrecerán al mercado en envase de vidrio con tapa dorada en presentación de 250gr como se muestra a continuación:

Figura 8. Empaque de Mermeladas

Fuente: Foto tomada por el autor

10.4. LA ORGANIZACIÓN

10.4.1. Estructura jurídica. TROPIC FRUIT Es una empresa de carácter privado, constituida por persona natural bajo el nombre de Productora y Comercializadora Tropic Fruit. Pertenece a la Industria Alimenticia y se constituirá como una empresa de Régimen Simplificado, ya que es la vía más simple de constituir la empresa legalmente, además es la forma más segura de recuperar la inversión.

10.4.2. Estructura orgánica. El modelo de gestión humana de la empresa estará desarrollado bajo el sistema por competencias, entendiéndose por éstas, comportamientos observables y medibles que pueden relacionarse con unos resultados determinados.

Se definirán dos tipos de competencias, unas **competencias básicas**, las cuales deben poseer todas las personas que hagan parte de la empresa y unas **competencias específicas,** que se definirán para cada uno de los cargos, y

Competencias básicas: Coherente con la naturaleza del negocio y su direccionamiento estratégico, se definen las siguientes competencias:

- Respeto
- Sentido del servicio
- Orientación al logro
- Comunicación

- **Principios y Valores:** Somos un equipo de profesionales cálidos y amables en nuestras relaciones, confiables y orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, desarrollando productos de alta calidad de forma responsable con el medio ambiente.

- **Calidez y Amabilidad**: dar un trato cálido y amable a nuestros clientes internos y externos.

- **Confianza**: transparencia enriquecedora a través de una buena comunicación entre los clientes internos y externos.

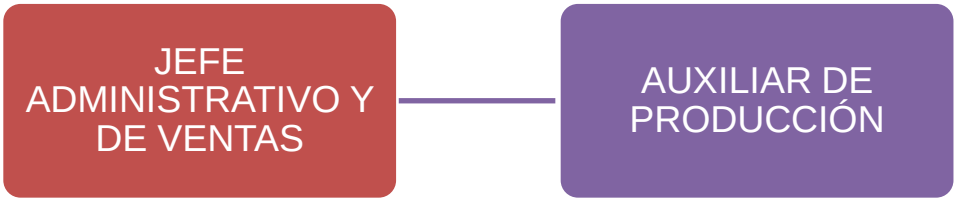
- **Orientación al Cliente**: mejorar la calidad de los procesos para cumplir sus expectativas, dar soluciones a los requerimientos tanto del usuario interno como del cliente externo.

- **Calidad**: trabajo por procesos en pro de la mejora continua

- **Responsabilidad:** característica por la cual se determina actuar con base en la verdad y cumplimiento de los compromisos.

10.5. CARGOS Y FUNCIONES

Figura 9.Estructura de funciones



Fuente: Elaboración propia

10.5.1. Jefe Administrativo y de Ventas. Debe estar a cargo de la representación administrativa de la empresa ante la cámara de comercio, la DIAN, y demás entes reguladores de la actividad económica comercial. Realizar el proceso de asignación de funciones, convocatoria y selección de personal, verificar los procesos de producción, elaboración de inventarios, manejar el sistema de peticiones- quejas-reclamos y retroalimentar al cliente. Discriminación o detalle de la nómina, pago respectivo de nómina y demás cargas monetarias correspondientes por ley. Así como representar a la empresa mediante el servicio al cliente, conocimiento de las características y bondades del producto, dar a conocer el producto, vender los productos que la empresa establezca, aumentar el número de clientes y fidelizar a los antiguos, efectuar las estrategias de merchandising.

10.5.2. Auxiliar de Producción. Participar de todo el proceso operativo, coordinar las cantidades de materia prima a comprar, realizar el aseo y desinfección de la planta de producción.

10.6. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

10.6.1. Administrador. Persona profesional o en últimos semestres de administración de empresas, con mínimo un año de experiencia en el cargo, disposición de tiempo completo en el día. Con un salario de $900.000 y todas las prestaciones de ley número de vacantes (1). Este puesto será asumido por el

emprendedor mientras crece la empresa.

10.6.2. Auxiliar de Producción. Persona académica bachiller, con experiencia en procesos de producción de alimentos, con carnet de manipulador, documentación al día, se aceptan estudiantes nocturnos de cualquier carrera. Salario $781.242 y todas las prestaciones de ley número de vacantes (1).

10.7. ESTRATEGIA DE MERCADO

Para el modelo de negocio TROPIC FRUIT, se debe tener en cuenta la estrategia de mercado, esta desde un inicio estará bajo responsabilidad de la persona que asuma el emprendimiento del negocio, estas estrategias deben ir enfocadas a cumplir con los objetivos que establezca la empresa, además de generar clientela y un buen posicionamiento en cuanto al mercado, las estrategias de mercado abarcaran según este modelo, las variables (Producto, precio, plaza, promoción) de la mezcla original de mercado denominado también Marketing mix.

10.7.1. Producto. Mermeladas de frutas tropicales (Kiwi, uchuva y chontaduro) 100% naturales sin aditivos químicos ni preservantes, las cuales se comercializarán en tiendas naturistas de la Ciudad de Palmira.

Importancias del producto: suavidad, excelente presentación, creatividad e innovación.

10.7.2. Precio. De acuerdo al análisis realizado en el estudio de mercado, se determina el precio de los productos según la información suministrada por los posibles clientes, los precios expuestos a continuación son aproximados a lo que los clientes están dispuestos a pagar o perciben como precio justo. Además, se manejará como medio de pago el efectivo, cheque, consignación o transferencia.

Cuadro 35. Precios Año 1

MERMELADA SABOR A:	GRAMAJE	VALOR DE VENTA
Chontaduro	250 gr	$ 8,700
Kiwi	250 gr	$ 7,000
Uchuva	250 gr	$ 6,600

Fuente: Elaboración propia

10.7.3. Plaza. Canal de distribución directo del fabricante al consumidor, es decir que la distribución de nuestros productos será por medio de ventas directas a través de los pedidos realizados: de manera personal o a través de páginas sociales.

Las ventas de manera personal se harán a través de las visitas a los clientes, tomando los pedidos de personas naturales, empresariales y supermercados. – Tiendas naturistas.

10.7.4. Promoción. Se realizará por medio de publicidad a través de páginas sociales como facebook e Instagram. Por medio de página web donde daremos a conocer toda nuestra gama de productos, y donde anunciaremos nuestras ofertas y promociones, incluyendo fotografías que provoquen el deseo a los visitantes de la página; así como las visitas a las Tiendas Naturistas.

Se tiene como estrategia de promoción realizar degustaciones en empaques individuales, inicialmente a los clientes que visitan las Tiendas Naturistas, como cliente estratégico, para dar a conocer el producto.

Promocionar en la página web, Facebook e Instagram, los productos ofrecidos, con sus beneficios y ofertas por compras en determinado lapso de tiempo.

Los elementos a utilizar son:

- Volantes
- Página Web
- Redes Sociales (Facebook e Instagram)
- Degustaciones

10.8. MODELO DE NEGOCIO PARA TROPIC FRUIT, BASADO EN LA TEORÍA DEL MODELO CANVAS

10.8.1. Segmentación de clientes. La población elegida en este estudio y a la cual se dirige la propuesta de valor de Tropic Fruit; son las tiendas naturistas de la ciudad de Palmira- Valle del Cauca.

Según el estudio realizado a la población (muestra encuesta), se analiza que el cliente objetivo son todas las personas que buscan productos 100% naturales, teniendo en cuenta que el 94,44% de la muestra manifiesta el gusto o aceptación de las mermeladas, así como la aceptación de una nueva oferta en sabores diferentes a los tradicionales en el Mercado, lo cual genera el valor agregado del producto.

Los compradores serán hombres y mujeres entre 15 y 43 años en adelante, con un enfoque mayor a personas con un estilo de vida fitnes. El producto será definido para compradores de clase media, personas que busquen productos saludables, naturales, de buen sabor y orgánicos. Los consumidores se enfocan a todo público en general desde los 3 años en adelante.

10.8.2. Propuesta de valor. La propuesta de valor de Tropic Fruit, es ser reconocidos como una empresa líder en el mercado de las mermeladas artesanales de sabores no tradicionales (frutas exóticas de la región) ofreciendo a nuestros clientes bienestar y salud al ofrecerles un producto 100 % natural, libre de aditivos químicos y preservantes.

En la actualidad no se consiguen estos productos en las cadenas de supermercados y es una buena oportunidad de impulsar un producto derivado de nuestra tierra y que tiene tantas propiedades benéficas, adicional a esto son productos de gran atractivo en el exterior por ser frutas exóticas y por sus propiedades nutritivas.

Cuadro 36. Productos ofrecidos por Tropic Fruit

Servicios o Productos ofrecidos.	Características del Producto	Necesidades a satisfacer del cliente	Elementos innovadores para los clientes	Beneficios para el cliente	Oportunidades de negocio para la empresa
	Cada fruta contiene diferentes beneficios para la salud, entre ellos podemos resaltar los siguientes:				
- Mermelada de Chontaduro	anemia, falta de apetito normal, anorexia, falta de vitalidad en el pelo, problemas digestivos, problemas de retentiva o memoria, debilidad o falta de apetito sexual.	* Nueva alternativa alimenticia 100% natural	* Producto 100% Natural, libre de aditivos químicos y conservantes * 'Nueva opción de sabores y nutrientes, diferente a los tradicionales que se consiguen en el mercado * Para el sector empresarial, las etiquetas se personalizan con el logo corporativo para sus obsequios	- Garantía de que el producto es 100% natural - Solución de objeciones y necesidades	- Construcción de relaciones comerciales duraderas con cada cliente. - Reconocimiento en el sector de alimentos - Desarrollo de nuevos productos (sabores diferentes) - Publicidad y promoción - Posicionamiento de marca
- Mermelada de Kiwi	Es diurético y laxante, alto contenido en fibra que favorece el tránsito intestinal, control de los niveles de glucosa en sangre, vitamina C, previene el envejecimiento celular.				
- Mermelada de Uchuva	Para problemas de garganta y bucales, relajante del nervio óptico y ayuda a purificar la sangre, recomendado para diabéticos y personas con problemas de próstata, así como un buen tranquilizante.				

Fuente: Elaboración propia.

10.8.3. Canales de distribución. Los canales de distribución implementados por Tropic Fruit serán de dos categorías, venta directa en las Tiendas Naturistas (Cliente Mayorista), quien lo venderán al consumidor final, y también se contara con el canal

online (no presencial); redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram) y correo electrónico entre otras.

10.8.4. Relacionamiento con el cliente. En el relacionamiento con los clientes la estrategia que se plantea, está basada en la diferenciación, ya que lo que queremos es brindar una oferta completa y variada de productos, la cual no se encuentra en el mercado actual bajo el concepto de generación de experiencias exóticas para los clientes. Aunque inicialmente se impulsaran los 3 sabores que son Kiwi, chontaduro y uchuva, la idea es ofrecer a los clientes nuevas alternativas en diferentes sabores y combinaciones de frutas.

La relación con nuestros clientes será de manera directa, ofreciendo un producto de calidad y respondan a sus necesidades de búsqueda de nuevos sabores y producción orgánica.

Los conceptos estratégicos del servicio y producto son:

- **Tradición:** Conservar las tradiciones de la región del Valle del Cauca, reconocidas nacional e internacionalmente.

- **Servicio**: acercamiento y entendimiento de los productos y su concepto a través de un lenguaje común.

- **Diversidad**: Variedad en sabores de frutas de nuestra región

- **Calidad:** garantizar la calidad de todos los productos que se produce en la empresa.

- Diseño de productos y presentaciones novedosos para el cliente.

Por otro lado, se busca abarcar más población y generar mayor cercanía con el producto a través de las redes sociales. Seguidamente se busca tener mejores tiempos de respuesta en cuanto a las inquietudes, sugerencia o quejas sobre los productos ofertados para que no se conviertan en factores sin control y generen un alto costo a la hora de corregir y sobreponer las dificultades de relacionamiento.

10.8.5. Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos de Tropic Fruit serán solamente las ventas generadas por los productos tanto en las Tiendas Naturistas como en los sitios virtuales o redes sociales.

Nuestros clientes estarán dispuestos a pagar por la calidad del producto que les estamos ofreciendo, ya que están elaborados con ingredientes de primera. Dentro de los servicios de post-venta se considera realizar un focus group donde el eje central sea la degustación y captura de opiniones sobre los distintos sabores existentes y posibles a futuro.

10.8.6. Recursos clave. Se cuenta con cuatro elementos básicos para la producción de mermeladas, como son investigación (desarrollo de nuevos sabores con frutas exóticas), marketing e imagen.

En segunda medida se encontrarían los recursos humanos, tales como: operario – manipulador de alimentos, y el administrador (dueño del negocio). Con ellos se busca la mejor experiencia en servicio y calidad; atentos a las necesidades, sugerencias, quejas o reclamos y retroalimentar la respectiva retroalimentación a todos los niveles de la organización.

Y en tercera medida se encontrarían los recursos de tecnología, tales como: maquinaria y equipo de producción, página web funcional para promocionar y tomar pedidos virtuales y acceso a redes sociales donde se pueden publicitar los productos; hoy en día las redes sociales son una excelente plataforma de ventas.

10.8.7. Actividades clave. Se desarrollarán actividades que permitan inducir y facilitar a los potenciales compradores el proceso de compra del producto, por medio de promotores en las Tiendas Naturistas, muestras gratis con el fin de degustar el producto, entre otras. Las propagandas en radio, impresiones de volantes se considerarán como puntos de publicidad.

En cuanto a actividades con razón tecnológica se deberán implementar la realización del mercadeo necesario en las redes sociales; crear los perfiles, pautar todos los productos, aclarar los precios a cada producto, diseñar promociones , diseñar la página web.

Finalmente se cuenta como actividad clave; gestionar la constitución legal, la se deberá realizar en la cámara de comercio de la ciudad de Palmira.

10.8.8. Red de aliados. Nuestros proveedores serán los distribuidores en mercados locales (Cavasa) y directamente con los productores para la obtención de nuestra materia prima, como por ejemplo el productor de San Marcos en Buenaventura. En relación al envasado se adquirirán por pedido, tomando en cuenta las características que se requiere para cumplir con los estándares de calidad del producto. Los envases se adquieren con el proveedor Districordoba en la ciudad de Cali.

10.8.9. Estructura de costos. Inicialmente para este segmento del modelo se encontrará los costos y gastos proyectados en los que incurriría Tropic Fruit al momento de su puesta en marcha. Se encuentran el total anual de costos y gastos.

- **Costos de Materia Prima:** Búsqueda de precios accesibles en los mercados y acuerdo con productores para precios económicos. Se debe considerar que el clima es una directa amenaza, pues las variaciones pueden afectar las cosechas y el producto puede escasear, por lo cual afecta directamente el precio.

- **Costos de Publicidad:** Búsqueda de empresas que realicen folletos, volantes, carteles que ofrezcan presupuestos a bajo costo, al igual de medios de comunicación, como son la radio y el perifoneo.

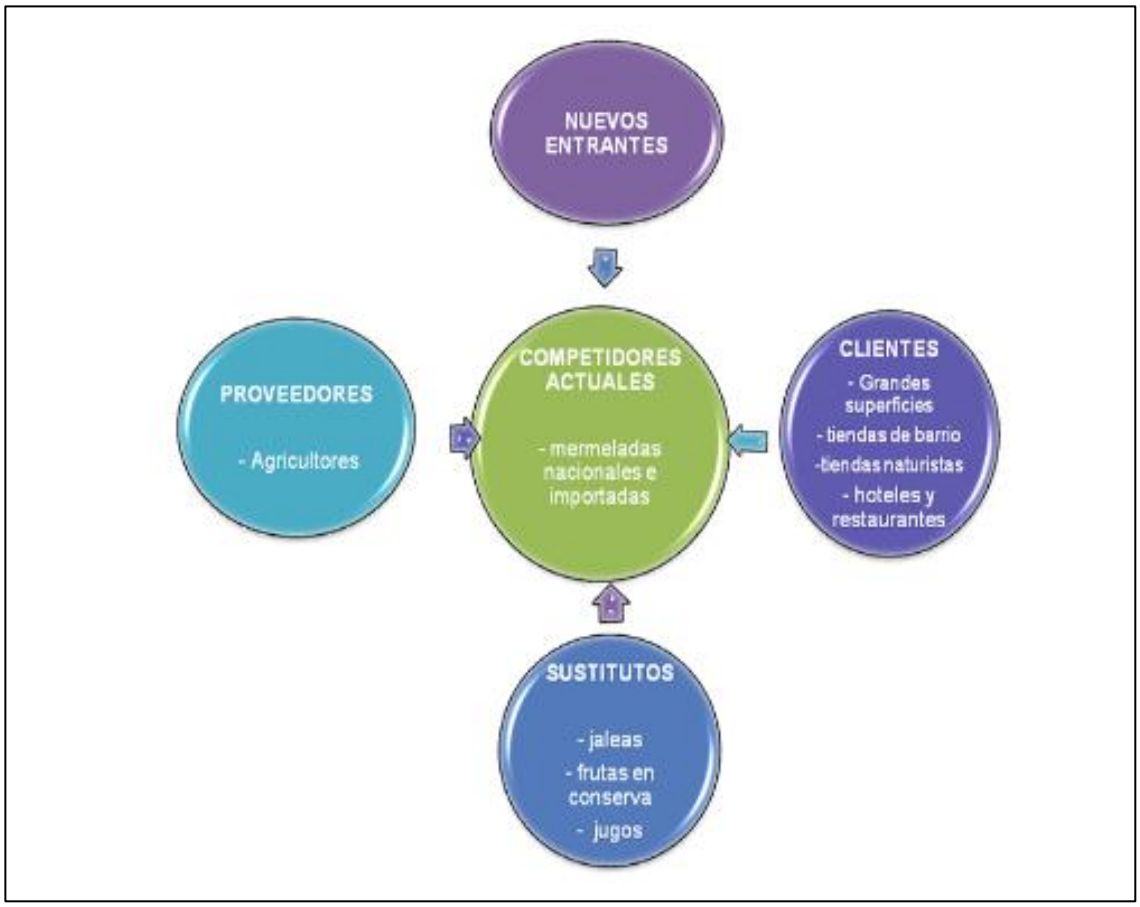
Finalmente se encuentra la inversión inicial total correspondiente a $24.998.610 pesos colombianos, la cual abarca los gastos de los activos intangibles, que representan $5.212.200 pesos colombianos. En esta variable se encuentran gastos de actividades clave el registro de marca. Por otra parte, se encuentra los gastos de inversión fija, Que corresponden a $13.726.000 pesos colombianos, en esta variable se encuentran gastos de recursos claves como el local y su adecuación. También hace parte de la inversión inicial total, los costos del capital de trabajo que corresponde a $5.960.410 pesos colombianos. En esta variable se encuentran gastos de recursos clave como la nómina, inventario de mercancía y servicios públicos básicos.

10.9 MODELO DE NEGOCIO PARA TROPIC FRUIT, BASADO EN LA TEORÍA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las empresas se ven afectadas por el sector en el cual compiten no obstante el entorno en general es mucho más amplio y abarca ámbitos como el económico y social. El sector en el cual se mueve la empresa o tienda en este caso, va mucho más allá de los simples competidores directos y también se deben atender variables

como los productos sustitutos, clientes, proveedores y nuevos competidores, en esta parte del estudio se determina como cada una de las 5 fuerzas incide en la viabilidad del negocio.

Figura 10. Modelo de Negocio Tropic Fruit



Fuente: Elaboración propia

10.9.1. Amenaza de nuevos competidores. La primera fuerza expuesta por Michael Porter es la amenaza de entrada de nuevos competidores, este punto establece que incluso la empresa más grande, con mejor posicionamiento en el mercado, donde sus competidores directos no generen mayor amenaza, también se enfrentan en ocasiones con productos sustitutos de costes más bajos introducidos por nuevos competidores, no obstante estas nuevas empresas o nuevos competidores tienen 6 barreras de entrada expuestas también por Michael

Porter.

La primera barrera de entrada son las economías de escala, estas hablan sobre el poder competitivo que tienen la grandes empresas o industrias en cuanto a la reducción de costos, esto es el resultado de su gran poder de producción ya que, a más producción, menos costo por producto lo que generan una gran ventaja competitiva ante los pequeños o medianos productores.

El sector económico estudiado para el modelo de negocio Tropic Fruit si facilita la entrada de un competidor de tal magnitud o con una maquinaria industrial que genere una amenaza real, debido a que el mercado es amplio, y los permisos de funcionamiento son accesibles.

La segunda barrera de entrada es diferenciación del producto a esta parte es a la que debe apostar el modelo de negocio dado que en la región no cuenta con competidores del mismo esquema de mermelada artesanal en estos sabores, pero si con grandes marcas, por lo cual se debe hacer un sobre esfuerzo en generar la fidelidad de los clientes, como se dijo anteriormente basado en un excelente servicio, calidad de los productos y precios justos, todo este conjunto de elementos son los que generan un bienestar en el consumidor y por ende va creando fidelidad en los mismos.

La tercera barrera es el requerimiento de capital en el caso de Tropic Fruit debe ser total al momento de entrada, porque desde el contexto del emprendedor es la nueva competidora y no es la empresa ya posicionada, la inyección de capital debe ser total ya sea con recursos propios o créditos, pero es el momento de entrar y de una vez ir generando recordación en el cliente.

Por otra parte, situándonos desde el contexto del cliente posicionado, gracias a este modelo la ventaja que estas mermeladas tienen es muy amplia debido a que ya se realizó un estudio de mercado, la interacción con las personas y el conocimiento del cliente es un baluarte que hace que el competidor entrante tenga que hacer un mayor esfuerzo, debe invertir capital y tiempo para ganar algo de clientela y mercado es su incursión.

La desventaja en costos que va ligada a la tercera barrera es muy difícil de eludir, en la creación de una empresa los costos del emprendimiento son altos en inversión y en tiempo, no obstante que se deben asumir por los emprendimientos, es una barrera de entrada debido a no tener conocimiento y fidelidad con los proveedores

que puedan manejar precios competitivos en los insumos que el negocio necesite.

La cuarta barrera el acceso a los canales de distribución, Tropic Fruit preferiblemente se ubicara en el centro de la ciudad ya que, es el lugar más apropiado por la cercanía a las Tiendas Naturistas, debe tener excelente relación con los proveedores pero se debe estar siempre a la busca de mejores alterativas, trabajar para no concentrar los insumos en manos de un mínimo de proveedores , se debe tener alternativas para poder tener poder de negociación.

La quinta barrera la falta de experiencia en la industria o know – how detiene todo proceso de emprendimiento si no se realiza un estudio de mercado serio ajustándose a la estrategia Benchmarking que será de gran ayuda en el proceder de la tienda cuando esta se ponga en marcha, la tienda no debe iniciar a vender los productos sin tener la preparación adecuada para hacerlo , las personas encargadas de trabajar en Tropic Fruit, preferiblemente deben saber de servicio al cliente, comercialización y manipulación de alimentos.

La sexta barrera y con esto terminaríamos la primera fuerza es la política gubernamental que sugiere que la microempresa debe estar constituida en base a las normas y reglas que establece la cámara de comercio colombiana.

10.9.2. La amenaza de ingreso de productos sustitutos. La amenaza es alta, ya que existen en el mercado productos sustitutos de las mermeladas, como son las mermeladas de frutas, jaleas, frutas en conserva, jugos, mantequillas, margarinas, dulces de guayaba, etc., por lo cual debemos concentrarnos en la calidad de los productos y excelente servicio obteniendo en el mediano plazo un posicionamiento y ser líder de su sector.

10.9.3. El poder de negociación de los proveedores. En este punto el modelo determina que se debe tener diversificación de proveedores, no debe concentrar el suministro de materias primas en un solo proveedor, debe tener planes de contingencia, de lo contrario le otorga demasiado poder a estos lo que hace que incidan directamente sobre los precios de los productos.

Por otra parte, si no es posible tener diversidad de proveedores, se debe procurar tener una excelente relación con el proveedor o los pocos proveedores que se tengan, esto le disminuye el poder sobre nosotros y generar un ambiente de confianza mutua donde los precios que sean lo más justo posibles.

10.9.4. El poder de negociación de los compradores. El estudio realizado permite decir que el poder de los compradores para este modelo es alto, ya que pueden sustituir el producto ya sea por el precio o por sustitutos. El comprador tiene el poder de exigir las características del bien deseado.

10.9.5. Rivalidad entre competidores. Esta fuerza de la que habla Porter es más la combinación de las anteriores, habla que entre menos competidores haya en un sector este puede ser más rentable, según el estudio realizado la competencia de la microempresa en Palmira seria mínima, debido a que no existen competidores directos de mermeladas de Chontaduro, uchuva y kiwi; pero el producto en el mercado es elaborado con variedad limitada de sabores.

11. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la estructura y cobertura que brinda el modelo CANVAS presentado por Alexander Osterwalder se determina que es un modelo de negocio flexible y con un gran margen de adaptabilidad; garantizando su implementación para la puesta en marcha de un negocio en el sector de tiendas Naturistas.

- Al elaborar los presupuestos financieros que permiten la proyección de ingresos y egresos para definir las metas de ventas anuales, se aplican los índices financieros proyectados a 5 años, quedando así: VAN= $ 11,709,346., TIR= 18%. Respecto a lo anterior se determina que el negocio con una inversión inicial total de $ 28,380,419, sería rentable para los periodos proyectados.

- Con la implementación de la teoría de las 5 fuerzas de Porter y el modelo CANVAS en este trabajo de grado, Se deduce que con los siguientes 9 bloques administrativos: Segmentación de clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución, Relacionamiento con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, red de aliados y estructura de costos; se puede integrar un modelo de negocio que permite diseñar una estructura organizacional adecuada para la implementación de una microempresa productora y comercializadora de mermeladas de frutas tropicales.

Con respecto al direccionamiento estratégico logramos establecer que el personal requerido para este tipo de emprendimiento es muy reducido, por lo que los gastos administrativos y los costos fijos se logran cubrir con facilidad, adicional a lo anterior se logra identificar que el proyecto puede ser adaptado.

Los estados de resultados muestran el progresivo incremento de las utilidades a partir del tercer año, con lo cual se logra una capitalización de la inversión muy atractiva para cualquier persona que desea invertir en un negocio rentable.

Por ultimo concluimos con el desarrollo de este estudio que el proyecto se presenta en unos términos de fácil interpretación y claro en cuanto a los números que se requieren para determinar la viabilidad del proyecto, por lo que lo recomendamos no solo para una comercializadora y productora de mermeladas artesanales sino también para cualquier otro bien que se pueda ofertar en la zona de influencia del estudio.

12. RECOMENDACIONES

- Se recomienda crear la microempresa productora y comercializadora de mermeladas artesanales “Tropic Fruit” debido a que según la investigación presentada en este trabajo de grado; el modelo de negocio es viable y generaría rentabilidad.

- Se recomienda presentar el proyecto a un fondo de apoyo de emprendedores como el fondo emprender, los cuales patrocinan la inversión inicial total y en muchas ocasiones por el buen manejo del proyecto y generación de empleo en la región, condonan el capital inyectado, lo que haría la tienda más rentable.

- Visualizar el proyecto en términos de incremento en calidad y competitividad a través de la constante innovación en los productos ofertados, lo cual permita la fidelización de los clientes potenciales que consuman estos productos.

- Se recomienda incluir en el portafolio otros sabores de frutas tropicales como por ejemplo: la grosella, guanábana y chirimoya, característicos de nuestra región y sin oferta en el mercado tradicional.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Barojas, S (2005) Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco. *Redalyc,* Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206> ISSN 1405-2091

Amaya Alfonso, C y Cufiño Junco, D D.T. (2013) Plan de Negocios para el montaje de una empresa productora y comercializadora de mermelada de Uchuva. (Tesis de Pregrado) Recuperado de: https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1371/1/24138895.pdf

Anuario estadístico de Palmira (2017). Palmira: Administración Municipal, la Secretaría de Planeación Municipal de Palmira, Cámara de Comercio y la Fundación Progresamos de Palmira.

APICIO. M. G. (1987) *Cocina Romana Madrid.* España: Barbara pastor Agues. Recuperado de: https://laboliteria.files.wordpress.com/2015/03/de-re-coquinaria-cocina-romana-apicio.pdf

Aspectos históricos y geográficos, geografía. Palmira: Anuario estadístico de Palmira. Recuperado de: http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2017/asphg.html

Baptista, L. Fernández Collado P y Hernández Sampieri, C. R. (1997). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Panamericana formas e impresos

Beneficios nutrientes del chontaduro (2017). Santiago de Cali .Remedio caseros natural. Recuperado de: https://www.remediocaseronatural.com/beneficios-nutrientes-y-propiedades-del-chontaduro/ reedio caseor natiral.

Cálculos Cámara de Comercio Palmira y Observatorio Socioeconómico (OSE). (2017). Palmira: Cámara de Comercio. Recuperado de: http://www.ccpalmira.org.co/portal/137-fundacion-progresemos/220-observatorio-socioeconomico-ose

Congreso de la república de Colombia (Ley 590 de 2000) (Julio10). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Recuperado de: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672

Coronado, M y Rosales, H. (2001). Procesamiento de alimentos para pequeñas y microempresas agroindustriales. Lima: Unión Europea, CIED, EDAC, CEPCO. Recuperado de: http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/497/elaboracion_semindu_mermeladas.pdf

Corte Constitucional (1991). *Constitución Política de Colombia* .Artículo 65. Bogotá: corteconstituconal. Recuperado de http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf

Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande (2017) Bogotá: Mipymes. Gov. Recuperado de: http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande

Deik, E. (s/f) *Historia mermelada de Mora.* Bogotá: Emiliodeik. Recuperado de: http://www.emiliodeik.cl/receta/mermelada-de-mora

Drucker, P (1954) *The Practice of Management, Harper and Row Publishers*. New York : Harper & Row.

El rey de la vitamina c. (2017). Argentina: Clarín. Recuperado de : https://www.clarin.com/buena-vida/nutricion/rey-vitamina_0_rJYfh-KjDQg.html

Estrategia competitiva, ventaja competitiva y la cadena de valor (2011). *Competitive Strategy*. Recuperado de. https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf.

Estrategia de marketing impulsada por el cliente: marketing capítulo 7 (2012). México: Pearson. Recuperado de. http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/05/segmentacion.pdf

Forero, Clara L. (2005). Estandarización conservas de chontaduro como alternativa para el fortalecimiento integral de la minicadena de la palma de chontaduro.(bactris gasipaes) *Unicauca.* 3 (1). Recuperado de: http://www.unicauca.edu.co/biotecnologia/ediciones/vol3/art311.pdf

Frutas exóticas (2017). Bogotá: Procolombia. Recuperado de: http://www.procolombia.co/frutas-exoticas-0

Frutas Procesadas mermeladas y jaleas (12 de Diciembre de 2007). Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. NTC 285. Recuperado de: https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC285.pdf

Glosario, Manual Mermelada. (2015). Bogotá: Programa de apoyo agrícola y agroindustrial vicepresidencia de fortalecimiento empresarial cámara de comercio. Recuperado de: http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14318/Mermelada.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Isaza Castro, J.G. (s/f). *Cadenas productivas enfoques y precisiones conceptuales.* Bogotá: Dialnet. Recuperado de: file:///C:/Users/esperanza/Downloads/Dialnet-CadenasProductivasEnfoquesYPrecisionesConceptuales-5137653.pdf

Kawasaky, G. (2004). *El Arte de empezar.* España: Ilustrae. Recuperado de: http://www.administracion.yolasite.com/resources/el+arte+de+empezar.pdf

La estrategia de la diferenciación de Michael Porter .Perú: Universidad José Caros Mariátegui. Recuperado de: http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-5.pdf.

Leyes macro del desarrollo empresarial (2016). Bogotá: MINCIT. Recuperado de. http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=16277

Linder, J. and S. Cantrell, (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape, Accenture Institute for Strategic Change*. España: Recuperado de: http://businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf

Linder, J. y S. Cantrell. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Usa: Institute for Strategic Change

Manual Mermelada. (2015). Bogotá: Cámara de Comercio. Recuperado de : http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/14318

Márquez García, J.F. (2010). *Innovación en modelos de negocio: la metodología de osterwalder en la práctica*. Medellín: Universidad Eafit: Recuperado en: http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf

Mermeladas 50 recetas fáciles para preparar en casa (2016). España: Amat Editorial. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=vvUmDQAAQBAJ&pg=PT9&lpg=PT9&dq=mermelada+en+el+libro+de+apicio&source=bl&ots=1NNC9OWLp-&sig=gyiDQSeYdnwrtvxL7s8Dt3kFZTE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwwl6mkr_XAhWDRCYKHaSMA-EQ6AEINTAD#v=onepage&q=mermelada%20en%20el%20libro%20de%20apicio&f=false

Modelo de negocio Canvas (2014). Argentina: Unt. Recuperado de. http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wpcontent/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO_-ADMIN-Canvas.pdf

Modelos de negocio conceptos (s/f) España: Matiz y asociados asesorías empresarial Ltda. Recuperado de: http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/os.com/conceptos-

Normatividad. (2017) Bogotá: Bogotá: Manipulación de alimentos Colombia Recuperado de: http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad

Oficina de estudios económicos. Política de desarrollo productivo (2017). Bogotá: Ministerio de comercio, industria y turismo. Recuperado de : http://www.mincit.gov.co/minindustria/.

Osterwalder, A y PIGNEUR, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto

Osterwalder, A (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto

Pasos para crear una empresa [2017) Palmira: Cámara de Comercio Recuperado de:http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/serviciosvirtuales/FolletoPJ2018.pdf

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.. *Strategic Management Journal*. (14).179-191.

PORTER, M (2007) Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. Estados Unidos: *Harvard Business Review,* 3 – 4

PORTER, M. (1997) El análisis de las fuerzas competitivas. México: Editorial Continental, S.A.,

PORTER, M.E. (1991). *Las ventajas competitivas de las empresas en sectores mundiales. Las ventajas competitivas de los países*. España: Plaza & Janés.

¿Qué significa modelo de negocio? (27 de Marzo de 2007) Bogotá: Emprendedores. Recuperado de: http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-significa-modelo-de-negocio

¿Qué es Focus Group (s/f).Bogotá: Instituto Internacional Español de Marketing Digital IIEMD. Recuperado de: https://iiemd.com/focus/focus-group/que-es-focus-group

TARZIJAN J. La ventaja competitiva de la empresa revidada.*Revista Abante*. 5, (1), 31

Valle del Cauca, la segunda región donde más se produce fruta en Colombia. (23 de Julio de 2007). El País. Recuperado de.http://www.elpais.com.co/economia/valle-del-cauca-la-segunda-region-donde-mas-se-produce-fruta-en-colombia.html