



**FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE FRUTOS AMAZÓNICOS DE PUTUMAYO EN EL MUNICIPIO
DE PUERTO ASÍS**

YADÍRA LOZANO RODRÍGUEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS**

BOGOTÁ

2023



**FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE FRUTOS AMAZÓNICOS DE PUTUMAYO EN EL
MUNICIPIO DE PUERTO ASÍS**

YADÍRA LOZANO RODRÍGUEZ

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión de
Agronegocios**

Director: Ing. JUAN CARLOS PEREZ MARTELO, MBA

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS**

BOGOTÁ

2023

Contenido

Resumen.....	12
Abstract.....	14
1. Introducción	17
2. Antecedentes de la Investigación	19
2.1. Antecedentes Internacionales	19
2.2. Antecedentes Nacionales	21
3. Situación Problemática.....	24
3.1. Análisis de Causalidad.....	24
3.2. Análisis del Problema	25
3.3. Pregunta de Investigación.....	28
4. Justificación.....	29
5. Objetivos	36
5.1. Objetivo General.....	36
5.2. Objetivos Específicos	36
6. Análisis Estratégico y Prospectivo.....	37
6.1. Análisis de Megatendencias.....	37
6.2. Análisis de Benchmarking	39
6.3. Análisis del Entorno: PESTEL	41
6.4. Análisis Estratégico: Matriz DOFA.....	41
6.5. Análisis MEFI vs MEFE.....	47

7. Marco de Referencia.....	50
7.1 Estado del Arte.....	50
7.2. Marco Histórico	55
7.3. Marco Teórico.....	57
Concepto del Plan de Negocios.....	58
Finalidad del Plan de Negocios.	58
Componentes del Plan de Negocios	58
Plan Financiero.....	59
Gestión Estratégica	60
Copoazú (<i>Theobroma grandiflorum</i>)	61
7.4. Marco Geográfico	64
8. Marco Metodológico	68
8.1. Diseño Metodológico.....	68
8.2. Tipo de Investigación.....	68
Investigación Documental.....	68
Investigación de Experimental	69
8.3. Fuentes de Información	69
8.4. Población y Muestra	69
8.5. Recolección de la Información	71
9. Estudio de Mercado	73
9.1. Ficha del Estudio	73
9.2. Desarrollo del Estudio	74
9.3. Análisis de la demanda	75
9.3.1. Tabulación y Resultados.....	75
9.4.1. Tabulación y Resultados.....	86

10. Estudio Técnico	93
10.1. Sistema de Siembra.....	95
10.2. Plan de Mejoras	99
11. Análisis Organizacional.....	104
11.1. Organización	104
Modelo de Negocio	105
Nombre e Imagen Corporativa	105
Propietario	107
Productos o Servicios que Genera	107
Ubicación	107
Visión.....	107
Misión	108
Valores Corporativos	108
Principios.....	109
Política De Calidad	109
11.2. Estructura Organizativa	109
11.3. Política de Calidad	110
11.4. Responsabilidad Social y Ambiental	110
11.5. Manual De Funciones De La Asociación De Productores De Frutos Amazónicos De Putumayo Asofrumayo	111
12. Estudio legal y ambiental	116
13. Estudio financiero	118
13.1. Proyección de ventas por año	118
13.2. Capacidad del negocio en una hectárea	119
14. Resultados.....	122
15. Conclusiones	123

16.	Recomendaciones	125
17.	Bibliografía	126
18.	Anexos	132

Índice de tablas

Tabla 1. Benchmarking competitivo _____	39
Tabla 2. Matriz DOFA del agronegocio _____	42
Tabla 3. Fortalezas y debilidades del agronegocio. _____	43
Tabla 4. Fortalezas y debilidades del agronegocio _____	44
Tabla 5. Objetivos estratégicos _____	45
Tabla 6. Referencia internacional 1 _____	50
Tabla 7. Referencia internacional 2 _____	51
Tabla 8. Referencia nacional 3 _____	53
Tabla 9. Referencia regional 4 _____	54
Tabla 10. Composición nutritiva de la pulpa de copoazú _____	63
Tabla 11. Descripción de actividades realizadas por objetivo _____	71
Tabla 12. Ficha técnica del estudio de mercado de copoazú basado en Puerto Asís Putumayo _____	73
Tabla 13. Género _____	75
Tabla 14. Localización de la demanda potencial _____	76
Tabla 15. Tipo de productos _____	78
Tabla 16. Frecuencia de compra _____	80
Tabla 17. Preferencias del comprador _____	81
Tabla 18. Preferencia del mecanismo de compra _____	82
Tabla 19. Valor potencial _____	83
Tabla 20. Presentación _____	84
Tabla 21. Demanda potencial anual _____	85
Tabla 22. Género _____	87
Tabla 23. Área sembrada _____	88
Tabla 24. Edad de cultivo _____	89
Tabla 25. Número de plantas establecidas _____	90
Tabla 26. Modelo productivo _____	91
Tabla 27. Problemas reportados _____	92
Tabla 28. Especies vegetales acompañantes para el establecimiento de sistemas agroforestales y policultivo _____	97
Tabla 29. Clasificación taxonómica _____	98
Tabla 30. Plan de mejoras enfocado en el manejo agronómico de cultivo _____	100

Tabla 31. <i>Convenciones modelo productivo</i>	102
Tabla 32. <i>Presidente y vicepresidente</i>	113
Tabla 33. <i>Secretario y tesorero</i>	114
Tabla 34. <i>Asuntos regulatorios en una finca productora de frutales amazónicos</i>	116

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama Ishikawa Asofrumayo	26
Figura 2. Árbol de objetivos	27
Figura 3. Comportamiento en exportación de frutas a otros países	29
Figura 4. Producción por grupo de cultivos en Colombia 2019	30
Figura 5. Distribución de cultivos permanentes En Puerto Asís en 2020	31
Figura 6. Distribución de cultivos permanentes en Puerto Asís	32
Figura 7. Producción y rendimiento de copoazú en Putumayo 2008-2021	33
Figura 8. Megatendencias	37
Figura 9. Análisis PESTEL Asofrumayo	41
Figura 10. Factores internos	47
Figura 11. Factores externos	48
Figura 12. Ponderación	49
Figura 13. Fruto y árbol de copoazú identificado en fincas productoras de Asofrumayo	61
Figura 14. Fenología del cultivo en Putumayo	64
Figura 15. Mapa geográfico de Putumayo	65
Figura 16. Distribución de municipios de Putumayo	66
Figura 17. Localización municipio de Puerto Asís.	67
Figura 18. Demanda potencial discrimina por género.	76
Figura 19. Ubicación de Puerto Asís y Caquetá.	77
Figura 20. Ubicación de la demanda potencial.	77
Figura 21. Demanda potencial por tipo de productos de la agroindustria.	79
Figura 22. Frecuencia de compra	80
Figura 23. Preferencias del consumidor	81
Figura 24. Mecanismos de compra	83
Figura 25. Valor del copoazú en fresco	84
Figura 26. Presentación requerida	85
Figura 27. Demanda potencial	86
Figura 28. Identificación de productores por género	87
Figura 29. Área sembrada por productor	88
Figura 30. Edad del cultivo de copoazú en Puerto Asís	89
Figura 31. Disponibilidad de plantas en Puerto Asís	90

Figura 32. Modelos productivos en Puerto Asís _____	91
Figura 33. Problemas identificados en el manejo del cultivo _____	92
Figura 34. Geolocalización de las fincas asofrumayo _____	93
Figura 36. Visitas en fincas productoras de Asofrumayo _____	94
Figura 37. Flujograma del proceso productivo del copoazú _____	95
Figura 38. Situación actual de los cultivos a 2023 _____	96
Figura 39. Fruto de copoazú _____	98
Figura 40. Modelo productivo _____	104
Figura 41. Model Business Canvas _____	105
Figura 42. Imagen corporativa. Asociación de productores de Frutos de Putumayo Asofrumayo. _____	105
Figura 43. Estructura organizacional de Asofrumayo _____	109
Figura 44. Proyección de ventas _____	118
Figura 48. Balance general _____	119
Figura 49. Estado de resultados _____	121

Dedicatoria



Dedico este logro a mi mamá, mi papá y mis hermanos, por apoyarme en todo lo que me he propuesto, quienes, con todo su amor y respeto, han estado en cada etapa de mi vida, les han dado alas a mis proyectos y están pendientes de mi bienestar.

Agradecimientos

Le doy gracias a Dios por la vida, por la salud y por estar presente desde cada persona que influyó en todo el proceso de construcción de este documento.

Agradecimiento especial los integrantes de la asociación de productores de frutos de Putumayo Asofrumayo, por su disposición y apoyo brindado para que esta investigación fuera una realidad.

Agradecimientos a la Fundación Agraria de Colombia, por darme los conocimientos a través de los docentes, quienes con su expertis me guiaron con su constancia y apoyo, en especial a mi director de tesis, quien con su amabilidad y profesionalismo logró encaminarme para alcanzar este objetivo.

A Agroindustrias de alimentos de Puerto Asís Agroinpa, quien desde siempre ha estado al pendiente de mi trabajo profesional en bienestar de Asofrumayo

A la organización humanitaria que confió en mis capacidades desde el 2018 en coordinación de la jefe de oficina con base en Puerto Asís; quien me asignó la tarea de guiar a Asofrumayo y sembrar esperanza en tantas personas afectadas por el conflicto.

Resumen

Esta investigación, consistió en formular un plan de negocios para fortalecer el rendimiento del cultivo de copoazú, el cual se gestó a partir del trabajo de campo realizado en las fincas productoras de los asociados de Asofrumayo (Asociación de Productores de Frutos de Putumayo); una organización conformada por 32 agricultores ubicados en zona rural del municipio de Puerto Asís, de frutales amazónicos como copoazú, arazá, cocona, camu camu, asai, entre otros; donde; pese al manejo aplicado en los cultivos, no se obtienen los rendimientos esperados.

El estudio se fundamentó en varios momentos; Se identificaron los referentes teóricos del cultivo y posterior a lo anterior se realizaron entrevistas con actores clave para recolectar información relevante para el objeto de esta investigación. A través de visitas de campo y encuentros virtuales, se identificaron los antecedentes del cultivo en la región, los aspectos organizacionales, productivos y comerciales de la asociación. De la misma manera se desarrollaron herramientas de estudio como el diagrama Ishikawa y el árbol de objetivos para determinar el problema central y a partir de esta construir los objetivos. A través de encuestas estructuradas, se desarrolló un estudio de mercado con el fin de determinar la demanda potencial anual de copoazú en Puerto Asís y Caquetá y de la misma forma conocer las preferencias de los compradores a la hora de adquirir el producto. También se determinó la oferta disponible en 2023 a través de una encuesta semiestructurada. Como resultado del estudio se evidenció el interés de emprendimientos locales y una empresa ubicada en Caquetá por obtener el copoazú, sin embargo, la baja oferta del producto no permite que se abastezcan los requerimientos del mercado.

A través de visitas en campo se identificaron las practicas agronómicas implementadas a corte de 2023, en las etapas de pre-siembra, establecimiento, mantenimiento y cosecha de copoazú

y se determinaron los costos de producción en una hectárea del cultivo. Los hallazgos evidenciaron que los cultivos establecidos presentan un deterioro por el deficiente manejo en las plantaciones de frutales amazónicos, motivo por el cual se desarrolló un plan de mejoras fundamentado en buenas prácticas agrícolas.

Por otra parte, se realizó el análisis financiero tomando como referencia los costos de producción identificados con los productores en una hectárea de frutales amazónicos. Continuando con el componente organizacional se desarrolló la formulación estratégica del agronegocio apoyado en el business model canvas (Barrera) y de la misma manera se identificó el modelo de negocio en 2023

Palabras claves: frutos amazónicos, copoazú, manejo agronómico, Puerto Asís, Asofrumayo.

Abstract

This research consisted of formulating a business plan to strengthen the yield of the copoazú crop, which was developed from the field work carried out in the producing farms of the associates of Asofrumayo (Association of Fruit Producers of Putumayo); an organization formed by 32 farmers located in the rural area of the municipality of Puerto Asis, of Amazonian fruit trees such as copoazu, arazá, cocona, camu camu, asai, among others; where, in spite of the management applied to the crops, the expected yields are not obtained.

The study was based on several moments; the theoretical references of the crop were identified and then **interviews** were conducted with key actors to collect relevant information for the purpose of this research. Through field visits and virtual meetings, the background of the crop in the region and the organizational, productive and commercial aspects of the association were identified. In the same way, study tools such as the Ishikawa diagram and the objectives tree were developed to determine the central problem and from this to build the objectives. Through structured surveys, a market study was conducted to determine the potential annual demand for copoazú in Puerto Asís and Caquetá and to determine the preferences of buyers when purchasing the product. The supply available in 2023 was also determined through a semi-structured survey. As a result of the study, it became evident that local enterprises and a company located in Caquetá are interested in obtaining copoazú; however, the low supply of the product does not allow the market requirements to be met.

Through field visits, the agronomic practices implemented in the stages of pre-planting, establishment, maintenance and harvesting of copoazú were identified and the production costs for one hectare of the crop were determined. The findings showed that the established crops have

deteriorated due to poor management of the Amazonian fruit tree plantations, which is why an improvement plan based on good agricultural practices was developed.

On the other hand, a financial analysis was carried out taking as a reference the production costs identified with the producers for one hectare of Amazonian fruit trees. Continuing with the organizational component, the strategic formulation of the agribusiness was developed based on the business model canvas (Barrera) and, in the same way, the business model for 2023 was identified.

Keywords: Amazonian fruits, copoazú, agronomic management, Puerto Asís, Asofrumayo, fruit farming.

1. Introducción

Se pronostica que el mercado exportador de frutas en Colombia de acuerdo con la (Tasa de crecimiento anual compuesto) CACGR, crecerá en un 3,5% entre el 2022 y 2027.

Los frutales Amazónicos, han ganado un interés notable, dado que, en el contexto mundial, el mercado de productos exóticos frescos y procesados ha venido creciendo continuamente, lo que significa que su consolidación en forma de cadena de valor puede traer beneficios económicos y sociales a la región (Arcos et al., 2004 como se citó en Hernández et al., 2007).

Por sus características organolépticas propias, el copoazú es apetecido en el mercado regional e internacional y se considera una fuente de bienestar a la salud por su aporte nutritivo y antioxidantes; también es considerado una fuente para la industria cosmetiquera y para la fabricación de pulpas, dulces, postres, conservas, aceites esenciales, jabones, deshidratados, chocolate de copoazú o chocoazú, entre otros. (Meneses Quiroga, 2020)

Partiendo del trabajo de campo realizado en las parcelas establecidas, se identificaron puntos críticos que corresponden al manejo agronómico en las plantaciones. En consecuencia; el principal planteamiento para desarrollar este plan de negocios fue disponer de una herramienta que propendiera por mejorar el rendimiento de los cultivos. De acuerdo con los reportes, informes y trabajos de investigación referenciados, el copoazú es un cultivo con un mercado promisorio en la región amazónica y en el mundo, sin embargo, en Puerto Asís el área de siembra del cultivo es

baja con relación a la demanda del producto. Otro aspecto para resaltar es que las parcelas cuentan con asistencia técnica, sin embargo, no se hace énfasis que requiere este fruto amazónico.

La formulación de el plan de negocios inició con la revisión documental de reportes, artículos, trabajos de investigación, informes, entre otros; donde se describe la situación actual del mercado con respecto al copoazú. Posterior a lo descrito anteriormente se identificó la oferta y la demanda potencial del mercado a nivel departamental, a través de una encuesta se establecieron las preferencias de los potenciales compradores a la hora de adquirir el producto. posterior a ello se desarrolló el estudio donde se evidencieron los aspectos técnicos del cultivo

Por otra parte, se determinó el modelo de negocio de Asofrumayo y para ello, se abordó la herramienta metodológica the Business Model Canvas (Barrera, Modelo de negocios canvas para la incubación de empresas) como insumo para identificar el modelo de negocio a 2023, este sirvió de herramienta en l formulación del plan estratégico del agronegocio y por último se desarrolló el análisis financiero a partir de los costos de producción.

2. Antecedentes de la Investigación

2.1. Antecedentes Internacionales

Castillo, Quispe y Pando (2022) desarrollaron un trabajo de investigación llamado “Plan de negocios de Copoazú Jams”, cuyo objetivo fue demostrar la factibilidad de la exportación de mermelada de copoazú al mercado de California, Estados Unidos para entregar al mercado objetivo, una mermelada nutracéutica compuesta por pulpa orgánica del super fruto de copoazú en envase de 350 gramos. En el estudio se aplicaron 310 encuestas a habitantes de California, encontrando que 83.87% acepta el producto mermelada de copoazú y reconoce los diversos beneficios para una dieta diaria saludable con este producto.

Este estudio es muy significativo a razón de que el copoazú puede representar un mercado promisorio para los agricultores en Putumayo y la agroindustria de Puerto Asís. La investigación demuestra que la población objetivo tiene tendencias a cuidar su salud, aprovechando las propiedades del copoazú. Otro aspecto para resaltar es la preferencia que se identifica por el consumo de productos orgánicos.

Ladinez y Pineda (2018), desarrollaron su tesis para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de vino de naranja ubicada en el cantón Caluma, provincia de Bolívar, región Sierra. En su trabajo investigativo, desarrolló la presentación de la empresa y su producto, el análisis de mercado, un plan de marketing, un estudio técnico y de la misma manera presenta un estudio administrativo. El estudio financiero hace referencia a la inversión total de activos fijos, inversión en costos variables, fijos y costos administrativos.

Por su parte, Villafuerte (2021), para optar por el título de académico de maestro en administración de negocios y finanzas internacionales MBA internacional, desarrolló el plan de negocios para exportación de copoazú al mercado español Fundo Consuelo, distrito de Tambopata, Madre de Dios 2020, Perú, cuyo objetivo fue identificar los elementos que debe considerar el Fundo Consuelo en su plan de exportación de grano seco de copoazú al mercado español, así como la proposición de estrategias de marketing y planes de operación que optimizaran la productividad y rentabilidad del Fundo.

Con respecto a el estudio realizado por Meneses (2020), el estudio de mercado de frutas exóticas colombianas, caso copoazú *Theobroma grandiflorum* en San Francisco California, teniendo como enfoque un sondeo poblacional bajo los estándares de Anderson & Sweeney, 2008”.

Se precisa que el mercado exportador del copoazú ha crecido paulatinamente y constituye una motivación para fortalecer las capacidades productivas de los cultivos, con miras a comercializar un producto inocuo que garantice la manipulación adecuada del producto cosechado. Además, la autora expone que las principales barreras son: deficiencia en los sistemas de comercialización, altos costos de insumos para la producción e ineficiente manejo del fruto luego de ser cosechado. En relación con las limitantes geográficas, el municipio de Puerto Asís se encuentra ubicado estratégicamente por las fronteras internacionales con la república de Ecuador y los municipios de todo el departamento, sin embargo, existen barreras que limitan la movilidad de los productores por el conflicto en la zona.

Toribio et al. (2020), desarrollaron un plan de negocios para la producción y comercialización de semillas liofilizadas de copoazú; en este se consideró como premisa las altas propiedades nutritivas, que ayudan a fortalecer el sistema inmunológico, así como también la propiedad de brindar altos niveles de energía a quien la consuma a pesar de no contener cafeína, lo que la hace ideal para el consumo de toda la familia.

Cumpa e Inga (2025), elaboraron un modelo de desarrollo de capacidades para promover la iniciativa empresarial en los productores de cocona del distrito de Nauta, Loreto; en el cual se formuló un diagnóstico sobre el desarrollo agrícola y la generación de capacidades para iniciativas empresariales en productores de Cocona, mediante la identificación de capacidades individuales se planteó fortalecer las habilidades blandas en escuelas de campo y la metodología CEFE (competencia, economías basadas a través de la Formación de Empresarios).

Valdivia y Méndez (2011), en su libro describe la importancia de un plan de negocios; en este, expresa que cada negocio o empresa por pequeño que este sea necesita desarrollar un plan de negocios y aunque esto lleva su tiempo e incluso capital, vale la pena realizarlo para poder enfrentar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que se presenten en el futuro. Para hacer esto, se debe aprender a definir su mercado objetivo, evaluar su riesgo y recompensa e identificar sus competidores; su estructura dependerá el éxito o fracaso del proyecto.

2.2. Antecedentes Nacionales

Zarate (2022), través de una monografía; “incorporación de los negocios electrónicos al plan de mercadeo y comercialización del cultivo de copoazú realizado en el departamento del

Meta”; a partir de la revisión bibliográfica de fuentes documentales tales como artículos, libros y trabajos de grado en investigación que hace referencia a la importancia que tienen los negocios electrónicos en lo referente a la industria 5.0 donde se realiza un análisis de datos y cómo esto puede influir en la competitividad de una organización.

La siguiente cita corresponde a Delgado, et al. (2021), quien en un informe de “Generación de conocimientos a través de procesos participativos Metodología link para el proyecto: Hacia una transición resiliente, baja en emisiones y justa de la agricultura del departamento de Boyacá, Colombia, resume las principales actividades y logros alcanzados durante esta intervención”. La metodología Link es una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala; este, contiene preguntas orientadoras con el fin de que el facilitador desarrolle un trabajo participativo con una visión integral del agronegocio. En este plan de negocios se aplicó la herramienta 2 de la metodología correspondiente al modelo de negocios y para ello se utilizó la metodología “Business Model Canvas” de García, Hernández y Sarmiento.

L Asprilla, (2011). Expone en su trabajo de investigación el estado actual de la fruticultura colombiana y perspectivas para su desarrollo; donde expresa que la cadena productiva de frutas en Colombia es considerada como una de las actividades productivas con mayor potencialidad”, por ser un subsector de amplia expansión a nivel internacional, dada su clara connotación y preponderancia en la dieta alimenticia de la población mundial.

La producción de frutas ha contribuido notoriamente al desarrollo y generación de empleo en las zonas rurales de Colombia. A pesar de esta diversidad, “en Colombia el consumo de frutas

promedio por persona es de aproximadamente 40kg/año, siendo el recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) de 120 kg, para lograr una dieta adecuada” (Hernández, 2009). Con respecto al copoazú el consumo local ha aumentado como efecto de estrategias comerciales que están impulsando las empresas transformadoras y los agro empresarios de la zona.

Acuña et al. (2019), diseño el modelo de Agronegocios apoyado en la metodología CANVAS, del sector hortofrutícola en el departamento del Atlántico, Colombia, cuya metodología se basó en 6 pasos correspondientes a; el análisis situacional del sector hortofrutícola del Atlántico, identificó los productos predominantes, identificó la producción y a los productores del sector y utilizó el modelo canvas, con la aplicación de 9 bloques con el fin de crear, agregar y obtener valor a las empresas del sector agroindustrial. Luego analizó el agronegocio aplicando el método lean startup y atomic canvas esto con el propósito de dar valor agregado y analizar los resultados obtenidos.

3. Situación Problemática

3.1. Análisis de Causalidad

En la actualidad el consumo de productos a base de frutales amazónicos en Puerto Asís ha aumentado, dado que se han creado nuevos emprendimientos con énfasis en estos frutos y las empresas existentes han aumentado su capacidad comercial a través de nuevas líneas de transformación. La producción local de frutales amazónicos en Puerto asís se basa principalmente en asai y arazá. por su parte en copoazú, el manejo del cultivo se da a partir de prácticas tradicionales, donde en contextos culturales se produce para autoconsumo sin lograr los estándares de calidad que requiere el mercado creciente referente al copoazú.

Las cosechas se comercializan principalmente en pequeñas cantidades a empresas transformadoras locales de manera informal. Sin embargo, desde el año 2016 han fortalecido la relación comercial con Agroinpa, una empresa local dedicada a la transformación de frutales en dulces, galletas y conservas, quien a través de la firma de una alianza comercial desde el 2018 por un periodo de 10 años, como efecto del acompañamiento realizado por una organización humanitaria privada; quien desarrolló el componente de seguridad alimentaria y medios de vida con el propósito de fomentar la cadena de valor de frutales amazónicos en Putumayo. A este apoyo se unieron actores locales como CORPOAMAZONIA, secretaria de agricultura, el ICA entre otras organizaciones

Debido al bajo rendimiento del cultivo, la comercialización del fruto no cubre la demanda, pese a que el valor del kilogramo en fresco supera el valor de otros frutales amazónicos. Ante este

panorama la oferta de copoazú es insuficiente, motivo por el cual a la fecha no se abastece la demanda del producto a nivel local.

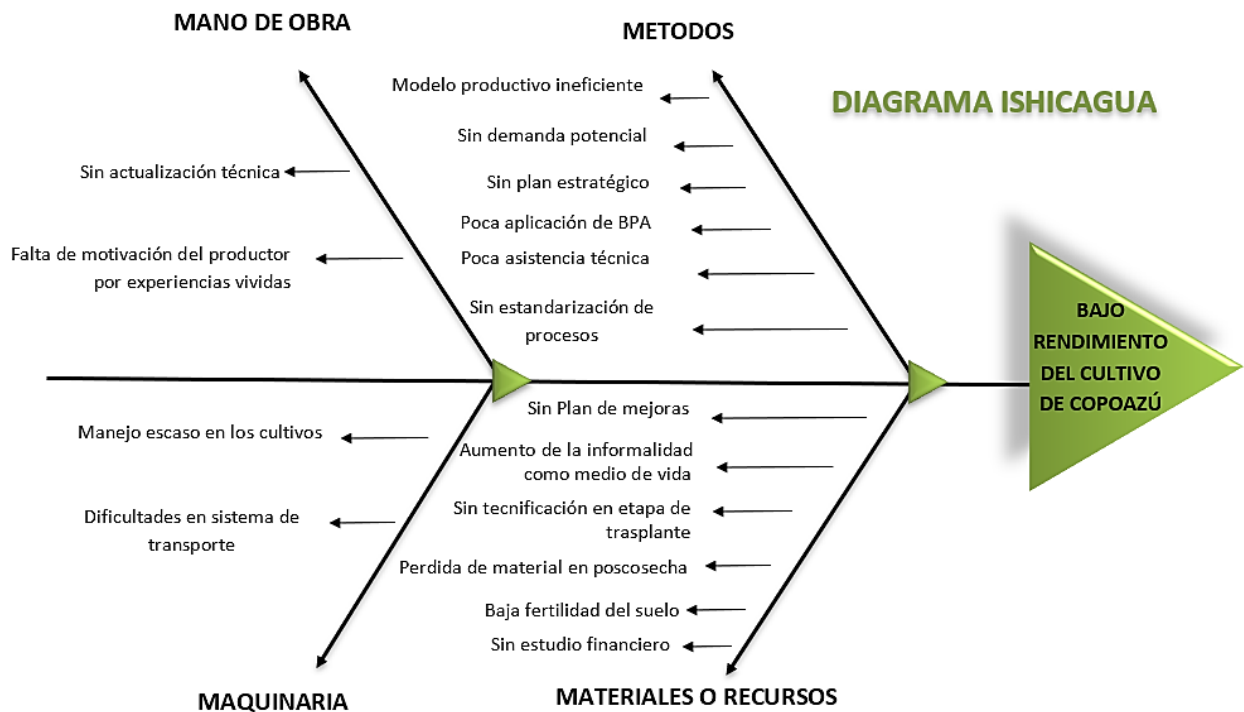
Para los empresarios de la región es una constante preocupación por el rendimiento de los cultivos dado que la oferta no abastece la demanda del producto en fresco y hay deficiencias en la calidad del producto cosechado; es por ello que se convierte en un reto generar alianzas comerciales con grandes empresas interesadas en obtener el producto o promover un mercado exportador, sin embargo, el fortalecimiento de la cadena de productiva es respaldada por cooperación internacional e instituciones públicas y privadas del departamento y programas del gobierno nacional; quienes en su política empresarial y social se interesan por la sostenibilidad de la cadena productiva, promoviendo la utilización de recursos ecosistémicos de bajo impacto ambiental para promover medios de vida legales y sostenibles.

En cuanto a producción de copoazú, existen varias organizaciones de productores, sin embargo, asofrumayo es la organización que a la fecha cuenta con más capacidad para abastecer el mercado local; quien a través de una proyección adecuada podría generar altos rendimientos en las plantaciones.

3.2. Análisis del Problema

El diagrama de Ishikawa es también conocido con el nombre de espina de pescado (por su forma), o también llamado diagrama causa-efecto (CE), creada por el japonés Kaoru Ishikawa (Valenzuela, 2000), es una herramienta que ayuda a estructurar la información ayudando a dar claridad, mediante un esquema gráfico, de las causas que producen un problema,

Figura 1. Diagrama Ishikawa Asofrumayo



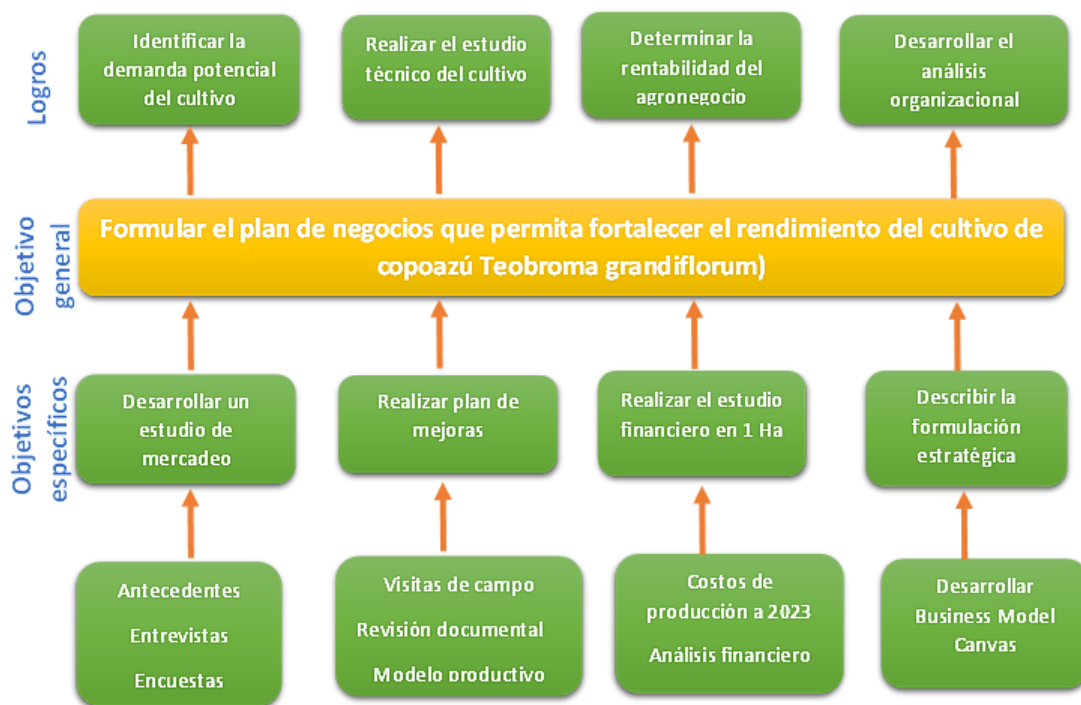
Nota. Elaboración propia (2023)

El diagrama Ishikawa se desarrolló con el fin de identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los cultivos y como consecuencia las plantaciones no generan los recursos esperados. De acuerdo con la Figura 1, se evidencia que, como efecto de las prácticas de manejo inadecuadas, deficiente tecnificación del cultivo, se presenta una baja productividad.

Por otra parte, la asistencia técnica es baja y como efecto los productores no cuentan con una orientación permanente para el asesoramiento en los cultivos. Por otra parte, a nivel organizativo no hay un plan estratégico que le permita a Asofrumayo proyectarse a corto mediano o largo plazo en temas organizacionales ni productivos.

A nivel cultural, el cultivo no se concibe como una actividad de subsistencia y por esto los productores optan por economías informales y como efecto descuidan sus parcelas. Lo anterior se traduce en baja oferta del producto, provocando que los ingresos a partir de la venta del copoazú sean mínimos, pese a la necesidad del mercado local para la transformación.

Figura 2. *Árbol de objetivos*



Nota. Elaboración propia (2023), a partir de Aldunate (2008).

El trabajo en campo desarrollado evidenció que la baja productividad del cultivo se debe a el uso inadecuado de los recursos ecosistémicos, altos niveles de informalidad y no hay una eficiencia en las practicas aplicadas a los cultivos establecidos.

El árbol de objetivos permitió determinar las acciones a desarrollar para dar solución al problema identificado en el árbol de problema. La Figura 2 muestra que el eje central del plan de negocios está enfocado en fortalecer el rendimiento del cultivo y para ello se determinaron las acciones a desarrollarse para dar solución al problema propuesto.

3.3. Pregunta de Investigación

De acuerdo con el análisis anterior se estableció la siguiente pregunta de investigación:

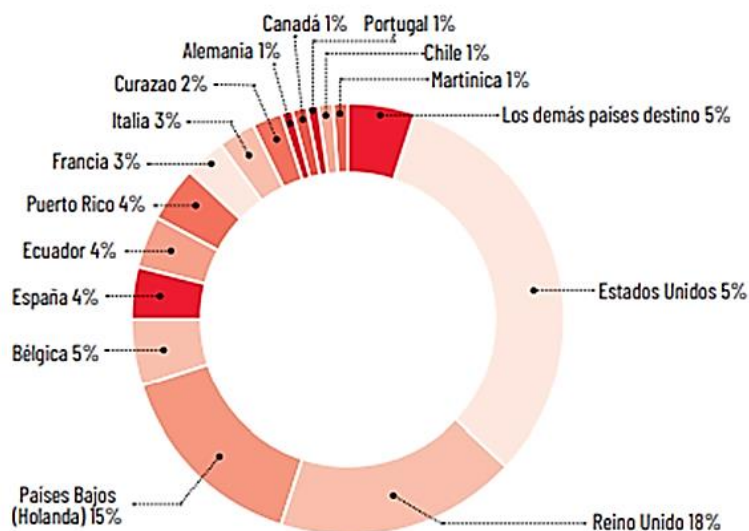
¿La formulación de un plan de mejoras enfocado en buenas prácticas agrícolas en el cultivo de copoazú (*Theobroma grandiflorum*), contribuye a aumentar el rendimiento del cultivo y por ende en la mejora de la economía familiar de los asociados de Asofrumayo?

4. Justificación

Según la Asociación Hortofrutícola de Colombia, el área sembrada hortofrutícola ha tenido un crecimiento sostenido en promedio del 3% anual para el periodo comprendido entre 2010 y 2019. Gracias a las políticas nacionales agropecuarias que han propuesto aumentar la oferta de productos agrícolas promoviendo el incremento de hectáreas sembradas y mejorando la productividad (Asohofrucol, 2020).

Figura 3

Figura 3. Comportamiento en exportación de frutas a otros países



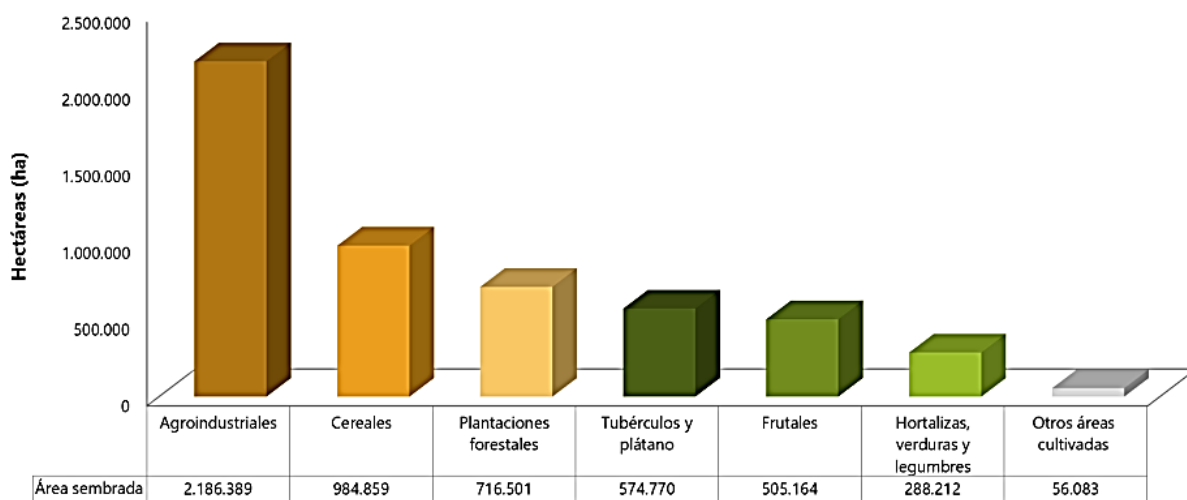
Nota. Tomado de Balance del sector hortofrutícola, (Asohofrucol, 2019)

De acuerdo con el reporte de Asohofrucol, a corte de febrero de 2020, Estados Unidos representó un 32%, de la exportación hortofrutícola en el país, lo siguieron los Países Bajos como Holanda con un 15%, Reino Unido representó un 18% y Bélgica 5%; por su parte España importó

el 4% del mercado exportador, gracias a los acuerdos comerciales firmados por el Gobierno nacional y el compromiso de los productores del su sector y las empresas exportadoras. (Asohofrucol, 2020).

A nivel local, el mercado del copoazú es un nicho poco explorado; esto representa una ventaja competitiva muy amplia para la Asofrumayo, puesto que, al ser una especie exótica muy productiva, ofrece la oportunidad de generar medios de vida sostenibles a los agro empresarios de la región

Figura 4. Producción por grupo de cultivos en Colombia 2019

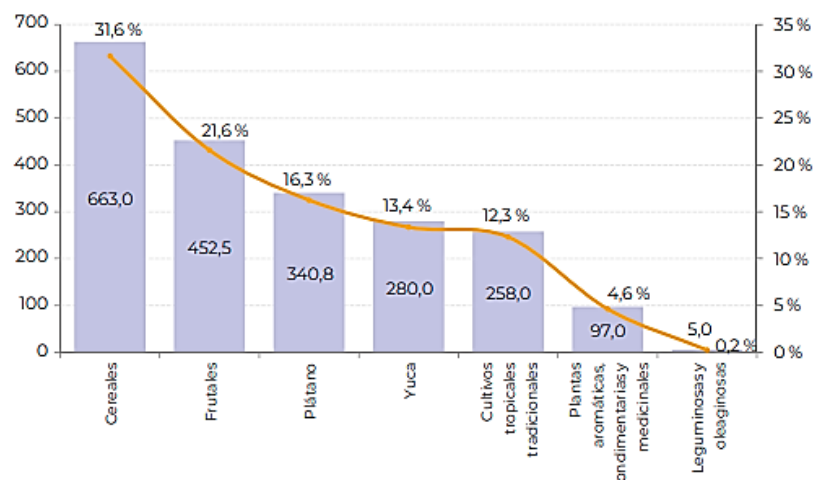


Nota. Tomado de DANE, Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2019

La Figura 4 demuestra que en la encuesta nacional agropecuaria (ENA) 2019 indicó que, la producción total registrada fue de 63.247.863 toneladas de las cuales 42.208.363 toneladas corresponden al grupo de agroindustriales (66,7%), 6.712.167 toneladas a frutales (10,6%), 6.404.514 toneladas a tubérculos y plátano (10,1%), 4.423.183 toneladas a cereales (7,0%),

3.051.481 toneladas a las hortalizas, verduras y legumbres (4,8%) y 448.154 toneladas (0,7%) a árboles frutales dispersos. Por otra parte, de evidencia que el segundo sector productivo para el 2019 en Colombia fue el sector frutícola y como efecto representó mayores oportunidades comerciales para pequeños productores como los asociados de Asofrumayo (DANE, 2019)

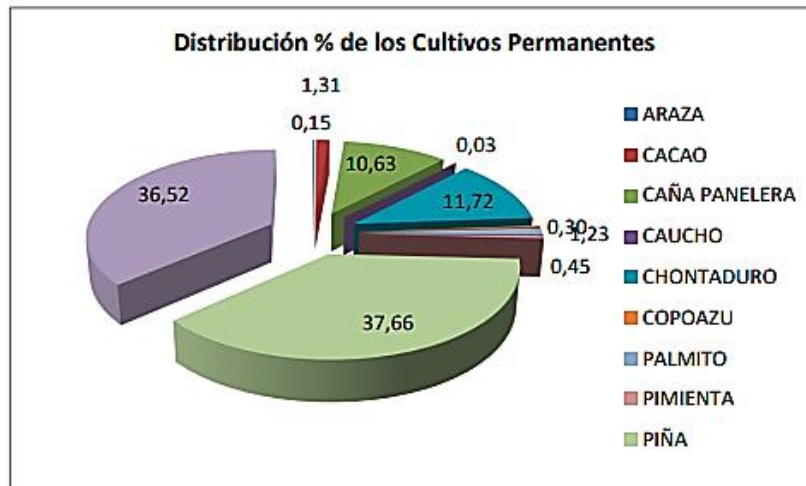
Figura 5. *Distribución de cultivos permanentes En Puerto Asís en 2020*



Nota. Centro de estudios de investigaciones rurales (Díaz et al., 2023).

Tal como se detalla en la Figura 5, en el municipio de Puerto Asís, para el año 2020, los cereales fueron el tipo de cultivo que mayor área sembrada registró con 663,0 hectáreas, seguido por los frutales con 452,5, el plátano con 340,8, la yuca con 280,0, los cultivos tropicales tradicionales con 258,0, las plantas aromáticas, condimentarias y medicinales con 97,0 y las leguminosas/oleaginosas con 5,0. En cuanto a la cantidad producida, la distribución fue diferente, los frutales alcanzaron una producción de 2589 toneladas, la yuca 1986, el plátano 1955, los cereales 709, los cultivos tropicales tradicionales 71 y las plantas aromáticas, condimentarias y medicinales 71 toneladas (Díaz et al., 2023)

Figura 6. *Distribución de cultivos permanentes en Puerto Asís*

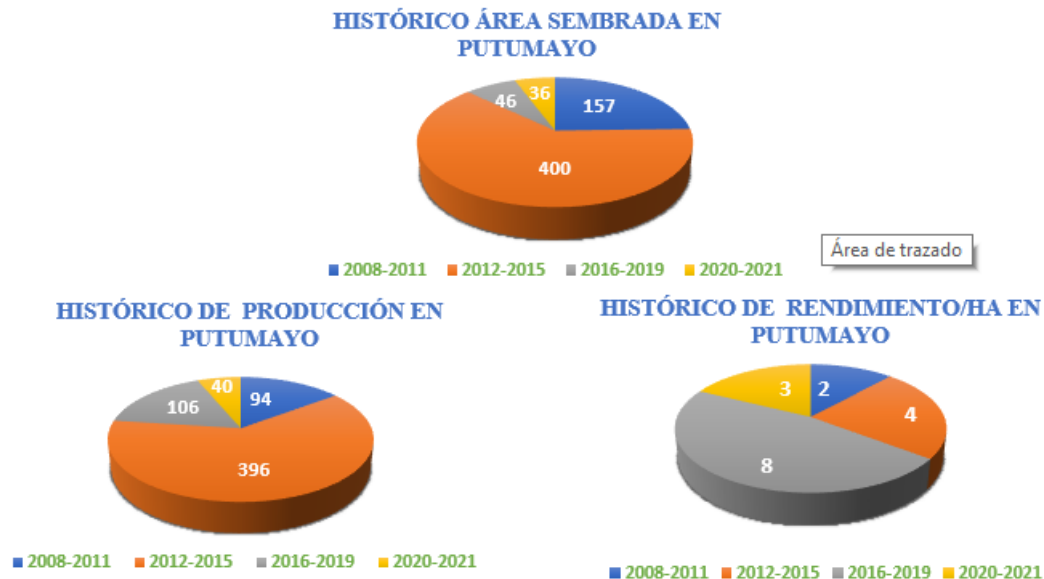


Nota. Perfil productivo de Puerto Asís. (Desarrollo, 2013)

La Figura 6 muestra los resultados de la caracterización productiva local contenido en el perfil productivo de Puerto Asís, donde se determinó la producción de frutales perennes en 2013 y se encontró que los principales cultivos permanentes fueron arazá, cacao, caña panelera, caucho, chontaduro, el copoazú, palmito, pimienta, piña y plátano, evidenciándose una disminución en la producción durante el período del 2009 hasta el 2012.

Durante dicha época (2008) se sembraron 2.557 ha, con una pérdida en cosecha del 27.96% y rendimientos de 25.670 ton/ha. (Mintrabajo, 2013). Por otra parte, se identificó que el 37.36% de la producción correspondía a piña, el 36.52% a plátano, el 11.72% a chontaduro, el 10.63% a caña panelera y en un menor renglón los productos restantes como cultivos perennes. (Desarrollo, 2013)

Figura 7. Producción y rendimiento de copoazú en Putumayo 2008-2021



Nota. Elaboración a partir de (agricultura, s.f.)

La Figura 7 evidencia cual fue el comportamiento del cultivo entre el 2008 y el 2021 las variables de producción, densidad de siembra y rendimiento de copoazú, en Putumayo, encontrando que; el área sembrada entre el 2012 y 2015 y disminuyó considerablemente entre 2020 y 2021, esto pudo influenciarse por situaciones de contexto influenciado por economías ilegales y sustitución de cultivos. De acuerdo con testimonios de los campesinos como efecto de las fumigaciones aéreas con glifosato se destruyeron hectáreas de cultivos nativos y ecosistemas cercanos áreas fumigación. Por su parte el rendimiento de los cultivos establecidos.

Por otra parte, respecto a los grupos de interés, específicamente hablando de las comunidades amazónicas que experimentan un entorno pobre y/o se han visto afectadas por el conflicto armado, es importante entender que se busca el involucramiento de estos actores en la cadena de valor de

tal forma que asimilen la captación de este a medida que trabajan cooperativamente con la empresa mediante la implementación de la estrategia de negocios inclusivos. (Andes, 2023)

Los medios de vida y el uso del suelo en el departamento principalmente en cultivo de arroz y maíz, industria petrolera, ganadería, cultivos transitorios y bianuales, venta de artesanías y en algunos municipios el turismo ;sin embargo, el crecimiento de economías ilegales conlleva a que la producción a base de especies locales sea baja; lo anterior expuesto hace que la productividad de los recursos ecosistémicos se consideren como actividades cotidianas y no como oportunidades de negocio para el desarrollo económico en la región a partir de los frutales amazónicos, sin embargo con el apoyo de la cooperación internacional, las instituciones territoriales y el sector privado se han fortalecido capacidades organizativas y productivas en el departamento, mediante proyectos productivos y de apoyo comercial para potenciar el sector frutícola amazónico

Las oportunidades socioeconómicas para los productores de Asofrumayo, se presentan a razón en Europa y Estados Unidos la perciben como una super fruta. De acuerdo con Wallace (2012):

Después de todo, el *Theobroma Grandiflorum* ya lleva algunos años siendo anunciado como la próxima "super fruta", debido a sus numerosos nutrientes y antioxidantes.

Y el cupuaçu, como se le conoce en Brasil, también enfrentó hace algunos años al gobierno brasileño con una empresa japonesa que reclamaba derechos exclusivos sobre el nombre en portugués de este pariente del cacao.

Esa publicitada lucha contra la biopiratería, que se resolvió en 2004, también incluía al cupulate, como llaman en Brasil al chocolate hecho con la semilla del también denominado "cacao blanco". (párr. 2-4)

Por todo lo antes expuesto, este plan de negocios se desarrolló a nivel académico para optar por el título de especialista en gestión de Agronegocios de la Fundación Agraria de Colombia, propendiendo por fortalecer la capacidad productiva y organizativa de Asofrumayo en torno a las buenas prácticas agrícolas y ponerlas al alcance de los productores de Asofrumayo; dado que, a través de muchos años la capacidad biofísica del suelo y el deterioro del ecosistema por el uso inadecuado de este recurso se ha agotado. Por otra parte; con la formulación de este plan de Agronegocios se pretende generar interés en estudiantes de la Uniagraria por esta área del conocimiento, con el fin de fomentar el desarrollo sostenible y promover economías legales que sean sostenibles.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Formular un plan de negocios que permita fortalecer la producción de copoazú (*Theobroma grandiflorum*), para beneficiar a la asociación de productores de frutos amazónicos de Putumayo (Asofrumayo) del municipio de Puerto Asís, apoyado en el Business Model Canvas y en la formulación estratégica.

5.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio del mercado, con el fin de identificar la demanda potencial de copoazú (*Theobroma grandiflorum*) en Putumayo.
- Determinar el plan de mejoras enfocados a las buenas prácticas agrícolas en el cultivo de copoazú
- Realizar el estudio financiero con relación a una hectárea de copoazú (*Theobroma grandiflorum*), con el fin de determinar la rentabilidad del agronegocio.
- Desarrollar la plantilla del Business Model Canvas para identificar el modelo de negocio de Asofrumayo

6. Análisis Estratégico y Prospectivo

6.1. Análisis de Megatendencias

Las megatendencias son todos aquellos elementos o patrones que configuran unos comportamientos en particular, y cuyos efectos pueden significar un impacto por un tiempo prolongado en diferentes entornos (De la Rosa, 2022). Es por eso por lo que la formulación de este plan de negocios se identificó dos megatendencias visibles que agregan valor al plan estratégico formulado.

Figura 8. *Megatendencias*

MEGATENDENCIAS



CAMBIO CLIMÁTICO



Acontecimientos

En 18 años Colombia fue el segundo país en Suramérica en perder más Ha de bosque primarios

Se genera + CO2 de la capacidad de absorción selvática en el Amazonas

La Amazonía conserva el 20% de las reservas hídricas de agua dulce del mundo

2,1 millones de km2 de áreas protegidas

La Amazonía posee el 4% de la diversidad mundial

La Amazonía Concentra el 65% de la deforestación de Colombia

Medidas

El copoazú un aporte a la conservación

Bioeconomía y cultura de paz

Saber ancestral para mitigar el cambio climático

Gestión integrada del riesgo agroclimático

Promover la agroecología en todos los modelos productivos

Seguridad alimentaria y nutricional

Medios de vida legales

Acontecimientos



El 80 % de los latinoamericanos prefiere consumir alimentos saludables

El 80 % de los latinoamericanos prefiere consumir alimentos saludables

Estrategia ONU para el desperdicio CERO

En búsqueda de los superalimentos

BIENESTAR

Medidas a partir del copoazú

Promover hábitos de vida saludable

Promover el consumo de productos de origen local

Potenciar la compra de productos ecológicos

Mente sana cuerpo sano

Cosmética saludable

Nota. Elaboración propia (2023)

6.2. Análisis de Benchmarking

En el estudio de (Rivera, 2009) sobre benchmarking lo define como un proceso de aprendizaje de la competencia, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. En este estudio se realizó el análisis nivel externo e interno del agronegocio.

Tabla 1. *Benchmarking competitivo*

Factores/empresa	Competencia	Asofrumayo
Productos	Palmito de chontaduro fresco	Copoazú, arazá, cocona, asaí en fresco
	Palmito de chontaduro en conserva	
Producción de material vegetal	Experiencia certificada para producción de material vegetal seguro	Recuperación de material vegetal local
Infraestructuras	Infraestructura para viveros	Sin infraestructura
	Terreno arrendado	Terreno en comodato
Costos de la semilla	Altos	Bajos
Tenencia de la tierra	Propio	Propio

Factores/empresa	Competencia	Asofrumayo
Estandarización	Modelo productivo definido	Sistema productivo sin Estandarización
Buenas prácticas agrícolas	Productores en proceso de certificación en BPA	No hay productores en proceso de certificación en BPA
Factor diferenciador	Producción y transformación Infraestructura propia para envasado del producto	Se promueven prácticas de agricultura limpia en modelos productivo asociado
Comercialización	Alianzas productivas Ventas a nivel nacional	Alianza comercial Venta informal en el mercado local
Precio	Fijación de precios de acuerdo con el mercado	Fijación de precios referenciados de frutales similares
Transporte	Vehículo propio	En vehículos propios o alquilados
Forma de pago	A credicontado bancarizados	De contado en las fincas o en el mercado local Por consignación y de contado en planta de transformación

Factores/empresa	Competencia	Asofrumayo
Créditos	Acceso a créditos para mejorar medios de transporte, adecuaciones y plantaciones	Sin acceso a créditos para mejorar adecuaciones y siembras
Reconocimiento	Posicionamiento nacional	Reconocimiento regional

Nota. Elaboración propia (2023)

6.3. Análisis del Entorno: PESTEL

Figura 9. Análisis PESTEL Asofrumayo

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
Cambio de gobierno local Creación del gremio de productores de copoazú en la Ubicación fronteriza amazónica	Política de precios Economía informal Crear y promover fincas agroturísticas Inflación	Economías ilegales Megatendencia de bienestar Mayor frecuencia en los hábitos de compra Agudización del conflicto
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
Actualización del paquete tecnológico basado en copoazú Megatendencia tecnológica. Uso de inteligencia artificial con el fin de identificar compradores Modelo productivo eficiente	Megatendencia de cambio climático Prácticas de agricultura limpia Megatendencia de preferencia por productos libres de químicos Deforestación de la Amazonía	Alianzas comerciales Cumplimiento de la normatividad vigente para Cumplimiento de la normatividad Sanitaria

Nota. Elaboración propia (2023)

6.4. Análisis Estratégico: Matriz DOFA

Tabla 2. Matriz DOFA del agronegocio

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
F1: Uso de material vegetal producido en la región	D1: Áreas ubicadas en zonas de conflicto
F2: Instalación de vivero comunitario con miras a certificación	D2: Limitada área de siembra
F3: Organización legalmente constituida	D3: Manejo agronómico deficiente
F4: Reconocimiento regional	D4: Escasa asistencia técnica con énfasis en copoazú
F5: Capacidades para la aplicación de prácticas de agricultura limpia	D5: Pérdida de cosechas
F6: Se promueve el agroturismo en fincas productoras de frutales amazónicos	D6: Desmotivación por parte de productores por experiencias vividas en otros programas
	D7: Falta de medios de transporte propio
	D8: No hay áreas certificadas en buenas prácticas agrícolas y/o sellos de calidad
	D9: Poca oferta para abastecer el mercado local
	D10: Representación institucional
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
O1: Alianza comercial por 10 años	A1: Cultivo poco explorado en Colombia
O2: Asesoría contable y administrativa por el aliado comercial	A2: Falta de implementación de agro innovación
O3: Consumo del copoazú en auge a nivel nacional e internacional	A3: Aumento de competidores en género teobroma como el cacao
O4: Acompañamiento institucional para mejorar la producción	A3: Crecimiento de economías ilegales
O5: Crecimiento de la demanda	A4: Aumento de zonas deforestadas en la Amazonía
O6: Sin competidores a nivel local	A5: Factor agroclimático
O7: Crecimiento en agroindustria del chocolate internacional	

-
- O8: Nacimiento de mega tendencias en salud y bienestar post pandemia
- O9: Creación de emprendimientos
- O10: Inclusión de jóvenes y mujeres a planes de vida
- O11: Intercambio de experiencias con organizaciones en la Amazonía
-

Nota. Elaboración propia (2023)

6.4.1. Fortalezas y debilidades

Tabla 3. *Fortalezas y debilidades del agronegocio.*

Capacidad	Fortalezas	Debilidades
Productiva	Capacidades en el manejo agroecológico de cultivos amazónicos	Bajo rendimiento del cultivo de copoazú
	Participación en proyectos que fortalecen la línea de frutales amazónicos	Áreas ubicadas en zonas de conflicto
	Capación constante en el manejo de la producción	Falta de locación para el manejo de poscosecha
	Infraestructura para producción de material vegetal	Transporte inadecuado para el traslado de la fruta
Comercialización	Firma de alianza comercial	Falta de asistencia técnica con énfasis en copoazú
	Aumento de consumo de frutos exóticos	Baja oferta de copoazú
		Falta acompañamiento por entidades ambientales y sanitarias

Económicas y financieras	Bancarización de los productores con el apoyo del aliado comercial Gestión y ejecución de proyectos con organizaciones para generar capacidad adquisitiva	Al ser una organización sin ánimo de lucro las acciones de la organización pertenecen al grupo de productores y por ende se cierra la posibilidad de inversión externa
--------------------------	--	--

Nota. Elaboración propia (2023)

6.4.2. Oportunidades y amenazas

Tabla 4. Fortalezas y debilidades del agronegocio

Capacidad	Oportunidades	Amenazas
Para la producción	Implementación en prácticas de agricultura limpia en algunos predios Modelos productivos exitosos	Plantaciones en monocultivo Conflicto armado
De comercialización	Creación de varias líneas de productos	Vías secundarias en mal estado Bloqueos viales Situación de contexto territorial en conflicto, bloqueos constantes por manifestaciones.

	Asesoría administrativa y contable.	Falta de implementación de nuevas tecnologías
Económica y financiera	Gestión de recursos para aumentar el poder adquisitivo de los productores	Falta de apoyo financiero para mejoras continuas en adecuaciones y medios de transporte propio

Nota. Elaboración propia (2023)

6.4.3. Plan operativo 2023

Tabla 5. *Objetivos estratégicos*

Área	Objetivo	Meta	Cuando	Seguimiento
	Gestión de asistencia técnica	Contar con un profesional que brinde asistencia con énfasis en copozú	Segundo semestre de 2023	Semestral
Producción		Al menos 1 jornada de capacitación /año para actualizarse en buenas prácticas agrícolas BPA.		Semestral
Operativa		Estandarizar el modelo productivo basado en asociación de cultivos	Segundo semestre de 2023	

Área	Objetivo	Meta	Cuando	Seguimiento
		Gestión de capacitación en poscosecha de copoazú		
		Gestión de recursos con el fin de promover medios de transporte de eficiente		
		Al menos una fuente de financiación anual para mejorar adecuaciones		
		Asesoría técnica para la certificación de vivero comunitario		
		Al menos un acuerdo comerciales actualizado		
Comercial	Aumentar las ventas de cosechas	Participar en encuentros comerciales de representación productiva.	Cada año	Anual

Área	Objetivo	Meta	Cuando	Seguimiento
		Actualización del estudio de mercado de acuerdo con el interés comercial de la asociación		
Organizacio nal	Fortalecimiento socio Empresarial	Al menos una jornada de capacitación anual en el área administrativa y contable		

Nota. Elaboración propia (2023)

6.5. Análisis MEFI vs MEFE

En este análisis se realizó una evaluación de los factores internos y externos identificados en la matriz DOFA elaborada anteriormente. Considerando el conocimiento del mercado de este producto se realizó el siguiente análisis:

Figura 10. *Factores internos*

Factor Interno Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
F1 - Uso de material vegetal producido en la región	0,15	4	0,6
F2 - Instalación de vivero comunitario	0,13	3	0,39
F3 - Organización legalmente constituida	0,1	3	0,3
F4 - Reconocimiento regional	0,1	4	0,4
F5 - Capacidades para la aplicación de prácticas de	0,1	4	0,4
Subtotal	0,58		2,09
DEBILIDADES			
D1 - Áreas ubicadas en zonas de conflicto	0,08	1	0,08
D2 - Limitada área de siembra	0,07	2	0,14
D3 - Manejo agronómico deficiente	0,1	2	0,2
D4 - Escasa asistencia técnica con énfasis en copoazú	0,12	2	0,24
D5 - Pérdida de cosechas	0,05	1	0,05
Subtotal	0,42		0,71
Total Factores Internos	1,00		2,8

Nota. Elaboración propia (2023)

En la evaluación interna se destaca el factor del uso de material vegetal producido en la región como uno de los que más influye en la calificación final de los factores internos. Asimismo, la instalación del vivero comunitario tiene un peso importante. Mientras que las áreas ubicadas en zonas de conflicto y la pérdida de cosechas inciden en la reducción de la calificación.

Figura 11. Factores externos

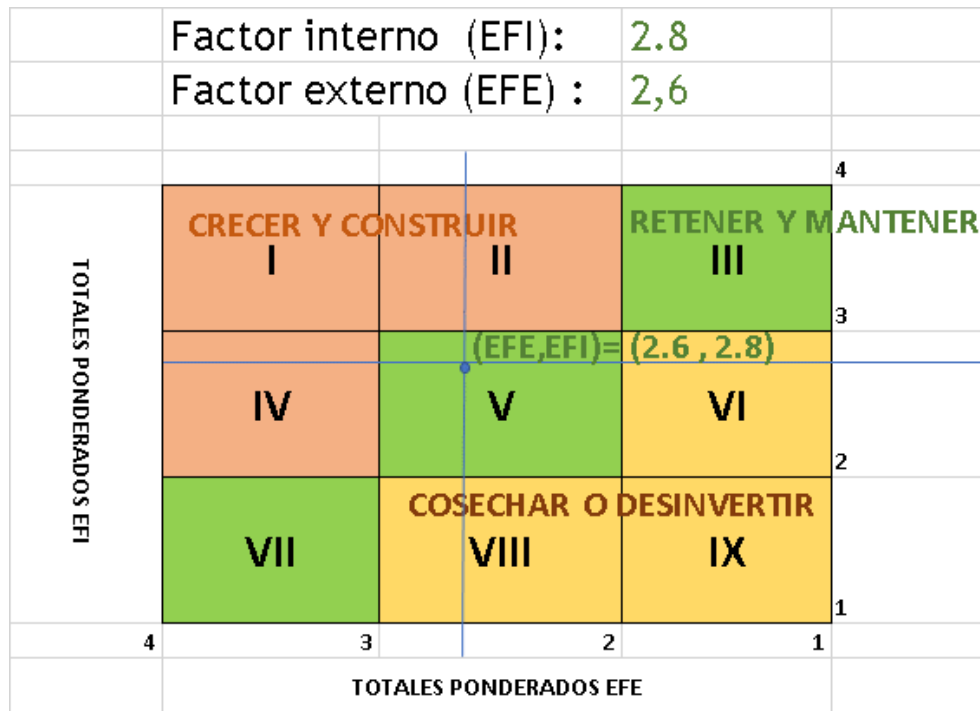
Factor Externo Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1 - Alianza comercial por 10 años	0,25	4	1
O2 - Asesoría contable y administrativa por el aliado comercial	0,15	3	0,45
O3 - Consumo del copoazú en auge a nivel nacional e internacional	0,1	3	0,3
O4 - Acompañamiento institucional para mejorar la producción	0,05	3	0,15
Subtotal	0,55		1,9
AMENAZAS			
A1 - Cultivo poco explorado en Colombia	0,1	1	0,1
A2 - Falta de implementación de agro innovación	0,1	2	0,2
A3 - Aumento de competidores en género teobroma como el cacao	0,15	2	0,3
A4 - Crecimiento de economías ilegales	0,1	1	0,1
Subtotal	0,45		0,7
Total Factores Externos	1,00		2,6

Nota. Elaboración propia (2023)

En esta evaluación el factor “Alianza Comercial por 10 años”, y el apoyo administrativo por parte del aliado comercial son determinantes para la calificación final de los Factores Externos, alcanzando un valor de 2,6.

Por tanto, al graficar estos dos valores en un plano cartesiano MEFI vs MEFÉ, la metodología sugiere desarrollar estrategias de tipo RETENER Y MANTENER, que permita la fidelización y construcción de relaciones de largo plazo con los clientes actuales.

Figura 12. Ponderación



Nota. Elaboración propia (2023)

7. Marco de Referencia

7.1 Estado del Arte

Tabla 6. Referencia internacional 1

Identificación	Comercialización de manteca de copozú en la ciudad de La Paz Bolivia 2022
Objetivo	Diseñar un Plan de negocio Para la comercialización y distribución de la manteca de copozú satisfaciendo la demanda de la ciudad de La Paz promoviendo la utilización y los beneficios que tiene la fruta.
Metodología	Esta investigación presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo de razonamiento inductivo. Con el fin de apoyar la producción y difusión de

	<p>las propiedades alimenticias nutritivas del copoazú, ofertando la manteca y la pulpa de copoazú como un producto amazónico natural aumentando el consumo en el departamento de La Paz, cumpliendo con todas las normas de Bolivia. Las fuentes primarias y secundarias se basaron en artículos, publicaciones, sitios web, comentarios personales, relacionados con el comercio de manera específica y concreta.</p>
Resultados	<p>Como resultado de la investigación se logra determinar la factibilidad de la comercialización de la manteca de copoazú con un manejo de marketing haciendo conocer el producto, debido al desconocimiento de la existencia del fruto amazónico (copoazú), es de notar que los negocios desempeñan un papel fundamental en la actualidad, sin embargo, se logró determinar la aceptación del producto por las personas interesadas de la ciudad de La Paz.</p>
Conclusión	<p>La segmentación permitió encontrar clientes interesados en el producto del copoazú o algún derivado de este. Los clientes tienen el hábito de utilizar y buscar productos naturales corporales</p>
Referencia	<p>Morales, F. y Quispe, F., (2022). <i>Comercialización de manteca de copoazú en la ciudad de La Paz</i>. [Proyecto de grado, Universidad Mayor De San Andrés]. http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/29767</p>

Nota. Elaboración propia (2023)

Tabla 7. Referencia internacional 2

Identificación	<p>Plan de negocios para exportación de copoazú al mercado español. Fundo Consuelo. Distrito de Tambopata Madre de Dios. 2020 Perú</p>
Objetivo	<p>Identificar los elementos que deben considerarse en un plan de exportación de grano seco de copoazú al mercado español, así como proponer estrategias de marketing y planes de operación que optimicen la productividad y rentabilidad de este tipo de cultivos</p>

Metodología	<p>El autor en su tesis para optar al grado académico de maestro en administración de negocios y finanzas internacionales. MBA internacional, se basó en fuentes secundarias y se utilizó una investigación descriptiva cualitativa a fin de conocer: el perfil del consumidor español, flujos y canales de comercialización.</p> <p>La recolección de datos basada en información generada por entidades oficiales especializadas; por ejemplo: estadísticas de comercio internacional presentadas por International Trade Center (ICT-Trade Map); documentos técnicos relacionados a la actividad agraria, como los del INIA; normas técnicas (publicadas por INACAL); documentos de apoyo a la exportación (PROMPEX); fichas técnicas como las que difunde el departamento de inteligencia de mercados de Prom Perú; estadísticas sobre demografía y economía presentadas por el Instituto Nacional de Estadística de España; entre otros.</p>
Resultados	<p>El desarrollo del plan de negocio dio como resultado la confirmación y negación de las hipótesis planteadas en la formulación del problema por ejemplo sobre los elementos que debe contener el plan de exportación de copoazú del Fundo Consuelo, pues el documento indicado debe brindar información estructurada como: la descripción del negocio, análisis de la empresa y del mercado destino, estudio de la demanda del producto, los retos comerciales, los recursos necesarios; la operativa y la proyección financiera. Estos ayudan a comprender la naturaleza del negocio y a analizar con detenimiento los diversos escenarios con los que se enfrentará en su desarrollo</p>
Conclusión	<p>Finalmente, el autor considera que el aumento de la productividad del copoazú con el paso de los años es clave, por lo que se debe buscar asesoría experta ya sea de un ingeniero agrónomo o de entidades afines con experiencia en el manejo de este tipo de cultivos.</p>
Referencia	<p>Villafuerte, D. (2021). <i>Plan de negocios para exportación de Copoazú al mercado español-Fundo Consuelo-Distrito de Tambopata-Madre de Dios-2020</i>. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae].</p>

<https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1069>

Nota. Elaboración propia (2023)

Tabla 8. Referencia nacional 3

Identificación	Copoazú (<i>Theobroma grandiflorum</i> , Willd.Ex Spreng Schum): variabilidad y manejo del cultivo en el piedemonte amazónico
Objetivo	Responder en términos de alcance y pertenencia frente a los limitantes tecnológicos del cultivo de copoazú
Metodología	En conjunto con el Ministerio de Agricultura, los gremios representados por Asohofrucol, con recursos del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, las instituciones de investigación en este caso el CIAT y Corpoica, las organizaciones de productores Asoprocaucho y Cepromegua del departamento del Guaviare y el sector privado representado por la empresa Casa Luker, se conformó una alianza para adelantar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en el cultivo del copoazú (<i>Theobroma grandiflorum</i>) El copoazú es un árbol tropical, que se encuentra distribuido en forma silvestre en la cuenca amazónica, en los países de Perú, Colombia, Ecuador y Brasil.
Resultados	Como resultado de la investigación se generó un documento técnico acerca de la morfología del cultivo, el cual representa una fuente de información valiosa para el manejo técnico del cultivo

Conclusión	El trabajo de investigación podría considerarse un punto de partida para continuar con las acciones de investigación y fortalecimiento socio empresarial y ambiental en la amazonia basado en la producción de copoazú.
Referencia	Criollo, D., Escobar, C. y Herrera, W. (2009). Copoazú (<i>Theobroma grandiflorum</i> , Willd. Ex Spreng Schum): variabilidad y manejo del cultivo en el piedemonte amazónico. <i>Corporación colombiana de investigación agropecuaria – AGROSAVIA</i> . https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/12869

Nota. Elaboración propia (2023)

Tabla 9. Referencia regional 4

Identificación	El copoazú y los negocios inclusivos: una estrategia socioeconómica en Florencia, Caquetá Colombia.
Objetivo	Proponer un modelo de negocio inclusivo en Florencia, Caquetá, a partir de la producción y la comercialización de la fruta copoazú, la cual permitirá que a corto plazo se registre un aporte económico positivo por el cual se mejore la calidad de vida de los habitantes de la zona rural del norte de esta ciudad.
Metodología	El desarrollo de esta investigación se dio a través de la aplicación de un enfoque cualitativo mediante una revisión documental el cual busca desarrollar conceptos y comprensiones que parten de técnicas de observación o discursos. La técnica de observación documental parte de citas bibliográficas, reseñas, informes y datos agrupados ya preestablecidos de una zona específica en su contexto natural, en los que se perciben e interpretan fenómenos y problemáticas que afectan una población específica.

Resultados Se evidencia la necesidad de proponer este modelo en la región a partir del apoyo del gobierno nacional, a través de las políticas propuestas en el nuevo plan de gobierno todos por un nuevo país 2014-2018, creado por la Presidencia de la República, el cual comprende temas tales como nuevos territorios de paz, agenda de inclusión socioeconómica, generación de nuevos sectores basados en innovación, agricultura y desarrollo rural.

Conclusión Se espera que esta investigación represente un aporte importante para el sector privado y sus actividades de investigación y desarrollo en infraestructura, tecnología e innovación.

Referencia Chaparro, A. y López, C. (2018). El copoazú y los negocios inclusivos, una estrategia socioeconómica en Florencia, Caquetá (Colombia). *Cooperativismo & Desarrollo*, 112(25), 40-56. doi: <https://doi.org/10.16925/co.v25i112.2034>

Nota. Elaboración propia (2023)

7.2. Marco Histórico

Este apartado hace referencia a los acontecimientos que han permitido el desarrollo de la cadena productiva de frutales amazónicos en el departamento de Putumayo. En este se incluyen algunos sucesos relevantes que acontecieron para promover la apropiación de nuevas metodologías de producción y medios de vida legales, tomando como modelo los proyectos desarrollados por

las organizaciones públicas, privadas y de cooperación internacional; consideramos válido destacar en este plan de negocios.

La palabra theobroma deriva del griego (theo = Dios y broma = alimento) que significa alimento de los dioses. Se han descrito 22 especies de las cuales nueve son nativas de la Amazonia. El género Theobroma es típicamente tropical, distribuido a lo largo del hemisferio occidental entre 18°N y 15°S. Este género ampliamente difundido a través de la cuenca amazónica y la Orinoquía es uno de los más antiguos y con mayor potencial para su uso local, regional y mundial (Hernández et al., 2007).

Con base en una publicación del periódico El Espectador, donde se describe como llegó el plan Colombia a Putumayo para implementarse en los 13 municipios.

El Plan Colombia a Putumayo llegó con la idea de implementar cuatro ejes: la formulación de un proceso de paz con los grupos insurgentes; el establecimiento de programas de desarrollo, de reactivación económica y de generación de empleo; el fortalecimiento institucional, y la recuperación de extensas áreas azotadas por el conflicto y el narcotráfico. (Bolaños, 2016, párr. 4)

Con el programa se establecieron cientos de hectáreas con productos locales, entre ellos frutales perennes como el copoazú para promover medios de vida legales en la región a través de la sustitución de cultivos, sin embargo, debido al incumplimiento de los compromisos por parte del gobierno nacional los productores, abandonaron y erradicaron estos cultivos.

A través de organizaciones humanitarias principalmente y entes territoriales se apostó por el financiamiento de proyectos de desarrollo alternativo, con el fin de reactivar las zonas degradadas, con un enfoque de sostenibilidad económica, ambiental y social.

A raíz de la necesidad de reactivar los cultivos para dar oportunidades económicas viables para los campesinos de Puerto Asís, se creó a Agroinpa; una pequeña empresa transformadora de frutales amazónicos que desde 2015 ha sido la gestora de diferentes intervenciones ante actores locales y ONGs para fortalecer a Asofrumayo en primer lugar en el componente productivo propendiendo por generar capacidades técnicas en los asociados que aporten a la sostenibilidad del agronegocio. En ese entonces se formularon diferentes propuestas ante diferentes entes territoriales y de cooperación para reactivar el sector frutícola de Puerto Asís y de esta manera activar la economía legal de la región.

Es así como una organización humanitaria; benefició a 32 agricultores desde el componente de seguridad alimentaria y medios de vida, este último mediante la implementación de una metodología inclusiva a pequeños productores con una mirada de cadena de valor. A partir de esta intervención se brindó apoyo con el propósito de fortalecer las capacidades en los productores, para mejorar el rendimiento de los cultivos con especial atención en Arazá. A la fecha Asofrumayo ha participado en diferentes proyectos de inclusión productiva con el fin de mantener activa la cadena de valor de frutales amazónicos en la región

7.3. Marco Teórico

Concepto del Plan de Negocios

De acuerdo con Viniegra (2011), en su libro “entendiendo el plan de negocios” refiere que el plan de negocios es la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales como son administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc. Y la interacción entre cada una de las partes.

Finalidad del Plan de Negocios.

Según Serna (2009), un plan de negocio cumple dos funciones principales. La primera es forzar a fijar sus objetivos. Nos obliga a dedicar mucho tiempo a pensar sobre el negocio, identificar qué factor diferencial estamos ofreciendo para determinar las estrategias de acción. El segundo fin es la tarjeta de presentación de la empresa para los inversionistas. Tiene que resultar atractivo para éstos y demostrar que el negocio es realmente interesante para sus intereses.

Para Baque, et al (2020), en el libro “Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. Revista Universidad y Sociedad”; la finalidad del plan de negocio es determinar la viabilidad económica, técnica, social y ambiental de un proyecto, tomando en consideración las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, así como también analizar el entorno en el cual se desarrollará la misma.

Componentes del Plan de Negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder y Pigneur, 2010). El Inca Rural, A.C. Tecnológico de Monterrey, desarrolló la estructura del plan de negocios en la guía publica; Plan de Negocio Guía de implementación, de la siguiente manera. (C., s.f.)

Resumen Ejecutivo. Es una sinopsis de su plan. Donde establece el concepto de su negocio, puntos financieros básicos y estatus actual de su compañía.

Descripción del Negocio. Descripción del negocio, estructura operativa, situación legal, la base de clientes, productos o servicios y métodos de distribución.

Estrategias de Mercado. Hay que definir el mercado en términos de tamaño, estructura, proyección de crecimiento, tendencias y potencial de ventas.

Análisis de la Competencia. Identifica claramente a los competidores actuales y futuros, analiza las fortalezas y las debilidades de estos.

Planes de Diseño y Desarrollo. Describe el diseño del producto y cómo será desarrollado en el contexto de la producción y el marketing.

Planes Operativos y de Dirección. Demuestra cómo funciona el negocio. Responsables, desempeños, funciones y detecta necesidades de capital y gastos.

Componentes Financieros. Fundamental en su plan de negocio y deberá incluir un estado de ingresos y resultados y de flujo de efectivo.

Plan Financiero

Benítez y Cobos (2018), en su investigación; “plan de negocios para la producción de granola artesanal de amaranto y pistacho”, define que el estudio financiero hace referencia a la inversión total de activos fijos, inversión en costos variables, fijos y costos administrativos. Se detalla el estado de situación inicial, estado de resultados, el flujo de caja y evaluaciones financieras del emprendimiento

Gestión Estratégica

En esta sesión se tomó como referencia, la guía práctica para la elaboración un plan de negocios desarrollada por Bóveda et al. (2015), en el cual se describe la gestión estratégica del negocio de la siguiente definición de un Negocio.

Definición del negocio. En este apartado se debe definir la empresa, declarando su misión, visión y valores es la manera de dar rumbo negocio, todo esto, representan los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados. Para definir el concepto de negocio debemos responder claramente ¿De qué negocio se trata?, si es una empresa comercial, servicio, industrial, etc. ¿Qué ofrece principalmente?, ¿A quiénes está dirigida la oferta? ¿Dónde desarrolla sus operaciones? ¿Y qué diferencial ofrece?

Visión. La visión de una empresa se refiere a lo que la empresa quiere lograr, construir, llegar a crear. Proyecta la imagen futura. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo. El objetivo de esta sección es que su negocio quede claramente definido.

Misión. Es una declaración que manifiesta la razón de ser de la empresa, el propósito, el motivo por el cual existe. Define la/la función/es básica/s que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Los valores. Declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos, sobre el cual construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones

y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que sus operaciones puedan generar al medio ambiente.

Análisis FODA. Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa, tanto interna como externa. Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Objetivos estratégicos. Se denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, y de esta manera obtener un reconocimiento diferenciado en medio de la competencia.

Modelo Canvas. Es un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor en la gestión de proyectos. Para ello se realiza esta revisión con textos y artículos que han dado las bases para trabajar sobre dicha metodología y otros referentes más antiguos que han sentado las pautas para hablar de Planes y Modelos de negocio

Buenas prácticas agrícolas. De acuerdo con el observatorio de la economía latinoamericana, define las buenas prácticas agrícolas (BPA) como normas y recomendaciones técnicas aplicadas a los métodos de producción, procesamiento y transporte de alimentos a fin de proteger la salud humana y el medio ambiente. (Castillo y Reascos, 2019)

Copoazú (*Theobroma grandiflorum*)

Origen y concepto

Figura 13. Fruto y árbol de copoazú identificado en fincas productoras de Asofrumayo



Nota. Elaboración propia (2023) Asofrumayo

El copoazú es oriundo de la Amazonia oriental; actualmente se encuentra disperso por toda la Amazonía y en muchas zonas de los trópicos húmedos en América del sur, principalmente en Perú, Bolivia, Colombia, norte de Brasil y sur de Venezuela (Quintero, 2020).

Usos. El copoazú ha sido catalogado como uno de los frutos más promisorios de la Amazonía, siendo empleado en la elaboración de jugos, néctares, dulces, helados, mermeladas, licores, compotas, gelatinas y cupulate. El valor económico del *Theobroma gandiflorum* se vincula al fruto que puede ser comercializado en estado fresco o procesado, siendo la pulpa muy carnosa en una relación 2 a 1 con respecto a la semilla (Quintero, 2020).

Valor nutritivo

Tabla 10. *Composición nutritiva de la pulpa de copoazú*

Cada 100 gramos de copoazú contienen	
Energía	315,0 kcal
Carbohidratos	11,4 gr
G. raso Saturadas	0,30 gr
G. Insaturadas	0,1
Proteínas	0,8 gr
Fibra	1,70 gr
Hierro	0,50 mg
Potasio	331,0 mg
Fósforo	21,0 mg
Pectina	390,0 mg
Calcio	13,0 mg
Vitamina B3	0,05 mg
Vitamina C	26,0 mg

Nota. Elaboración propia (2023), a partir de (**andinos, s.f.**)

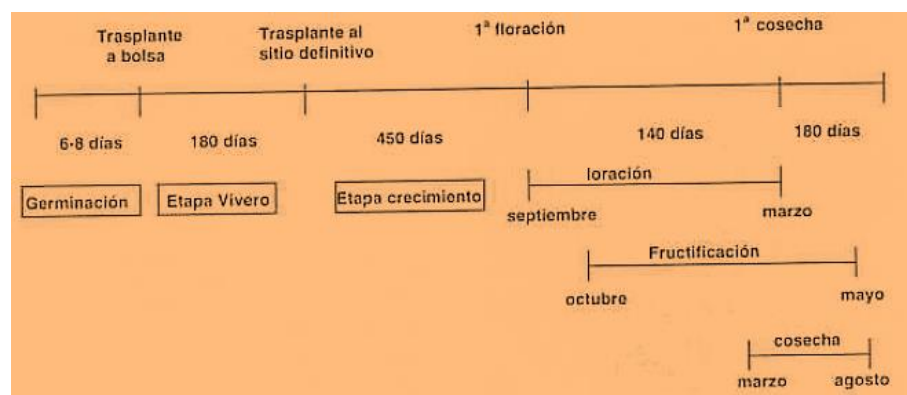
Distribución de copoazú en América. El Cultivo del Copoazú se ha distribuido por la cuenta Amazónica desde el, América Central y el Caribe, tiene como hábitat natural el bosque tropical húmedo de las tierras altas no inundables teniendo como sobra a los árboles más grandes. La planta se puede adaptar a climas húmedos tropicales como la Amazonía y Orinoquía. (andinos, s.f.)

El copoazú (*Theobroma grandiflorum Schum.*), es un frutal nativo de la Amazonía que poco a poco fue conquistando el norte de Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú,

Venezuela, Surinam. En la actualidad Brasil es el país que más está explotando al cultivo de copoazú, industrializando sus derivados ya hace varios años, además que el fruto es muy apreciado en el mercado internacional y gradualmente a nivel nacional. (Lucias, 2018)

Fenología del cultivo para las condiciones de Putumayo

Figura 14. Fenología del cultivo en Putumayo



Nota. Instituto Sinchi.

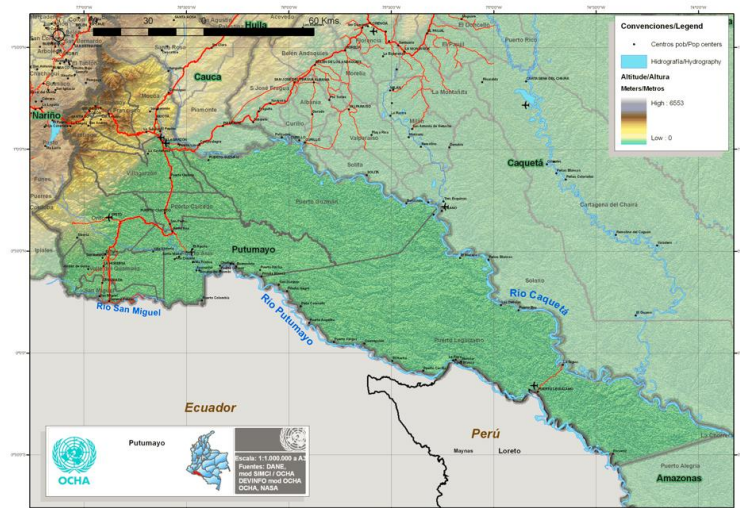
7.4. Marco Geográfico

El departamento del Putumayo está situado en la región amazónica de Colombia, el cual representa el 2.2% del territorio nacional, con una extensión territorial aproximada de 500 Ha. Está ubicado en la región amazónica sur de Colombia, en el extremo noroccidental de la cuenca del río Amazonas, en las coordenadas 01° 26 '18" y 01° 27'37 " de latitud norte y 73°, 50'39" y 77° 4 '58" longitud oeste, limita al norte con los departamentos del Cauca y Caquetá, al sur con el

departamento del Amazonas y las repúblicas de Ecuador y Perú y al Occidente con el Departamento de Nariño.

En lo que respecta a su composición política y administrativa, el Putumayo se encuentra constituido por 13 municipios; Santiago, Colón, Sibundoy, San Francisco, Mocoa, Villagarzón, Puerto Guzmán, Puerto Caicedo, Puerto Asís, Orito, Valle del Guamuéz, San Miguel, Puerto Leguízamo 2 corregimientos, 56 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados. (2020-2023, s.f.)

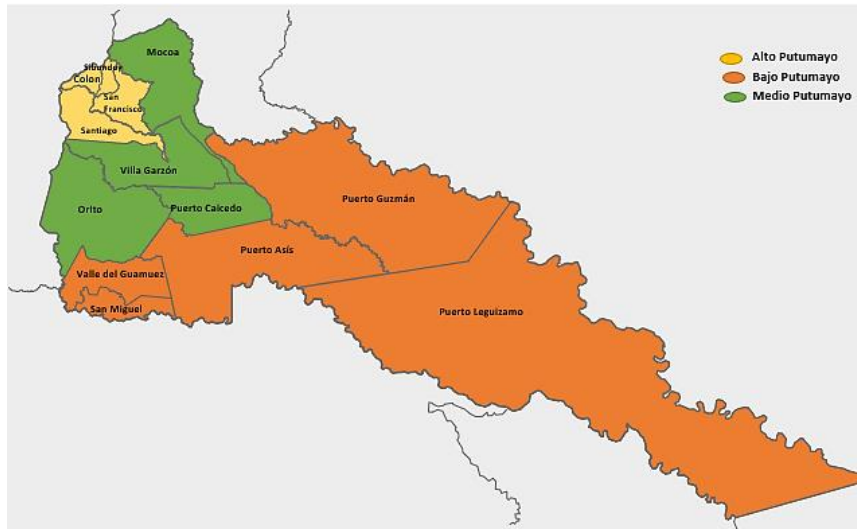
Figura 15. Mapa geográfico de Putumayo



Nota. (Asís, 2023)

La economía del departamento se basa la agricultura, la ganadería y la minería. Se destacan los cultivos de maíz, plátano, yuca, piña, chontaduro fruto y para palmito, caña de azúcar y en menor escala arroz, ñame, hortalizas y fríjol. (2020-2023, s.f.). La explotación petrolífera en la región de Orito y Puerto Colón que aporta la mayor cantidad de ingresos.

Figura 16. Distribución de municipios de Putumayo



Nota. Elaboración propia (2023).

Por su parte; de acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (DANE) la población total del Departamento asciende a 345.204 habitantes para el año 2015. De dicho total, 174. 694 (50.6%) son hombres y 170.510 (49.4%) son mujeres y en las cabeceras, el número de población es de 168.535 habitantes (48.8% del total), mientras que 176.669 equivale al resto del territorio (51.2%).

El municipio de Puerto Asís tiene sus límites al norte y oriente con los municipios de Puerto Caicedo y Puerto Guzmán, por el sur con el municipio de Leguizamo y la república de Ecuador y por el occidente con los municipios de Valle del Guamuez y Orito.

De acuerdo al plan de desarrollo 2020-2023 el municipio cuenta con 67.211 habitantes, quienes según las proyecciones DANE la población municipal por área; para el año 2020 en la zona Urbana del Municipio habitan 40.549 (60,33%) personas y en zona la zona rural 26.662

(39,66%) personas las cuales se encuentran distribuidas en 162 veredas agrupadas en 6 inspecciones y 6 corregimientos, adicionalmente cuenta con 16 cabildos y 6 resguardos indígenas y las comunidades afro putumayenses se ubican en 10 comunidades de la zona rural dispersa.

Figura 17. Localización municipio de Puerto Asís.



Nota. Elaboración propia (2023).

8. Marco Metodológico

8.1. Diseño Metodológico

El método de investigación aplicado para la formulación del plan de negocios para Asofrumayo fue inductivo-deductivo. Inductivo porque a través de herramientas de investigación como lo es el diagrama causa y efecto y el árbol de objetivos, se evaluaron los problemas identificados y se determinaron las actividades y logros correspondientes para dar respuesta a la hipótesis planteada, en este caso estudio de mercado, estudio técnico del cultivo, análisis financiero y análisis organizacional

Por su parte el método deductivo se desarrolló a través de cada uno de los apartados para formular el plan de negocios propuesto con el fin de menorar la producción de copoazú

8.2. Tipo de Investigación

Investigación Documental

Es el proceso metódico y formal que facilita y apoya el acceso ágil y sistematizado al producto de investigación científica. En este proceso se requiere primero que nada una fase de investigación; donde se busca identificar fuentes de información, su localización y obtención. Una vez analizadas y valoradas es necesario sistematizar toda la información que consideremos valiosa (Chong de la Cruz, 2007). Para la formulación de este plan de negocios se documentaron estudios,

páginas web, documentos electrónicos para identificar los antecedentes investigativos, marco lógico y referencias para desarrollar los capítulos del documento.

Investigación de Experimental

De acuerdo con (Tres, 2008), la investigación experimental consiste en la manipulación de una (o más) variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. El experimento provocado por el investigador, le permite introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

8.3. Fuentes de Información

Las fuentes primarias del plan de negocios constituyen entrevistas a actores institucionales como CORPOAMAZONÍA y el centro provincial de gestión agroempresarial (C.P.G.A), productores de Asofrumayo a través de visitas en 5 fincas productoras de copoazú, empresarios locales transformadores de copoazú. Por su parte las fuentes secundarias se desarrollaron a partir de estudios de investigación, tesis de grado a nivel nacional e internacional, informes estadísticos acerca de la agroindustria del copoazú, métodos de análisis de investigación disponibles en documentos digitales.

8.4. Población y Muestra

La muestra se determinó a través de un segmento de la población identificada como empresas (1 en total), transformadoras de frutales amazónicos en putumayo y 1 empresa en Caquetá. Las empresas fueron identificadas a través de actores locales como la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia (CORPOAMAZÓNÍA), quien en desarrolla la línea de mercados verdes.

Muestra. El estudio técnico del cultivo se desarrolló en 5 fincas productoras de copoazú seleccionadas de manera aleatoria. Por su parte para determinar el estudio de mercado se aplicó la encuesta descrita en el siguiente apartado

La siguiente fórmula se utilizó para calcular el tamaño de la muestra.

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \text{Tamaño provisional de la muestra} = \frac{\text{V. de la muestra}}{\text{V. de la población}}$$

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde:

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Tamaño de la muestra.

Se = Error estándar = 0,015 determinado por el autor.

N = Tamaño de la población 11 empresas de Putumayo.

P = 0,95

S^2 = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia.

$$S^2 = P(1 - P) = 0.9(1 - 0.9) = 0,09$$

V^2 = Varianza de la población. \longrightarrow $V = (0.015)^2 = 0.000225$

$$n' = \frac{0,09}{0,000225} = 400 \qquad n = \frac{400}{1 + 400/11} \qquad \frac{400}{36,45} = 10 \text{ empresas}$$

8.5. Recolección de la Información

El alcance del plan de negocios es formular un plan de negocios que permita fortalecer la producción de copoazú (*Teobroma grandiflorum*), para beneficiar a la asociación de productores de frutos amazónicos de Putumayo (Asofrumayo) del municipio de Puerto Asís, apoyado en el Business model canvas y en la formulación estratégica desde varios enfoques propendiendo con generar una herramienta donde se integren los componentes básicos de un negocio como son; estudio de mercado, análisis técnico, definir el modelo de negocios, plan estratégico y la estructura organizacional.

A continuación, se describen las actividades desarrolladas por objetivo.

Tabla 11. Descripción de actividades realizadas por objetivo

Objetivo	Actividades	Técnica de recolección
Desarrollar un estudio del mercado, con el fin de identificar la demanda potencial de copoazú (<i>Theobroma grandiflorum</i>) en Putumayo.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental de fuentes nacionales e internacionales sobre el mercado del copoazú • Realizar encuesta de mercado • Tabulación y análisis de resultados • Realizar la ficha técnica del estudio de mercado 	Encuesta estructurada Herramienta Google forms y excel
A partir del estudio técnico del cultivo, realizar el plan de mejoras enfocados a las buenas prácticas agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas de campo • Determinar el flujograma productivo 	Plan de mejoras Cuadro de costos de producción
Realizar el estudio financiero con relación a una unidad familiar de 1 Ha de copoazú (<i>Theobroma grandiflorum</i>), con el fin de determinar la rentabilidad del agronegocio	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis financiero a partir de los costos de producción de 1 Ha del cultivo asociado con frutales 	
Identificar el modelo de negocio de Asofrumayo apoyado en el business model canvas para establecer las estrategias del agronegocio.	<p>Desarrollar la plantilla del business model canvas</p> <p>Formular el plan estratégico</p>	Plantilla Canvas

Nota. Elaboración propia (2023)

9. Estudio de Mercado

9.1. Ficha del Estudio

Tabla 12. *Ficha técnica del estudio de mercado de copoazú basado en Puerto Asís Putumayo*

Objetivo	Desarrollar un estudio del mercado, con el fin de identificar la oferta y la demanda potencial de copoazú (<i>Theobroma grandiflorum</i>) en Putumayo.
Tipo de investigación	Concluyente
Metodología	Cualitativa-cuantitativa
Técnica de investigación	Encuesta
Modo de aplicación	Software de administración de encuestas <i>Google Forms</i> y <i>Excel</i>
Fuentes de investigación	Primaria. Encuestas, entrevistas y observación, testimonios de actores claves y productores Secundaria. Recursos bibliográficos de la web como proyectos de grado, sitios web, informes, DANE, Asohofrucol.

Instrumento de recolección	Entrevista estructurada de 9 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta
Universo	11 empresas y emprendimientos de la agroindustria del copoazú Universo finito. Para este estudio el universo fueron 11 empresas y emprendimientos de Putumayo y uno en Caquetá, cuyo propósito es la agroindustria del copoazú
Muestra	7 empresas y/emprendimientos potenciales para comprar copoazú
Margen de error	5%
Nivel de confianza	90%
Cobertura geográfica	Puerto Asís, Putumayo y Caquetá

Nota. Elaboración propia (2023)

9.2. Desarrollo del Estudio

El estudio de mercado desarrollo en 3 fases. La primera fase corresponde a la aplicación de entrevistas; una presencial y otra online con 2 actores claves. Uno perteneciente a Corpoamazonía, entidad que lidera el programa de negocios verdes en el departamento donde participan las organizaciones de la región con el objetivo de aprovechar los recursos disponibles en la región con un enfoque de educación ambiental y la generación de alternativas para la sostenibilidad. En esta fase se identificaron los posibles compradores de copoazú en

Puerto Asís y Caquetá. El segundo actor clave fue el centro provincial, cuya función es brindar asistencia en el área productiva y socioempresarial a pequeños productores de Puerto Asís

Por su parte la segunda fase del estudio de mercado correspondió a la aplicación de una encuesta a empresas transformadoras de frutales amazónicos con énfasis en transformación del copoazú ubicadas en Putumayo y Caquetá. La tercera parte del estudio correspondió a la identificación de la demanda actual de copoazú en Puerto Asís, mediante la aplicación de una encuesta a través del software Google Forms, esta se aplicó a productores de copoazú ubicados en este municipio.

9.3. Análisis de la demanda

9.3.1. Tabulación y Resultados

Género de quien responde la encuesta.

Tabla 13. *Género*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Hombre	7	71%
Mujer	5	29%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 18. *Demanda potencial discrimina por género.*



Nota. Elaboración propia

En cuanto al componente de género de las personas encuestadas, se obtuvo que el 71% son mujeres y el 29% son hombres.

¿En qué departamento/ municipio se encuentra su organización/emprendimiento?

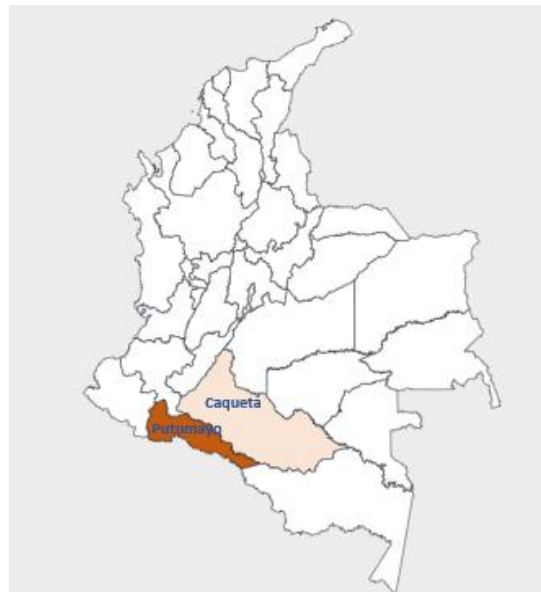
Tabla 14. *Localización de la demanda potencial*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Caquetá	1	85.7%

Puerto Asís	6	14.3%
-------------	---	-------

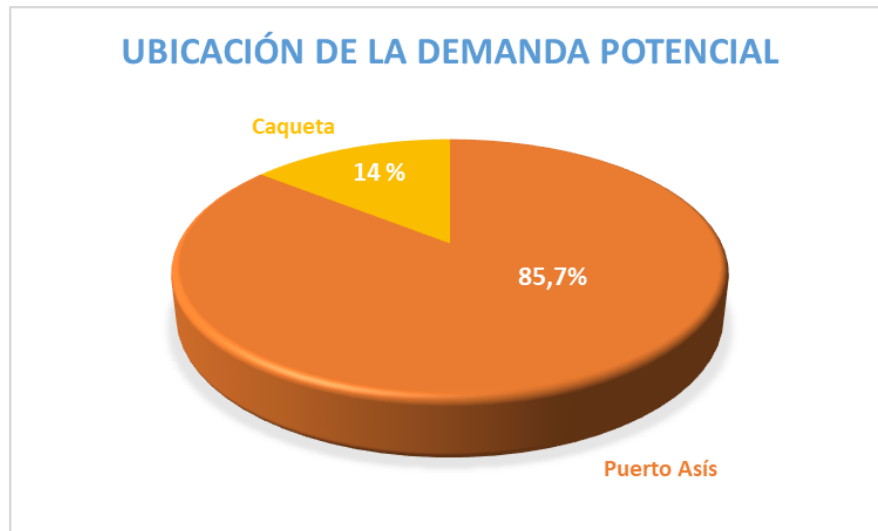
Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 19. *Ubicación de Puerto Asís y Caquetá.*



Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 20. *Ubicación de la demanda potencial.*



Nota. Elaboración propia (2023)

De acuerdo con la ilustración se afirma que; el 14% de la demanda potencial se encuentra en Caquetá y el 85,7% se encuentra en Puerto Asís; siendo este el lugar donde más se demanda el producto.

¿Qué tipo de productos a base de copoazú comercializa y/o transforma?

Tabla 15. *Tipo de productos*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Mermelada	2	28,6%
Confites	2	28,6
Galletas	1	14,3%

Bebidas	0	0
Pulpa de copoazú	5	71,4%
Helado de copoazú	1	14,3%
Fruto en fresco	1	14,3%
Otros productos	2	28,6 %

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 21. Demanda potencial por tipo de productos de la agroindustria.



Nota. Elaboración propia (2023)

Se logró evidenciar que el 71,4% de las empresas participantes del estudio ; en Puerto Asís se requiere pulpa en mayor cantidad, esto en relación con los productos transformados como galletas, mermeladas, dulces, confites, chocolates entre otros

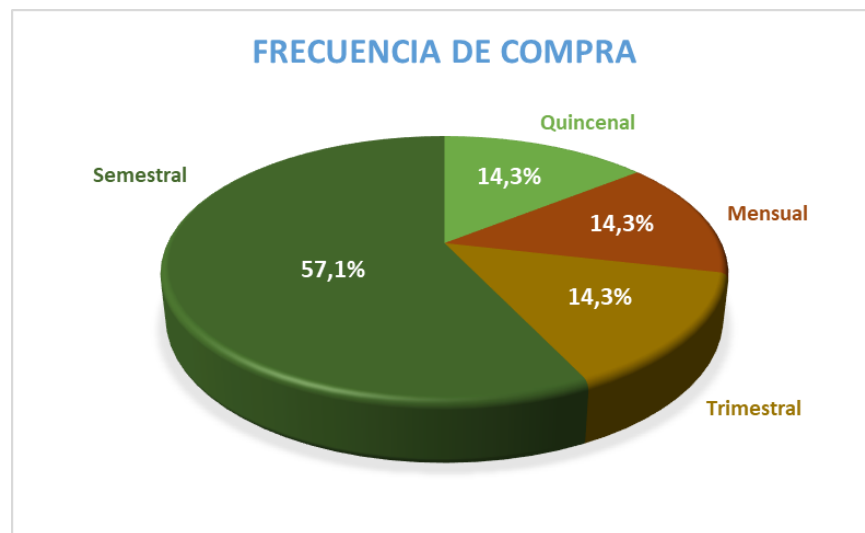
¿Con qué frecuencia compra copoazú?

Tabla 16. *Frecuencia de compra*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Quincenal	1	57,1%
Mensual	1	14,3 %
Trimestral	1	14,3%
Semestral	4	14,3%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 22. *Frecuencia de compra*



Nota. Elaboración propia (2023)

Se logro evidenciar que el 57,1% de la demanda potencial prefiere comprar el copoazú cada semestre y el 14,3 % lo compra cada quincena, mensual y trimestral respectivamente; esto

se debe a las épocas de cosecha del cultivo y a la proyección en el área de producción y ventas de la demanda potencial.

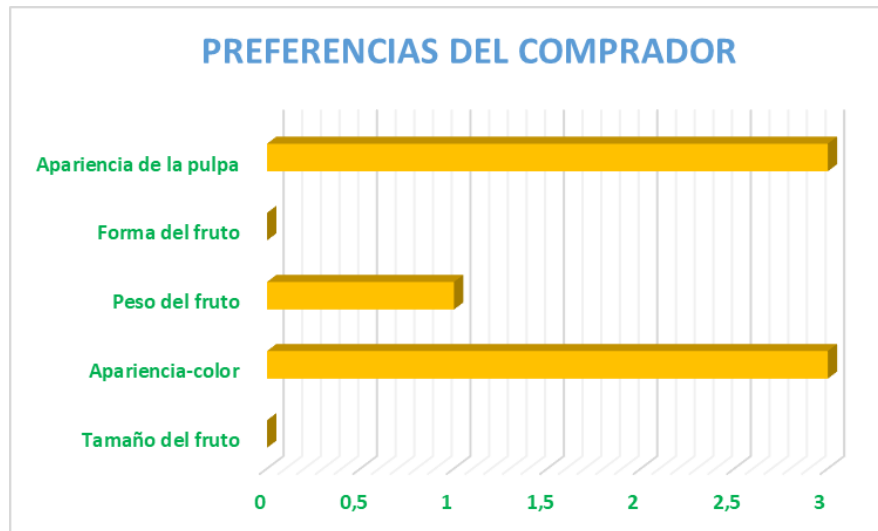
¿Qué características tiene en cuenta a la hora de comprar copoazú?

Tabla 17. *Preferencias del comprador*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Tamaño del fruto	0	0
Apariencia-color	3	42,9 %
Peso del fruto	1	14,3%
Forma del fruto	0	0
Apariencia de la pulpa	3	42,9%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 23. *Preferencias del consumidor*



Nota. Elaboración propia (2023)

Los resultados de la encuesta arrojaron que los factores más importantes al comprar el producto son a apariencia de la pulpa y el color del fruto con un 42,9%, por otra parte, el 14,3% de los compradores priorizan el peso del fruto a la hora de comprar el producto. Estos factores están estrictamente relacionados con el tiempo de productos que se transforman debido a que el producto principal es la pulpa este factor influye en la productividad de las empresas.

¿Cuál es el mecanismo de compra de su preferencia?

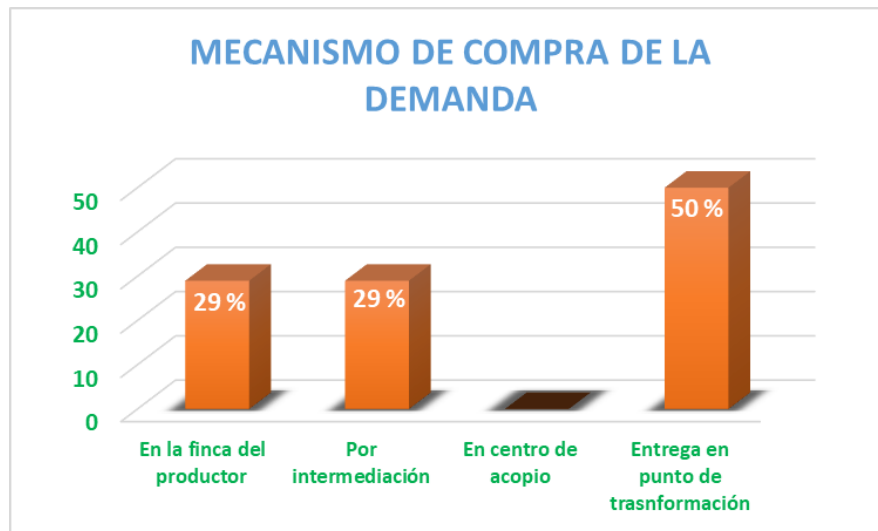
Tabla 18. *Preferencia del mecanismo de compra*

Opción	Respuesta	Porcentaje
En la finca del productor	2	29%
Por intermediación	2	29%
En Punto de transformación	3	50%

En centro de acopio	0	0
---------------------	---	---

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 24. Mecanismos de compra



Nota. Elaboración propia (2023)

¿Cuánto estaría dispuesta(o) a pagar por kg de copoazú en fresco?

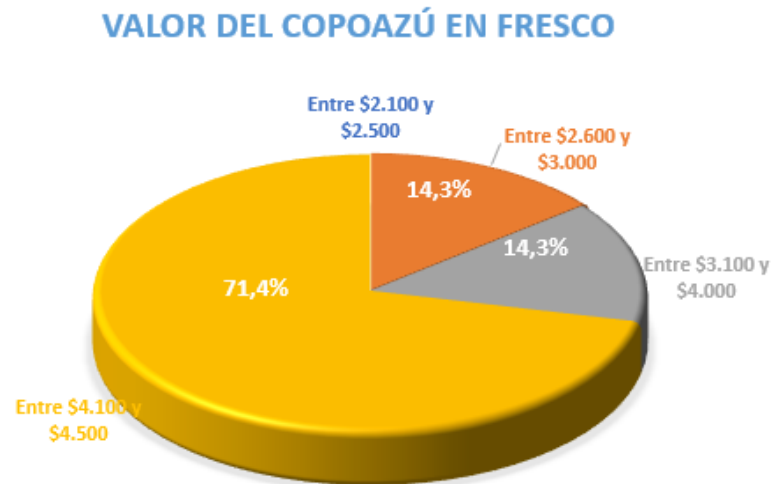
Tabla 19. Valor potencial

Opción	Respuesta	Porcentaje
Entre \$2.100 y \$2.500	0	0
Entre \$2.600 y \$3.000	1	14,3%
Entre \$3.100 y \$4.000	1	14,3%

Entre \$4.100 y \$4.500	71,4	71,4%
-------------------------	------	-------

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 25. Valor del copoazú en fresco



Nota. Elaboración propia (2023)

Se pudo determinar el valor del copoazú en fresco dispuesto a pagar por parte de la demanda potencial; donde se evidenció que el valor máximo a cancelar se encuentra entre \$4.100 y \$4.500: este dato corresponde al 71,45 de los compradores encuestados, el cual representa un ingreso significativo para los asociados de asofrumayo en razón a que si se mejora el rendimiento del cultivo los ingresos amentarán significativamente.

Indique en que presentación requiere el copoazú

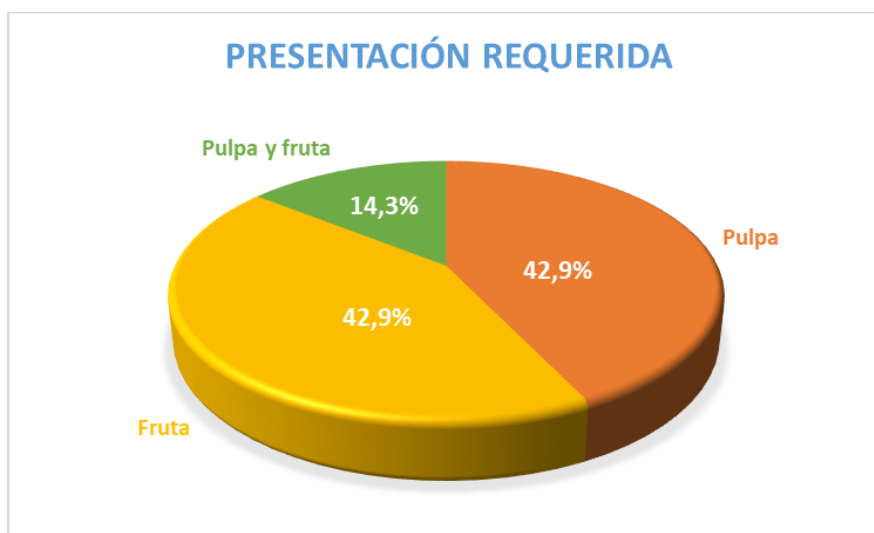
Tabla 20. Presentación

Opción	Respuesta	Porcentaje
Pulpa	3	42,9%

Fruta fresca	3	42,9%
Pulpa y fruta	1	14,3%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 26. *Presentación requerida*



Nota. Elaboración propia (2023)

El estudio de mercado pudo demostrar que se requiere copoazú en igual proporción con un 42,9% de pulpa y fruta respectivamente. Por su parte se evidencia que el 14,3% de la demanda requiere pulpa y copoazú

¿Qué cantidad de copoazú en kg requiere al año para mantener stock en su organización/emprendimiento?

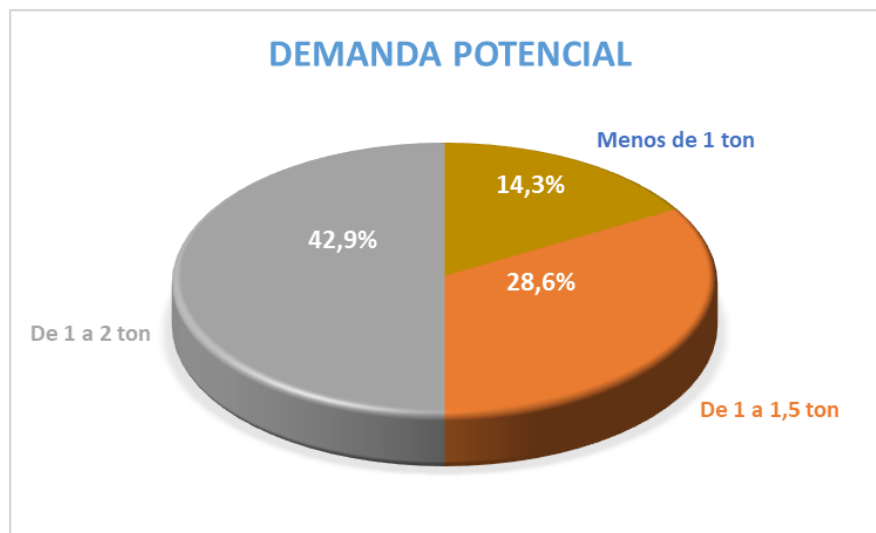
Tabla 21. *Demanda potencial anual*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Menos de una tonelada	1	14,3%

De una a 1,5 toneladas	2	28,6%
De una a dos toneladas	3	42,9%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 27. *Demanda potencial*



Nota. Elaboración propia (2023)

Se estableció que Asofrumayo podría obtener ganancias en el 100 % de la producción de copoazú, esto a razón que los compradores requieren diferentes cantidades de copoazú en pulpa; la mayoría de los compradores correspondientes al 42% de los encuestados requieren de 1 a 2 toneladas por mes. Por su parte el 28,6% requiere de 1 a 1,5 toneladas de fruto y el 14,3 % requiere 1

9.4. Análisis de la oferta

9.4.1. Tabulación y Resultados

Genero de quien responde la encuesta

Tabla 22. Género

Opción	Respuesta	Porcentaje
Hombre	3	50%
Mujer	3	50%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 28. Identificación de productores por género



Nota. Elaboración propia (2023)

De acuerdo con la encuesta desarrollada para identificar la oferta de copoazú en Puerto Asís en 2023 se identificaron 6 asociados de asofrumayo que producen copoazú de los cuales el 50% son hombres y el 50% son mujeres.

Indique cual es el área sembrada en copoazú que dispone en su finca

Tabla 23. Área sembrada

Opción	Respuesta	Porcentaje
Menos de media hectárea	4	66,6%
Media hectárea	2	33,3%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 29. Área sembrada por productor



Nota. Elaboración propia (2023)

Se identificaron 6 productores de copoazú de los cuales el 66,6% de los productores identificados cuenta con menos de media hectárea establecida con cultivos de copoazú; mientras que el 33,3% cuenta con media hectárea establecida en copoazú.

Indique la edad aproximada de su cultivo de copoazú

Tabla 24. *Edad de cultivo*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Dos años	3	33,3%
Dos a cuatro años	1	16,6%
Cuatro a seis años	1	16,6%
Mas de 6 años	1	16,6%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 30. *Edad del cultivo de copoazú en Puerto Asís*



Nota. Elaboración propia (2023)

De acuerdo a los datos registrados por los productores en la encuesta se determinó que en los cultivos establecidos el 33,3% de las plantaciones se establecieron hace 2 años los que refleja que la menos del 50% de los productores tienen capacidad para generar ingresos a partir del copoazú a largo plazo y esto se convierte en un reto para abastecer la demanda local a futuro. Por

otra parte, se identificó que el 48,9% de los productores tiene cultivo de copoazú entre 2 y 6 años.

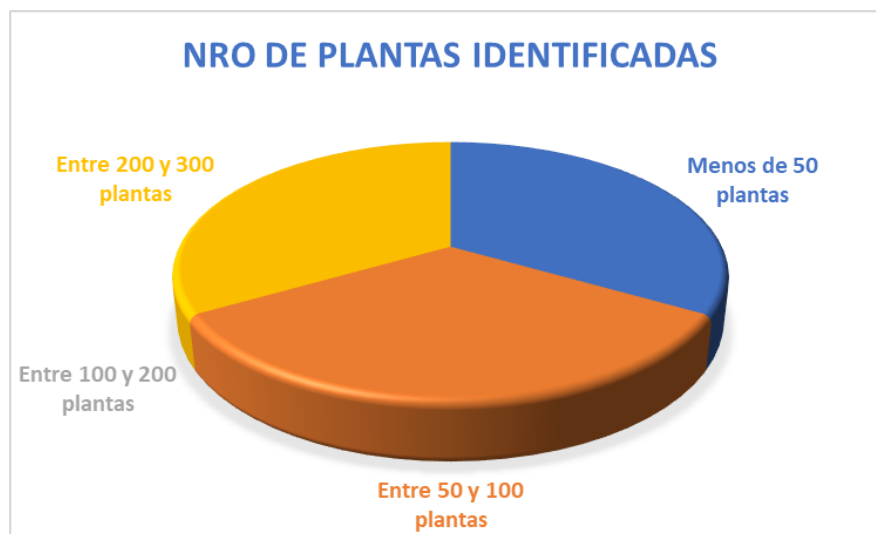
¿Cuántas plantas de copoazú dispone en su finca?

Tabla 25. *Número de plantas establecidas*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Menos de 50	2	33,3%
De 50 a 100	2	33,3%
Entre 200 y 300	2	33,3%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 31. *Disponibilidad de plantas en Puerto Asís*



Nota. Elaboración propia (2023)

Los resultados arrojan que, en proporciones iguales, en seis fincas productoras de frutales amazónicos, existe un número de plantas entre 50 y 300 plantas.

¿Cuál es el modelo productivo de su cultivo de copoazú?

Tabla 26. *Modelo productivo*

Opción	Respuesta	Porcentaje
Monocultivo	0	0
Modelo agroforestal	3	50%
Policultivo	3	50%

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 32. *Modelos productivos en Puerto Asís*



Nota. Elaboración propia (2023)

Se evidencia que el 50 % de los productores establecieron los cultivos en modelos agroforestales y el 50% en monocultivo. Este resultado se da a traes del fortalecimiento de capacidades como efecto de la intervención institucional para fortalecer la cadena de valor de frutales a amazónicos; donde se promueve la conservación de los recursos ecosistémicos.

¿Qué dificultades se han presentado en los últimos 2 años en el cultivo de copoazú que dispone en su finca?

Tabla 27. Problemas reportados

Opción	Respuesta	Porcentaje
Plagas	3	50%
Enfermedades	2	33%
Falta de asistencia	2	33%
Capacitación	4	67
Comercialización	2	33

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 33. Problemas identificados en el manejo del cultivo



Nota. Elaboración propia (2023)

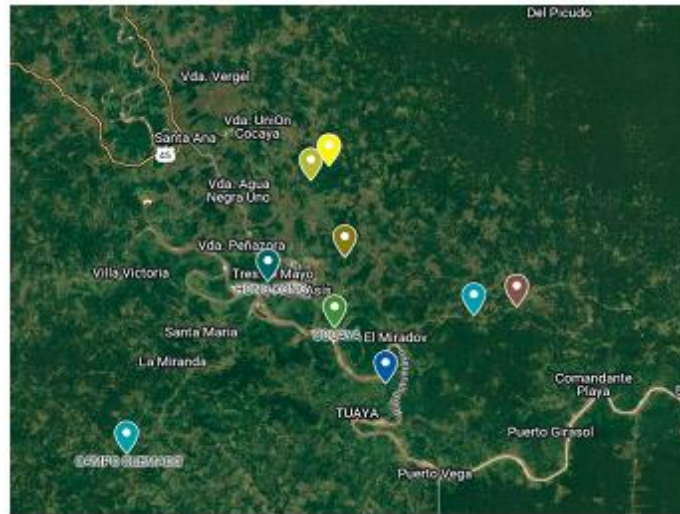
Al realizar el análisis de la oferta de copoazú en Puerto Asís se pudo evidenciar que; todos los productores tienen algún problema durante el manejo del cultivo, se pudo determinar que de 6 fincas productoras de copoazú el 50% correspondiente a 3 fincas se han presentado alguna plaga asociada al cultivo de copoazú. A si mismo se evidenció que en 2 fincas se presentaron enfermedades asociadas al cultivo de copoazú.

El 67% de los productores reportan en la encuesta que una de las dificultades que más le afecta es la falta de asistencia técnica enfocada en el cultivo de copoazú. Por su parte 2 asociados correspondientes al 33% de las personas encuestadas registran que han tenido dificultades con la comercialización.

10. Estudio Técnico

De acuerdo con lo observado en las visitas de campo, se evidencia que el sistema productivo varía y existen diferencias en el sistema productivo de una parcela a otra; esto se dio en relación con las capacidades económicas de cada productor. Es de resaltar que los sistemas que se establecieron sin aplicar las técnicas adecuadas desde la preparación del terreno hasta el trasplante; presentan menor rendimiento y mayor afectación por enfermedades, además de las escasas labores de mantenimiento del cultivo en los dos últimos años.

Figura 34. *Geolocalización de las fincas asofrumayo*



Nota. Elaboración propia (2023). La geolocalización de asofrumayo corresponde a fincas ubicadas en zona rural dispersa en 9 veredas de Puerto Asís; como son Nariño Nariño, Cocayá, Hong Kong, Nuevo Amarón, Nuevo Porvenir La Danta, Salónica, Nuevo Porvenir Diamante, Zamora y Campo Quemao

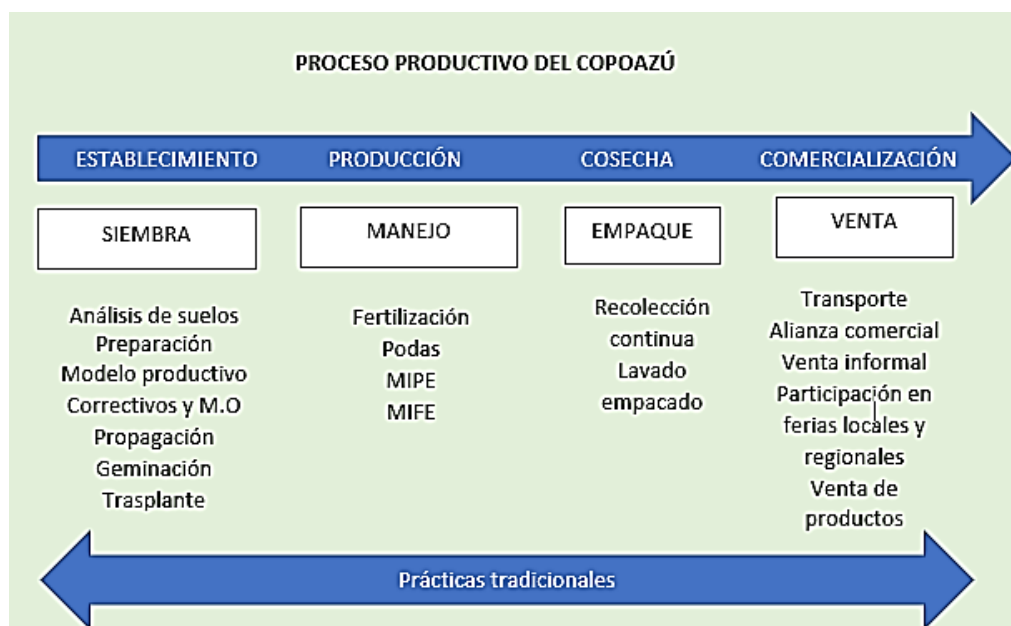
Figura 35. *Visitas en fincas productoras de Asofrumayo*



Nota. Elaboración propia (2023)

En las visitas realizadas a las fincas productoras de copoazú se evidenció que, el manejo agronómico aplicado es deficiente, aunado a ello en algunos cultivos no se aplicaron los requerimientos técnicos adecuados para asegurar la longevidad de las plantas establecidas.

Figura 36. Flujograma del proceso productivo del copoazú



Nota. Elaboración propia (2023)

10.1. Sistema de Siembra

Con el objetivo de identificar causas y efectos del bajo rendimiento en los cultivos, se realizaron visitas de campo y se evidenciaron varias situaciones; una es que el modelo productivo en monocultivo presenta menor rendimiento. El segundo hallazgo encontrado corresponde a que los cultivos de 2,5 años que en la etapa del trasplante no cumplieron con los requerimientos técnicos presentan menor desarrollo vegetativo

Se resalta que los modelos productivos se construyeron a partir de la identificación de recursos locales disponibles, funcionales en razón con las condiciones agroecológicas de la zona, servicios ecosistémicos, aporte alimentario, económicos y mejorar el uso del suelo. De esta manera se brinda una opción sostenible para y potenciar la rentabilidad de los sistemas establecidos. En consideración de lo anterior se propone el modelo de siembra agroforestal

Manejo de cultivo en 2023

Figura 37. Situación actual de los cultivos a 2023



Nota. Elaboración propia (2023).

Especies vegetales identificadas en los diferentes sistemas de siembra

Se muestran algunas especies disponibles en las fincas de los productores para tener encuentra al seleccionar el sistema de siembra.

Tabla 28. Especies vegetales acompañantes para el establecimiento de sistemas agroforestales y policultivo

Especie	Nombre científico	Primera cosecha/años	Propósito	
Agrícola	Copoazù	<i>Theobroma grandiflorum</i>	2,5	Cultivo principal, autoconsumo, venta de frutos, venta de pulpas
	Plátano	<i>Musa paradisiaca</i>	3	Cultivo secundario, autoconsumo, venta del fruto
	Aguacate	<i>Persea americana</i>	3	Cultivo secundario, autoconsumo, venta del fruto
	Achotillo	<i>Nephelium lappaceum</i>	6	Cultivo secundario, autoconsumo, venta del fruto
	Asai	<i>Euterpe oleracea</i>	3	Cultivo secundario, autoconsumo, venta del fruto
	Cocona		0.6	Cultivo secundario, autoconsumo, venta del fruto
	Arazá	<i>Eugenia stipitata</i>	2	Cultivo secundario, autoconsumo, venta del fruto
Forestal	Canalete	<i>Ochroma lagopus</i>		Cultivo secundario, mejorar adecuaciones
	Balso	<i>Ochroma pyramidale</i>		Cultivo secundario, mejorar adecuaciones
	Capiron			Instalación o mejora de adecuaciones en la fica

Nota. Elaboración propia (2023)

Estas especies vegetales fueron identificadas en visitas de campo en 4 fincas productoras de copoazú

Taxonomía

Tabla 29. *Clasificación taxonómica*

Reino	Plantae
División	Magnoliophyta
Clase	Magnoliopsida
Subclase	Dilleniidae
Orden	Malvales
Familia	Malvaceae
Subfamilia	Byttnerioideae
Tribu	Theobromeae
Género	Theobroma
Especie	T. grandiflorum
	(Willd. ex Spreng.) K.Schum. 1886

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 38. *Fruto de copoazú*



Nota. Elaboración propia (2023), Asofrumayo

Habitad

Morfología. De acuerdo con la descripción morfológica del copoazú descrita en

Tallo. El Copoazú es una planta leñosa arbórea, de ciclo perenne. Habito decrecimiento erecto y semi erecto. Su forma es cilíndrica; en arboles de tres años y medio, se han registrado diámetros de 10cm y alturas de 4m, ya en estado adulto su altura puede ser de hasta 18m.

Hoja. La hoja es simple alterna, de forma elíptica. Los brotes nuevos presentan pubescencia y antocianinas.

Flor. La flor es solitaria, axilar, corola de color morado; es pubescente y hay presencia de estipulas en el pedúnculo.

Fruto. El fruto posee diferentes formas, generalmente tiene un ápice y una base terminadas en punta que le dan la variabilidad al fruto. El fruto es una baya anfisarca, de forma ovada, elíptica u oblonga. La cascara es dura, recubierta por unas pilosidades color café rojizo; con un grosor de hasta 1cm. La pulpa que rodea la semilla es de color blanco, crema o amarillo cremoso. La longitud del fruto es bastante variable, de 14 a 25cm, con un diámetro de hasta 12cm.

Semilla. Se ha encontrado que la cantidad de semillas varia de 12 a 48 por fruto y la forma de esta, es comúnmente elíptica-aplanada. Con una longitud de 2,2 a 3,5cm y de ancho entre 1,5 y 2,8cm.

10.2. Plan de Mejoras

Plan de Mejoras

De acuerdo con los hallazgos identificados en las visitas de campo se plantean las siguientes acciones con el fin de mejorar el rendimiento del cultivo.

Tabla 30. *Plan de mejoras enfocado en el manejo agronómico de cultivo*






Práctica	Problema identificado	Intervención
Adecuación del terreno	El 25% de los productores no aplicó las medidas recomendadas	En plantaciones nuevas; aplicar las medidas técnicas recomendadas en el momento de realizar el ahoyado
Establecimiento	En los cultivos donde se estableció el sombrero después del trasplante, las plantas presentan menor altura y engrosamiento del fuste	Definir las plantas acompañantes permanentes y temporales antes de la siembra y establecerlas con mínimo 5 meses antes del trasplante de copoazú Optar por especies vegetales acompañantes que estén disponibles en el predio
Fertilización	No hay plan de fertilización Diferencias en densidad de pulpa por fruto en plantas de la misma edad productiva	Formular el plan de fertilización de acuerdo con el análisis de suelo y la edad del cultivo Aplicación de biopreparados como supermagro de acuerdo con indicaciones técnicas
Fertilización	Según los antecedentes de los predios y el último análisis de	Incluir en el plan de fertilización el plan de aplicación de abono orgánico con el fin de recuperar la fertilidad del suelo

Práctica	Problema identificado	Intervención
	suelos, estos se encuentran con poa disponibilidad de nutrientes	
Mantenimiento	Deficiente manejo de la cobertura vegetal	Aumentar la frecuencia de mantenimiento de la cobertura vegetal
Podas	No se realizan podas en los tiempos que requiere el cultivo	Se requiere un asistente técnico para asesoría en la aplicación de podas Realizar podas de formación después de la cosecha
MIPE	No se evidencia control preventivo	Se requiere un profesional para asesoría en manejo fitosanitario del cultivo, con especial énfasis en escoba de bruja y monilia
MIPE	No se evidencia control preventivo	Registro e identificación de enfermedades Gestionar capacitaciones en la identificación, prevención y manejo de enfermedades asociadas al copozú
MIRFE	Cultivos sin tecnificación	Instalación de sistema de riego de acuerdo con los requerimientos del cultivo
Cosecha	Frecuencia de recolección insuficiente	Generar una estrategia que permita la protección de los frutos al caer al suelo

Práctica	Problema identificado	Intervención
Cosecha	El área de lavado es inadecuada	<p>Priorizar la instalación de área de lavado en el predio</p> <p>Determinar e instalar el área de almacenamiento del fruto</p> <p>Mejorar la infraestructura de abastecimiento para el lavado de frutos</p>
Postcosecha	Solo el 40% de la fruta es aprovechado	Generar estrategias para aprovechar la semilla y la cascara del copoazú como elaboración de abonos y chocolatería
BPA	Deficiencias en el registro de labores o trazabilidad	Se recomienda registrar todas las actividades desarrolladas en el cultivo con el fin de obtener el historial y trazabilidad en el predio
BPA	Falta de acompañamiento técnico	Contar con servicios técnicos de manera frecuente para la valoración y correctivos en los tiempos que requiere el ciclo productivo del cultivo
BPA	Deficiencias en el manejo de residuos	Aplicar la normativa para el manejo de envases de agroquímicos

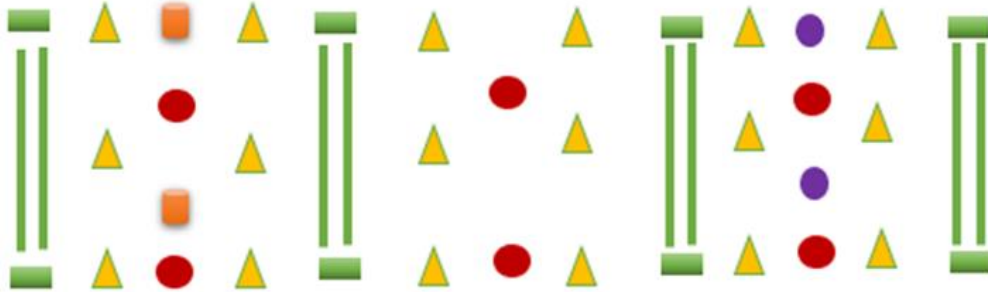
Nota. Elaboración propia (2023)

Tabla 31. *Convenciones modelo productivo*

Especies identificadas en fincas de Asofrumayo	Marco de siembra	Aprovechamiento	Simbología
Maderable	10m x 8m	Maderable, Sombra permanente	
Plátano	4m x 5m	Autoconsumo y venta del fruto, sombra temporal	
Cocona	5m x 30	Autoconsumo y venta del fruto y pulpa	
Leguminosa	1m x 1m	Autoconsumo y venta, aporte nutricional	
Asai	30m x 5m	Sombrío permanente, autoconsumo y venta del fruto y pulpa	
Copoazú	10m x 10m	Autoconsumo Venta del fruto y pulpa, Venta y consumo de la semilla Producción de abono y artesanías	

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 39. *Modelo productivo*



Nota. Elaboración propia (2023)

11. Análisis Organizacional

11.1. Organización

Modelo de Negocio

Figura 40. Model Business Canvas

8. Socios Clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relaciones con los clientes	1. Segmentos de cliente
Agroinpa. Comprador, aliado comercial ICA Certificación en BPA y manejo fitosanitario Camara d ecomercio Proyectos productivos Secretaria de agricultura Gestión de recursos de regalías SENA. Educación formal ONGs. Intervenciones para proyectos de medios de vida Centro Provincial: capacitación y acompañamiento técnico	Obtención de material vegetal local certificado Asistencia técnica permanente Adoptar las buenas prácticas agrícolas Manejo agronómico del cultivo Transporte del productos hasta el punto de venta de acuerdo a la Capacitación en el manejo agronómico del cultivo 6. Recursos clave Asistencia tecnica continua Modelo productivo eficiente Aplicación de BPA Capacitación continua Medios de transporte adecuados	Adopción de medios de vida legales Aplicación de BPA para la producción de copoazú Modelos productivos sostenibles La producción de frutales se convierte en el medio de vida Se promueve la participación y liderazgo de las mujeres	Comunicación permanente con los clientes Uso de redes sociales El aliado comercial apoya en la gestión de recursos y nuevos proyectos La comunicación con clientes informales no es permanente 3. Canales Directo: productor-transformador Medios de trasporte alquilado Condiciones de transporte requiere mejoras	Empresas transformadoras de copoazú Heladerías, restaurantes Vendedores de pulpa de fruta Vendedores de jugos y batidos
9. Estructuras de costos Asistencia técnica, mano de obra de los productores, mejora de adecuaciones, ejecución de proyectos productivos		5. Fuentes de ingresos Venta del fruto fresco de copoazú		

Nota. Elaboración propia (2023), Adaptación del lienzo canvas

Nombre e Imagen Corporativa

Figura 41. Imagen corporativa. Asociación de productores de Frutos de Putumayo Asofrumayo.





Nota. Asofrumayo. Logo diseñado por los asociados de Asofrumayo en el marco del proyecto escuelas y comunidades para la paz desarrollado por la organización acción contra el hambre. 2019.

La asociación de productores de frutos de Putumayo, **Asofrumayo**, ubicada en el bajo Putumayo; cuya fuente principal de financiación la constituye la producción y venta de frutos amazónicos en fresco, destacando especies como la Cocona o lulo amazónico, arazá, copozú y asai

La asociación de productores de frutos amazónicos, **Asofrumayo** es una organización sin ánimo de lucro; constituida el 8 de marzo de 2014; como alternativa para la sustitución de cultivos de uso ilícito. En la actualidad, cuenta con 32 productores; cuyo objeto social está dirigido a contribuir al bienestar social, a través de la integración, producción y comercialización de frutos amazónicos.

Con la iniciativa de comercialización de frutos amazónicos **Asofrumayo** se ha contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados consolidando una cultura de la legalidad, fortaleciendo los valores sociales, el arraigo por el campo y el deseo de superación de las familias.

Asofrumayo, es una organización que pertenece al sector primario, cuenta con 32 asociados; sus productores se encuentran ubicados en 14 veredas de zona rural dispersa en el municipio de Puerto Asís Putumayo. El producto de referencia es el copozú, el cual es producida con estándares de calidad enfocada en la agricultura limpia y la producción de alimentos inocuos y de calidad. Para los agro empresarios es una constante preocupación por la higiene de las cosechas; quienes se encuentran en el proceso de implementación de buenas prácticas agrícolas; proceso que es

respaldado por ONGS e instituciones públicas en el agro; quienes en su política empresarial se interesan por el cuidado del medio ambiente, la protección del trabajador, promoviendo la utilización de productos de bajo impacto ambiental; el manejo racional de agro insumos y la protección del trabajador. Los productores se encuentran en procesos de capacitación continua en higiene y manipulación de alimentos, manejo racional de agroquímicos y buenas prácticas de manufacturas.

Propietario

La señora Stella Herrera Rosero representa legalmente a la asociación de productores.

Productos o Servicios que Genera

El producto generado es la producción y comercialización de frutales amazónicos como el copoazú; objeto de este estudio

Ubicación

Sus operaciones se concentran en 15 veredas dispersas pertenecientes a el municipio de Puerto asís correspondientes a; Brisas del Hong Kong, Hong Kong, Salónica, Nariño Nariño, Cocayá, Campo Quemado, Agua Negra 1, Nuevo Porvenir La Danta, Zamora, La Uribe Uribe, Amarón, San José, Sinai, y Santa Isabel.

Visión

En el 2029, ser líderes en la producción de frutos amazónicos a nivel regional, para que a través de la firma de alianzas comerciales se abastezcan los mercados nacionales e internacionales

mediante el aprovechamiento responsable de la biodiversidad, contando con capital humano experto en el manejo de cultivos, que genera un balance socioeconómico, ambiental y auto sostenible

Misión

Producir frutos amazónicos con criterios de calidad, mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas con el fin de obtener productos inocuos utilizando la biodiversidad de nuestra región con un enfoque de sostenibilidad permitiendo el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y la generación de empleo.

Valores Corporativos

- ***Credibilidad.*** Cumplimiento en tiempos y en calidad de los compromisos adquiridos con proveedores y compradores del producto
- ***Respeto.*** Promoción del buen trato entre los asociados en todo momento además con los clientes que la empresa tiene relación todos los días.
- ***Honestidad.*** Representamos a la empresa por tal motivo se debe actuar de la forma correcta.
- ***Disciplina.*** Constancia en todas las labores que realizamos.
- ***Solidaridad.*** Propender por la mejora del clima laboral dentro la empresa, generar acciones que conjuntamente emprendan las empresas y cada uno de los asociados para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Sentido de pertenencia.** Valorar todas las acciones que realizan cada uno de los asociados a la asociación, desde el área de producción hasta el área de comercialización.

Principios

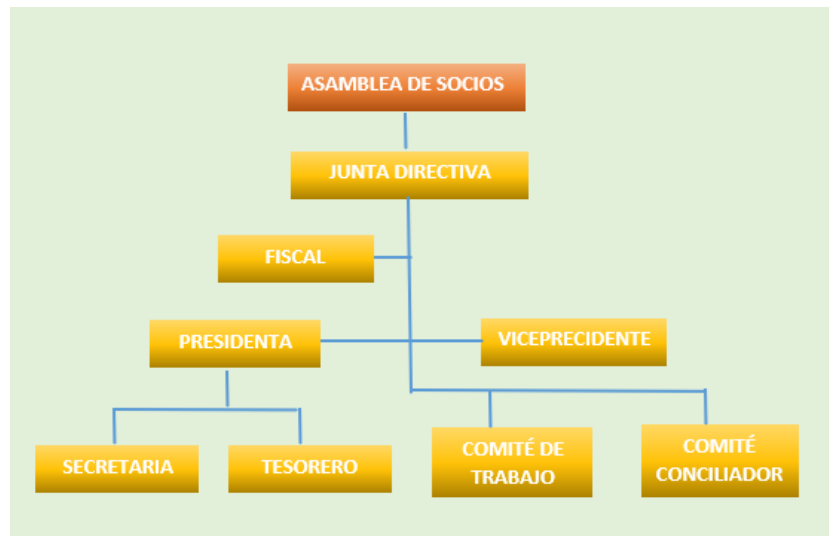
- **Calidad.** Obtener productos de buena calidad, mejorándolos cada día.
- **Crecimiento personal.** Formación continua para mejorar los procesos y los lazos familiares.
- **Trabajo en equipo.** Integralidad en cada productor con el respeto para alcanzar las metas.
- **Inclusión.** Participación de hombres y mujeres.
- **Sostenibilidad.** La protección del medioambiente es nuestra prioridad. Establecer cultivos de buena calidad y ambientalmente sostenibles.

Política De Calidad

Asofrumayo contribuye a la mejora continua en la calidad de vida de sus asociados a través de la formación continua y gestión de recursos para la implementación de proyectos productivos de impacto social y ambiental con los recursos propios e institucionales.

11.2. Estructura Organizativa

Figura 42. Estructura organizacional de Asofrumayo



Nota. Elaboración propia (2023)

11.3. Política de Calidad

Nuestra Organización se dedica a la producción y comercialización de frutales amazónicos propendiendo por certificaciones limpias principalmente. La dirección de la empresa considera como principios básicos de su gestión, la realización de sus actividades con un alto nivel de calidad, en los procesos productivos, que permita asegurar la obtención de alimentos inocuos y seguros para el consumidor.

11.4. Responsabilidad Social y Ambiental

Nuestro compromiso social, es con los pequeños productores de frutales amazónicos quienes cambiaron la forma de generar recursos económicos a partir de la legalidad mediante la sustitución de cultivos de uso ilícitos. En el tema ambiental estamos comprometidos con la protección de los

recursos naturales disponibles a través del establecimiento de modelos productivos agroforestales y a través de la implementación de buenas prácticas agrícolas en los cultivos establecidos.

11.5. Manual De Funciones De La Asociación De Productores De Frutos Amazónicos De Putumayo Asofrumayo

Asamblea de socios. Es el órgano donde reside la soberanía de la asociación y está compuesta por todos los socios. Sus características fundamentales son:

- Debe reunirse, al menos una vez al año, con carácter ordinario, para aprobar las cuentas del año que termina, y el presupuesto del año que empieza.
- Las sesiones extraordinarias se celebrarán para la modificación de estatutos y para todo aquello que se prevea en ellos.
- El quorum necesario para la constitución de la asamblea será de un tercio de los asociados, salvo que los estatutos prevean otra cosa.
- Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos sean la mitad de los asociados más 1.

Junta directiva. Es el órgano de representación, que normalmente, encargado de gestionar la asociación entre asambleas, y sus facultades se extenderán, con carácter general, a todos los actos propios de las finalidades de la asociación, siempre que no requieran, conforme a los estatutos, autorización expresa de la asamblea general.

Presidente de la junta directiva. Es la representante legal y productora de Asofrumayo y es quien lidera los procesos de gestión de proyectos ante entidades públicas y privadas.

Fiscal. Es un Asociado o productor seleccionado estatutariamente o en asamblea general, por sus calidades personales, su función principal consiste en vigilar los procedimientos y acciones desarrolladas por la entidad sin ánimo de lucro.

Vicepresidente. Es un asociado o asociada, cuya función principal es ejercer en la consecución de fondos económicos para la asociación. Sustituye al presidente en sus faltas temporales o definitivas.

Secretario. Es un asociado o asociada que se encarga de elaborar las actas de las reuniones de la junta directiva y de la asamblea general, redactándolas en el libro de actas oficial y comunicándolas a los socios. Dirige los trabajos administrativos y trámites burocráticos que legalmente le correspondan a la asociación.

Tesorero. Es un productor o productora que se encarga de custodiar los fondos y valores de la asociación, conforme lo determinen la asamblea general y la junta directiva. Rinde a la asamblea general un informe anual de tesorería sobre el movimiento económico de la Asociación.

Comité de trabajo. Es el área encargada de organizar las diferentes actividades de campo programadas en la organización con el fin de dar cumplimiento a los proyectos donde participa la organización, este equipo realiza la gestión. Rinde a la asamblea general

Comité conciliador. Equipo encargado de apoyar en la resolución de problemas entre los asociados con externos. Rinde a la asamblea general

Manual de funciones

Tabla 32. Presidente y vicepresidente

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Presidente
Depende de	Asamblea general de socios
Supervisa a	Secretario y tesorero
Condiciones de ingreso	
Indispensable	Ser asociado de la asociación
Experiencia	6 meses de ingreso en la asociación
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirige y representa a la asociación por delegación de la asamblea y de la junta directiva. 2. Preside y dirige los debates de la asamblea general y de la junta directiva. 3. Convoca las reuniones de la asamblea general y de la junta directiva.
Responsabilidades	Revisa las actas, los documentos y los certificados que le presentan secretaría y tesorería
Actividades	Representar la asociación en todos los espacios posibles
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Vicepresidente
Depende de	Asamblea general de socios
Supervisa a	Ninguno
Condiciones de ingreso	

Formación indispensable	Ser asociado de la asociación
Experiencia	6 meses de ingreso
Funciones	1. Apoya a la presidencia y, en su ausencia, asume sus funciones. 2. Cuando la presidencia quede vacante, asumirá sus funciones hasta sustitución o ratificación por la asamblea general.
Responsabilidades	1. Revisa las actas, los documentos y los certificados que le presentan secretaría y tesorería
Actividades	Representar la organización en todos los espacios posibles,

Nota. Elaboración propia (2023)

Tabla 33. *Secretario y tesorero*

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Secretario
Depende de	Presidente
Supervisa a	Ninguno
Condiciones de ingreso	
Formación indispensable	Ser asociado de la organización
Experiencia	6 meses de ingreso

Funciones	<p>1. Se ocupa de la documentación y de llevar al día el libro de socios.</p> <p>2. Se encarga de levantar, redactar y firmar las actas de reunión de la asamblea general y de la junta directiva.</p> <p>3. Se encarga de redactar y autorizar certificados.</p>
------------------	---

Responsabilidades	1. Revisa las actas, los documentos y los certificados que le presentan tesorería
--------------------------	---

Actividades	Mantener los registros actualizados, realizar las actas, tomar lectura del acta, programar los encuentros de la asociación.
--------------------	---

Identificación del cargo

Nombre del cargo	Tesorero
-------------------------	----------

Depende de	Vicepresidente
-------------------	----------------

Supervisa a	Ninguno
--------------------	---------

Condiciones de ingreso

Formación indispensable	Ser asociado de la organización
--------------------------------	---------------------------------

Experiencia	6 meses de ingreso
--------------------	--------------------

Funciones	<p>1. Es responsable de los recursos de la asociación.</p> <p>2. Elabora el presupuesto, el balance y la liquidación de cuentas.</p>
------------------	--

3. Lleva los libros contables.

4. Firma los recibos de cuotas y otros documentos de tesorería.

5. Realiza el pago de facturas visadas previamente por la presidencia.

6. Es responsable de mantener a la asociación al corriente de sus obligaciones fiscales.

Responsabilidades	Recibir el pago de la mensualidad, registra las entradas y salidas de dinero en el libro contable, reporta los estados financieros de la organización
--------------------------	---

Actividades	Representar la organización en todos los espacios posibles, gestión de recursos
--------------------	---

Nota. Elaboración propia (2023)

12. Estudio legal y ambiental

Tabla 34. *Asuntos regulatorios en una finca productora de frutales amazónicos*

Entidad Regulatoria	Documentación	Descripción
---------------------	---------------	-------------

<p>CORPOAMAZONÍA Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia.</p>	<p>Registro único ambiental RUA Cumplimiento de normas de uso del suelo Registro de manejo adecuado de residuos peligrosos Certificación de manejo de envases de agroquímicos.</p>	<p>CORPOAMAZONÍA es la entidad encargada de administrar y regular el uso de los recursos naturales renovables y el medio ambiente en Putumayo, quien como máxima autoridad ambiental y en alianza con actores claves propende por un ambiente sano, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y la competitividad de la región en el marco del desarrollo sostenible</p>
<p>ICA Instituto Colombiano Agropecuario</p>	<p>Registro y certificación en buenas prácticas agrícolas en Colombia, Certificación para la producción de material vegetal</p>	<p>Es la máxima autoridad sanitaria quien propende por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo colombiano. Para efectos del agronegocio se aplica la normatividad vigente a la fecha de la implementación</p>

INVIMA	Aplicación de la normatividad sanitaria en BPM en poscosecha y comercialización de alimentos	Tiene como objetivo realizar la supervisión de los protocolos implementados para el procesamiento de los alimentos, mediante la supervisión de las buenas prácticas de manufacturas BPM
Alcaldía de Puerto Asís	Certificado uso del suelo	Determinación del plan de ordenamiento territorial municipal PBOT, en la política de uso del suelo

Nota. Elaboración propia (2023)

13. Estudio financiero

13.1. Proyección de ventas por año

Figura 43. *Proyección de ventas*

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
756.000	24.192.000	26.760.000	28.680.000

Nota. Elaboración propia (2023)

13.2. Capacidad del negocio en una hectárea

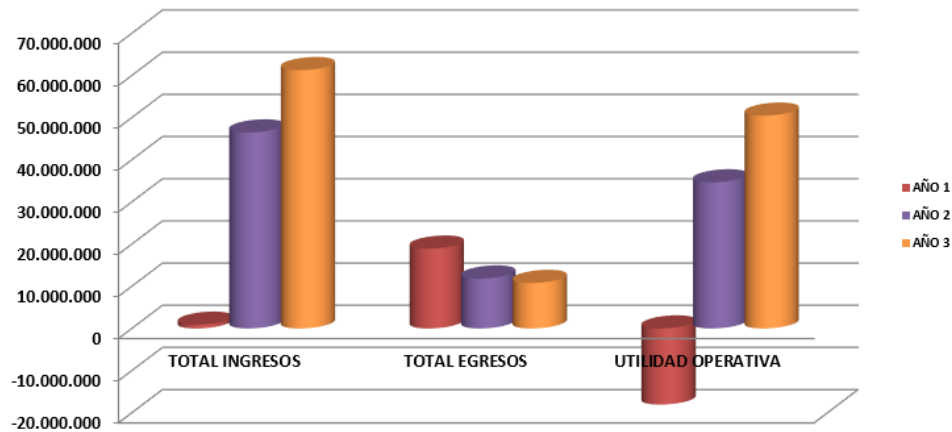
Figura 44. *Balance general*

ASOFRUMAYO
BALANCE GENERAL
(Valores en pesos colombianos)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO			
Disponible	21.530.000	11.830.000	10.790.000
Inversiones	0	0	0
Deudores (cartera)	0	0	0
Inventarios	0	0	0
Diferidos	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	21.530.000	11.830.000	10.790.000
Muebles y enseres	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Equipo de oficina	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Maquinaria	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Vehiculos	0	0	0
o	0	0	0
Terrenos	0	0	0
Equipo de cómputo	0	0	0
Depreciación acumulada	860.000	860.000	860.000
Propiedad planta y equipo	9.460.000	9.460.000	9.460.000
Intangibles	0	0	0
Inversiones permanentes	0	0	0
Valorizaciones	0	0	0
Otros activos no corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	9.460.000	9.460.000	9.460.000
TOTAL ACTIVOS	30.990.000	21.290.000	20.250.000
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo (oportunity)	0	0	0
Proveedores	10.000.000	5.000.000	5.000.000
Cuentas y gastos por pagar	0	0	0
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0	0
Obligaciones laborales	0	0	0
Otros pasivos corto plazo	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	10.000.000	5.000.000	5.000.000
Obligaciones financieras largo plazo (Banco agrario)	11.000.000	6.000.000	5.000.000
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0	0
Obligaciones laborales largo plazo	0	0	0
Pasivos estimados y provisiones	0	0	0
Otros pasivos largo plazo	0	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	11.000.000	6.000.000	5.000.000
TOTAL PASIVO	21.000.000	11.000.000	10.000.000
PATRIMONIO			
Capital social	9.990.000	10.290.000	10.250.000
Superávit de capital	0	0	0
Reservas	0	0	0
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados del ejercicio	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	0
Superávit por valorización	0	0	0
Otras cuentas de patrimonio	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	9.990.000	10.290.000	10.250.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30.990.000	21.290.000	20.250.000

Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 45. Estado de resultados



Nota. Elaboración propia (2023)

Figura 50. Figura 46. Estado de resultados

ASOFRUMAYO ANÁLISIS AL ESTADO DE RESULTADOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL INGRESOS	1.000.000	25.000.000	26.760.000
TOTAL EGRESOS	17.950.000	12.540.000	11.990.000
UTILIDAD OPERATIVA	-16.950.000 -1695,00%	12.460.000 49,84%	14.770.000 55,19%
UTILIDAD NETA	-16.950.000 -1695,00%	12.460.000 49,84%	14.770.000 55,19%

Nota. Elaboración propia (2023)

14. Resultados

En la sección de análisis del mercado se logró determinar la demanda potencial del copoazú en Puerto Asís y Caquetá. De la misma manera, a nivel cualitativo se identificó la frecuencia de compra, los tipos de productos que se producen en la actualidad en la región, los mecanismos de compra y el mecanismo de compra preferido por la demanda y el valor potencial. sí mismo se identificaron las preferencias del comprador a la hora de comprar el producto.

Por su parte en el estudio técnico permitió identificar las practicas agronómicas aplicadas a 2023 en el cultivo a fin de conocer los efectos del bajo rendimiento del cultivo. Se aplicaron herramientas de georreferenciación de las fincas productoras de asofrumayo. De a misma manera se identificaron las especies vegetales disponibles en la zona con el propósito de incluirlas en el modelo productivo agroforestal; dando como resultado el plan de mejoras enfocado en la aplicación de buenas prácticas agrícolas.

A nivel organizativo se desarrolló el business model canvas para identificar el modelo de negocios y a partir del modelo identificado se desarrolló el análisis organizacional del agronegocio.

Finalmente, se desarrolló el estudio financiero del agronegocio con el propósito de identificar la viabilidad económica en una hectárea de copoazú establecida en modelo agroforestal, donde se realizó la proyección de ventas por año, se determinó el balance general y se identificaron los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad del agronegocio a partir de los costos de producción de una hectárea de copoazú en modelo agroforestal.

15. Conclusiones

En relación con el objetivo orientado a desarrollar el estudio de mercado, se evidenció que el copoazú tiene un mercado regional con una oferta real para los productores de asofrumayo, dado que en este se determinaron cuáles son las preferencias de los potenciales compradores a la hora de comprar el producto.

La situación actual del mercado es ideal para fortalecer el agronegocio con enfoque de producción de copoazú, con la implementación de modelos agroforestales, dado que existe una demanda creciente y poca oferta del producto a nivel regional

A partir de los hallazgos encontrados en estudio técnico ese pudo establecer que el bajo rendimiento del cultivo se presenta por la deficiencia en la implementación de buenas prácticas agrícolas en los predios, lo cual representen un rendimiento negativo en la mejora de las condiciones de vida de los productores en asofrumayo. Además, la escasa oferta tecnológica aplicable a este cultivo tiene como efecto que el pequeño productor establezca las unidades de producción mediante prácticas tradicionales.

El estudio financiero de este plan de negocios desarrollado a partir de los costos de producción en una hectárea del modelo agroforestal permitió determinar la viabilidad del modelo propuesto el cual representa una utilidad a partir del segundo a partir del establecimiento

La adaptación del lienzo del business model canvas, se logró identificar los aspectos claves de los agronegocios tales como la propuesta de valor, identificación de clientes, actores claves,



canales de distribución y a partir de los aspectos propios del agronegocio se generaron las estrategias en el cual se describen las acciones para lograr un agronegocio sostenible.

16. Recomendaciones

De acuerdo con, con las condiciones encontradas en los predios, se plantean las siguientes recomendaciones a fin de mejorar el rendimiento del cultivo de copoazú en las fincas visitadas y en los predios que opten por establecer este cultivo promisorio para la Amazonía.

En relación con los resultados obtenidos en el plan de negocios; es necesario desarrollar el plan de mejoras de acuerdo con las particularidades de cada cultivo y como punto de partida tener en cuenta las intervenciones descritas en el plan porque, además de propender por aumentar la eficiencia del cultivo contribuye a la protección de los recursos disponibles través de la aplicación de buenas prácticas agrícolas.

Tal como se describe en la proyección de ventas el copoazú generará ingresos a partir del tercer año; por tanto, se recomienda establecer modelos agroforestales con los recursos disponibles en la zona con especies acompañantes de ciclo corto como leguminosas, cultivos bianuales como las musáceas y la cocona con el fin de generar flujo de caja en la unidad familiar.

A nivel organizacional es necesario participar de experiencias con organizaciones de productores activas en la Amazonía para generar acciones que fortalezcan la cadena de valor del copoazú

En el ámbito investigativo, buscar la participación de los asociados en trabajos de grado e investigación académica que permita mejorar los paquetes tecnológicos existentes, visibilizar a asofrumayo en el contexto nacional con un enfoque social y ambiental propendiendo por la conservación de la amazonia como un territorio de oportunidades de economías legales y de paz.

17. Bibliografía

Acuña, N. M., Wilches, M. A., Pastrana, C. F., Figueroa, L. G., Patiño, N. B., y Linero, J. D.

(2019). Diseño de un modelo de Agronegocios: Caso sector hortofrutícola en el Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(34).

Aldunate, E. (27-29 de mayo de 2008). *Diagnóstico, Árbol del problema y árbol de objetivos* [Curso-taller]. Ciudad de México, México. Curso internacional de las Naciones Unidas "Formación de capacitadores en metodología de marco lógico y matriz de indicadores por resultados", Ciudad de México, México.

<https://tesuva.edu.co/phocadownloadpap/Arbol%20de%20problemas.pdf>

Asohofrucol. (2020). Balance del sector hortícola 2019. *Revista Frutas & Hortalizas* (69).

<https://asohofrucol.com.co/img/pdfrevistas/40Balance%20del%20sector.pdf>

Baque, L. K., Viteri, D. A., Álvarez, L. K., y Izquierdo, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125.

Barrera, Y. Modelo de Negocios Canvas para la Incubación de Empresas. Disponible en:

https://www.researchgate.net/profile/YusneyiCarballo/publication/312028326_Modelo_de_Negocios_Canvas_para_la_Incubacion_de_Empresas_Business_Model_Canvas_for_Business_Incubators/links/586a942008ae6eb871ba6be7/Modelo-de-Negocios-Canvas-para-la-Incubacion-de-Empresas-Business-Model-Canvas-for-Business-Incubators.pdf

- Benítez, K. G., y Cobos, V. F. (2018). *Plan de Negocios para la Producción de Granola Artesanal de Amaranto y Pistacho* [Tesis, Universidad de Guayaquil].
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/34524>
- Bolaños, E. (17 de julio de 2016) Putumayo: el histórico laboratorio de paz. *El Espectador*.
<https://www.elespectador.com/colombia-20/paz-y-memoria/putumayo-el-historico-laboratorio-de-paz-article/>
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., y Yakusik, A. L. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio* [Archivo PDF].
https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Castillo, C., Pando., y C Quispe, P. (2022). *Plan de negocios de Copoazú Jams*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660612/Castillo_BC.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Castillo, F., Reascos, J. (2019). Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/buenas-practicas-agricolas.html#:~:text=La%20importancia%20de%20las%20Buenas,ingresar%20a%20los%20mercados%20internacionales>

- Chaparro, A. A. y López, C. E. (2018). El copoazú y los negocios inclusivos, una estrategia socioeconómica en Florencia, Caquetá (Colombia). *Cooperativismo & Desarrollo*, 112(25), 40-56. doi: <https://doi.org/10.16925/co.v25i112.2034>
- Chong de la Cruz, I. (2007). Métodos y técnicas de la investigación documental. [Archivo PDF, Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://hdl.handle.net/10391/4716>
- Criollo, D., Escobar, C. y Herrera, W. (2009). Copoazú (*Theobroma grandiflorum*, Willd. Ex Spreng Schum): variabilidad y manejo del cultivo en el piedemonte amazónico. Corporación colombiana de investigación agropecuaria – AGROSAVIA. <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/12869>
- Cumpa Dávila, F. D. P., y Inga Rosas, J. J. (2015). Propuesta de un modelo de desarrollo de capacidades para promover la iniciativa empresarial en los productores de cocona del distrito de Nauta, Loreto
- Delgado, I., García, M., Gutiérrez, J., Hurtado, J., Jaime, D., Ramírez, L., Rivas, J. y Zabala, A. (2021). *Reporte Análisis de mercado de oportunidades potenciales para comercializar productos bajos en carbono y resilientes al clima en Boyacá*. Programa de Investigación de CGIAR en Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria (CCAFS). <https://ccafs.cgiar.org/es/resources/publications/analisis-de-mercado-de-oportunidades-potenciales-para-comercializar>
- De La Rosa, J. (2022). Megatendencias y su impacto en las organizaciones e industria 4.0 [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43759/DeLaRosaCastroJaiderLuis2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, R., Gutiérrez, S., León, L., Mora, C., y Rendón, J. (2023). *Municipio de Puerto Asís (Putumayo): Diagnóstico socioeconómico y de producción agropecuaria (2010-2019)*. Ediciones Unisalle.

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=ceir-putumayo>

García, A., Hernández, J., y Sarmiento, I. (2015). *Esquema de modelo de negocios. Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla* [Archivo PDF].

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business_model_canvas.pdf

Hernández, M. S., Barrera, J. A., Bardales, X. L., y Carrillo, M. P. (2007). Manejo y transformación de frutales nativos de la Amazonia. *Revista Amazónica Colombiana*. (Edición Especial), 191-204. <https://bit.ly/3REydqs>

Ladinez, M. F. y Pineda, D. E. (2018). Plan de negocios para la Producción y Comercialización de vino de naranja [Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil].

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34613/1/BINGQ-ISCE-18P10.pdf>

Lasprilla, D. M. (2011). Estado actual de fruticultura colombiana y perspectivas para su desarrollo. *Revista Brasileira de Fruticultura*, 33, 199-205.

Lucias, L. (2018). *Caracterización agro-morfológica de Copoazú (Theobroma grandiflorum Schum.) en la Estación Experimental de Sapecho, Alto Beni, La paz* [Tesis de grado,

Universidad Mayor de San Andrés]

<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/15322>

Meneses Quiroga, S. C. (2020). *Estudio de mercado de frutas exóticas colombianas, caso copoazú Theobroma grandiflorum en San Francisco California, E.E.U.U* . [Trabajo de grado, Universidad la Salle].

https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/826/

Plan de desarrollo 2020-2023 Puerto Asis. Disponible en: <https://www.puertoasis>

putumayo.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Desarrollo%202020-2023.pdf

Quintero, M. (2020, 10 febrero). *El copoazú: Ficha técnica | Propiedades | Beneficios | Para la piel*. Del Amazonas Enciclopedia amazónica en línea.

<https://delamazonas.com/plantas/frutas/copoazu/>.

Perfil productivo de Puerto Asís 2013. Encontrado en:

<https://publicacionessampl.mintrabajo.gov.co/sampl-repo/api/core/bitstreams/052ae44c-496a-413c-9bb3-24bf55945454/content>

Serna. (2009). Como redactar un plan de negocios [Archivo PDF].

[https://www.upm.es/sfs/Rectorado/Vicerrectorado%20de%20Investigacion/Oficina%20de%20Transferencia%20de%20Resultados%20de%20Investigacion%20\(OTRI\)/CreacionDeEmpresas/Traducciones%20en%20ingles/b%20_redactar_un_plan_de_negocio_v1.0.pdf](https://www.upm.es/sfs/Rectorado/Vicerrectorado%20de%20Investigacion/Oficina%20de%20Transferencia%20de%20Resultados%20de%20Investigacion%20(OTRI)/CreacionDeEmpresas/Traducciones%20en%20ingles/b%20_redactar_un_plan_de_negocio_v1.0.pdf)

Toribio C., Sialer L., Maldonado Malpartida, J., Vilchez Beltran, K. J., y Romero Molina, R. E.

(2020). *Producción y comercialización de semillas liofilizadas de copoazú*. [Trabajo de Investigación, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Usil
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/211c96bb-c8f3-4e74-a05d-1b5c1684a675>

Valdivia, A. C., y Méndez, L. A. O. (2011). *Importancia de un plan de negocios. Contribuciones a la Economía* [Archivo PDF]. <https://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>

Valenzuela, L. (2000). Diagrama de Ishikawa [Archivo PDF]. <https://n9.cl/ijltc>

Villafuerte, D. (2021). Plan de negocios para exportación de Copoazú al mercado español-Fundo Consuelo-Distrito de Tambopata-Madre de Dios-2020. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1069>

Wallace, A. (25 junio 2012). El copoazú quiere ser la próxima superfruta amazónica. *BBC News Mundo*.
https://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2012/06/120625_colombia_copoazu_fruta_aw

Zarate, L. A. (2022). Monografía incorporación de los negocios electrónicos al plan de mercadeo y comercialización del cultivo de copoazú realizado en el departamento del meta. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49267>

Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu.com. <https://n9.cl/m76wo>

18. Anexos

Anexo1. Encuesta aplicada a los compradores potenciales



Nota. Elaboración propia (2023)

Estudio de mercado con énfasis en copoazú (Theobroma grandiflorum) en Putumayo

Buenos días /tardes, soy estudiante de gestión de Agronegocios en la Fundación Agraria de Colombia. La siguiente encuesta tiene como propósito identificar la demanda de copoazú en Putumayo. Agradecemos su tiempo para responder la encuesta. Doy fe de que el formulario hace parte de una propuesta seria y con fines académicos

Correo electrónico. Abierta

1. Genero de quien responde la encuesta. Lista desplegable

Masculino

Femenino

No definido

2. ¿En qué municipio se encuentra ubicada su organización/emprendimiento? Lista desplegable _____
3. ¿Qué tipo de productos a base de copoazú comercializa y/o transforma? Opción múltiple
 Mermelada Galletas Bebidas Fruto en fresco Confitos
 Pulpa de copoazú Helados
4. ¿Con que frecuencia compra copoazú? Lista desplegable
 Diario Cada seis meses Trimestral
 Semanal Mensual
5. ¿Qué características tiene en cuenta a la hora de comprar el copoazú? Opción múltiple
 Tamaño del fruto Apariencia-color
 Peso del fruto Forma del fruto
6. ¿Cuál es el mecanismo de compra de su preferencia? Lista desplegable
 Compra directa al productor en la finca Compra en centro de acopio
 Compra por intermediación Entrega en planta procesadora
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar kilo de copoazú en fresco? Lista desplegable
 Entre \$2.100 y \$2.500 Entre \$3.100 y \$4.000
 Entre \$2.600 y \$3.000 Entre \$4.100 y \$4.500
8. Indique en que forma requiere comprar copoazú. Lista desplegable
 Pulpa Fruta
9. ¿Qué cantidad de copoazú en kg requiere al año para mantener stock en su organización/emprendimiento? Lista desplegable. De 100 a 3000 kg
10. Si considera algún comentario regístrelo a continuación. _____

Nota. Elaboración propia (2023)

Anexo 2. Encuesta aplicada a los productores de copoazú

Análisis de la oferta de copoazú en Puerto Asís



Nota. Elaboración propia (2023)

Encuesta. Buenos días /tardes, soy estudiante de gestión de Agronegocios en la Fundación Agraria de Colombia. La siguiente encuesta tiene como propósito identificar la oferta de frutales amazónicos en Puerto Asís con énfasis en copoazú. Agradecemos su tiempo para responder la encuesta. Doy fe de que el formulario hace parte de una propuesta seria y con fines académicos

Encuesta aplicada para identificar la oferta en Puerto Asís

Correo electrónico válido _____

1. Género de quien responde la encuesta

Masculino

Femenino

No definido

2. ¿En qué municipio se encuentra su organización/emprendimiento? Lista desplegable de 13 municipios

3. Tipo de organización

Asociación de productores(as) Emprendimiento Empresa
 Productora(or)

4. A continuación indique las áreas sembradas y productivas en los frutales indicados

Cultivo	Área sembrada m2	Área en producción m2	Precio de venta/kg en freso (2023)
Copoazú			

5. A continuación indique la edad aproximada de su cultivo de copoazú

6. ¿Cuántas plantas de copoazú dispone en su finca? _____

7. ¿Cuál es el modelo productivo de su cultivo de copoazú?

- Monocultivo
- Modelo agroforestal
- Policultivo
- Añadir opción o [añã](#)

8. ¿Qué dificultades se han presentado en los últimos 2 años en el cultivo de copoazú que dispone en su finca?

- Plagas
- Enfermedades
- Comercialización del producto
- Falta de asistencia técnica
- Falta de capacitación para el manejo del cultivo

Nota. Elaboración propia (2023)

Anexo 3. Recolección de información con actores clave

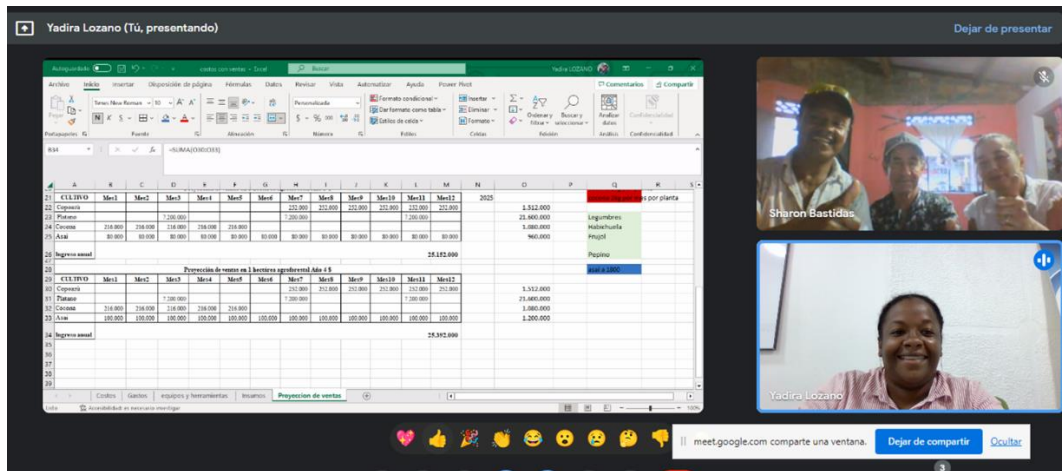
Entrevista con actores clave, corporación para el desarrollo del sur de la Amazonía (CORPOAMAZONÍA)



Nota. Elaboración propia (2023)

Anexo 4. Recolección de información con productores de asofrumayo

Yadira Lozano (Tú, presentando) Dejar de presentar



The screenshot displays a Google Meet interface. On the left, a Microsoft Excel spreadsheet is shared, showing a monthly sales forecast for 2025. The spreadsheet includes columns for months (Mes1 to Mes12) and rows for various categories: CIL (Cilindros), Copres, Pajamas, Cerasa, and Aseo. The total sales for 2025 are projected at 25,112,000. On the right, there are two video thumbnails. The top one shows three people, with the name 'Sharon Bastidas' visible. The bottom one shows a single person, 'Yadira Lozano'. At the bottom of the screen, there is a Google Meet control bar with icons for chat, reactions, and a 'Dejar de compartir' button.

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	2025
CIL (CILINDROS)							252,000	252,000	252,000	252,000	252,000	252,000	2,932,000
Copres							2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	21,400,000
Pajamas							2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	1,800,000
Cerasa	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	960,000
Aseo	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	800,000
Ingreso anual													25,112,000

Nota. Elaboración propia (2023)