

FORTALECIMIENTO CADENA DE VALOR PIMIENTA CON ENFOQUE DE
DESARROLLO SISTÉMICO DE MERCADO, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO

KELLY JOHANA ACOSTA FLÓREZ

NATALY VIVIANA MELO MACHABAJÓY

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA: PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOCOA- PUTUMAYO

2018

FORTALECIMIENTO CADENA DE VALOR PIMIENTA CON ENFOQUE DE
DESARROLLO SISTÉMICO DE MERCADO, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO

KELLY JOHANA ACOSTA FLÓREZ

NATALY VIVIANA MELO MACHABAJÓY

Trabajo de grado Modalidad Tesis, para obtener el título de Administrador de
Empresas.

Asesores:

Alvaro Felipe Apraez

Cristhian David Vallejo Gilon

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA: PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOCOA- PUTUMAYO

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Mocoa, 6 de Diciembre de 2018

DEDICATORIA

Con mucho amor le doy gracias a Dios y a la virgen santísima, por darme mucha fortaleza y paciencia durante este proceso, todo es posible con él y con la dedicación que uno se proponga.

A mis padres, es mi más grande satisfacción poder dedicarles este triunfo, ellos siempre serán mis pilares para seguir adelanté en este trayecto de vida, sin ellos mis ganas de luchar por mis sueños decayeran en momentos bajos, pero siempre estuvieron ahí para brindarme palabras de motivación y dedicación a mis cosas.

Este deseo de superación fue cumplido gracias al apoyo de todos mis seres queridos, les doy infinitas gracias por su apoyo y confianza.

KELLY JOHANA ACOSTA FLÓREZ

En primer lugar, le agradezco a Dios que me ha hecho posible alcanzar esta meta, que en un principio parecía imposible y hoy es una realidad gracias a él.

En segundo lugar, a mi hermana que ha sido mi motor y mi mayo motivación, que cada vez que desistía, ella estaba ahí para animarme que persista, que siga adelante y termine algo que ya había comenzado.

Agradezco a mis profesores y directivos del Instituto Tecnológico del Putumayo, los cuales me formaron como profesional, inculcando en mí los valores y compartiendo sus conocimientos para aportar a nuestra sociedad.

NATALY VIVIANA MELO MACHABAJÓY

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme durante todo este proceso y darme la fortaleza para seguir adelante con uno de mis objetivos de vida, la universidad es un gran paso para seguir luchando por un mejor futuro.

A mis padres, que con su constancia y esfuerzos del día a día que me ayudaron con un arduo camino que tuve que enfrentar durante todo el proceso de mi carrera; sin ellos nada hubiera sido posible.

Al profe Álvaro Apraez, por su valiosa guía y asesoramiento de nuestro presente trabajo.

Gracias al I.T.P y mis Docentes por los conocimientos que me brindaron, fueron de gran ayuda para realizar mi tesis.

KELLY JOHANA ACOSTA FLÓREZ

Llena de alegría y amor le dedico este proyecto en primer lugar a Dios, que me ha dado la fortaleza y su bendición para siempre seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción, dedicarle este proyecto a mi hermana Yuri Melo que desinteresadamente siempre estuvo ahí, apoyándome y ayudándome cada vez que lo necesite hoy le puedo decir a ella que lo logramos, porque este es un triunfo de las dos.

A mis padres Doris Machabajoy y Jairo Melo que siempre creyeron en mí, en mis capacidades y en mis enormes ganas de salir adelante, hoy les puedo decir gracias por su confianza, gracias por creer en mí, gracias por los valores que inculcaron en mí, que hoy me hacen ser mejor persona.

NATALY VIVIANA MELO MACHABAJOY

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. TITULO	11
1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA	11
1.1.1. Identificación del Problema	11
1.1.2. Descripción del problema.	11
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3. Justificación	14
1.4. Marco referencial.....	16
1.4.1. Antecedentes	16
1.4.2. Marco teórico	18
1.4.3. Marco conceptual	23
1.4.4. Marco legal.....	26
1.4.5. Marco contextual	28
1.4.6. Los procesos de la Pimienta Negra.	30
1.4.7 La pimienta en Colombia.....	35
1.5. Metodología	38
1.5.1 Tipo de investigación.....	38
1.5.2. Tipo de investigación.....	38
1.5.3. Universo	39

2. RESULTADOS ESPERADOS	41
2.1. Mapeo, análisis y diagnóstico de la cadena de valor identificando a los actores clave, sus interrelaciones y cuellos de botella.	41
2.1.1. Actores Productivos	41
2.1.2. Actores Comercializadores y transformadores	42
2.1.3. Producción de la pimienta en el Putumayo	43
2.1.4. Análisis de los productos terminados	44
2.1.5. Análisis de las empresas Ancla	45
2.1.7. Análisis de la Cadena de Valor conforme a la Metodología de Desarrollo del Enfoque Sistémico de Mercado.....	48
2.1.8. Descripción e Identificación de la problemática y las causas subyacentes de la cadena de valor de la Pimienta.....	49
2.2. Estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de pimienta en el Putumayo. .	49
2.3. Plan de Negocio de la Cadena de Valor con base a buenas prácticas empresariales de iniciativas clusterización y encadenamiento productivo.	50
2.3.1. Lienzo Canvas	51
2.3.2. Descripción del tipo de actividad productiva que se va a implementar	52
2.3.2. Oportunidad del Negocio	52
2.4 Validación y evaluación de la gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la cadena de valor de la Pimienta del Putumayo.	59
2.4.1 Valor Presente Neto (VPN).....	59
2.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).	62
2.4.3 Periodo de recuperación de la inversión	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA	67

RESUMEN

En un mundo globalizado y competitivo la orientación de cadenas de valor, y las iniciativas Clúster orientan sus esfuerzos para generar procesos productivos de valor generando diferenciación que les permita sostenerse y desarrollar competitividad en mercados altamente estructurados.

Entre las cadenas de valor priorizadas encontramos en el Plan Regional de Competitividad del Putumayo 2015 - 2032 como apuesta productiva en agroindustria, Ingrediente Naturales entre los cuales se visibiliza la Pimienta. No obstante, se evidencia una debilidad de las cadenas de valor del putumayo para liderar iniciativas de autosostenibilidad y competitividad.

Ante esta situación con el presente proyecto pretende “Desarrollar una metodología de diseño estratégico organizacional bajo un enfoque sistémico de mercado, como una estrategia de competitividad piloto para el fortalecimiento de la cadena de valor de Pimienta en el Putumayo”

Palabras claves: Perfumería, Cosméticos, Plan de Negocio, Cliente, producto.

INTRODUCCIÓN

Resumen Ejecutivo:

La cadena de agroindustria de la pimienta se ha priorizado en la Comisión Regional de Competitividad del Putumayo, teniendo en cuenta que frente a la producción nacional representa cerca del 98% de participación en el 2016, Actualmente existen 9 organizaciones de Pimenteros, 2 de ellas dedicadas a la transformación y comercialización; existe un aproximado de 360 familias cultivadoras de pimienta con 163 hectáreas generando una producción de 20 - 42 toneladas de pimienta seca negra mensual; la empresa Condimentos Putumayo S.A. y la Asociación de Pimenteros de Valle del Guamuez - ASAPIV, tienen la comercialización de 2 toneladas/mes pero cuenta con una capacidad de comercialización de 100 toneladas/mes y de que existe una demanda en Colombia superior a 300 toneladas/mes, se evidencia la necesidad de optimizar la producción con productos de alto valor agregado orientado a las exigencias del mercado de segmentos mayoristas (pretendiendo llegar a \$12.000 /kg considerando que actualmente se presentan precios de \$8.000 Kg) teniendo en cuenta que con los canales y precios de comercialización actuales no se generan los ingresos suficientes para satisfacer necesidades básicas de los campesinos y familias productoras.

Estos fenómenos obedecen a que la cadena de valor carece de un enfoque de mercado y desestima las necesidades reales de la demanda por que enfoca sus esfuerzos en iniciativas que no son asertivas para insertarse en mercados atractivos. El desconocimiento de los servicios de apoyo o soporte institucionales en formación, capacitación, financiamiento y las deficiencias organizativas prospectivas y asociativas debilitan las capacidades de autogestión de la cadena de pimenteros Putumayenses.

Las iniciativas de organización y asociatividad de la cadena de valor de la pimienta en el Putumayo no se sostienen en el tiempo por las diferencias regionales y la falta de organización de resultados a corto plazo o victorias tempranas que evidencien el fruto de un esfuerzo mancomunado.

Ante esta situación con el presente proyecto se pretende “Desarrollar una metodología de diseño estratégico organizacional bajo un enfoque sistémico de mercado, como una estrategia de competitividad piloto para el fortalecimiento de la cadena de valor de Pimienta en el Putumayo”

Utilizando metodologías aplicadas a las cadenas de Valor para generar proyectos e iniciativas de encadenamiento inclusivo de mercado se realizará la investigación exploratoria y causal orientada en el desarrollo de cadenas de valor del país y las buenas prácticas organizativas, esta información nos brindará los insumos necesarios para generar conocimiento con productos y herramientas que permitan el fortalecimiento de la Cadena de valor tales como Plan de Negocios, Propuesta Protocolos de operación.

1. TITULO

FORTALECIMIENTO CADENA DE VALOR PIMIENTA CON ENFOQUE DE DESARROLLO SISTÉMICO DE MERCADO, DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1. Identificación del Problema

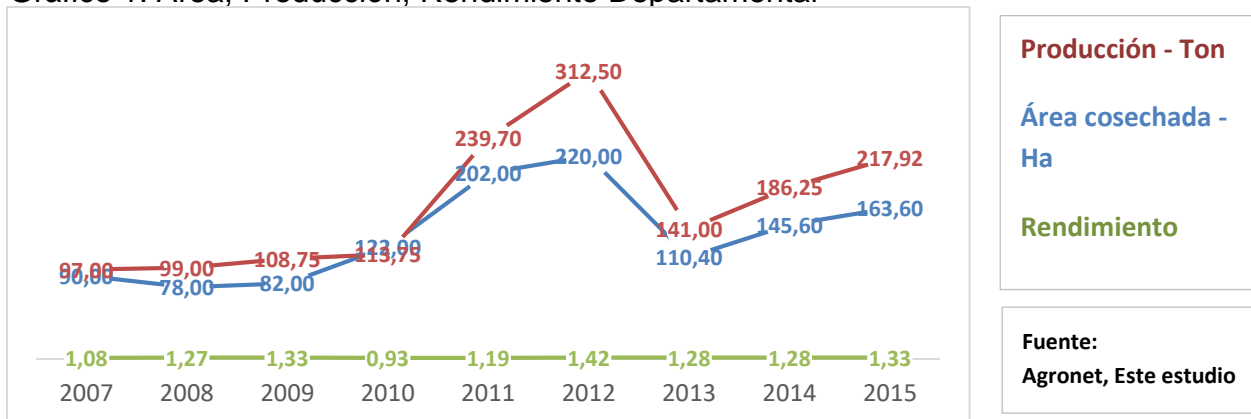
¿Implementar una metodología de diseño estratégico organizacional bajo un enfoque sistémico de mercado, puede orientar a la cadena de valor de la Pimienta en el Putumayo hacia un mercado más competitivo?

1.1.2. Descripción del problema.

En el Putumayo en la actualidad se cultivan 163 Hectáreas pimienta constituyéndose como un cultivo que a lo largo de la historia del departamento se ha posicionado como una de las apuestas productivas de la región tanto así que en el Plan Regional de Competitividad – PRC se observa en el sector priorizado como parte de “Ingredientes Naturales (junto con Cúrcuma, y Sacha Inchi)”, el cultivo de esta especie ha transformado la vida de habitantes de la región, pues muchos agricultores cambiaron cultivos ilícitos por el cultivo de la pimienta, trayendo consigo ingresos para mejorar así su calidad de vida.

Se observa la evolución del área cosechada, la producción, el rendimiento que presenta un leve crecimiento, pero con un pico relevante en los años 2011 y 2012 generado en gran parte por los programas productivos promocionados por Entidades del estado y agencias de cooperación internacional.

Gráfico 1. Área, Producción, Rendimiento Departamental



En lo empresarial se han constituido más de 9 organizaciones de pimenteros 2 de ellas con procesos de transformación, No obstante, a pesar de los esfuerzos generados por los actores publico privados esta cadena de valor se enfrenta a diversos retos que se enuncian a continuación.

Uno de los problemas actuales radica en la insostenibilidad productiva y organizativa de la cadena de valor de Pimienta del Putumayo que se deriva de débiles procesos en el modelo de agronegocio en cuanto a mercadeo y comercialización sumado a una deficiente asociatividad de productores y asociaciones del departamento, y a las falencias en los procesos administrativos, tributarios, logísticos, contables y de transformación permitan generar valor agregado los productos y unidades productivas y finalmente a la cadena de valor.

A esto se suma los altos costo de la inversión para implementar los cultivos, teniendo en cuenta que a pesar de que los agricultores le apuestan a esta alternativa no cuentan con el capital suficiente para emprender técnicamente la actividad productiva de la pimienta, tampoco se cuenta con una asistencia o canales de distribución suficientes y permanentes para garantizar éxito en las cosechas.

El sector productivo en su primer eslabón presenta áreas muy pequeñas, con rendimientos que pueden ser optimizados y debilidad organizativa del gremio pimentero. Debido a que en el Departamento del Putumayo existe un aproximado

de 360 familias cultivadoras de pimienta con 163 hectáreas generando una producción de 20 - 42 toneladas de pimienta seca negra mensual; la empresa Condimentos Putumayo S.A. y la Asociación de Pimenteros de Valle del Guamuez - ASAPIV, tienen la comercialización de 2 toneladas/mes pero cuenta con una capacidad de comercialización de 100 toneladas/mes y de que existe una demanda en Colombia superior a 300 toneladas/mes, se evidencia la necesidad de optimizar la producción con productos de alto valor agregado orientado a las exigencias del mercado de segmentos mayoristas (pretendiendo llegar a \$12.000 /kg considerando que actualmente se presentan precios de \$8.000 Kg) teniendo en cuenta que con los canales y precios de comercialización actuales no se generan los ingresos suficientes para satisfacer necesidades básicas de los campesinos y familias productoras.

La cadena de valor al carecer de un enfoque de mercado desestima las necesidades reales de la demanda por que enfoca sus esfuerzos en iniciativas que no son asertivas para insertarse en mercados atractivos (por ejemplo; las iniciativas y proyectos se enfocan solamente en aumentar la producción y no en cumplir exigencias del mercado como código de barras, registros Invima, sellos y etiquetas térmicas, tablas nutricionales). El desconocimiento de los servicios de apoyo o soporte institucionales en formación, capacitación, financiamiento y las deficiencias organizativas prospectivas y asociativas debilitan las capacidades de autogestión de la cadena de pimenteros Putumayenses.

Las iniciativas de organización y asociatividad de la cadena de valor de la pimienta en el Putumayo no se sostienen en el tiempo por las diferencias regionales y la falta de organización de resultados a corto plazo o victorias tempranas que evidencien el fruto de un esfuerzo mancomunado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Adaptar una metodología de diseño estratégico organizacional bajo un enfoque sistémico de mercado, como una estrategia de competitividad piloto para el fortalecimiento de la cadena de valor de Pimienta en el Putumayo.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Estructurar el mapeo, análisis y diagnóstico de la cadena de valor que incluya a los actores y sus interrelaciones y cuellos de botella.
- Identificación de los puntos de apalancamiento: reconocimiento de los sub-sistemas.
- Generación del conocimiento con base a buenas prácticas empresariales para iniciativas de clusterización y encadenamiento productivo.
- Validación y evaluación de la gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la cadena de valor de la Pimienta del Putumayo.

1.3. Justificación

Es necesario precisar si la metodología de un diseño estratégico organizacional le permitirá a la cadena de valor de la pimienta del Putumayo, identificar estrategias prospectivas bajo un enfoque sistémico de mercado en donde se integren las necesidades e iniciativas de la oferta, la demanda, actores institucionales de soporte y de reglamentación que le permita a la cadena ser competitiva en un entorno cambiante.

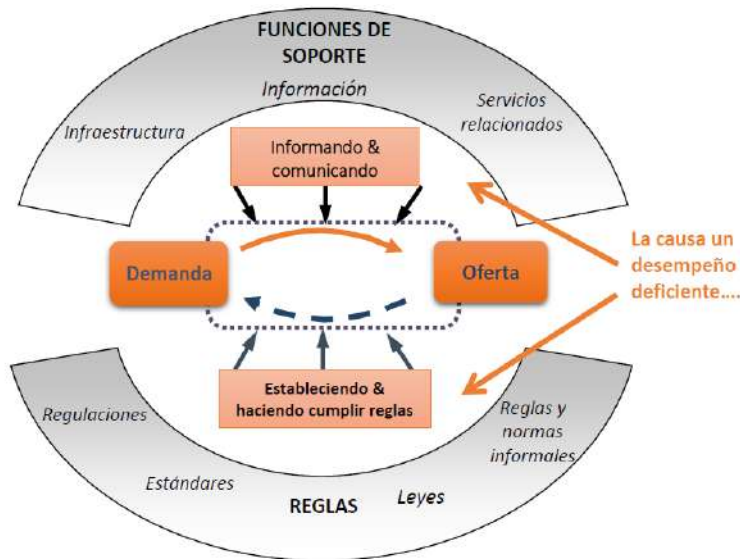
La finalidad principal dentro del enfoque Sistémico de mercado es superar de forma innovadora los cuellos de botella que limitan el buen funcionamiento del sistema de mercado, de tal forma que los actores clave tengan un rol de facilitación temporal que estimula a los demás actores presentes en la cadena de valor a desempeñar funciones que actualmente no existen o su desempeño no es el deseable.

Un buen análisis del sistema de mercado permite comprender que muchas veces los cuellos de botella para el buen desempeño de la “función principal” (relación entre la oferta y la demanda), no está en estos dos actores, sino en el inadecuado desempeño de los demás actores.

Se entienden como funciones de soporte aquellos elementos que permiten que se produzca una “función principal”. Mientras tanto, se entienden por “reglas” aquellas normas formales e informales que regulan el funcionamiento de la cadena de valor.

Una vez se logre determinar las áreas de crecimiento del sistema, es momento de establecer la estrategia de intervención para cada una, entendida como la determinación de un camino para el mejor desempeño, la ampliación y/o el incremento de las funciones y actores de mercado para alcanzar un cambio sistémico inclusivo y sostenible.

Gráfico 2. Cadena de Valor, Enfoque Sistémico de Mercado.



Fuente: Swisscontac

Al diseñar y desarrollar estrategias bajo el enfoque sistémico de mercado se generará un conocimiento organizacional y prospectivo que permitirá la inmersión

competitiva de la cadena de valor del Pimienta del Putumayo en los mercados nacionales.

Impacto ambiental, social y ético

La investigación busca generar una base sobre la importancia y necesidad de la planeación estratégica como medio de desarrollo sectorial, fomentando la protección del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

1.4. Marco referencial.

1.4.1. Antecedentes

1.4.1.1 Historia de la Pimienta.

La pimienta está considerada la reina de las especias por el altísimo valor comercial que ha representado a lo largo de la historia. Originaria de la India, se extendió por Indonesia y Malasia en torno al año 600 a.C. Muchos siglos después fue traída a Europa por el comerciante griego Eudoxo de Cícico, que se embarcó en una expedición al continente asiático de donde vino cargado de piedras preciosas, azafrán, clavo, jengibre y pimienta, iniciándose así su comercialización. Pronto en los territorios helenos este aromático fruto sustituiría al silfión, mucho más amargo, comenzando a considerarse un producto de gran valor comercial.

El término actual de pimienta procede del latín pigmentum (colorante orgánico), los romanos mantuvieron su uso culinario y afrodisíaco exportándolo inicialmente a Egipto, Norte de África para posteriormente llevarlo a los territorios de Iberia. A partir de este momento la pimienta fue considerada la especia más valiosa por su gran resistencia ya que podía almacenarse muchos años sin sufrir deterioro. Su comercio estaba controlado por genoveses y venecianos, que la importaban por vía marítima desde las Indias Orientales para posteriormente distribuirla por todo el Mediterráneo.

Tras la caída de Constantinopla en manos turcas, en 1453, se paraliza casi todo el comercio de las codiciadas especias, especialmente el de la pimienta, por lo que, numerosos navegantes del siglo XV salen al mar con el fin de trazar nuevas rutas, como la ruta africana abierta por el portugués Vasco de Gama o el intento de Cristóbal Colón que culmina con el descubrimiento de América.

En España en los inicios de la Edad Media empezó a utilizarse la pimienta como medio de pago de deudas, impuestos o rentas, e incluso podía entregarse como dote para las hijas de nobles y comerciantes.

A finales del medievo el enorme valor comercial de la pimienta se mantiene intacto, hasta el punto de que los estibadores de los muelles de Londres, uno de los principales puertos especieros de Europa, no podían llevar bolsillos ni dobladillos en sus ropas que permitiesen ocultar granos de este cotizado fruto. La pimienta era el producto de mayor importación en Europa, llegando a consumirse del orden de 3 millones de kilogramos anuales, que se empleaban tanto en cocina como en aplicaciones terapéuticas, incluso algunos historiadores llegaron a considerar esta especia como uno de los factores más importantes de desarrollo comercial de la época preindustrial.

En América Latina el principal productor es Brasil y el país que más importa es Estados Unidos. A partir de las frutas se elaboran las dos clases conocidas de pimienta; la negra en que la fruta entera es secada y la blanca en que las frutas maduras son fermentadas para quitarle la cáscara y los granos que quedan son secados. (Infoagro, 2018)

Esta planta tiene no solo aplicaciones indudablemente culinarias, también se utiliza en medicina. Combate eficazmente las hemorragias de la varices o del varicocele, del hígado, vejiga o matriz. Se le atribuyen propiedades vaso – constrictoras. Cura las hemorroides.

Entre sus componentes figuran aceites esenciales (Martins et al, 1998), ericolina, materias nitrogenadas y otras sustancias. Además, tiene propiedades como antioxidante natural (Nakatani, 1992).

En 2004, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Acción Social, se creó la empresa Condimentos Putumayo, como parte del programa de sustitución de cultivos ilícitos. En el barrio El Progreso, de Villa Garzón, se instaló la planta donde se molería y empaquetaría el producto, y desde donde se empezaría a despachar a los clientes, concentrados especialmente en Bogotá.

1.4.2. Marco teórico

ENFOQUE SISTÉMICO

El enfoque sistémico, conocido como “Lograr que los Mercados funcionen para los Pobres (M4P)³” o “Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM)” surgió de principalmente dos factores: Primero, de aprendizajes de diferentes experiencias de desarrollo en torno a qué funciona y qué no funciona. A lo largo de diferentes áreas de desarrollo, como la agricultura, agua y saneamiento, salud, gobernabilidad y finanzas, se han extraído similares conclusiones: Muchos esfuerzos dirigidos a intervenciones directas o a reformas de políticas aisladas lograron una escala, impacto y sostenibilidad limitada y a veces afectaron mercados en lugar de desarrollarlos.

Segundo, en los últimos años, la cooperación al desarrollo ha recibido muchas críticas de los medios de comunicación y del mundo académico en cuanto a la efectividad de la ayuda.

Los cinco componentes del enfoque sistémico El proceso básico de una intervención de M4P/DSM contiene cinco componentes (véase grafico 3), correspondientes al ciclo de gestión de proyectos, empezando con el marco estratégico, seguido por la comprensión de los sistemas de mercado, la definición de resultados sostenibles, la facilitación del cambio sistémico y concluyendo con la evaluación del cambio. Ese proceso proporciona las bases para la planificación, implementación y evaluación de las intervenciones.

Grafico 3. Proceso M4P



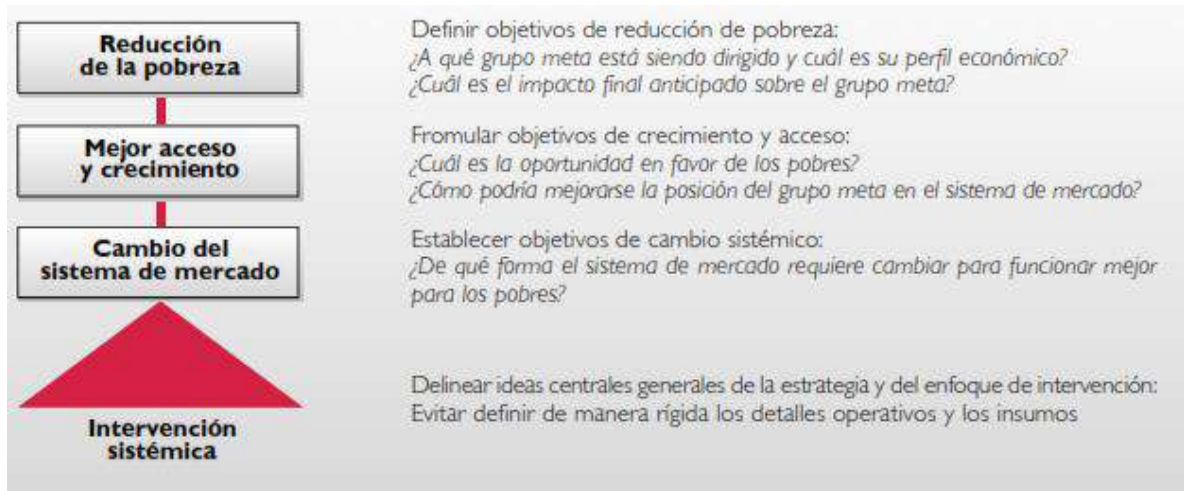
Fuente: Agencia Suiza para el desarrollo y la Cooperación

A continuación, se describe los cinco componentes brevemente:

1. **Establecer el marco estratégico** El marco estratégico provee una orientación global del programa para guiar la toma de decisiones. Es una jerarquía de objetivos que debe establecer el enfoque principal al vincular de manera coherente y explícita los objetivos para la reducción de la pobreza con el cambio sostenible del sistema de mercado. El cambio del

sistema es un paso indispensable para poder lograr el crecimiento y acceso de la población a bienes o servicios y en consecuencia la reducción de la pobreza de manera sostenible y a gran escala. No se define de forma rígida, específica y operativa sino de manera que permite flexibilidad y reaccionar a la dinámica del sistema.

Gráfico 4. Marco estratégico para M4P



Fuente: Agencia Suiza para el desarrollo y la Cooperación

2. Comprender los sistemas de mercado El programa M4P/DSM requiere una buena comprensión de los sistemas de mercado, la cual se puede obtener a través de un proceso de diagnóstico que está organizado en tres pasos clave:

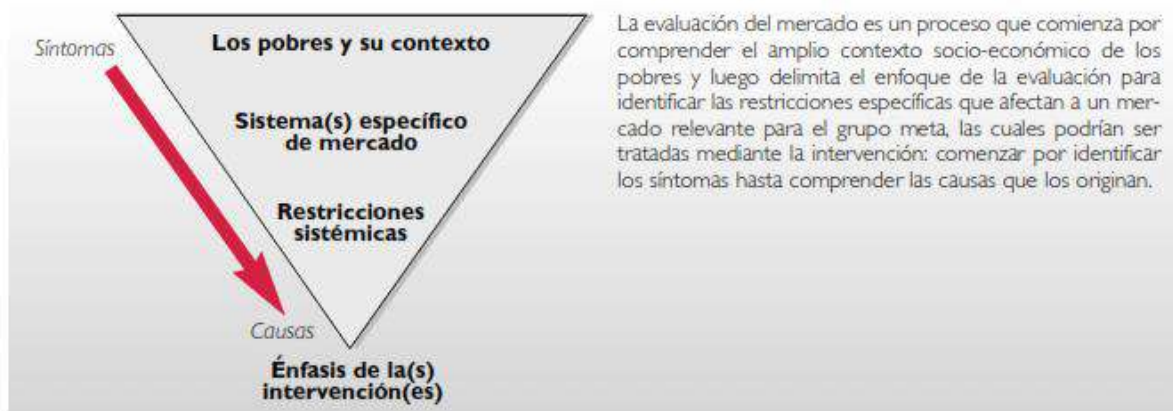
A. Entender el contexto socio-económico de las mujeres y hombres en situación de pobreza y las oportunidades económicas en su conjunto que les pueden beneficiar.

B. Comprender la estructura, las dinámicas y el desempeño del sistema meta de mercado, las funciones de apoyo, las reglas y normas que

influyen en el sistema meta y la posición de las mujeres y hombres vulnerables para entender dónde el mercado está fallando en prestar los servicios y oportunidades a la población meta.

C. Identificar las limitaciones sistémicas y las causas subyacentes del bajo desempeño del mercado y posibles puntos de intervención para estimular los cambios sistémicos. Se debe fijar la atención en la identificación de las causas subyacentes en el sistema para no atacar solamente los síntomas que se encuentran en la cadena de valor

Gráfico 5. Comprender los sistemas de mercado



Fuente: Agencia Suiza para el desarrollo y la Cooperación

3. Definir resultados sostenibles El enfoque DSM/M4P busca sostenibilidad. Por lo tanto, aspira a lograr un cambio sistémico, el cual está basado en la definición de resultados sostenibles, es decir el desarrollo de una visión clara de cómo actuará el sistema de mercado de manera sostenible en cuanto a las funciones del mercado y a los papeles de los actores. Se debe comprender el sistema actual, es decir conocer las funciones del sistema principal, de las funciones de apoyo y las reglas y normas que están siendo desempeñadas por distintos actores, y quién está pagando por ellas. Después, se puede desarrollar una visión del futuro realista considerando los incentivos y las capacidades de nuevos

actores o actores que no están asumiendo bien su papel. Las preguntas clave en este paso son: ¿quién hace y quién paga en la situación actual?, ¿quién hará y quién pagará en el futuro

- 4. Facilitar el cambio sistémico** A través de un proceso de facilitación, cuya esencia es estimular a los actores de mercado a desempeñar funciones que actualmente no están asumiendo o que no lo están haciendo bien, se puede impulsar cambios en la forma de operar de un determinado sistema de mercado.

La estrategia de la intervención requiere no solamente generar un cambio positivo para la población, el cual es asumido por actores de mercado, sino además requiere determinar un camino para el escalamiento, es decir incremento de funciones y actores de mercado (*crowding-in*) para alcanzar un cambio sistémico inclusivo y sostenible. Las intervenciones de facilitación tienden a ser:

- Catalizadoras: iniciando, motivando, vinculando e incorporando nuevos actores y funciones de mercado;
- De poca intensidad: con niveles de apoyo a los actores limitados (tiempo definido y recursos finitos);
- Flexibles: reactivas y oportunas pero guiadas por la estrategia.

- 5. Evaluar el cambio** El sistema de monitoreo y evaluación (SME) se orienta a aprender, gestionar y legitimar. Se requiere por un lado un monitoreo de los resultados en todos los niveles y por otro lado una evaluación rigurosa a nivel de efectos e impactos. Hay diferentes metodologías y enfoques para evaluar los resultados. Por ejemplo, el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (CDDE) desarrolló un estándar para valorar la efectividad y eficiencia del sistema de monitoreo

y evaluación y se basa sobre todo en la articulación de Cadenas de Resultados (CdR). Se recomienda trabajar con cadenas de resultados, un modelo causal de impacto, que sirve como una herramienta de gestión y aprendizaje. Muestra cómo actividades de programas influyen en sistemas específicos y cómo cambios a ese nivel llevan a cambios en el próximo nivel y así sucesivamente, con el objetivo de tener impacto en la finalidad del programa. En las cadenas de resultados, los efectos e impactos como producto de la intervención no son lineales, si no que están vinculados de diferentes formas (vertical, horizontal y diagonal) entre sí; es decir un resultado podría desencadenar otro resultado o varios posibles efectos. La cadena de resultados podría ser útil al sistema de monitoreo y evaluación en la medida que permite crear indicadores que deberán ser medidas, para los cambios propuestos en los diferentes niveles.

1.4.3. Marco conceptual

Estudio de mercado

El estudio de mercado nos permite identificar cual es la respuesta del mercado ante un producto o servicio, con el fin de plantear la estrategia comercial más adecuada. En el mercado se conjugan fuerzas de demanda y oferta de productos y servicios en contextos locales, regionales, nacionales y globales. Lo cual es un reto para los grupos de investigación de la región que quieren generar productos o servicios tecnológicos e innovadores.

Para Stevens(1997:46) la investigación de mercados es el procedimiento y las técnicas involucradas en el diseño, recolección de datos, análisis y presentación de la información usada en la toma de decisiones de mercadotecnia.

Para Layme, La investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas de mercado de bienes y servicios: Para nuestros fines, hay cuatro términos que tenemos que considerar: sistemático, objetivo, informativo y toma decisiones. Por consiguiente, se define investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Lo de sistemático se refiere a la necesidad de que el proyecto de investigación esté bien organizado y planeado. La objetividad implica que la investigación de mercados se esfuerza por ser imparcial e insensible en la realización de sus responsabilidades.¹

Investigación causal.

Es aquella investigación que busca explicar las relaciones entre las diferentes variables de un problema de mercado, es el tipo de investigación que busca llegar a los nudos críticos y buscará identificar claramente fortalezas y debilidades explicando el “¿Por Qué?” y el “Cómo?” suceden las cosas.

Investigación Exploratoria.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a

¹ LAYME, Ruperto. Proceso de Investigación de Mercados. En revista Ciencia y desarrollo.p,07

cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Sampieri, 101)

Diseño etnográfico.

Los diseños etnográficos pretenden describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades (Patton, 2002). Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural de un sistema social (rituales, símbolos, funciones sociales, parentesco, migraciones, redes y un sin fin de elementos). La etnografía implica la descripción e interpretación profundas de un grupo o sistema social o cultural (Creswell, 1998).

Enfoque de sistemas y su aplicación en el diseño organizacional

El enfoque o pensamiento sistémico, el cual tiene sus orígenes en la teoría general de sistemas (TGS) estudiada por Ludwin von Bertalanffy; que procura derivar conceptos característicos de totalidades organizadas para aplicarlos a fenómenos concretos²; se presenta como una alternativa que abarca una amplia variedad de métodos, herramientas y principios orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común; brinda los elementos conceptuales o principios necesarios para que el planificador comprenda los múltiples procesos que debe desarrollar la organización y lo capacita para considerar mejor la naturaleza de los problemas que debe resolver. La teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de los aspectos o premisas básicas de que todo sistema abierto, tiene un insumo,

² BERTALANFFY, Ludwig von. Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de cultura Económica; 1976. p 94

un proceso y un producto, es una unidad autónoma, está relacionado con otro sistema de un orden superior, que es capaz de adaptarse y de sobrevivir en su ambiente característico y que mantienen un continuo intercambio de materia, energía e información con el ambiente.

Para Marín³, El enfoque sistémico insiste en la interdependencia de todas las unidades funcionales de la empresa. Inclusive muchas desviaciones en los resultados de una unidad funcional o de un puesto de trabajo dependen de las desviaciones y los resultados de otras unidades o puestos de trabajo en la organización; es por esto que la evaluación del rendimiento y de las responsabilidades tendrá que evolucionar hacia enfoques y sistemas cada vez más integrales y participativos.

1.4.4. Marco legal

Ley 9 de 1979: «Artículo 272º. «En los rótulos o cualquier otro medio de publicidad, se prohíbe hacer alusión a propiedades medicinales, preventivas o curativas, nutritivas o especiales que puedan dar lugar a apreciaciones falsas sobre la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del alimento o de la bebida.

Artículo 273º. En los rótulos o en cualquier otro medio de publicidad o propaganda, se deberá hacer clara indicación del origen natural o sintético de las materias primas básicas utilizadas en la elaboración de los alimentos o de las bebidas. Parágrafo. Se prohíbe utilizar rótulos superpuestos, con enmiendas o ilegibles.

Artículo 274º. Los alimentos o bebidas en cuyo rótulo o propaganda se asignen propiedades medicinales, se considerarán como medicamentos y cumplirán,

³ MARÍN, Henry. El diseño de Organizaciones Productoras de Conocimiento. En: Revista Universidad de Medellín. 2.001. N° 72 p 56

además, con los requisitos establecidos para tales productos en la presente Ley y sus reglamentaciones.»

Resolución 2674 de 2013 en su artículo 47: «Responsabilidad. El titular del registro, notificación o permiso sanitario, deberá cumplir en todo momento con la reglamentación sanitaria vigente, las condiciones de producción y el aseguramiento de control de calidad exigida, presupuestos bajo los cuales se concede el registro, permiso o notificación sanitaria. En consecuencia, cualquier transgresión de la reglamentación o condiciones establecidas para su otorgamiento y los efectos que esta tenga sobre la salud de la población, se extenderá igualmente al fabricante, comercializador e importador del producto cuando no sean titulares.»

Decreto 612 - Abril 5/2002, Por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones.

Decisión 783 del 11 de marzo de 2013, “Directrices para el agotamiento de existencias de productos cuya Notificación Sanitaria Obligatoria ha terminado su vigencia o se ha modificado y aún existan productos en el mercado”

Decisión 562 del 26 de junio de 2003 "Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos en los países miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario".

Resolución 34419 del 20 de noviembre de 2013 Por la cual se reglamenta el procedimiento para las autorizaciones sanitarias de importación de muestras sin valor comercial para los productos de higiene doméstica, productos absorbentes de higiene personal, cosméticos, bebidas alcohólicas y alimentos que no cuenten con Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria.

Resolución 3772 del 24 de septiembre de 2013 Por medio de la cual se establecen los requisitos para las autorizaciones sanitarias de importación de muestras sin valor comercial para los productos de higiene doméstica, productos

absorbentes de higiene personal, cosméticos, bebidas alcohólicas y alimentos.
Deroga la resolución 785 de 2013.

Resolución 1229 - Abril 23 de 2013 Última actualización el Jueves, 20 de Junio de 2013 12:06 "Por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano"

Resolución 1482 Última actualización el Sábado, 17 de Noviembre de 2012,
Modificación de la resolución 1418: Límites de Contenido Microbiológico de productos alimenticios

Resolución 1418 Adiciones a la Resolución 797 - Límites de contenido microbiológico de productos alimenticios- Junio 9/2011

1.4.5. Marco contextual

Grafica 6. Mapa del departamento del Putumayo



Fuente: IGAC

CADENAS PRODUCTIVAS DEL DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO

En el Putumayo se han realizado varios ejercicios de priorización de apuestas productivas para el 2011 se priorizaron los proyectos pertenecientes a los ejes,

se construye una Matriz de seguimiento y elabora un resumen ejecutivo del PRC, al finalizar el 2012 se identificaron el Biocomercio amazónico y el Turismo de Naturaleza como apuestas productivas de mayor generación de impacto en el empleo y la productividad.

Para el 2014 se efectuó un nuevo ejercicio de priorización de apuestas productivas en compañía de CONFECAMARAS en el cual se destacan 5 principales:

- Turismo de Naturaleza
- Servicios para la Industria Petrolera
- Ingredientes Naturales
- Ganadería Ecológica
- Frutales Amazónicos

Ya en el 2015 a través del convenio de cooperación 5218373 (Ecopetrol-Cámara de Comercio del Putumayo) se realizaron diferentes mesas temáticas para actualizar el Plan Regional de Competitividad y en este se priorizaron las siguientes cadenas productivas del Putumayo:

Cuadro 1. Apuestas Productivas del Putumayo

SERVICIOS	AGROINDUSTRIA
OTROS	
Turismo Transporte y Logística	Ingredientes Naturales (Pimienta, Sacha Inchi, Cúrcuma) Acuícola Carne Bovina Cacao Chontaduro Lácteo Hortofrutícola
Hidrocarburos Silvicultura	

Fuente: Plan Regional de Competitividad del Putumayo

1.4.6. Los procesos de la Pimienta Negra.

DESCRIPCION DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO

La pimienta es una especia de la familia de las piperáceas, planta trepadora que se adhiere a un tutor vivo o tronco muerto, originaria de la India pero que también se encuentra en los bosques tropicales de América en forma silvestre. La planta es muy frondosa y da frutos en forma de racimos de color verde.

La pimienta negra está compuesta principalmente por almidones y alcaloides en el endocarpio y aceites esenciales en el mesocarpio, que son los responsables del aroma y sabor característicos. El aceite esencial de pimienta denominado piperina, que es el responsables del sabor acre, picante y penetrante, se le puede extraer por arrastre de vapor o destilación. También se puede extraer la resina y el aceite esencial llamado oleorresina, mediante solventes químicos en laboratorios especializados. Estos poseen todas las propiedades organolépticas de la materia prima original.

Para su cosecha se recolectan aquellos racimos cuyas bayas sean de color verde claro y bien desarrolladas, teniendo al menos un grano de color rojo o que sea firme al tacto con la uña. El color negro se debe al proceso de escaldado en agua caliente a una temperatura de 75 °C durante 10 minutos. Este suave proceso lo que hace es activar un complejo de enzimas que provocan el oscurecimiento de la cáscara del grano, aunque internamente el color es blanco debido a los almidones presentes. Luego se seca al sol o en secadores de aire caliente del tipo estático hasta obtener una humedad final del 12%. Una vez seca la pimienta se ventea para eliminar basuras y palillos. Se empaca en bolsas de polietileno y sacos de yute plástico con capacidad para 30 kilos.

La pimienta negra en grano se comercializa internacionalmente en los países industrializados donde se somete a procesos o tratamientos bacteriológicos para

venderla a los demás países con calidad certificada. La calidad también depende de la variedad y del país de origen; los principales países productores son India, Malasia, Indonesia, Singapur y Brasil. Los principales consumidores son las molinerías y fábricas de condimentos para hacer mezclas de especias según la preferencia y destino del mercado final.

Generalmente se hacen mezclas con sal, almidones y deshumectantes, aprobados por las leyes de Salud Pública para envasar en pequeñas bolsas de 50 g, envases tipo salero y en porciones más grandes de 1 kilo y más. Es muy utilizada en la industria de salsas tipo inglesa.

Los principios de conservación son:

- La destrucción de bacterias, levaduras y mohos por los tratamientos térmicos de escaldado y secado.
- La eliminación de humedad durante el secado para inhibir el crecimiento microbiano. Adicionalmente, algunas veces se esteriliza el producto sometiéndolo a irradiación o gasificación con óxido de etileno.

MATERIA PRIMA E INGREDIENTES

- Racimos de pimienta

INSTALACIONES Y EQUIPOS

Instalaciones

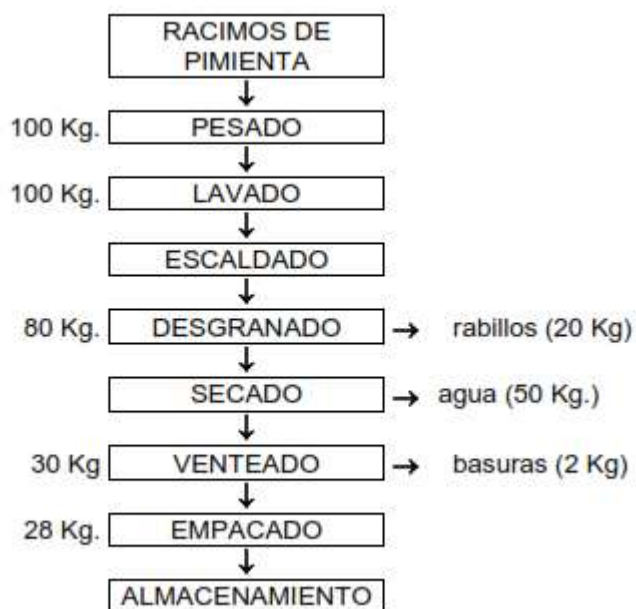
Para la elaboración de pimienta verde en conserva se necesita un local limpio, ventilado, totalmente protegido del acceso de insectos y animales domésticos. Se ocupan mesas de acero inoxidable, recipientes de metal resistentes a los ácidos y a la corrosión. Se utilizan guantes de polivinilo, mascarillas para la boca y cobertores de cabello o redecillas. Además, gabachas blancas y botas suaves de hule. Se pueden realizar los tratamientos térmicos usando gas propano como combustible.

Equipo

- Máquina cribadora de basuras
- Secador solar o mecánico
- Recipientes para escaldar
- Balanzas
- Termómetro
- Reloj
- Abanicos para ventear
- Utensilios

DIAGRAMA DE FLUJO

Grafica 7. Proceso Agroindustrial Pimienta



Fuente: Quirós M, R.

DESCRIPCION DEL PROCESO

- Las especias como la pimienta verde deben cosecharse cuando al menos una de las bayas del racimo sea de color amarilla o roja y estén duras al tacto.
- El tiempo y temperatura del tratamiento de escaldado en agua caliente (75 °C x 10 minutos) debe controlarse rigurosamente igual que las condiciones de secado.
- El polvo, la suciedad y las piedras se eliminan utilizando una criba aventadora o vibradora.
- Seque las bayas de pimienta negra al sol en capas de 3 cm durante 4-5 días hasta obtener el 8% de humedad. Si utiliza un secador, debe trabajar a una temperatura por debajo de 65 °C para prevenir pérdidas de los componentes que dan el sabor y para no inactivar la enzima causante del color negro de la pimienta. Utilice mantas o lonas limpias, en lugares donde no haya acceso de animales domésticos y áreas de mucho polvo.
- En el caso de obtener pimienta en grano, estas deben clasificarse según tamaño del grano. Utilice cribas de orificio mayor que el grano de la pimienta.
- En el caso de pimienta en polvo no es necesaria la clasificación y las pimientos son sometidas a molienda en molinos especiales que posean trampas magnéticas y zarandas para eliminar impurezas tales como arena, piedras, clavos.
- El empaque se hace en bolsas de polietileno y yute plástico.
- Las condiciones óptimas de almacenamiento son: temperaturas frías de 14-16 °C o lugares secos, ventilados y frescos.

CONTROL DE CALIDAD

Higiene

El secado del grano inhibe el crecimiento microbiano. El peligro más importante son los mohos que vuelven a contaminar el producto. Durante el procesamiento es necesario observar prácticas higiénicas lo que permitirá obtener un producto de

buena calidad, es indispensable una adecuada manipulación del producto durante el proceso y un empaque adecuado.

Control de la Materia Prima

La materia prima o frutos deben estar bien desarrollados y sazones, libres de hojas, palos, piedras, terrones, etc.

Control del Proceso

Los puntos de control son:

- La calidad de la materia prima.
- El tiempo y temperatura de escaldado de los granos.
- El tiempo y la temperatura de secado.
- El venteo y clasificación de los granos.
- Las condiciones de molienda.
- El empaque del producto final.

Especificaciones del producto terminado

Humedad	12% máximo
Cenizas	7% máximo
Fibra bruta	11% máximo
Aceite	2% mínimo
Almidones	30% máximo
Recuento de coliformes	< 10
Color y olor	Característicos del producto fresco

Empaque y almacenamiento

Se utilizan bolsas de polietileno y yute plástico, como material de empaque de la pimienta. Las condiciones óptimas de almacenamiento son: baja temperatura, baja

humedad relativa, desinfección del almacén y campaña preventiva contra insectos y roedores.

1.4.7 La pimienta en Colombia

La Pimienta Negra empieza su auge como un cultivo con fines experimentales para lograr la propagación, establecimiento, mantenimiento, cosecha, postcosecha y transformación secundaria o agroindustrial de la Pimienta Negra (*Piper nigrum*) en la jurisdicción del departamento de Putumayo, como un cultivo alternativo rentable y que no requiere grandes extensiones de terreno, lo que le permite al productor dedicar una parte de su finca a conservar o mejorar el bosque.

En Colombia, el cultivo de pimienta ha sido introducido en los últimos años en el Departamento del Putumayo como parte de los programas de desarrollo alternativo implementados por el Gobierno Nacional, con el apoyo de Estados Unidos y las Naciones Unidas. En la actualidad se cuenta con 120 hectáreas sembradas que venden su producto principalmente a Condimentos Putumayo S.A.

La pimienta es cultivada por sus frutos que constituyen una especia de gran importancia en el comercio mundial, y en menor volumen, para la producción de algunas medicinas, como aromática, estomática y carminativa, perfumes y repelentes para proteger pieles y vestidos de lana. Es una planta leñosa trepadora, de follaje perenne, que puede alcanzar 10 metros y es productiva durante aproximadamente quince años.

Condimentos Putumayo a través de arreglos agroforestales fomentará el cultivo de la pimienta bajo los principios de los mercados verdes, mediante la asociación de dos o más especies, lo que a su vez, incrementa la cantidad de materia orgánica aportada al suelo. Además, con el manejo de los residuos de cosecha, como tallos,

ramas y hojas, es posible producir abonos orgánicos que disminuyen los costos de sostenimiento para los productores.

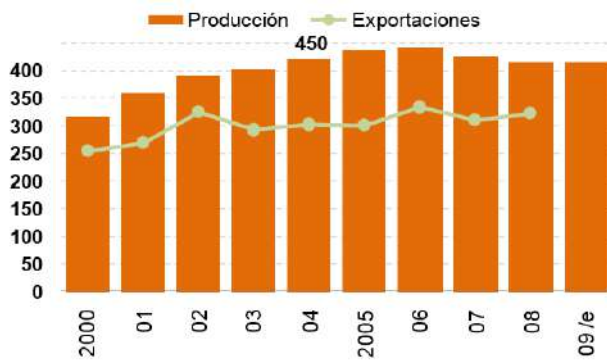
Al ser un cultivo de poca extensión y alta rentabilidad, la pimienta permitirá generar ingresos a 180 familias campesinas con la implementación de sólo 90 hectáreas a distribuir en promedio media hectárea por familia. En el año 2008 se cosecharon 505,768 hectáreas de pimienta en el mundo, las cuales tuvieron un rendimiento promedio de 0.8 ton/ha y produjeron 414,849 toneladas de dicha especia.

Las estimaciones para el año 2009 indican un incremento de 8.2% en la superficie cosechada para ubicarse en 547,200 hectáreas. Sin embargo, el nivel de producción caerá ligeramente, menos del 1%, debido a una disminución de 7.7% en el rendimiento.

Las exportaciones mundiales de pimienta se incrementaron 26.3% en el periodo 2000-2008. En este último año se enviaron al mercado internacional 322,586 toneladas del producto, siendo Vietnam el principal exportador con el 28.0% del total mundial. Sobresalen también, Indonesia, India, Brasil y Alemania con el 16.2%, 12.3%, 11.4% y 4.4% de la pimienta comercializada internacionalmente. México se posicionó en el lugar número doce, al haber exportado 5,376 toneladas en 2008.

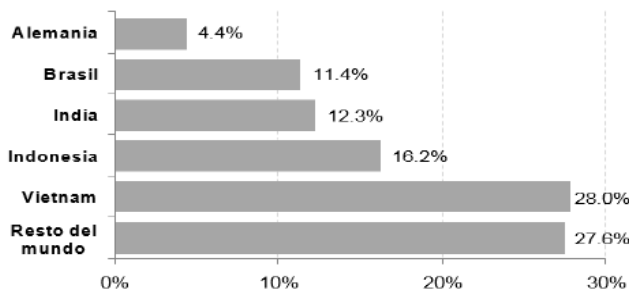
De acuerdo con la IPC (International Piper Community) Que es la más importante organización mundial en el tema de pimienta, sus países miembros y asociados en 2009 exportaron 273,672 toneladas de pimienta con un valor de 745 millones de dólares, mientras que para 2010 exportaron 264,932 toneladas con un valor de 1,000 millones de dólares. Es decir la cantidad exportada se redujo en 3%, aunque el valor generado se incrementó en 34%. Del valor generado en 2010, alrededor de dos tercios fue recibido por Vietnam e Indonesia.

Gráfica 8. Producción y Exportaciones mundiales de Pimienta.



Fuente: FAO

Gráfica 9. Principales Exportadores de Pimienta en el Mundo 2008

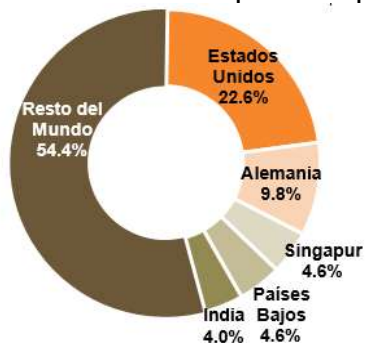


Fuente: FAO

Importaciones.

El 22.6% de las importaciones mundiales reportadas por la FAO en el año 2010 tuvieron como destino los Estados Unidos. Alemania, Singapur, Países Bajos, e India fueron también importantes compradores de pimienta, al representar en conjunto 23,0% de las importaciones mundiales.

Gráfica 10. Principales Importadores de Pimienta en el mundo.



Fuente: FAO

DEMANDA DE PIMIENTA PARA COLOMBIA

Según información de un estudio de mercado de la empresa comercializadora de pimienta en Putumayo Condimentos Putumayo S.A En Colombia se estima una demanda de 100 toneladas mensuales de consumo, el departamento de Putumayo abastece con un promedio de 10 ton/mes, y más del 80% de la pimienta consumida en Colombia es importada.

1.5. Metodología

1.5.1 Tipo de investigación

Diseño metodológico.

La investigación se realizará en base a las siguientes etapas:

1. Preparación de las necesidades de información y de los instrumentos para la recolección de la información.
2. Recolección de la información.
3. Análisis de la información recolectada.
4. Diseño de las estrategias en base a la información recolectada.
5. Conclusiones y del plan de negocios.

La propuesta metodología del presente estudio se basa en la construcción de diversos métodos o campos de investigación así:

Campo Descriptivo: mediante la formulación de un estudio de mercado, modelo organizacional, se identificará el entorno económico, realizando un diagnostico preliminar de las oportunidades y amenazas de la cadena de valor de la Pimienta

Campo interactivo: se analizará la información recolectada con el fin de generar alternativas de solución para garantizar la viabilidad del proyecto.

1.5.2. Tipo de investigación

(la investigación descriptiva, 2006) El presente plan de negocio esta direccionado bajo una metodología de tipo descriptivo porque se logrará describir las

características necesarias para poder competir en el mercado de la pimienta, obteniendo apreciaciones acerca del comportamiento que se trata de prever en el cliente determinando el grado de asociación entre dichas variables.

Además, podemos realizar un análisis estadístico de los resultados, lo que permite una extrapolación dentro de unos límites de fiabilidad conocidos.

1.5.3. Universo

- El marco de muestreo está compuesto por la cadena de valor de la Pimienta del putumayo la cual esta compuesta por una población de 6 asociaciones productivas activas y 2 unidades empresariales transformadoras.

1.5.3.1. Fuentes y técnicas para recolección de información

Para el desarrollo oportuno de la investigación y la veracidad de la información a obtener en la investigación se hace necesario obtener información de fuentes primaria como de las unidades empresariales transformadoras a quienes se aplicarán instrumentos como la entrevista, que permiten acercarnos a la realidad sobre el mercado de la estética motivo del trabajo.

Mediante la observación directa: Es un instrumento de recolección de información muy importante y “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta.

A través de este método de recolección de información se pretende observar y analizar las conductas de la cadena de valor.

1.5.3.2. Instrumentos de recolección de información.

Entrevista: está vinculada al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).

Mediante la entrevista se profundizará más en diferentes aspectos relacionados con el mercadeo de cosméticos de la empresa y de su entorno así mismo para recolectar información de proveedores necesarios para laborar el estudio técnico, financiero y organizacional necesarios para esta investigación.

2. RESULTADOS

El Enfoque de Desarrollo de Mercados Sistémicos permitirá generar una estructura y estrategias pensando en las necesidades del mercado como un sistema lo cual brinda estrategias sostenibles, para temas del presente estudio esto generará los siguientes resultados específicos:

- Mapeo, análisis y diagnóstico de la cadena de valor identificando a los actores clave, sus interrelaciones y cuellos de botella.
- Estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de pimienta en el Putumayo.
- Plan de Negocio de la Cadena de Valor con base a buenas prácticas empresariales de iniciativas clusterización y encadenamiento productivo.

2.1. Mapeo, análisis y diagnóstico de la cadena de valor identificando a los actores clave, sus interrelaciones y cuellos de botella.

Después de realizar un mapeo de la cadena de Valor en el putumayo en el que se tomaron en cuenta los actores de: transporte Infraestructura, Instituciones, seguridad, academia, información y comunicaciones, agentes de inversión, la oferta, la demanda y las reglamentaciones y barreras legislativas, en donde se logró identificar los siguientes actores principales actores de la cadena de valor.

2.1.1. Actores Productivos

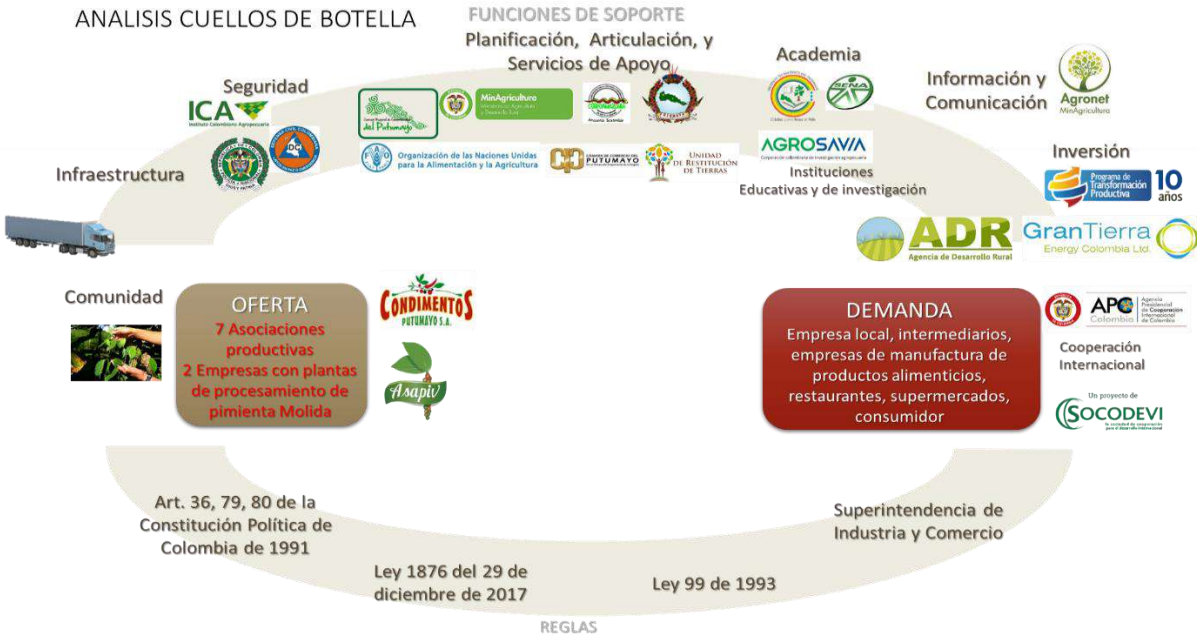
(Familias Campesinas) más de 586 familias y 16 personas naturales y jurídicas que reportan la actividad pimentera CIU A0128, 6 asociaciones productivas activas, El sector productivo en su primer eslabón presenta áreas muy pequeñas, con rendimientos que pueden ser optimizados y debilidad organizativa del gremio pimentero. Debido a que en el Departamento del Putumayo existe un aproximado de 270 asociados que tiene 320 hectáreas generando una producción de 120 toneladas pimienta seca negra mensual; la empresa condimentos Putumayo tienen la comercialización de 2 toneladas/mes pero cuenta con una capacidad de comercialización de 100 toneladas/mes y de que existe una demanda en Colombia

superior a 300 toneladas/mes, es necesario incrementar la productividad, y la producción de pimienta en el departamento; los precios actuales del mercado local de la pimienta seca no genera los ingresos suficientes para satisfacer necesidades básicas de los campesinos y familias, las empresas ancla y productos procesados carecen de especialización y estrategias que le permitan una inmersión en mercados más competitivos .

2.1.2. Actores Comercializadores y transformadores

(Comerciantes al por mayor y detal de suministros agropecuarios) 296 Comercializadores de productos agrícolas que reportan sus actividades con código CIUU 4721 2 unidades empresariales transformadoras. Y 5 plazas de mercado que se encuentran en los municipios donde existe producción asociada a la pimienta. Servicios (Técnicos, Investigación) y actores sin ánimo de lucro. De esta forma se obtuvo el siguiente bosquejo:

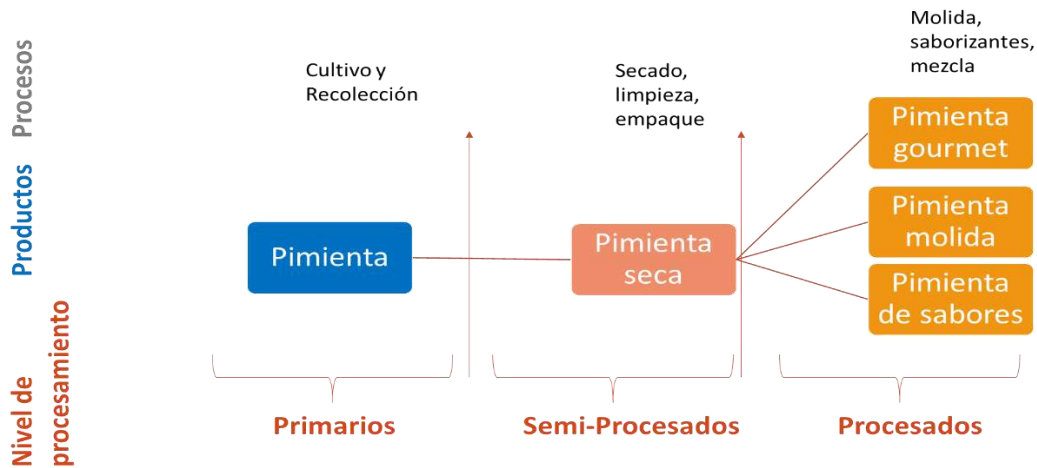
Gráfico 11. Mapeo cadena de valor de la Pimienta en Putumayo - Actores



Fuente: Cámara de comercio de Putumayo, este estudio.

De igual manera se indago el estado de valor de acuerdo al nivel de especialización en materia de oferta y se concluye en la figura

Gráfico 12. Mapeo cadena de valor de la Pimienta en Putumayo - Procesos

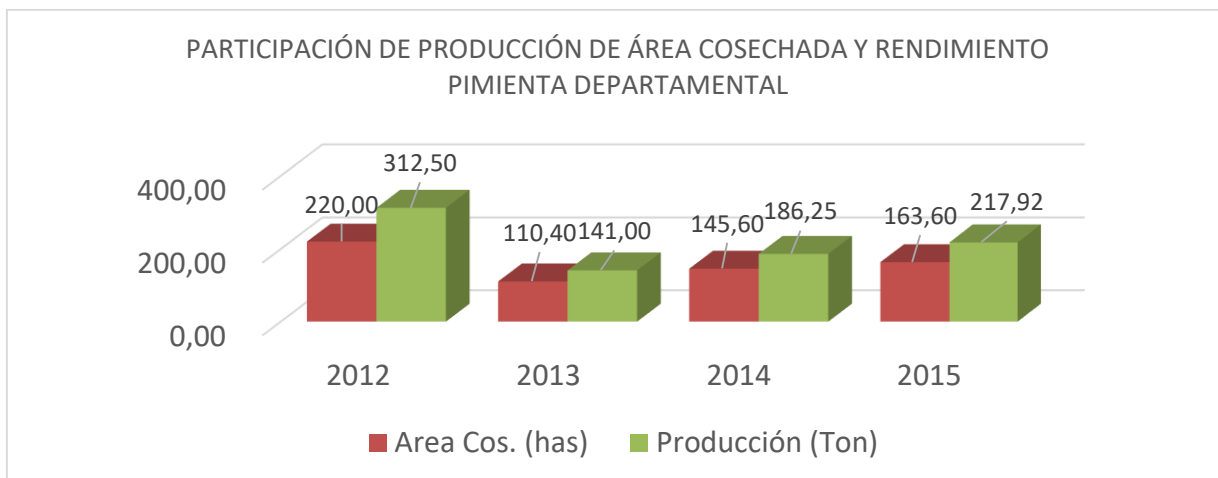


Fuente: Cámara de comercio de Putumayo. Este estudio

2.1.3. Producción de la pimienta en el Putumayo

Observamos una producción constante con picos elevados en el año 2012, fruto de la fuerte inversión de la cooperación Internacional en materia de expansión de cultivos.

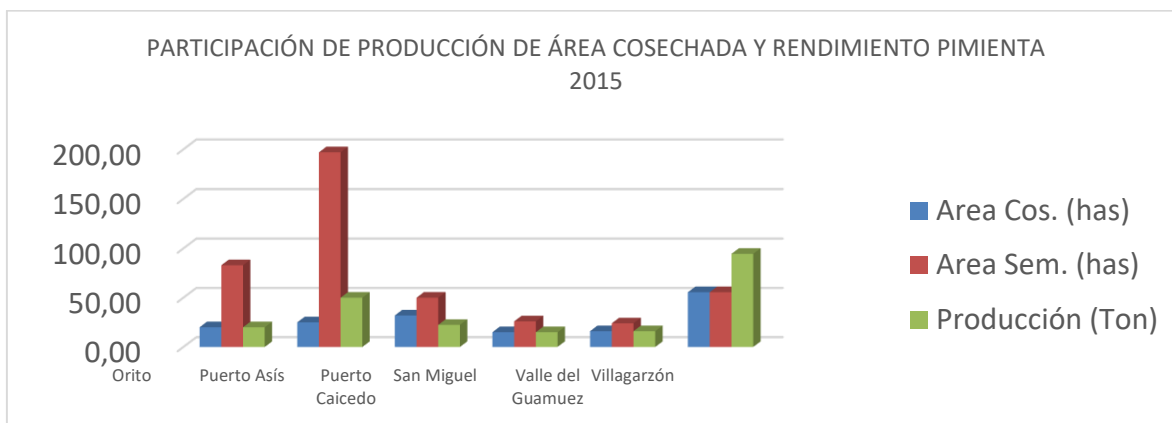
Gráfico. 13. Histórico de la Producción de Pimienta en el Putumayo



Fuente: Cámara de comercio de Putumayo. Este estudio.

Entre los municipios que más presentan participación en la producción de pimienta encontramos a Orito Puerto Asís y Villagarzón.

Gráfico 14. Participación de producción por municipio.



Fuente: Cámara de comercio de Putumayo. Este estudio

2.1.4. Análisis de los productos terminados

Encontramos que de las dos empresas que poseen maquinaria para la transformación de materia prima en productos terminados poseen debilidades en los empaques, en cuanto a sellos térmicos, código de barras, sellos Invima, registro sanitario y por supuesto control microbiológico.

Gráfico 15. Productos terminados de Asapiv y Condimentos Putumayo



Fuente: Cámara de Comercio de Putumayo.

2.1.5. Análisis de las empresas Ancla

A través de una recopilación directa encontramos que las dos empresas ancla poseen las siguientes características

Tabla 2. Caracterización empresas Ancla

Nombre:	Asociación Agropimentera del Valle del Guamuez – ASAPIV	Condimentos Putumayo S.A.
Naturaleza	Organización Sin ánimo de Lucro creada el 11 de junio de 2009, cuenta con 98 Asociados y organizaciones aliadas, 42 de estos socios están Certificados con BPA. Las cuales tienen 80 ha de cultivo con capacidad de producción de 20 Ton/mes	Sociedad Anónima integrada por con 172 asociados 300 familias. Las cuales tienen 172 ha de cultivo con capacidad de producción de 6 Ton/mes.
Capacidad de Producción	6 Toneladas/mes	240 Toneladas/Mes
Producción Actual	200 Kilos/Mes	300 Kilos/Mes
Punto de equilibrio	8 Ton de pimienta en pepa.	5 Ton de pimienta en pepa o 1000 k de pimienta gourmet
Ventas mensuales	3.000.000	5.000.000
Gastos mensuales	2.000.000	6.500.000
Presentación	Libra, 50gr, 1000gr, bulto 20, 30 y 50(k)	Libra, 50gr, 1000gr, bulto 50(k)

Nombre:	Asociación Agropimentera del Valle del Guamuez – ASAPIV	Condimentos Putumayo S.A.
Producto más vendido	Bulto de 50 k de pimienta verde.	Libra de la pimienta molida gourmet.
Variedades de producto:	Pimienta Negra, Pimienta Blanca, Pimienta Gourmet, Pimienta especial, Pimienta saborizada (Cúrcuma, Jengibre, Limón)	Pimienta Negra, Pimienta Blanca, Pimienta Gourmet.
Personal Operativo requerido	3	5

Fuente: Cámara de Comercio de Putumayo, este estudio.

2.1.6. Problemáticas detectadas de las empresas ancla

De igual forma los empresarios describieron los problemas que afrontan para llegar a mercados más competitivos asumiendo que la demanda Nacional es mayor a la oferta que genera el Putumayo y de igual forma exponen una posible solución

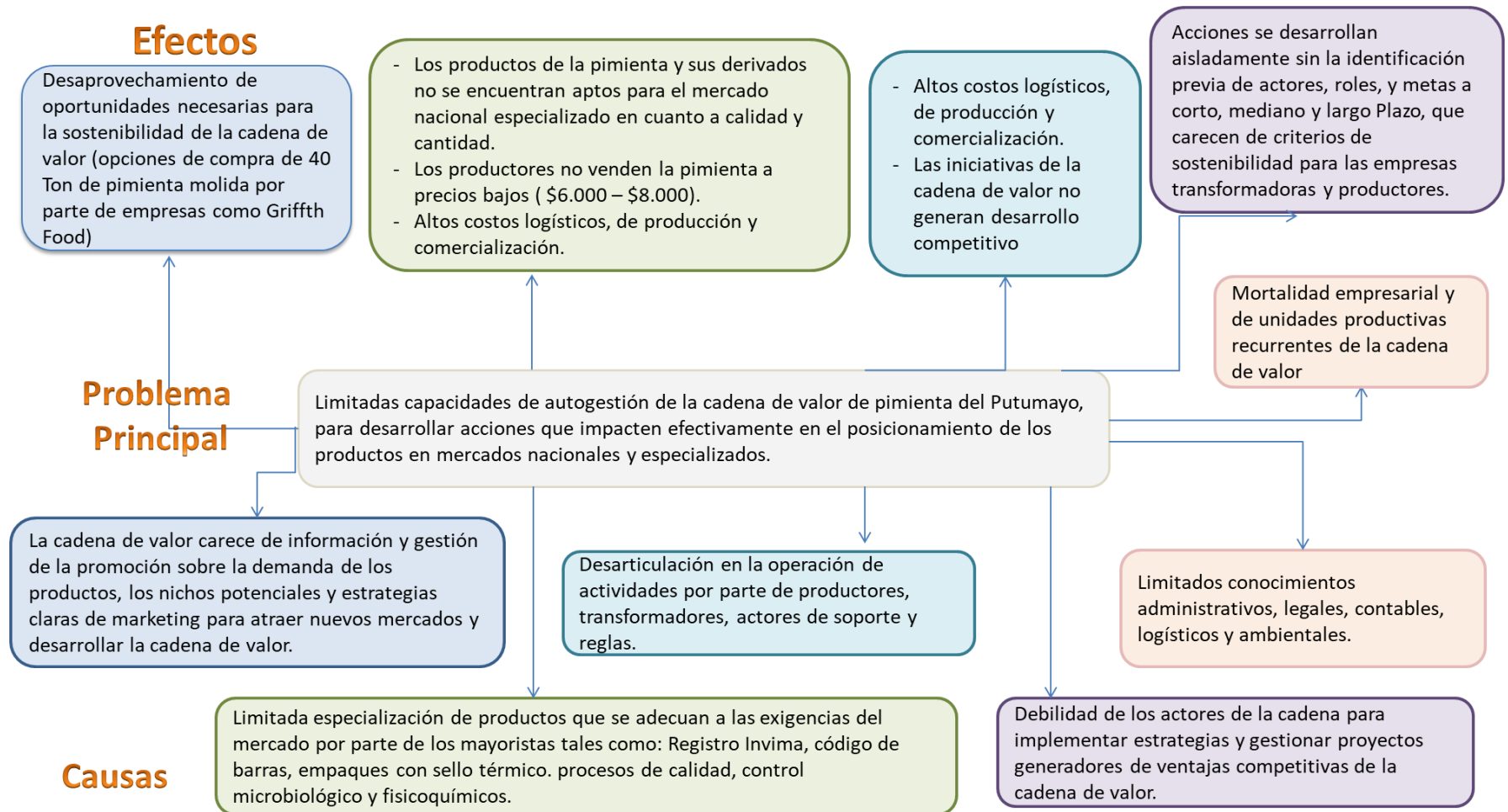
Tabla 3. Necesidades de Empresas Ancla.

Nombre:	Asociación Agropimentera del Valle del Guamuez – ASAPIV	Condimentos Putumayo S.A.
El problema	<p>Carece de maquinaria requerida para realizar la transformación de la pimienta en las condiciones y calidades requeridas por Clientes atractivos y potenciales, por lo tanto no ha logrado expandir sus mercado.</p> <p>Otros problemas de comercialización:</p> <p>1. No tienen clientes fijos mensuales que requieran cierta cantidad de</p>	<p>Obligaciones tributarias con la DIAN, con altos niveles de intereses de mora, Sanciones, los cuales evitan el apalancamiento necesario para mejorar la tecnificación de los procesos y la especialización de los productos.</p> <p>Otros problemas de comercialización: 1. No tienen</p>

Nombre:	Asociación Agropimentera del Valle del Guamuez – ASAPIV	Condimentos Putumayo S.A.
	pimienta segura al mes. 2. El contrabando desde el Ecuador los obliga a bajar de precios.	capital de trabajo para comprar la producción a las familias. 2. Los intermediarios bajaron el precio.
Necesidades descritas	Dotar de maquinaria necesaria y adoptar procesos técnicos de calidad para que la pimienta cuente con el proceso de transformación requerido para su comercialización.	Recuperación y fortalecimiento financiero y comercial de la empresa Condimentos Putumayo S.A.
Posible Planteamiento de solución	Con la adquisición de maquinaria y procesos técnicos de calidad, se pretende obtener el producto terminado que cumpla con todos los requerimientos de los clientes mayoristas.	Fortalecer los procesos y adecuar el producto de acuerdo a los requerimientos de los clientes mayoristas.

2.1.7. Análisis de la Cadena de Valor conforme a la Metodología de Desarrollo del Enfoque Sistémico de Mercado

Grafico 16. Árbol de problemas bajo el enfoque de Desarrollo del enfoque sistémico de mercado.



Fuente: Cámara de Comercio Putumayo

2.1.8. Descripción e Identificación de la problemática y las casusas subyacentes de la cadena de valor de la Pimienta.

PROBLEMÁTICA

La cadena de valor carece de información y gestión de la promoción sobre la demanda de los productos, los nichos potenciales y estrategias claras de marketing para atraer nuevos mercados y desarrollar la cadena de valor.

CUASAS SUBYACENTES

- Limitada especialización de productos que se adecuan a las exigencias del mercado por parte de los mayoristas tales como: Registro Invima, código de barras, empaques con sello térmico, procesos de calidad, control microbiológico y fisicoquímicos.
- Desarticulación en la operación de actividades por parte de productores, transformadores, actores de soporte y reglas.
- Debilidad de los actores de la cadena para implementar estrategias y gestionar proyectos generadores de ventajas competitivas de la cadena de valor.

2.2. Estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de pimienta en el Putumayo.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecimiento de la cadena de valor de pimienta en el Putumayo a través de su estructuración, organización prospectiva y adecuación de productos para mercados más competitivos.

INDICADORES 80% Aumento de Ventas de productos de pimienta y sus derivados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Tabla 4. Objetivos Específicos de la Cadena de valor

Objetivo específico	Meta
Estructurar la cadena de valor de la pimienta de manera íntegra los diferentes actores y productos regionales en una visión común que oriente las acciones para el desarrollo productivo de la Región	Protocolo de Operación – Administración de la cadena de valor

Objetivo específico	Meta
Estructuración, gestión y preparación de productos de la pimienta y sus derivados para la comercialización en grandes superficies comerciales.	2 productos adecuados para la comercialización de grandes superficies comerciales
Promoción y comercialización de los productos derivados de la pimienta en mercados competitivos como un proceso de fortalecimiento de la cadena de valor de la pimienta.	1 estrategia desarrollada para la para la expansión del mercado 5% de avance en el posicionamiento del mercado de la pimienta del Putumayo

2.3. Plan de Negocio de la Cadena de Valor con base a buenas prácticas empresariales de iniciativas clusterización y encadenamiento productivo.

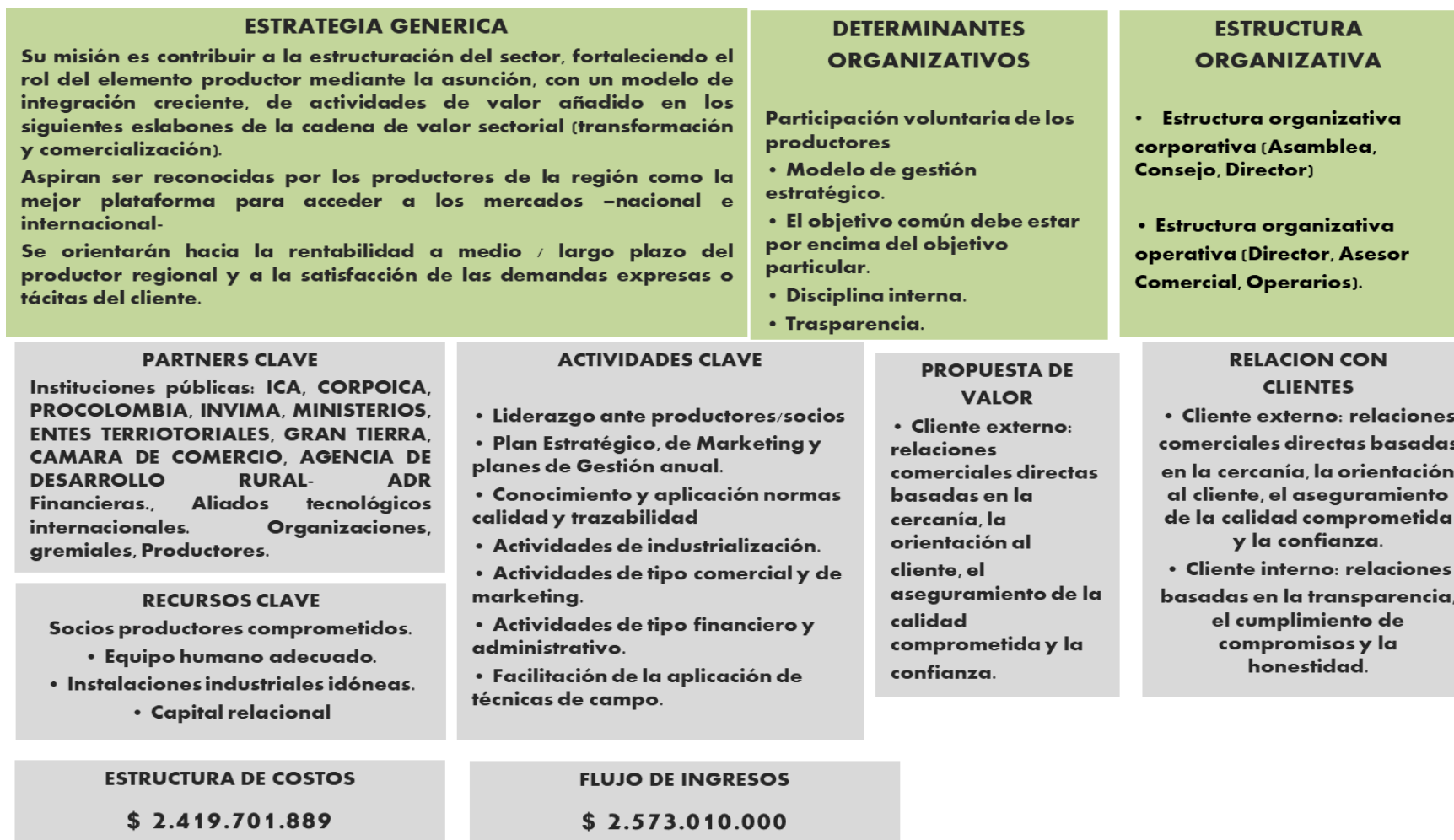
Utilizando como referencia la metodología del Lienzo Canvas se diseñan los preceptos iniciales bajo los cuales se construye el presente modelo de negocio y el formato de negocio.

Posteriormente se especifican las actividades y estructura de la cadena de valor, presentando los requerimientos necesarios para el fortalecimiento y operatividad de los Centros de transformación como anclas de la cadena de valor.

Se determina la inversión inicial, los costos operativos en un periodo comprendido de 5 años, para determinar la rentabilidad del proyecto se plantearon diferentes escenarios en relación a la producción regional, ventas, precios y a los beneficios que generará en su implementación.

2.3.1. Lienzo Canvas

Grafico 17. Lienzo canvas



2.3.2. Descripción del tipo de actividad productiva que se va a implementar

Área de pesaje: el vehículo transportador deberá al ingresar a la planta pasar por la báscula, con el fin de determinar el peso del producto que ingresa a la planta.

Recepción y descargue: el productor, entregará la pimienta en seco en bultos de polietileno, Si el producto está de acuerdo a las características y calidad requerida se procederá a la descarga cautelosa del producto.

Área de Clasificación y desinfección: El producto recibido será clasificado según su color y tamaño. Una vez seleccionado el producto, se efectúa el peso del producto y un proceso de esterilización y trillado.

Área de almacenamiento en Empaques esterilizados: Una vez trillado (el nivel de trillado depende según el cliente) clasificado el producto, la pimienta ira para un área específica.

Área de comercialización: El producto recepcionado será distribuido en un tiempo menor a tres días después de su recepción al aliado comercial en diferentes presentaciones y empaques, y con diferentes sabores. Con una influencia Gourmet para brindar valor agregado

2.3.2. Oportunidad del Negocio

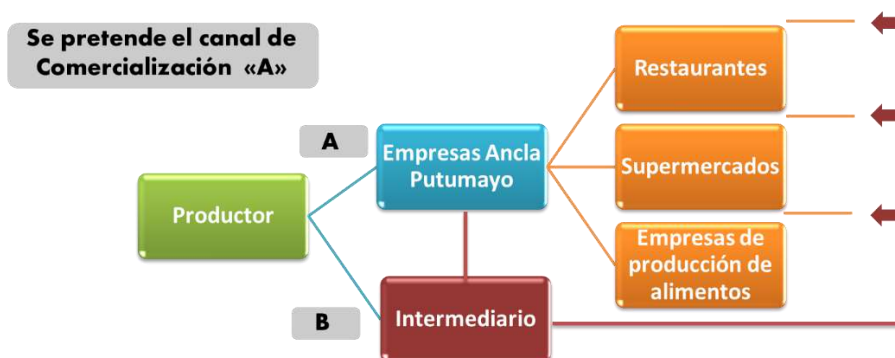
A través de los centros de transformación (Uno en Asapipv y/o otro en Condimentos Putumayo), y apoyándose en un equipo humano y tecnológico que permitirán la estandarización de procesos, adaptando productos para el mercado nacional con valor diferencial y la comercialización de la pimienta, facilitando compromisos comerciales de compra y venta del producto, con los productores y consumidores finales, disminuyendo la manipulación de precios con intermediarios.

Al incrementar sus ingresos permitirá mejorar la calidad de vida de las familias productoras de pimienta, contribuyendo a una estabilidad socioeconómica en el territorio. Igualmente brindará oportunidades de empleos viables para que los productores no opten por alternativas de cultivos ilícitos.

2.3.3. Proyección de Ventas

Para hacer la proyección de ventas se tuvo en cuenta la investigación realizada y sobre todo bajo el target y el tamaño del mercado Nacional, abordando principalmente los mayoristas en cuanto a Restaurantes de Cadena y Empresas de Producción de Alimentos, Supermercados.

Grafico 18. Canal de comercialización



Fuente: Cámara de Comercio de Putumayo. Este estudio

De igual manera se identificaron costos directos relacionados con los servicios de acopio, empaque de la pimienta, en este proceso se incluyen costos relacionados con el cargue, descargue y empacado por un margen de 11%, el 89% de los costos hace referencia al valor de compra estimado de los bultos de pimienta. Y se crearon 3 escenarios de venta para evaluar si una nueva organización de la cadena de valor puede orientar a la sostenibilidad y competitividad de la cadena.

Tabla 5. Escenarios de Ventas

ESCENARIO	TON	KILOS	PRECIO	TOTAL VENTAS	DIFERENCIAL
1 Con 536 Ton con precio de Compra \$15.300 por kilo (Incluye costos de cargue y escargue"16%") y de Venta v \$18.000	536	536.000	\$ 15.300	\$ 8.200.800.000	\$ 1.447.200.000
	536	536.000	\$ 18.000	\$ 9.648.000.000	
2 Con 386 Ton con precio de Compra \$13.600 por kilo (Incluye costos de cargue y descargue"16%") y de Venta \$16.000	386	385.952	\$ 13.600	\$ 5.248.940.400	\$ 926.283.600
	386	385.952	\$ 16.000	\$ 6.175.224.000	
3 Con 214 Ton con precio de Compra \$10.200 por kilo (Incluye costos de cargue y descargue"16%") y de Venta v \$12.000	214	214.418	\$ 10.200	\$ 2.187.058.500	\$ 385.951.500
	214	214.418	\$ 12.000	\$ 2.573.010.000	

Fuente: Cámara de Comercio de Putumayo, Este estudio.

2.3.4. Proyección de Inversión

Maquinaria y Equipo

Para cumplir con requerimientos técnicos de producto tales como etiquetado térmico, código de barras, y procesos profundos de comercialización, se debe proyectar la adquisición de este tipo de elementos.

Tabla 6. Equipo de computo

EQUIPO DE COMPUTO			
CONCEPTO	CANTIDAD	VR UNIT	VR TOTAL
Computadores	2	\$ 894.000	\$ 1.788.000
Impresora Epson calor	1	\$ 584.000	\$ 584.000
Movil	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Software Inventario	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Lector de codigo de barras	1	\$ 800.000	\$ 800.000
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 3.874.000

Para la operación logística en los puntos de transformación de una forma eficiente y a escala se requieren los siguientes elementos.

Tabla 7. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
CONCEPTO	CANTIDAD	VR UNIT	VR TOTAL
Punto de Pago	1	250.000	250.000
Canastas	500	22.000	11.000.000
Estantes y otros metalicos	18	234.000	4.212.000
Bancos de espera	3	100.000	300.000
Papelería	10	50.000	500.000
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			16.262.000

Tabla 8. Dotación Esterelizador

CONCEPTO	VR.BIEN
DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO ESTERLIZACIÓN PROCESAMIENTO PIMIENTA	\$ 73.400.000

Además de los gastos de registro e impuestos mercantiles

Tabla 9. Gastos de registro mercantil e impuestos

GASTOS DE RENOVACIÓN			
No.	TRAMITE	ENTIDAD	TARIFA
1	Registro Mercantil	Cámara de Comercio	500.000
2	Certificado Bomberil	Cuerpo de Bomberos Voluntarios	40.000
3	Registro Industria y Comercio	Alcaldía municipal	120.000
4	Avisos Publicitarios		2.500.000
GASTOS DE RENOVACIÓN			3.160.000

En cuanto a gastos de nomina con un Gerente un asesor comercial y 3 operativos básicos para la operación de la cadena de valor generaría la siguiente nómina.

Tabla 10. Costos laborales a 5 años

COSTOS LABORALES	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
SALARIO Y AUXILIOS	\$ 76.902.264	\$ 83.054.445	\$ 88.868.256	\$ 95.089.034	\$ 101.745.267
SUELDO BASICO	\$ 74.906.904	\$ 80.899.456	\$ 86.562.418	\$ 92.621.788	\$ 99.105.313
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 1.995.360	\$ 2.154.989	\$ 2.305.838	\$ 2.467.247	\$ 2.639.954
SEGURIDAD Y PARAFISCALES	\$ 22.554.443	\$ 24.358.799	\$ 26.063.915	\$ 27.888.389	\$ 29.840.576
SALUD	\$ 5.148.828	\$ 5.560.735	\$ 5.949.986	\$ 6.366.485	\$ 6.812.139
PENSION	\$ 5.148.828	\$ 5.560.735	\$ 5.949.986	\$ 6.366.485	\$ 6.812.139
ARL	\$ 671.922	\$ 725.676	\$ 776.473	\$ 830.826	\$ 888.984
ICBF	\$ 3.861.621	\$ 4.170.551	\$ 4.462.490	\$ 4.774.864	\$ 5.109.104
SENA	\$ 2.574.414	\$ 2.780.367	\$ 2.974.993	\$ 3.183.243	\$ 3.406.070
COMFAMILIAR	\$ 5.148.828	\$ 5.560.735	\$ 5.949.986	\$ 6.366.485	\$ 6.812.139
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 28.099.731	\$ 30.347.710	\$ 32.472.050	\$ 34.745.093	\$ 37.177.250
CESANTIAS	\$ 10.722.435	\$ 11.580.230	\$ 12.390.846	\$ 13.258.205	\$ 14.186.280
INTERES CESANTIAS	\$ 1.287.207	\$ 1.390.184	\$ 1.487.497	\$ 1.591.621	\$ 1.703.035
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 10.722.435	\$ 11.580.230	\$ 12.390.846	\$ 13.258.205	\$ 14.186.280
VACACIONES	\$ 5.367.654	\$ 5.797.066	\$ 6.202.861	\$ 6.637.061	\$ 7.101.655
TOTAL ANUAL	\$ 127.556.439	\$ 137.760.954	\$ 147.404.220	\$ 157.722.516	\$ 168.763.092

Tabla 11. Estado de resultados primer escenario

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS BRUTOS	9.648.000.000	10.323.360.000	11.045.995.200	11.819.214.864	12.646.559.904
COSTOS DE VENTAS	8.200.800.000	8.774.856.000	9.389.095.920	10.046.332.634	10.749.575.919
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	1.447.200.000	1.548.504.000	1.656.899.280	1.772.882.230	1.896.983.986
GASTOS OPERACIONALES					
Costos laborales	127.556.439	137.760.954	147.404.220	157.722.516	168.763.092
Transporte	9.600.000	10.272.000	10.991.040	11.760.413	12.583.642
Papelería	400.000	432.000	466.560	503.885	544.196
Mantenimiento	1.450.000	1.566.000	1.691.280	1.826.582	1.972.709
Servicios Públicos	6.000.000	6.480.000	6.998.400	7.558.272	8.162.934
Renovación mercantil	120.000	129.600	139.968	151.165	163.259
Depreciaciones	4.027.200	4.027.200	4.027.200	4.027.200	4.027.200
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	149.153.639	160.667.754	171.718.668	183.550.033	196.217.031
UTILIDAD OPERACIONAL	1.298.046.361	1.387.836.246	1.485.180.612	1.589.332.196	1.700.766.955
GASTOS NO OPERACIONALES					
Impuestos	45.431.623	48.574.269	51.981.321	55.626.627	59.526.843
Publicidad					
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	45.431.623	48.574.269	51.981.321	55.626.627	59.526.843
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1.252.614.739	1.339.261.978	1.433.199.290	1.533.705.569	1.641.240.112
PROVISION IMPUESTO (34%)	425.889.011	455.349.072	487.287.759	521.459.894	558.021.638
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	826.725.728	883.912.905	945.911.532	1.012.245.676	1.083.218.474
RESERVA LEGAL (10%)	82.672.573	88.391.291	94.591.153	101.224.568	108.321.847
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	744.053.155	795.521.615	851.320.378	911.021.108	974.896.626

Tabla 12. Estado de resultados segundo escenario

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS BRUTOS	6.175.224.000	6.607.489.680	7.070.013.958	7.564.914.935	8.094.458.980
COSTOS DE VENTAS	5.248.940.400	5.616.366.228	6.009.511.864	6.430.177.694	6.880.290.133
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	926.283.600	991.123.452	1.060.502.094	1.134.737.240	1.214.168.847
GASTOS OPERACIONALES					
Costos laborales	127.556.439	137.760.954	147.404.220	157.722.516	168.763.092
Transporte	9.600.000	10.272.000	10.991.040	11.760.413	12.583.642
Papelería	400.000	432.000	466.560	503.885	544.196
Mantenimiento	1.450.000	1.566.000	1.691.280	1.826.582	1.972.709
Servicios Públicos	2.088.000	2.255.040	2.435.443	2.630.279	2.840.701
Renovación mercantil	120.000	129.600	139.968	151.165	163.259
Depreciaciones	4.027.200	4.027.200	4.027.200	4.027.200	4.027.200
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	145.241.639	156.442.794	167.155.712	178.622.040	190.894.798
UTILIDAD OPERACIONAL	781.041.961	834.680.658	893.346.382	956.115.200	1.023.274.049
GASTOS NO OPERACIONALES					
Impuestos	27.336.469	29.213.823	31.267.123	33.464.032	35.814.592
Publicidad					
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	27.336.469	29.213.823	31.267.123	33.464.032	35.814.592
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	753.705.493	805.466.835	862.079.259	922.651.168	987.459.457
PROVISION IMPUESTO (34%)	256.259.868	273.858.724	293.106.948	313.701.397	335.736.216
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	497.445.625	531.608.111	568.972.311	608.949.771	651.723.242
RESERVA LEGAL (10%)	49.744.563	53.160.811	56.897.231	60.894.977	65.172.324
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	447.701.063	478.447.300	512.075.080	548.054.794	586.550.918

Tabla 13. Estado de resultados tercer escenario

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
INGRESOS BRUTOS	2.573.010.000	2.753.120.700	2.945.839.149	3.152.047.889	3.372.691.242	3.608.779.629	3.861.394.203	4.131.691.797	4.420.910.223	4.730.373.938	5.061.500.114	5.415.805.122	5.794.911.480	6.200.555.284	6.634.594.154
COSTOS DE VENTAS	2.187.058.500	2.340.152.595	2.503.963.277	2.679.240.706	2.866.787.555	3.067.462.684	3.282.185.072	3.511.938.027	3.757.773.689	4.020.817.847	4.302.275.097	4.603.434.354	4.925.674.758	5.270.471.991	5.639.405.031
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	385.951.500	412.968.105	441.875.872	472.807.183	505.903.686	541.316.944	579.209.130	619.753.770	663.136.533	709.556.091	759.225.017	812.370.768	869.236.722	930.083.293	995.189.123
GASTOS OPERACIONALES															
Costos laborales	127.556.439	137.760.954	147.404.220	157.722.516	168.763.092	180.576.508	193.216.864	206.742.044	221.213.988	236.698.967	253.267.894	270.996.647	289.966.412	310.264.061	331.982.545
Transporte	9.600.000	10.272.000	10.991.040	11.760.413	12.583.642	13.464.497	14.407.011	15.415.502	16.494.587	17.649.208	18.884.653	20.206.579	21.621.039	23.134.512	24.753.928
Papelaría	400.000	432.000	466.560	503.885	544.196	587.731	634.750	685.530	740.372	799.602	863.570	932.656	1.007.268	1.087.849	1.174.877
Mantenimiento	1.450.000	1.566.000	1.691.280	1.826.582	1.972.709	2.130.526	2.300.968	2.485.045	2.683.849	2.898.557	3.130.441	3.380.877	3.651.347	3.943.454	4.258.931
Servicios Públicos	2.088.000	2.255.040	2.435.443	2.630.279	2.840.701	3.067.957	3.313.394	3.578.465	3.864.742	4.173.922	4.507.835	4.868.462	5.257.939	5.678.574	6.132.860
Renovación mercantil	120.000	129.600	139.968	151.165	163.259	176.319	190.425	205.659	222.112	239.881	259.071	279.797	302.180	326.355	352.463
Depreciaciones	4.027.200	4.027.200	4.027.200	4.027.200	4.027.200	4.027.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	145.241.639	156.442.794	167.155.712	178.622.040	190.894.798	204.030.738	214.063.411	229.112.246	245.219.650	262.460.136	280.913.465	300.665.017	321.806.186	344.434.806	368.655.605
UTILIDAD OPERACIONAL	240.709.861	256.525.311	274.720.161	294.185.143	315.008.888	337.286.206	365.145.719	390.641.524	417.916.884	447.095.955	478.311.552	511.705.751	547.430.536	585.648.486	626.533.518
GASTOS NO OPERACIONALES															
Impuestos	8.424.845	8.978.386	9.615.206	10.296.480	11.025.311	11.805.017	12.780.100	13.672.453	14.627.091	15.648.358	16.740.904	17.909.701	19.160.069	20.497.697	21.928.673
Publicidad															
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	8.424.845	8.978.386	9.615.206	10.296.480	11.025.311	11.805.017	12.780.100	13.672.453	14.627.091	15.648.358	16.740.904	17.909.701	19.160.069	20.497.697	21.928.673
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	232.285.016	247.546.925	265.104.955	283.888.663	303.983.577	325.481.189	352.365.619	376.969.071	403.289.793	431.447.596	461.570.648	493.796.050	528.270.467	565.150.789	604.604.845
PROVISION IMPUESTO (34%)	78.976.906	84.165.955	90.135.685	96.522.146	103.354.416	110.663.604	119.804.310	128.169.484	137.118.530	146.692.183	156.934.020	167.890.657	179.611.959	192.151.268	205.565.647
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	153.308.111	163.380.971	174.969.270	187.366.518	200.629.161	214.817.585	232.561.308	248.799.587	266.171.263	284.755.414	304.636.627	325.905.393	348.658.508	372.999.521	399.039.198
RESERVA LEGAL (10%)	15.330.811	16.338.097	17.496.927	18.736.652	20.062.916	21.481.758	23.256.131	24.879.959	26.617.126	28.475.541	30.463.663	32.590.539	34.865.851	37.299.952	39.903.920
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	137.977.300	147.042.874	157.472.343	168.629.866	180.566.245	193.335.826	209.305.178	223.919.628	239.554.137	256.279.872	274.172.965	293.314.854	313.792.658	335.699.569	359.135.278

2.4 Validación y evaluación de la gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la cadena de valor de la Pimienta del Putumayo.

Los parámetros de medición para la validación si la estructura de administración de la cadena de valor funciona se realiza la evaluación económica a través de los índices del VPN y la TIR, el periodo de recuperación de la inversión, y la rentabilidad en función de las ventas.

2.4.1 Valor Presente Neto (VPN).

Para hallar el Valor Actual Neto (VAN) económico, se tomó en cuenta los siguientes datos:

Tabla 14. Valor presente neto primer escenario

CONCEPTO	P	VALOR	VALOR PRESENTE
INVERSION INICIAL	0	-\$2.040.463.392,00	-\$2.040.463.392
INGRESOS AÑO 1	1	744.053.154,83	\$682.617.573
INGRESOS AÑO 2	2	795.521.614,76	\$669.574.627
INGRESOS AÑO 3	3	851.320.378,36	\$657.375.532
INGRESOS AÑO 4	4	911.021.108,24	\$645.390.321
INGRESOS AÑO 5	5	974.896.626,27	\$633.615.916

TASA OPORTUNIDAD	9%
VR PRESENTE NETO	1.248.110.577,70

TASA INTERNA RETORNO	29,307892%
-----------------------------	-------------------

Debido a que el VPN se muestra mayor que 0, el proyecto se muestra

Rentable desde el punto de vista económico, puesto que el proyecto cumple con la tasa de rentabilidad esperada de 9%.

Tabla 15. Valor presente neto segundo escenario

CONCEPTO	P	VALOR	VALOR PRESENTE
INVERSION INICIAL	0	-\$2.040.463.392,00	-\$2.040.463.392
INGRESOS AÑO 1	1	447.701.062,70	\$410.734.920
INGRESOS AÑO 2	2	478.447.300,16	\$402.699.520
INGRESOS AÑO 3	3	512.075.079,63	\$395.415.917
INGRESOS AÑO 4	4	548.054.793,93	\$388.255.833
INGRESOS AÑO 5	5	586.550.917,71	\$381.217.851
INGRESOS AÑO 6	6	627.739.425,99	\$374.300.510
INGRESOS AÑO 7	7	671.808.598,17	\$436.629.494
TASA OPORTUNIDAD		9%	
VR PRESENTE NETO		312.161.158,99	
TASA INTERNA RETORNO		17,626381%	

Rentable desde el punto de vista económico, puesto que el proyecto cumple con la tasa de rentabilidad esperada de 9%. No obstante este escenario es mas aterrizado a la realidad, no obstante, requiere que se genere una producción mayor a la reportada en las vigencias anteriores.

Tabla 16. Valor presente neto tercer escenario

CONCEPTO	P	VALOR	VALOR PRESENTE
INVERSION INICIAL	0	-\$2.040.463.392,00	\$2.040.463.392
INGRESOS AÑO 1	1	137.977.299,66	\$126.584.679
INGRESOS AÑO 2	2	147.042.873,71	\$123.763.045
INGRESOS AÑO 3	3	157.472.343,33	\$121.597.542
INGRESOS AÑO 4	4	168.629.866,08	\$119.461.648
INGRESOS AÑO 5	5	180.566.244,91	\$117.355.670
INGRESOS AÑO 6	6	193.335.826,10	\$125.655.021
INGRESOS AÑO 7	7	209.305.177,60	\$136.034.004
INGRESOS AÑO 8	8	223.919.627,96	\$145.532.394
INGRESOS AÑO 9	9	239.554.136,89	\$155.693.752
INGRESOS AÑO 10	10	256.279.872,24	\$166.564.333
INGRESOS AÑO 11	11	274.172.964,73	\$178.193.615
INGRESOS AÑO 12	12	293.314.853,80	\$190.634.530
INGRESOS AÑO 13	13	313.792.657,64	\$203.943.697
INGRESOS AÑO 14	14	335.699.568,87	\$218.181.686

TASA OPORTUNIDAD	9%
VR PRESENTE NETO	-457.649.374,27

TASA INTERNA RETORNO	5,368292%
-----------------------------	------------------

Este escenario representa la normalidad de la cadena se brindan los productos a un precio actual y con las mismas condiciones y al promedio de producción departamental. Se evidencia un Valor presente neto negativo y una tasa interna de retorno inferior al 9 %

2.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para hallar la Tasa Interna de Retorno (TIR) se tomó en cuenta que la TIR sería la tasa que permite un VPN igual a 0, es decir, es la tasa que permite ver la TIR, al ser la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, es mayor que la tasa de rentabilidad esperada en los escenarios 1 y 2 de 17,62% y 29,3% respectivamente por lo tanto en cuanto a la organización y prospectiva de la cadena de valor de la pimienta se sugiere proyectarse a un segundo escenario a corto plazo y a un primer escenario a un mediano plazo como una organización planteada desde la operación de la cadena de valor por un beneficio común, tanto de productores como transformadores entre otros.

2.4.3 Periodo de recuperación de la inversión. Según el flujo de caja, el proyecto presenta en periodo de recuperación de la inversión de 3 años.

Tabla 17. Valor presente Neto primer escenario

RETORNO		
INVERSION	-\$2.040.463.392,00	
AÑOS MEDIBLES	VR AÑO	VR ACUMULADO
AÑO 1	682.617.573,23	-1.357.845.819
AÑO 2	669.574.627,35	-688.271.191
AÑO 3	657.375.532,41	-30.895.659
AÑO 4	645.390.320,89	614.494.662
AÑO 5	633.615.915,81	1.248.110.578

RETORNO DE LA INVERSION	AÑO 4
--------------------------------	--------------

Para el primer escenario en el que se producen 536 Ton de Pimienta a un precio muy justo \$18.000 por kilo se evidencia un retorno de la inversión a 4 años

Tabla 18. Valor presente Neto segundo escenario

RETORNO		
INVERSION	-\$2.040.463.392,00	
AÑOS MEDIBLES	VR AÑO	VR ACUMULADO
AÑO 1	410.734.919,91	-1.629.728.472
AÑO 2	402.699.520,38	-1.227.028.952
AÑO 3	395.415.917,04	-831.613.035
AÑO 4	388.255.833,06	-443.357.202
AÑO 5	381.217.851,08	-62.139.351
AÑO 6	374.300.509,51	312.161.159
RETORNO DE LA INVERSION		AÑO 6

Tabla 19. Valor presente Neto tercer escenario

RETORNO		
INVERSION	-\$2.040.463.392,00	
AÑOS MEDIBLES	VR AÑO	VR ACUMULADO
AÑO 1	126.584.678,59	-1.913.878.713
AÑO 2	123.763.044,95	-1.790.115.668
AÑO 3	121.597.542,08	-1.668.518.126
AÑO 4	119.461.648,47	-1.549.056.478
AÑO 5	117.355.669,87	-1.431.700.808
AÑO 6	125.655.021,48	-1.306.045.787
AÑO 7	136.034.004,23	-1.170.011.782
AÑO 8	145.532.394,22	-1.024.479.388
AÑO 9	155.693.752,28	-868.785.636
AÑO 10	166.564.332,65	-702.221.303
AÑO 11	178.193.615,05	-524.027.688
AÑO 12	190.634.529,55	-333.393.159
AÑO 13	203.943.696,99	-129.449.462
AÑO 14	218.181.686,17	88.732.225
RETORNO DE LA INVERSION		AÑO 11

En un segundo escenario estaríamos observando el retorno de la inversión en el sexto año y en el tercero al año Numero 14

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se han obtenido al elaborar el proyecto son las siguientes:

- Respecto al análisis del mercado se puede establecer que las oportunidades de comercialización de productos de pimienta del putumayo poseen ventajas comparativas y competitivas que deben fortalecerse para aprovechar la brecha de oferta existente en el país.
- Es importante tener en cuenta que la modalidad del tipo de negocio de cadena de valor estaría incursionando como pionera en el mercado del putumayo genera una ventaja competitiva y comparativa
- El contacto adquirido como conjunto de la cadena de valor con proveedores a nivel nacional, permite establecer mejores precios y de esta forma poder competir en el mercado.
- El estudio permitió identificar el personal requerido para el logro de los objetivos establecidos por la cadena de valor, siendo este un factor fundamental para la operatividad de la cadena bajo un formato de rentable y sostenible tanto para la administración de la cadena como para los actores en si
- Las proyecciones realizadas en el estudio financiero indican un panorama favorable para la cadena de valor diferente al estado actual por ello es importante consolidar procesos organizativos estructurales que permitan abordar cuellos de botella
- En la evaluación financiera del plan de negocio genera un beneficio representativo teniendo en cuenta una Tasa Interna de Retorno del 17,62%, y a mediano plazo un 29,3% y que se puede observar el retorno de la inversión en el 4 año.
- A nivel social se produce un impacto positivo mediante la generación de 3 empleos directos con un valor en el primer año y mejorando la calidad de vida

de las 586 familias y generando mayor movimiento en la economía local y nacional.

RECOMENDACIONES

- Una vez comprobado que el proyecto es factible se recomienda iniciar la gestión para obtener el financiamiento externo requerido para proceder con la ejecución del proyecto.
- Al ser un proyecto ambicioso se recomienda presentarse a diferentes convocatorias para cadenas de valor o iniciativas cluster como Innpulsa Colombia.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los estudios se recomienda como una opción de inversión sectorial, puesto que el mercado es amplio que puede ser una importante oportunidad de emprendimiento y éxito en la región.
- Por ser un proyecto ambicioso se recomienda utilizar las mejores estrategias de posicionamiento agresivas y de alta inversión para obtener un buen posicionamiento en el mercado en el corto plazo con victorias tempranas.

BIBLIOGRAFIA

Quirós M, R. 2001. Apuntes sobre procesamiento de especias y condimentos en agroindustrias rurales de Costa Rica. San José. 40 p.

Blanco, M. Procesamiento de frutas, hortalizas y especias en pequeña escala. Alternativas Tecnológicas para la Pequeña Agroindustria (ALTERSYAL). San José, 1992. 70 p.

Paltrinieri, G; Figuerola, F. 1993. Procesamiento de Frutas y Hortalizas Mediante Métodos Artesanales y de Pequeña Escala. Manual Técnico. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. Santiago. Página 65.

Albu, Mike y Griffith, Alison (2005); Mapeo del mercado: un marco de referencia para el desarrollo empresarial rural -políticas y prácticas; Acción Práctica, Bourton-on-Dunsmore (Reino Unido).

Helvetas (2002); ¡Los clientes primero! Juego de herramientas de evaluación rápida del mercado. Antecedentes teóricos y experiencias de varios eventos de RMA; Experiencia y aprendizajes en la cooperación internacional, Volumen 3, Zurich (Suiza).

ILO (2000); Evaluación rápida del mercado: manual para empresarios; Departamento de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SEED), Programa InFocus, Ginebra (Suiza).

Nourse, Tim et al (2007); Desarrollo de mercados en entornos afectados por la crisis: lecciones resultantes de la reconstrucción económica en favor de los pobres; Red SEEP, Washington DC.

Palmade, V (2005); Análisis a nivel de la industria: una forma de identificar las restricciones que limitan el crecimiento económico; Documento sobre Investigación de Políticas del Banco Mundial 3551, Washington DC.

Cámara de Comercio de Putumayo (2016) Plan Regional de Competitividad 2015- 2032

Cámara de Comercio de Putumayo (2017) Estudio de mercado y Plan Sectorial de la Pimienta

Cámara de Comercio de Putumayo (2017) Estudio de Vocación empresarial