



Plan de negocios para la empresa Nativo Fresch dedicada a la producción y comercialización de tilapia en el municipio de Pasto, que permita evaluar la viabilidad de mercado, técnica, administrativa, y financiera para el año 2026.

Edgar Alexander Martínez Salcedo.

Administración de empresas,
Facultad de ciencias empresariales,
Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO.
NRC: 15-83819 Opción de grado

Pasto, Mayo 17, 2026

Plan de negocios para la empresa Nativo Fresch dedicada a la producción y comercialización de tilapia en el municipio de Pasto, que permita evaluar la viabilidad de mercado, técnica, administrativa, y financiera para el año 2026.

Edgar Alexander Martínez Salcedo.

Asesores:

Mag. Angela Daniela Malte Oliva.

Mag. Willian Orlando Narváez Mier.

Administración de empresas, Facultad de ciencias empresariales,

Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO.

NRC: 15-83819 Opción de grado

Mayo 17, 2026

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO

Lista de ilustraciones.....	7
Lista de tablas.	8
Resumen.....	9
Introducción	12
Aspectos generales.....	14
1.1. Tema.	14
1.2. Planteamiento y descripción de la oportunidad de negocio.....	14
1.3. Justificación de la idea de emprendimiento.....	18
1.4. Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
2. MARCO DE REFERENCIA	22
2.1. Antecedentes.....	22
2.2. Marco contextual.....	26
2.3. Marco legal.....	27
2.4. Marco Conceptual.....	33
3. MÓDULO DE MERCADO.....	37
3.1 Tipo y enfoque de investigación.....	37
3.1.2 Definición de la población:.....	38
3.2 Tamaño de la Muestra.....	39
3.3 Instrumentos para recolectar información	40
3.4 Análisis del Sector	41
3.5. Análisis del Mercado	42
3.5 Resultados de la investigación de mercados.....	46
3.6 Identificar el Cliente Real	70
Fuente: Propia.....	74
3.8 Propuesta de Valor.....	74
3.9. Rivalidad entre las empresas.....	75

3.9.1 Poder de negociación de los clientes.	76
3.9.2 Poder de negociación de los proveedores.	76
3.9.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.	77
3.9.4. Amenaza de productos sustitutos.	77
3.9.5 Competidores.	78
3.10 Estrategias de mercadeo:.....	80
3.10.1 Estrategia de Venta.	81
3.10.2 Concepto de producto o servicio.....	83
3.10.3 Estrategia de distribución.....	84
3.10.4 Estrategia de precio.....	85
3.10.5 Estrategia de promoción.	86
3.10.6 Estrategia de comunicación.	87
3.10.7 Estrategia de servicio	88
3.10.8 Presupuesto mezcla de mercado	89
3.10.9 Estrategia de alianzas comerciales.....	89
3.11 Proyección de Ventas.....	93
4 Módulo de Operación	98
4.1 Ficha Técnica	98
4.2 Descripción del Proceso.....	99
4.3 Estado de Desarrollo	101
4.3.1 Prototipo y/o evidencia	102
4.4 Plan de Producción	102
4.5 Requerimientos de Inversión	103
4.5.1 Lugar de operación	104
5 Módulo de Organización.....	107
5.1 Estrategia Organizacional	107
5.2 Matriz DOFA	109
5.3 Organismos de Apoyo.....	110
5.4 Estructura Organizacional.....	111
5.5 Aspectos Legales	113
5.5.1 Clasificación CHIUU. 4631- Comercio al por mayor y al detal de productos alimenticios. 4723- Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados	

y productos de mar, en establecimientos especializados. 1012- Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos.....	113
5.5.2 Constitución como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S).....	113
5.5.3 Pasos que debemos seguir en Cámara de comercio:.....	114
5.5.4. Registro ante el ICA.....	115
5.5.5. Permiso ambiental.....	115
5.5.6. Registro INVIMA (si hay procesamiento o empaque de pescado).....	115
5.5.7. Obligaciones laborales y de seguridad social.	116
5.5.8. Procedimiento para obtener el Certificado de Uso del Suelo.	116
5.5.9 ¿Quiénes pueden solicitar el certificado de uso de suelo?	117
5.6. Costos Administrativos.....	118
6 Plan Operativo	120
7 Posibles Impactos.....	122
7.1 Posible Impacto Económico.	122
7.2 Posible Impacto Regional.	123
7.3. Posible Impacto Social.....	124
7.4 Posible Impacto Ambiental.....	125
8. Modulo financiero.....	127
8.1 Requerimientos de maquinaria, planta y equipo (inversión en activos fijos).....	127
8.2 Inversión capital de trabajo	128
8.3 Cronograma d.....	130
8.4 Proyección de egresos (costos y gastos)	130
8.5 Plan de Compra.....	131
8.6 Proyección de Ingresos	132
8.7 Punto de equilibrio.....	134
8.8 Flujo de Caja	135
8.9 Estado de la Situación Financiera	137
8.10 Estado de Resultados	139
8.11 Indicadores Financieros TIR y VPN.....	140
8.12. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	141
9 Conclusiones y Recomendaciones.....	143
Referencias.....	145

Armero Meneses, C. A. (2018). Optimización de la producción de alevines de tilapia roja en sistemas piscícolas colombianos. Universidad Nacional de Colombia.	145
RESUMEN DE emprendimiento.....	146

LISTA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Grafica de la pregunta filtro de la encuesta.....	47
Ilustración 2. Lista de nombre o razón social.....	48
Ilustración 3. Ubicación en el municipio.....	49
Ilustración 4. ¿Qué tipo de negocio manejan?	50
Ilustración 5. Experiencia en el mercado	51
Ilustración 6. ¿De dónde adquieren principalmente el pescado fresco que venden?	51
Ilustración 7. Frecuencia con que realiza los pedidos	52
Ilustración 8. Dificultad de abastecimiento	53
Ilustración 9. Factores para vender mejor	54
Ilustración 10. ¿Vende tilapia?.....	54
Ilustración 11. Presentación más ofrecida.....	55
Ilustración 12. Persepción que se tiene de la tilapia.....	56
Ilustración 13. Rango de precio.....	56
Ilustración 14. ¿Cuánta tilapia compraría?.....	57
Ilustración 15. Realizar alianzas.....	58
Ilustración 16. Mayor sustituyente de nuestro producto.	59
Ilustración 17. Mejoras para tener en cuenta.....	60
Ilustración 18. Nombre.....	61
Ilustración 19. Dirección	62
Ilustración 20. Lugar mas frecuentado para comprar.....	63
Ilustración 21. Factores importantes para antes de comprar	64
Ilustración 22. ¿Consume tilapia?	65
Ilustración 23. ¿Te gusta la tilapia?.....	66
Ilustración 24. ¿Consumirías tilapia de origen local?	67
Ilustración 25. ¿Cuanto pagaría?	68
Ilustración 26. Producto sustituyente	69
Ilustración 27. Motivación para realizar la compra.....	70
Ilustración 28. Mapa de empatía	71
Ilustración 29. Propuesta de valor	75
Ilustración 30. Flujograma parte 1.	100
Ilustración 31. Flujograma parte 2.	101
Ilustración 32. Lugar de operación.....	105
Ilustración 33. Logo	108
Ilustración 34. Matriz DOFA	109
Ilustración 35. Organigrama.....	111

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1 Analisis de PESTEL.	43
Tabla 2. Analisis del cliente	71
Tabla 3. Necesidades del cliente.	73
Tabla 4. Competencias.	78
Tabla 5. Estrategias de Marketing mix.	80
Tabla 6. Proyección de ventas.....	93
Tabla 7. Ficha técnica.	98
Tabla 8. Puntaje de ubicación.	106
Tabla 9. Organismos de apoyo.....	110
Tabla 10. Cargo N.1 y N.2.	111
Tabla 11. Cargo N.3	112
Tabla 12. Plan operativo.	120
Tabla 13. Matriz de impacto ambiental.	126
Tabla 14. Requerimientos de maquinaria, plantas y equipo (Inversión en activos fijos).	127
Tabla 15. Inversión capital de trabajo.	128
Tabla 16. Presupuesto inicial.	129
Tabla 17. Flujo de caja.	129
Tabla 18. Cronograma de inversión.....	130
Tabla 19. Proyeccion de egresos.....	131
Tabla 20. Plan de compra.....	131
Tabla 21. Proyección de ingresos.	132
Tabla 22. Punto de equilibrio.....	134
Tabla 23. Flujo de caja.....	135
Tabla 24. Estado de situación financiera.	137
Tabla 25. Estado de resultados.....	139
Tabla 26. Indicadores financieros TIR y VPN.....	140
Tabla 27. Resumen de las inversiones requeridas.....	147

RESUMEN

Título.

Nativo Fresch.

Autor.

Edgar Alexander Martinez Salcedo.

Edición o editorial.

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Fecha.

17 – 05 – 2026

Palabras clave.

Tilapia, piscicultura, emprendimiento, plan de negocios, mercado, viabilidad financiera, comercialización, producción local, seguridad alimentaria, sostenibilidad.

Descripción.

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administración de Empresas.

Fuentes.

El documento se desarrolló con apoyo de fuentes bibliográficas, artículos científicos, documentos institucionales y normativas relacionadas con el sector piscícola y el emprendimiento empresarial.

Contenidos.

El documento presenta la formulación de un plan de negocios para el emprendimiento Nativo Fresch, orientado a la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto, departamento de Nariño. Inicialmente, el estudio aborda el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos del proyecto, identificando la creciente demanda de pescado fresco y las oportunidades existentes dentro del sector piscícola local.

Posteriormente, se desarrolla un marco de referencia compuesto por antecedentes investigativos, marco contextual, legal y conceptual, permitiendo sustentar teóricamente la propuesta empresarial y su relación con el entorno productivo regional.

El módulo de mercado incluye el análisis del sector piscícola, el estudio de oferta y demanda, la segmentación del mercado objetivo y la aplicación de instrumentos de investigación dirigidos a distribuidores, restaurantes y consumidores finales. Los resultados obtenidos permitieron identificar oportunidades comerciales relacionadas con la comercialización de tilapia fresca, especialmente en aspectos asociados a la calidad, frescura y abastecimiento del producto.

El documento también desarrolla el módulo técnico y operativo, estableciendo los requerimientos necesarios para la producción y comercialización de tilapia, incluyendo procesos de manejo, conservación y distribución del producto. De igual manera, se presentan aspectos organizacionales y legales relacionados con la constitución de la empresa y el cumplimiento de la normatividad aplicable al sector piscícola en Colombia.

Finalmente, el módulo financiero evalúa la viabilidad económica del proyecto mediante herramientas como flujo de caja, punto de equilibrio, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto, concluyendo que el emprendimiento presenta condiciones favorables para su implementación y sostenibilidad financiera.

Metodología.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de tipo descriptivo y aplicado, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas mediante encuestas, análisis documental y estudio financiero para evaluar la viabilidad del emprendimiento.

Conclusiones.

El estudio permitió identificar oportunidades favorables para la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto, evidenciando demanda potencial y condiciones favorables para el desarrollo del emprendimiento. Asimismo, se concluyó que el proyecto presenta viabilidad técnica, comercial, administrativa y financiera, contribuyendo al fortalecimiento del sector piscícola regional.

Autor del RAE.

Edgar Alexander Martinez Salced

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de emprendimiento denominado Nativo Fresch se orienta a la formulación de un plan de negocios para la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto, departamento de Nariño, con proyección de operación para el año 2026. La propuesta surge como respuesta a la creciente demanda de alimentos saludables, frescos y de origen local, así como a la necesidad de fortalecer el sector piscícola regional mediante iniciativas empresariales sostenibles que contribuyan al desarrollo económico y alimentario del territorio.

El emprendimiento se encuentra clasificado dentro del sector agroalimentario y piscícola, enfocado específicamente en la comercialización de productos pesqueros frescos. Su actividad económica se relaciona con los códigos CIIU 4631, correspondiente al comercio al por mayor de productos alimenticios; 4723, relacionado con el comercio al por menor de pescados y productos de mar en establecimientos especializados; y 1012, asociado al procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos.

El proyecto tiene como propósito principal evaluar la viabilidad comercial, técnica, administrativa y financiera de una empresa dedicada a la oferta de tilapia fresca en el mercado local, buscando satisfacer las necesidades de distribuidores, restaurantes y consumidores finales que demandan productos de calidad, fresca y trazabilidad. Asimismo, pretende fortalecer la producción piscícola regional mediante procesos organizados y sostenibles que promuevan el aprovechamiento responsable de los recursos y el impulso del emprendimiento local.

Para el desarrollo del estudio se realizó una investigación de mercados orientada a identificar el comportamiento de la oferta y la demanda de pescado fresco en el municipio de Pasto, permitiendo reconocer oportunidades comerciales relacionadas con la comercialización de tilapia fresca. Los resultados evidenciaron interés por parte de distribuidores y establecimientos

gastronómicos en establecer alianzas con productores locales, así como una alta valoración de aspectos como calidad, frescura y estabilidad en el abastecimiento del producto.

De igual manera, el proyecto contempla el análisis técnico y operativo necesario para el desarrollo de la actividad piscícola, incluyendo requerimientos de infraestructura, procesos de manejo, conservación y distribución, además del cumplimiento de normas sanitarias y legales aplicables al sector acuícola en Colombia.

Finalmente, mediante el desarrollo del módulo financiero se evaluó la rentabilidad y sostenibilidad económica del emprendimiento a través de herramientas como flujo de caja, punto de equilibrio, Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), permitiendo establecer que el proyecto presenta condiciones favorables para su implementación y crecimiento dentro del mercado regional.

Palabras clave: piscicultura, tilapia fresca, emprendimiento, plan de negocios, viabilidad financiera, comercialización, mercado local, sostenibilidad

ASPECTOS GENERALES.

1.1. Tema.

El presente proyecto de emprendimiento Nativo Fresch nace como una iniciativa local comprometida con la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto. Nuestro propósito es ofrecer a los consumidores un producto natural, saludable y de alta calidad, respaldado por prácticas que garantizan frescura, trazabilidad y un uso responsable de los recursos hídricos. De esta forma, buscamos no solo satisfacer una necesidad alimentaria, sino también contribuir activamente a la seguridad alimentaria y al desarrollo económico de la región.

El proyecto surge con una mirada integral: fomentar la producción piscícola local mediante procesos más organizados, sostenibles y respetuosos con el entorno. Creemos que es posible mejorar la disponibilidad de pescado fresco en el mercado urbano de Pasto, generando alianzas con productores de la zona y promoviendo una cadena de valor que valore el trabajo local, el cuidado del agua y el bienestar de las familias nariñenses.

1.2. Planteamiento y descripción de la oportunidad de negocio.

La acuicultura se ha consolidado como una de las actividades productivas de mayor crecimiento dentro del sector alimentario a nivel mundial. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el crecimiento sostenido de la acuicultura se relaciona con el aumento de la demanda de alimentos ricos en proteína y con la necesidad de garantizar la seguridad alimentaria de la población mundial (FAO, 2022). En este sentido, la producción acuícola se ha convertido en una fuente fundamental de abastecimiento de pescado para el consumo humano, contribuyendo al desarrollo económico de numerosos países y al fortalecimiento de los sistemas alimentarios (FAO, 2022).

En Colombia, el sector piscícola ha presentado un crecimiento significativo durante los últimos años, consolidándose como una actividad relevante dentro del sector agropecuario. Según la Federación Colombiana de Acuicultores, la producción piscícola nacional ha experimentado un aumento constante impulsado principalmente por el incremento del consumo interno de pescado y el fortalecimiento progresivo de las actividades acuícolas en diferentes regiones del país (FEDEACUA, 2022). Asimismo, la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca señala que especies como la tilapia se han convertido en una de las principales alternativas productivas dentro de la acuicultura colombiana debido a su adaptabilidad, su aceptación en el mercado y su valor nutricional (AUNAP, 2023).

A pesar del crecimiento que ha presentado la piscicultura en Colombia durante los últimos años, el desarrollo del sector no ha sido homogéneo en todas las regiones del país. De acuerdo con la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, algunas zonas del territorio nacional aún enfrentan limitaciones relacionadas con la baja tecnificación de los sistemas productivos, el acceso limitado a infraestructura adecuada y las dificultades de articulación entre la producción piscícola y los mercados de comercialización (AUNAP, 2023). Estas condiciones afectan la competitividad de los productores y dificultan el aprovechamiento pleno del potencial productivo de la piscicultura como actividad económica dentro de las economías regionales (Ministerio de Agricultura, 2023).

En este contexto, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha señalado que el fortalecimiento de las cadenas productivas del sector piscícola puede contribuir significativamente al desarrollo económico regional, la generación de empleo rural y la diversificación de las actividades productivas dentro del sector agropecuario colombiano (Ministerio de Agricultura, 2023). Por esta razón, el impulso a proyectos productivos piscícolas

se considera una estrategia importante para promover el desarrollo rural sostenible y mejorar las condiciones económicas de las comunidades vinculadas al sector agropecuario (Ministerio de Agricultura, 2023).

En el departamento de Nariño, la piscicultura representa una alternativa productiva con potencial de crecimiento debido a las condiciones ambientales favorables para el cultivo de especies como la tilapia. Sin embargo, diversos estudios del sector agropecuario indican que el desarrollo de esta actividad en la región aún presenta desafíos relacionados con la limitada implementación de proyectos empresariales estructurados, el acceso restringido a tecnologías de producción y la escasa articulación entre los productores y los canales de comercialización (Ministerio de Agricultura, 2023).

En el municipio de Pasto se observa una creciente demanda de alimentos frescos y de calidad, dentro de los cuales el pescado ocupa un lugar importante dentro de los hábitos de consumo de la población. El pescado es reconocido como un alimento de alto valor nutricional debido a su contenido de proteínas de alta calidad, vitaminas y ácidos grasos esenciales, lo que ha favorecido su incorporación dentro de dietas saludables (FAO, 2022). Este incremento en el consumo de productos pesqueros también ha sido identificado en Colombia, donde la demanda de pescado ha aumentado progresivamente como resultado de cambios en los hábitos alimentarios y del mayor reconocimiento de sus beneficios para la salud (FEDEACUA, 2022).

No obstante, una parte significativa del pescado que se comercializa en Pasto proviene de otras regiones del país donde la producción piscícola se encuentra más desarrollada. De acuerdo con la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, esta dependencia de proveedores externos puede generar dificultades relacionadas con la disponibilidad del producto, el aumento de los

costos asociados al transporte y la reducción de la frescura del pescado al momento de su comercialización (AUNAP, 2023).

Por otra parte, el crecimiento del sector gastronómico en diversas ciudades de Colombia ha incrementado la demanda de productos frescos y de alta calidad utilizados en la preparación de diferentes platos tradicionales y contemporáneos. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo señala que la gastronomía se ha convertido en un elemento importante para el desarrollo económico local, impulsando la demanda de insumos alimentarios de calidad que permitan ofrecer experiencias culinarias diferenciadas a los consumidores (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

Dentro de este contexto, los productos piscícolas como la tilapia se han consolidado como un ingrediente relevante dentro de la oferta gastronómica debido a su versatilidad culinaria, su sabor y su valor nutricional. Según la FAO, la tilapia es una de las especies más cultivadas y consumidas en el mundo debido a sus características productivas y a su aceptación en los mercados alimentarios (FAO, 2022).

Asimismo, las tendencias actuales de consumo han impulsado el desarrollo de nichos de mercado especializados, entre los cuales se destaca el mercado gourmet. Este tipo de mercado se caracteriza por la preferencia de productos que presentan atributos diferenciadores como la frescura, la calidad del alimento, el origen local y la trazabilidad en los procesos de producción, factores que son altamente valorados por los consumidores actuales (FAO, 2022).

Sin embargo, en el contexto local se identifican diversas limitaciones que dificultan el aprovechamiento de estas oportunidades de mercado. Entre las principales causas se encuentran la baja tecnificación de algunos sistemas de producción piscícola, la limitada inversión en infraestructura productiva, la falta de articulación entre productores y canales de

comercialización, así como la escasa formulación de proyectos empresariales orientados al desarrollo del sector piscícola local (AUNAP, 2023).

Como consecuencia de estas condiciones, se desaprovechan oportunidades importantes relacionadas con la generación de empleo, el fortalecimiento del emprendimiento local y el desarrollo económico del municipio. Además, la limitada oferta de pescado fresco producido localmente dificulta satisfacer plenamente la demanda existente tanto en el mercado tradicional como en el sector gastronómico, lo que reduce el potencial de crecimiento de la actividad piscícola en la región (FEDEACUA, 2022).

En este contexto, se evidencian espacios desatendidos dentro del mercado local relacionados con la producción y comercialización de tilapia fresca que pueda abastecer tanto a consumidores directos como a establecimientos gastronómicos que requieren productos de alta calidad para la preparación de sus platos. Estos espacios representan una oportunidad para el desarrollo de emprendimientos piscícolas orientados a fortalecer la producción local, mejorar el abastecimiento del mercado y contribuir al desarrollo económico regional (Ministerio de Agricultura, 2023).

A partir de lo anterior, surge la necesidad de analizar alternativas productivas que permitan fortalecer la producción piscícola en el municipio de Pasto mediante la implementación de iniciativas empresariales orientadas a la producción y comercialización de tilapia fresca, aprovechando las oportunidades existentes en el mercado local y contribuyendo al desarrollo del sector productivo regional (Ministerio de Agricultura, 2023).

1.3. Justificación de la idea de emprendimiento.

La propuesta del emprendimiento Nativo Fresch, orientado a la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto, surge como una alternativa para

fortalecer la oferta local de pescado fresco y responder a la creciente demanda de alimentos saludables por parte de los consumidores. En los últimos años, el consumo de pescado ha aumentado a nivel mundial debido a sus beneficios nutricionales y a la creciente preocupación por mantener dietas equilibradas y saludables, lo cual ha generado mayores oportunidades para el desarrollo de actividades acuícolas (FAO, 2022).

En Colombia, la tilapia se ha consolidado como una de las especies más importantes dentro del sector piscícola, representando una proporción significativa de la producción acuícola nacional. De acuerdo con la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, esta especie se ha posicionado como una de las más cultivadas en el país debido a su adaptabilidad a diferentes condiciones productivas, su alta aceptación en el mercado y su importancia dentro del consumo interno de pescado (AUNAP, 2023). Asimismo, el crecimiento del sector piscícola ha sido impulsado por el incremento del consumo de pescado y por el fortalecimiento progresivo de la cadena productiva acuícola en diferentes regiones del país (FEDEACUA, 2022).

En el contexto regional, el departamento de Nariño presenta condiciones favorables para el desarrollo de actividades piscícolas; sin embargo, la oferta de pescado fresco producido localmente aún es limitada en comparación con la demanda existente en centros urbanos como el municipio de Pasto. Esta situación genera oportunidades para el desarrollo de emprendimientos que contribuyan a mejorar el abastecimiento del mercado local mediante la producción y comercialización de tilapia fresca, reduciendo la dependencia de productos provenientes de otras regiones del país (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

Adicionalmente, el crecimiento del sector gastronómico ha incrementado la demanda de productos frescos y de alta calidad utilizados en la preparación de diversos platos, lo que ha generado nuevas oportunidades de mercado para los productos piscícolas. En este sentido, la

tilapia representa un insumo importante dentro de la oferta gastronómica debido a su versatilidad culinaria y a su valor nutricional, lo cual permite su incorporación tanto en el mercado tradicional como en segmentos especializados del mercado alimentario (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

Por otra parte, el desarrollo de este emprendimiento se encuentra articulado con la cadena productiva piscícola del sector agropecuario, contribuyendo al fortalecimiento de la producción local, la generación de oportunidades económicas y el impulso del emprendimiento regional. Además, iniciativas de este tipo pueden aportar al cumplimiento de los objetivos relacionados con la seguridad alimentaria y el desarrollo económico sostenible, promoviendo la producción responsable de alimentos y el aprovechamiento de los recursos productivos locales (FAO, 2022).

En este sentido, la formulación de un plan de negocios para el emprendimiento Nativo Fresch permitirá evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera del proyecto, identificando oportunidades de mercado, estrategias de comercialización y condiciones de producción que faciliten el desarrollo del negocio. De esta manera, se espera que el proyecto contribuya al fortalecimiento del sector piscícola local, al mejoramiento del abastecimiento de pescado fresco en el municipio de Pasto y al desarrollo de iniciativas empresariales orientadas a la producción de alimentos de calidad, generando impactos positivos en el desarrollo económico regional (Ministerio de Agricultura, 2023).

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la empresa Nativo fresch dedicada a la producción y comercialización de tilapia en el municipio de Pasto, que permita evaluar la viabilidad de mercado, técnica, administrativa, y financiera para el año 2026.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Analizar las características del mercado de pescado en el municipio de Pasto, para identificar la demanda existente, los consumidores potenciales y las oportunidades de comercialización de tilapia fresca.
- Determinar las condiciones técnicas, administrativas y legales necesarias para la producción y comercialización de tilapia en el municipio de pasto.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento para evaluar la estimación de la rentabilidad del negocio.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes.

En el trabajo de Saavedra Martínez (2006), la investigación se enfoca en describir las características biológicas y productivas de la tilapia como especie acuícola de gran relevancia para América Latina. El autor destaca que esta especie, introducida en Colombia en 1978 bajo el nombre popular de mojarra, se consolidó rápidamente como una de las más cultivadas en el país debido a su alto grado de adaptabilidad a diferentes condiciones ambientales, su rápido crecimiento y su aceptación en los mercados de consumo interno. El estudio examina además las condiciones técnicas necesarias para el manejo del cultivo en diferentes pisos térmicos del territorio nacional, subrayando el potencial de la tilapia para contribuir a la seguridad alimentaria en regiones con recursos hídricos disponibles.

En el estudio de Armero Meneses (2018), desarrollado en el contexto colombiano, la investigación analiza los procesos de producción y manejo de alevines de tilapia roja como factor determinante en la eficiencia productiva de los sistemas piscícolas nacionales. El autor señala que las etapas iniciales del cultivo representan un punto crítico dentro de la cadena productiva y que la falta de tecnificación en estas fases limita significativamente la competitividad de los pequeños y medianos piscicultores. Como estrategia de mejora, el estudio propone la estandarización de protocolos técnicos para la producción de semilla de calidad, lo cual permite garantizar una mayor uniformidad en el proceso de engorde y comercialización de la especie.

En la investigación de Sarmiento Barrios, Zabaleta, Rodríguez Rey y Pérez Galán (2021), el estudio examina la implementación de sistemas de policultivo de tilapia roja y cachama blanca en Colombia como una alternativa para optimizar el uso del espacio disponible en las unidades piscícolas y mejorar la eficiencia productiva. Los investigadores analizaron la aplicación de la

Norma Técnica Colombiana NTC 5700 como instrumento regulatorio orientado a fortalecer las buenas prácticas acuícolas, concluyendo que la adopción de estándares técnicos formales contribuye al mejoramiento de la calidad del producto final y a la sostenibilidad de los sistemas productivos en el país.

En el trabajo de Dávila Ramírez, Garcés Hidalgo y Martínez Trejo (2001), publicado en el contexto regional del departamento de Nariño, la investigación se centra en evaluar el impacto de programas de capacitación y asistencia técnica dirigidos a pequeños piscicultores del área rural. Los autores destacan que la adopción de tecnologías apropiadas en el cultivo de tilapia en zonas rurales del departamento depende en gran medida del acompañamiento institucional sostenido y de la disponibilidad de recursos hídricos en las veredas productoras. El estudio concluye que la intervención técnica organizada reduce las tasas de mortalidad en los cultivos y mejora los rendimientos productivos de las familias vinculadas a la actividad.

En el estudio de Ospina Franco, Velez y Burneo (2016), desarrollado en el municipio de Pasto, Nariño, la investigación propone un modelo de red empresarial asociativa como estrategia organizacional para mejorar la competitividad del sector piscícola local, tomando como referencia la producción y comercialización de trucha. Los autores identificaron que las pequeñas y medianas empresas del sector no habían aprovechado de manera eficiente las oportunidades del entorno externo, y que la baja cultura de cooperación entre productores constituía una barrera importante para el desarrollo del sector. El estudio concluye que la articulación entre actores de la cadena productiva, mediante esquemas asociativos, permite mejorar el acceso a mercados y reducir los costos de comercialización dentro del territorio nariñense.

En la investigación de García Hernández y Morales Pinto (2009), llevada a cabo desde la Universidad de Nariño, el trabajo analiza las condiciones de mercado para la producción y comercialización de tilapia en el municipio de Pasto a través del diseño de un plan de negocios para la creación de un criadero de peces. El estudio caracterizó la demanda local de productos piscícolas, identificó los principales competidores del sector y propuso estrategias de precio, distribución y promoción ajustadas al perfil del consumidor pastuso. Los resultados evidenciaron que existía una demanda insatisfecha de tilapia fresca en el mercado urbano del municipio, lo cual representaba una oportunidad viable para el desarrollo de emprendimientos piscícolas locales orientados a mejorar el abastecimiento de proteína animal de calidad.

En el trabajo de Maeda Martínez (2023), la investigación aborda el papel de la acuicultura en el desarrollo de sistemas productivos sostenibles en países latinoamericanos, con énfasis en el cultivo de especies como la tilapia. El autor analiza cómo la producción acuícola ha contribuido al fortalecimiento de la seguridad alimentaria en regiones con condiciones agroclimáticas favorables, destacando la importancia de la integración entre producción primaria, transformación y comercialización para generar cadenas de valor competitivas. El estudio señala además que el éxito de los emprendimientos piscícolas en regiones en desarrollo depende de la articulación entre el sector productivo, las instituciones de apoyo y los mercados locales.

En el informe de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP, 2026), publicado en el contexto de la Semana Santa de 2026, la entidad reporta que el consumo de pescado en Colombia experimentó un crecimiento significativo durante la última década, pasando de 5,3 kilogramos per cápita anuales a 11,4 kilogramos en 2025. El informe atribuye este crecimiento al fortalecimiento de la acuicultura nacional, a las campañas de promoción del consumo de productos pesqueros y a los cambios en los hábitos alimentarios de la población

colombiana hacia fuentes de proteína más saludables. La AUNAP destaca además que la acuicultura representa aproximadamente el 57% del abastecimiento nacional de pescado, consolidándose como un componente estratégico dentro del sistema de seguridad alimentaria del país.

En el estudio de Agudelo López y Ramírez Gutiérrez (2022), la investigación se orienta al diseño de un plan de negocios para la producción de tilapia roja en la subregión de Urabá, Antioquia, aplicando tecnologías innovadoras como el sistema Biofloc y estanques de geomembrana. Los investigadores evaluaron la viabilidad técnica, comercial y financiera del emprendimiento, concluyendo que la implementación de tecnologías de producción intensiva permite mejorar la eficiencia del cultivo, reducir el impacto ambiental y aumentar la rentabilidad del negocio en comparación con los sistemas tradicionales. El estudio aporta un modelo metodológico replicable para la formulación de emprendimientos piscícolas en otras regiones de Colombia con condiciones productivas similares.

En el documento técnico de la Federación Colombiana de Acuicultores (FEDEACUA, 2022), la organización analiza los lineamientos estratégicos para el fomento del consumo de tilapia, trucha y cachama en Colombia como parte de una política sectorial orientada a fortalecer la demanda interna de productos de la acuicultura. El informe plantea que la incorporación de estos productos dentro de los programas de seguridad alimentaria y nutricional del Estado representa una oportunidad para ampliar los mercados de los productores nacionales, y destaca la necesidad de desarrollar estrategias de educación alimentaria que visibilicen las ventajas nutricionales del pescado frente a otras fuentes de proteína animal. Dicho análisis resulta relevante para proyectos productivos como Nativo Fresch, que buscan articular su oferta con los segmentos de consumo saludable y gastronómico en el municipio de Pasto.

2.2. Marco contextual.

La investigación se llevará a cabo en el departamento de Nariño, municipio de Pasto, donde se producirá y comercializará tilapia fresca (*Oreochromis niloticus*) mediante sistemas de acuicultura sostenible en estanques locales, aplicando buenas prácticas de manufactura (BPM) y buscando certificación sanitaria ante INVIMA e ICA.

Este emprendimiento, denominado "Nativo Fresch", surge con el propósito de fortalecer la oferta local de pescado fresco para consumidores directos y el sector gastronómico, respondiendo a la creciente demanda de alimentos saludables, trazables y de origen regional que reduzcan la dependencia de proveedores externos, al igual que iniciativas innovadoras como los bioplásticos de almidón abordan desafíos ambientales mediante fuentes alternativas.

Se aprovecharán condiciones ambientales favorables de Pasto (pH 6.5-8.0, oxígeno >5 mg/L), con normas como NTC 5700 para policultivos, guías AUNAP/FAO para manejo de alevinos, alimentación balanceada y control de parásitos (sal marina, sulfato de cobre), manteniendo cadena de frío (0-4°C) y empaque en bolsas selladas para unidades de 350g-1kg con vida útil de 3 días refrigerado.

La viabilidad se evaluará a través de un plan de negocios integral con módulos de mercado (análisis sectorial, DOFA, proyecciones), operación (ficha técnica, prototipo), organización (estructura legal) y financiero (TIR/VPN, punto de equilibrio, flujo de caja), alineado con antecedentes como Saavedra (2006), Armero (2018) y datos AUNAP/FEDEACUA que destacan el crecimiento de la tilapia en Colombia.

De esta forma, "Nativo Fresch" contribuirá al desarrollo rural, empleo y seguridad alimentaria en Nariño para 2026, articulando producción local con tendencias de frescura y gastronomía gourmet

2.3. Marco legal.

El presente marco legal reúne el conjunto de normas constitucionales, legales, reglamentarias y técnicas que regulan el desarrollo de actividades piscícolas, la comercialización de productos alimenticios de origen acuícola, la formalización empresarial y el uso de recursos naturales en Colombia, todas aplicables al emprendimiento Nativo Fresch en el municipio de Pasto, Nariño.

Constitución Política de Colombia de 1991:

El artículo 333 establece la libertad de empresa y la iniciativa privada como principios fundamentales de la actividad económica, dentro de los límites del bien común. Asimismo, el artículo 334 faculta al Estado para intervenir en la economía con el fin de promover la productividad y competitividad. El artículo 79 consagra el derecho de todos los colombianos a gozar de un ambiente sano, y el artículo 80 obliga al Estado a planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, lo que incluye los recursos hídricos necesarios para el desarrollo de la actividad acuícola. Estos fundamentos constitucionales respaldan el derecho del emprendimiento Nativo Fresch a desarrollar su actividad productiva de manera libre, responsable y dentro del marco del desarrollo sostenible.

Ley 13 de 1990 — Estatuto General de Pesca

Esta ley constituye el instrumento normativo fundamental que regula la actividad pesquera y acuícola en Colombia. En su artículo 41 define la acuicultura como el cultivo de especies hidrobiológicas mediante técnicas apropiadas en ambientes naturales o artificiales, bajo control. El artículo 43 establece la obligación del Estado de promover el fomento y desarrollo de la acuicultura, estimulando la creación y operación de instalaciones para la reproducción de

especies en cautiverio y el abastecimiento de semillas. Este mandato resulta directamente relevante para el emprendimiento, en tanto sustenta el derecho a recibir apoyo estatal para el desarrollo de la actividad piscícola de tilapia en el municipio de Pasto. Asimismo, el artículo 44 clasifica las modalidades de acuicultura, entre las cuales se incluye la acuicultura intensiva y semi intensiva, categorías en las que puede enmarcarse el sistema productivo de Nativo Fresch.

Ley 101 de 1993 — Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero:

Esta ley establece en su artículo 65 que corresponde al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), desarrollar políticas orientadas a la protección de la sanidad, la producción y la productividad agropecuaria del país. Para el emprendimiento Nativo Fresch, esta disposición implica la obligación de cumplir con los estándares sanitarios y de bioseguridad establecidos por el ICA como condición para el ejercicio legal de la actividad piscícola.

Decreto-Ley 4181 de 2011 — Creación de la AUNAP:

Mediante este decreto el Gobierno Nacional creó la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), como entidad encargada de ejercer la autoridad pesquera y acuícola en todo el territorio colombiano. Sus funciones comprenden los procesos de planificación, investigación, ordenamiento, fomento, regulación, registro, inspección, vigilancia y control de las actividades de pesca y acuicultura. Para el emprendimiento Nativo Fresch, la AUNAP es la entidad ante la cual se deben tramitar los permisos y autorizaciones necesarios para el ejercicio legal de la producción y comercialización de tilapia.

Decreto 1071 de 2015 — Decreto Único Reglamentario del Sector Agropecuario:

Este decreto compila y unifica la normativa del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural. En su Parte 16 regula en detalle la administración, ordenación y fomento de la pesca y la acuicultura, estableciendo los requisitos técnicos, administrativos y ambientales para el ejercicio de estas actividades. Específicamente, el artículo 2.16.5.2.10.2 regula los permisos de cultivo acuícola para personas naturales y jurídicas, disponiendo la obligatoriedad de contar con autorización vigente ante la AUNAP para el desarrollo de cualquier modalidad de producción acuícola de carácter comercial. Este decreto es de aplicación directa para Nativo Fresch, dado que el proyecto contempla la producción y comercialización de tilapia en estanques en el municipio de Pasto.

Decreto 1835 de 2021 — Modernización de la Normativa Acuícola:

Este decreto modificó y adicionó disposiciones del Decreto 1071 de 2015 en materia de administración, ordenación y fomento de la pesca y la acuicultura. Introduce actualizaciones orientadas a modernizar los procesos de gestión estatal del sector, mejorar la articulación entre producción y comercialización, y fortalecer el marco normativo para la acuicultura sostenible. Nativo Fresch debe ajustar sus procedimientos productivos y administrativos a las disposiciones actualizadas que este decreto introdujo, especialmente en lo relacionado con los informes periódicos de actividad y el soporte técnico requerido para los titulares de permisos de cultivo.

Resolución ICA 20186 de 2016 — Establecimientos de Acuicultura Bioseguros:

Esta resolución establece los requisitos sanitarios y de bioseguridad que deben cumplir las personas naturales o jurídicas dedicadas a la actividad acuícola para obtener la certificación como Establecimiento de Acuicultura Bioseguro ante el ICA. La certificación exige, entre otros aspectos, mantener el establecimiento libre de desechos y materiales en desuso, utilizar

únicamente insumos con registro ICA, garantizar la trazabilidad del material genético y permitir el acceso de los inspectores sanitarios. Para el emprendimiento Nativo Fresch, esta certificación es un requisito indispensable para operar legalmente y garantizar la inocuidad de los productos que se comercialicen en el mercado local.

Resolución AUNAP 1485 de 2022 — Requisitos para Permisos y Autorizaciones de Pesca y Acuicultura:

Esta resolución establece los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de permisos de cultivo acuícola, incluyendo los documentos necesarios como la matrícula mercantil, la identificación del solicitante y la información técnica del proyecto productivo. Fija además las obligaciones de los titulares de permisos, entre las cuales se incluye la presentación de informes periódicos de actividades ante la AUNAP y el cumplimiento de los estándares técnicos establecidos para el manejo de las especies cultivadas. Esta norma es de cumplimiento obligatorio para Nativo Fresch, ya que para iniciar operaciones se requiere tramitar el permiso de cultivo correspondiente ante la AUNAP.

Resolución ICA 90464 de 2021 — Registro Sanitario de Predio Pecuario (RSPP):

Esta resolución crea el Registro Sanitario de Predio Pecuario como herramienta de control sanitario aplicable a los predios destinados a la producción de especies animales, incluidas las de acuicultura. El emprendimiento Nativo Fresch está obligado a inscribir su predio productivo en el RSPP ante el ICA, como condición previa para la expedición de guías sanitarias de movilización interna y para el ejercicio de la actividad bajo control sanitario oficial.

Decreto 3075 de 1997 — Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos:

Este decreto reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 en lo relacionado con las condiciones sanitarias de los alimentos, estableciendo los principios de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como requisito obligatorio para los establecimientos que producen, procesan o comercializan alimentos destinados al consumo humano. Para Nativo Fresch, el cumplimiento de las BPM es exigible en las etapas de manejo postcosecha, acondicionamiento y distribución de la tilapia fresca, garantizando la inocuidad del producto que llega al consumidor final.

Decreto 1076 de 2015 — Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente:

Este decreto compila la normativa ambiental colombiana y regula, entre otros aspectos, las concesiones de agua para uso en actividades productivas, incluyendo la acuicultura. Para el desarrollo del emprendimiento Nativo Fresch es necesario tramitar ante la Corporación Autónoma Regional de Nariño (CORPONARIÑO) la concesión de aguas correspondiente al volumen requerido para el llenado y recambio de los estanques de cultivo, garantizando el uso responsable y sostenible del recurso hídrico disponible en el área de producción.

Ley 99 de 1993 — Ley General Ambiental de Colombia:

Esta ley establece el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y los principios del desarrollo sostenible como fundamento de la política ambiental colombiana. Determina que toda actividad productiva que afecte los recursos naturales renovables debe contar con los permisos y autorizaciones ambientales correspondientes. El artículo 49 establece que los proyectos que puedan producir deterioro grave a los recursos naturales deberán obtener licencia ambiental previa. Para Nativo Fresch, aunque la producción de tilapia a escala de pequeña empresa no requiere licencia ambiental, sí es necesario cumplir con las disposiciones sobre manejo de

vertimientos y uso del recurso hídrico establecidas por CORPONARIÑO como autoridad ambiental regional.

Ley 1258 de 2008 — Sociedad por Acciones Simplificada (SAS):

Esta ley establece el régimen jurídico de la Sociedad por Acciones Simplificada como una de las formas de organización empresarial más utilizadas en Colombia por emprendimientos de pequeña y mediana escala. La SAS se caracteriza por su flexibilidad en términos de estructura de capital, número de socios y objeto social, lo que la convierte en una alternativa adecuada para la formalización del emprendimiento Nativo Fresch. Su constitución se realiza mediante documento privado ante la Cámara de Comercio de Pasto, sin necesidad de escritura pública, lo que reduce los costos de formalización para el empresario.

Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004 — Ley MiPymes:

Estas leyes definen el marco de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, estableciendo criterios de clasificación por número de empleados y activos totales. Dado que Nativo Fresch corresponde a la categoría de microempresa en sus etapas iniciales de operación, puede acceder a los beneficios establecidos por estas leyes en materia de acceso a financiamiento, programas de capacitación empresarial, líneas de crédito especiales y mecanismos de apoyo institucional ofrecidos por entidades como el SENA, el Fondo Emprender y las Cámaras de Comercio.

Ley 1780 de 2016 — Empleo y Emprendimiento Juvenil:

Esta ley promueve el emprendimiento y la generación de empleo entre jóvenes colombianos menores de 35 años, estableciendo beneficios tributarios y facilidades de acceso a

recursos para la formalización empresarial. En el caso de que los fundadores de Nativo Fresch se encuentren en este rango de edad, la empresa puede acceder a la exoneración del pago de la matrícula mercantil durante los primeros años de operación, lo cual representa un incentivo económico para el proceso de formalización del negocio.

NTC 5700 — Buenas Prácticas Acuícolas (BPA):

Esta Norma Técnica Colombiana establece los requisitos de Buenas Prácticas Acuícolas para la producción de peces en Colombia, incluyendo parámetros relacionados con el manejo del agua, la alimentación, la sanidad animal, la trazabilidad del producto y el bienestar de las especies cultivadas. Aunque su aplicación es voluntaria en etapas iniciales, su adopción por parte de Nativo Fresch permite mejorar la calidad del proceso productivo, fortalecer la confianza de los consumidores y facilitar el acceso a mercados especializados como el sector gastronómico y los establecimientos de venta al por menor de alimentos frescos en el municipio de Pasto.

2.4. Marco Conceptual.

Para el desarrollo del presente proyecto de emprendimiento es necesario abordar algunos conceptos clave que permiten sustentar teóricamente la propuesta de producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto.

La piscicultura es una actividad productiva orientada a la cría, manejo y aprovechamiento de especies acuáticas con fines alimentarios y comerciales. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2022), esta actividad constituye una alternativa estratégica para fortalecer la seguridad alimentaria y diversificar la producción de proteína de origen animal en economías regionales. En este proyecto, la piscicultura representa la base productiva sobre la cual se estructura la oferta comercial de Nativo Fresch.

La tilapia (*Oreochromis niloticus*) es una especie de agua dulce ampliamente utilizada en sistemas de producción piscícola debido a su adaptabilidad, rápido crecimiento, valor nutricional y aceptación en el mercado. De acuerdo con la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP, 2023), esta especie representa una de las principales líneas productivas del sector acuícola colombiano por su viabilidad técnica y comercial. Su relevancia dentro del proyecto radica en su potencial de comercialización en mercados locales y regionales.

El concepto de producto fresco hace referencia a alimentos comercializados en condiciones naturales o con mínima transformación, conservando sus propiedades físicas, nutricionales y sensoriales (FAO, 2022). En este proyecto, la tilapia fresca se concibe como un alimento de consumo directo que requiere condiciones adecuadas de manipulación, conservación y distribución para garantizar su calidad.

La trazabilidad se entiende como la capacidad de identificar y seguir el recorrido de un producto desde su origen hasta el consumidor final. Según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2022), este proceso permite fortalecer el control sanitario, la transparencia en la producción y la confianza del consumidor. En el caso de Nativo Fresch, la trazabilidad es fundamental para garantizar calidad y control en la comercialización del producto.

La cadena de suministro corresponde al conjunto de actividades relacionadas con producción, almacenamiento, transporte y distribución de un producto. Chopra y Meindl (2016) señalan que una cadena de suministro eficiente permite optimizar recursos y asegurar el cumplimiento de las condiciones de entrega al consumidor. En este proyecto, este concepto resulta esencial para mantener la frescura y calidad de la tilapia desde su origen hasta su comercialización.

La inocuidad alimentaria hace referencia a las condiciones y prácticas necesarias para garantizar que un alimento no represente riesgos para la salud del consumidor. De acuerdo con el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA, 2021), este principio exige control en la manipulación, conservación, higiene y cadena de frío, especialmente en productos perecederos. Su aplicación en el proyecto garantiza condiciones seguras de comercialización.

El sistema productivo se define como el conjunto de procesos, recursos y actividades organizadas para transformar insumos en bienes destinados al mercado. Samuelson y Nordhaus (2010) sostienen que un sistema productivo eficiente permite articular recursos, procesos y resultados de manera organizada. En este proyecto, el sistema productivo integra abastecimiento, manejo, conservación y comercialización de tilapia fresca bajo criterios de eficiencia y control.

La seguridad alimentaria se relaciona con el acceso físico y económico a alimentos suficientes, seguros y nutritivos para satisfacer las necesidades de la población (FAO, 2022). Desde esta perspectiva, el proyecto contribuye al fortalecimiento de la oferta local de proteína de alto valor nutricional en el municipio de Pasto.

La sostenibilidad se entiende como la capacidad de desarrollar actividades productivas que respondan a necesidades actuales sin comprometer los recursos futuros. Según el Banco Mundial (2018), este principio implica equilibrio entre crecimiento económico, responsabilidad social y uso eficiente de los recursos naturales. En este caso, se relaciona con el uso responsable del recurso hídrico y la proyección de una operación ambientalmente responsable.

Finalmente, la economía local hace referencia al conjunto de actividades productivas y comerciales que dinamizan el desarrollo económico de un territorio. De acuerdo con el Banco Mundial (2018), el fortalecimiento de economías locales permite generar empleo, circulación de

ingresos y desarrollo regional. En este sentido, Nativo Fresch busca aportar al fortalecimiento del mercado local mediante la comercialización de un producto regional

3. MÓDULO DE MERCADO

3.1 Tipo y enfoque de investigación.

La investigación se clasifica como descriptiva y aplicada, orientada a la formulación de un plan de negocios viable para la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto. Este tipo de estudio busca caracterizar el mercado local, las condiciones técnicas de producción piscícola y la viabilidad financiera del emprendimiento, proporcionando soluciones prácticas para su implementación en el corto plazo.

Desde el enfoque cuantitativo, se recopilarán y analizarán datos numéricos sobre demanda de pescado fresco, tamaño de mercado, proyecciones de ventas, costos operativos e indicadores financieros como TIR, VPN y punto de equilibrio. Se emplearán instrumentos como encuestas estructuradas a consumidores y actores gastronómicos ($n=100$), análisis de datos secundarios de AUNAP/FEDEACUA, y herramientas financieras estandarizadas del módulo financiero del plan de negocios.

Complementariamente, se incorporará un enfoque cualitativo para interpretar variables contextuales como preferencias del consumidor por productos locales, percepción de frescura y trazabilidad, así como oportunidades identificadas en la matriz DOFA. Este enfoque mixto garantiza una evaluación integral de la viabilidad técnica, comercial, administrativa y financiera del proyecto para el año 2026, alineada con los objetivos específicos de mercado, operación y sostenibilidad

3.1.2 Definición de la población:

La población objeto de estudio está conformada por los actores del municipio de Pasto que presentan una relación directa con la compra, consumo y comercialización de tilapia fresca, y que representan el mercado potencial para el desarrollo del emprendimiento Nativo Fresch.

En este sentido, la población se compone de tres segmentos principales. En primer lugar, se encuentran los consumidores finales, entendidos como personas y hogares del municipio de Pasto con capacidad e interés de compra de productos alimenticios frescos para consumo doméstico. Este grupo representa una parte importante de la demanda potencial, debido al creciente interés por alimentos saludables, nutritivos y de origen confiable.

En segundo lugar, se consideran los restaurantes y establecimientos gastronómicos del municipio, dado que constituyen un segmento estratégico dentro del mercado objetivo, al demandar productos frescos de manera constante para la preparación y comercialización de alimentos. Este grupo resulta relevante por su capacidad de compra recurrente y por su incidencia en la dinámica del consumo local.

En tercer lugar, la población incluye distribuidores y comercializadores de productos alimenticios, tales como pescaderías, plazas de mercado y pequeños intermediarios, quienes participan en la circulación y distribución de pescado fresco dentro del mercado local. Este segmento es importante por su función como canal de comercialización y por su capacidad de ampliar el alcance del producto.

Por tanto, la población de estudio no se limita a la totalidad de habitantes del municipio, sino que se enfoca en los actores con capacidad real de demanda dentro del mercado de tilapia fresca en Pasto, al ser estos los directamente relacionados con la viabilidad comercial del proyecto.

3.2 Tamaño de la Muestra.

Para el desarrollo del estudio de mercado se estableció una muestra de 100 unidades de análisis, seleccionadas de manera intencional con base en la segmentación del mercado objetivo del emprendimiento Nativo Fresch.

La muestra fue estructurada a partir de los tres segmentos de mayor relevancia comercial para el proyecto: distribuidores, consumidores finales y restaurantes, considerando su relación directa con la compra, consumo y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto.

La distribución de la muestra se realizó de la siguiente manera:

- 50 distribuidores
- 25 consumidores finales (hogares)
- 25 restaurantes

Esta segmentación responde al enfoque comercial del emprendimiento, en el cual los distribuidores representan el principal canal de comercialización, seguidos por el consumidor final y el sector gastronómico como segmentos estratégicos de demanda.

Metodológicamente, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, dado que la selección de la muestra no se realizó de manera aleatoria sobre la totalidad de la población, sino sobre actores previamente identificados como relevantes para el estudio y con capacidad real de participación en el mercado objetivo.

Este tipo de muestreo permitió obtener información específica y funcional sobre hábitos de compra, frecuencia de consumo, preferencias del mercado y disposición de adquisición, facilitando el análisis comercial del proyecto y la validación de su viabilidad en el contexto local.

3.3 Instrumentos para recolectar información

Para el desarrollo del plan de negocios de "Nativo Fresch", se emplearán instrumentos mixtos que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos, alineados con la investigación descriptiva-aplicada del proyecto.

Encuestas estructuradas (n=100): Dirigidas a consumidores directos (hogares) y corporativos (restaurantes gastronómicos y hoteles en Pasto), con preguntas cerradas tipo Likert y dicotómicas sobre frecuencia de consumo de pescado fresco, preferencias por tilapia local (frescura, precio, trazabilidad), canales de compra habituales y disposición a pagar premium por producto sostenible (350g-1kg/unidad). Se distribuirá digitalmente vía Google Forms y presencialmente en plazas de mercado, pescaderías y supermercados, siguiendo diseños validados como los aplicados en estudios de demanda de pescado en Pasto (383 encuestas familiares).

Entrevistas semiestructuradas (n=20): A productores piscícolas locales, proveedores de alevinos y líderes gastronómicos, para explorar barreras técnicas (tecnificación de estanques, BPM), oportunidades de alianza y percepción de calidad (cadena de frío 0-4°C). Duración 20-30 minutos, grabadas con consentimiento, analizadas temáticamente para complementar matriz DOFA y análisis sectorial.

Análisis de fuentes secundarias: Datos oficiales de AUNAP/FEDEACUA (producción tilapia nacional 2025: +18.2%), DANE (consumo per cápita pescado), informes ICA (normas NTC 5700) y estudios locales (oferta semanal Pasto ~10.500 kg). Incluye revisión de estadísticas de mercado gourmet y proyecciones financieras.

Observación no participante: Visitas a puntos de venta (plazas, pescaderías) para registrar precios promedio de tilapia fresca (kg), volúmenes comercializados y prácticas de empaque, validando resultados de encuestas.

Estos instrumentos garantizarán datos confiables para módulos de mercado (cliente real, competencia), operación (ficha técnica) y financiera (proyecciones ventas 2026), con validación cruzada para minimizar sesgos.

3.4 Análisis del Sector

El proyecto Nativo Fresch se ubica dentro del sector agroalimentario, específicamente en el subsector piscícola y de comercialización de productos pesqueros frescos. Este sector cumple un papel relevante dentro de la economía alimentaria, debido a su aporte al abastecimiento de proteína de origen animal, su participación en la seguridad alimentaria y su capacidad de dinamizar economías locales y regionales (FAO, 2022).

En los últimos años, el sector piscícola ha presentado un crecimiento sostenido tanto a nivel internacional como nacional, impulsado por el aumento en la demanda de alimentos saludables, el fortalecimiento de sistemas de producción acuícola y la diversificación del consumo de proteína animal. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2022), la acuicultura se ha consolidado como una de las actividades productivas de mayor crecimiento dentro del sistema alimentario mundial, debido a su capacidad de responder a la demanda alimentaria con eficiencia productiva.

En Colombia, el sector piscícola ha adquirido mayor relevancia como alternativa de producción agroalimentaria, especialmente por su capacidad de generar ingresos, dinamizar economías rurales y responder a la creciente demanda de pescado fresco. Según la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP, 2023), la piscicultura representa una actividad

estratégica para el desarrollo del sector agropecuario, destacándose la tilapia como una de las especies con mayor participación en la producción nacional debido a su adaptabilidad, rentabilidad y aceptación comercial.

En el contexto regional, el departamento de Nariño presenta condiciones favorables para el desarrollo del sector piscícola, debido a su disponibilidad de recursos hídricos, diversidad climática y potencial para el fortalecimiento de cadenas productivas locales (Gobernación de Nariño, 2023). Estas condiciones favorecen la producción y comercialización de especies como la tilapia, especialmente en mercados urbanos con demanda creciente de alimentos frescos y nutritivos.

A nivel comercial, el sector evidencia oportunidades importantes asociadas al crecimiento del consumo de productos frescos, la búsqueda de alimentos de mejor calidad nutricional y la preferencia por productos de origen regional. De acuerdo con Chica y Muñoz (2022), los consumidores presentan una mayor disposición de compra hacia alimentos frescos, saludables y con trazabilidad, lo que fortalece el potencial comercial de productos como la tilapia fresca en mercados locales.

En este sentido, el análisis del sector permite identificar un entorno favorable para el desarrollo de Nativo Fresch, al integrarse en un subsector con crecimiento sostenido, demanda creciente y oportunidades de posicionamiento dentro del mercado alimentario local.

3.5. Análisis del Mercado

Tabla 1

Análisis PESTEL

Variable PESTEL	Amenazas	Oportunidades
Económico		
-Tamaño de su industria o sector	X	X
-Inflación en el sector.		
Crisis mundial influye en el sector		
-Las decisiones de los consumidores de ahorrar influyen en el sector	X	
-Barreras de ingreso en su industria	X	
-Tasa de desempleo		
-Escenario para emprender	X	X
Político		
-Tratados comerciales con otros países.		
-Conflictos, iniciativas, incentivos o Impuestos.	X	X
-Estatutos y/o leyes que regulan el sector.		X
-políticas de gobierno nacional o municipal que influyen.		X
Legislación		
-Hay a reglamentación especial para este sector o actividad.		X
-Regulaciones gubernamentales. Nacionales que se involucran.		X
-Normas de Comercialización que regulan el sector para los productos y/o servicios		X
Tecnológico		
-Sistemas o programas tecnológicos se utilizan en este medio.		X
-La aparición de nuevas tecnologías.		X
-Plataformas virtuales para el conocimiento de este sector.		X
-Proyecciones se tienen para el futuro.		X
-Nuevas formas de producción y distribución.		X
Socio Cultural		
-Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.		X
-Creencias que hay entorno al sector.		X
-Nivel educativo.	X	
-Tendencias de crecimiento.		X
-Tendencias se esperan en los años venideros.		X
Ambiental		
-Restricciones ecológicas para este sector.	X	X
-Normas sobre empaque, transporte y envasado.		

- Existen reglas de protección del medio ambiente. x
- Hay una regla o restricción especial para este sector. x
- Cambio climático. x

Actividad Económica

- Revise el código CIIU. Identifique por lo menos (2) actividades a la cual pertenece su idea de negocio
- <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-el-Codigo-CIIU>
- 4631- Comercio al por mayor y al detal de productos alimenticios.
- 4723- Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados.
- 1012- Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos

Fuente: Propia

En el municipio de Pasto, Nariño, realizando un análisis de PESTEL para la ideación del emprendimiento El Jardín de la Tilapia se presentaron tanto amenazas como oportunidades. Para la parte económica el precio de la tilapia roja congelada es aproximadamente de \$ 17.667 COP por kilogramo, esto demuestra la existencia de un mercado estable para este tipo de producto (Agronegocios, 2025). Aunque debemos tener en cuenta que por las condiciones geográficas en las que nos encontramos en el departamento el costo de insumos, transporte y energía tienen un valor bastante elevado, lo que puede presentar un riesgo para la rentabilidad del emprendimiento (DNP, 2023).

Otro punto que debemos analizar es la amenaza que la tilapia que llega importada o de otras regiones del país, el consumidor pueda priorizar estas por su precio mas no por su calidad. Por otro lado, esto lo podemos tomar como un punto de oportunidad para posicionarnos por medio de la diferenciación en frescura, producción local y practicas sostenibles, que puedan generar valor agregado y fidelidad del consumidor (DANE, 2023).

La Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP) es quien regula el sector piscícola en el país, estableciendo puntos técnicos, permisos y normas sanitarias que se deben cumplir para garantizar la calidad del producto (AUNAP, 2024). De esta manera podemos

determinar que esta rigidez en la normatividad puede presentarse como una barrera al inicio del emprendimiento, pero si logramos cumplir con éxito con los requisitos podremos formalizar el negocio y acceder a programas de apoyo gubernamental. De igual manera también se tendría la oportunidad de participar en un comercio extranjero y de ser beneficiarios por políticas gubernamentales que fortalecen y promueven el consumo de productos acuícolas de origen colombiano.

Hablando en la parte tecnológica, el poder innovar como en sistemas de recirculación de agua, sensores de oxigenación y control de temperatura, así como el manejo de plataformas digitales para la gestión de producción nos beneficiaremos tanto en la eficiencia como en llevar un producto de gran calidad, reduciendo la tasa de mortalidad por factores como el cambio climático (FAO, 2024)

En Pasto, Nariño los consumidores han mostrado un gran interés en el cambio de alimentación, prefiriendo productos locales, frescos y de producción responsable, impulsados por un deseo de una mejor salud y el apoyo a productores regionales (DANE, 2023). Esta tendencia claramente es una oportunidad estratégica para ofrecer tilapia de calidad, fresca y con trazabilidad.

El emprendimiento enfrentara desafíos ambientales, tanto por la gestión que se debe realizar y por el cambio climático. Los cambios de temperatura como las fuertes precipitaciones que se presentan en la región son un gran factor para que la calidad del agua y salud de los peces se vean afectadas (IDEAM, 2024). Por eso la adopción de prácticas responsables para la protección del medio ambiente y el uso adecuado de el agua serán esenciales para minimizar los riesgos de perdida. Adquirir el compromiso con el medio ambiente nos dará una ventaja competitiva frente a productores que no aplican dichas normas

3.5 Resultados de la investigación de mercados.

Análisis de la pregunta 1.

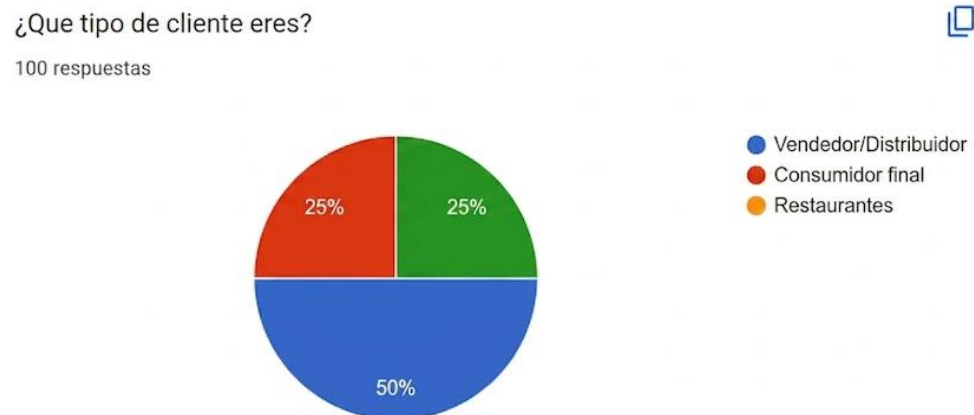
La primera pregunta de la encuesta tuvo como finalidad segmentar a los encuestados según su tipo de participación dentro del mercado objetivo, permitiendo clasificar la población en tres grupos: vendedores y/o distribuidores, consumidores finales y restaurantes.

Los resultados evidencian que el 50% de los encuestados corresponde a vendedores y/o distribuidores, mientras que el 25% pertenece a consumidores finales y el 25% a restaurantes. Esta distribución permitió estructurar la encuesta en dos secciones de análisis: una dirigida al segmento comercial, conformado por vendedores y distribuidores, y otra orientada al segmento de consumo, integrado por consumidores finales y restaurantes.

Esta segmentación permitió adaptar las preguntas de acuerdo con el perfil de cada grupo encuestado, facilitando la recolección de información más precisa sobre hábitos de compra, frecuencia de consumo, criterios de adquisición y comportamiento del mercado. En este sentido, la pregunta funcionó como criterio de clasificación inicial para organizar el análisis del mercado de manera más específica y coherente con los objetivos del estudio.

Ilustración 1.

Grafica de la pregunta filtro de la encuesta.



Fuente: Propia.

Análisis de la respuesta 2.

La pregunta 2 permitió identificar a los vendedores y distribuidores encuestados mediante el registro de su nombre o razón social, con un total de 49 respuestas válidas. Esta información permitió reconocer y caracterizar a los actores comerciales que participan en la distribución de pescado dentro del mercado local, facilitando la identificación de posibles clientes y aliados comerciales para el proyecto.

El registro de esta información aportó a la construcción de una base de datos inicial del segmento comercial, útil para la caracterización del mercado objetivo y para la proyección de relaciones comerciales dentro del proceso de comercialización de Nativo Fresch.

Ilustración 2.

Lista de nombre o razón social.

2. ¿Nombre o razón social?

49 respuestas

Comercializadora frutos del mar 12

Truchas Nariño

Pescados y mariscos del pacífico

Lissamar pescados y mariscos

Surtimar

VENTA DE MARISCOS RICURAS DEL MAR

Venta de mariscos ricuras del mar

Pesquera el pacifico

PESCADOS AGUA DULCE

Fuente: Propia

Análisis de la pregunta 3.

La pregunta 3 permitió identificar la ubicación de los vendedores y distribuidores encuestados dentro del municipio, con el fin de reconocer la distribución geográfica del segmento comercial y establecer zonas estratégicas de comercialización.

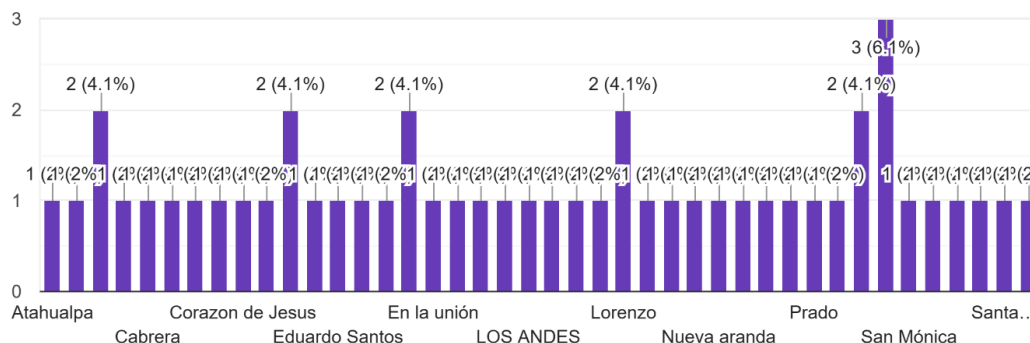
La información obtenida permitió ubicar territorialmente a los posibles clientes del segmento distribuidor, facilitando el análisis de cobertura, la identificación de zonas con mayor concentración comercial y la proyección de rutas de distribución para el desarrollo operativo del proyecto. Esta información resulta clave para la planificación logística y comercial de Nativo Fresch dentro del mercado local.

Ilustración 3.

Ubicación en el municipio.

3. ¿En que barrio esta situado?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 4.

existe un claro predominio del canal distribuidor, dado que el 98% de los encuestados corresponde a distribuidores o pequeños distribuidores. Esto demuestra que la actividad comercial dentro del mercado estudiado se concentra casi en su totalidad en negocios dedicados a la distribución de productos, más que en establecimientos de venta directa al consumidor como tiendas, minimercados o supermercados.

Este comportamiento indica que la empresa opera principalmente en un entorno de comercialización B2B (negocio a negocio), donde sus clientes potenciales no son consumidores finales, sino intermediarios que compran para revender. Por ello, los distribuidores representan el canal más relevante dentro de la estructura comercial del mercado.

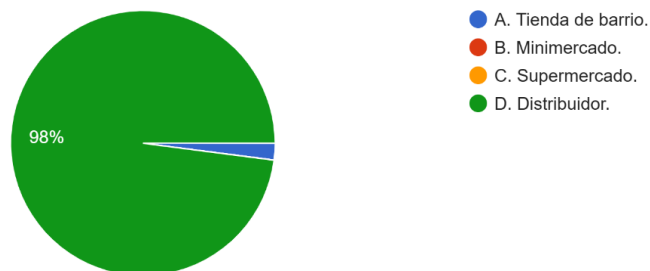
En términos estratégicos, este resultado sugiere que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en fortalecer su relación con este tipo de cliente, diseñando estrategias orientadas a sus

necesidades específicas, como precios competitivos por volumen, facilidades de abastecimiento, cumplimiento en entregas y programas de fidelización. En conclusión, el análisis evidencia que el canal distribuidor es el eje principal del mercado y, por tanto, debe ser considerado como el segmento prioritario en la planificación comercial de la empresa.

Ilustración 4.

¿Qué tipo de negocio maneja??

4. ¿Que tipo de negocio maneja?
49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 5.

los resultados muestran que la mayoría de los encuestados cuenta con amplia experiencia en la venta de pescado, ya que el 53% afirmó llevar más de 6 años en esta actividad. Asimismo, el 28,6% indicó tener entre 4 y 6 años de experiencia, mientras que el 16,3% señaló entre 1 y 3 años.

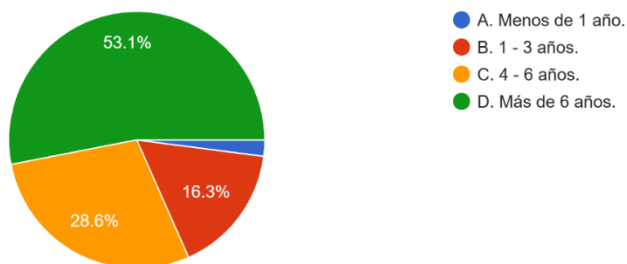
Esto evidencia que la mayor parte de los participantes tiene trayectoria y conocimiento del mercado, lo que aporta mayor confiabilidad a la información recolectada y refleja un sector con experiencia comercial consolidada.

Ilustración 5.

Experiencia en el mercado.

5. ¿Cuanto tiempo de experiencia tiene vendiendo pescado?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 6 de la sección de distribuidor.

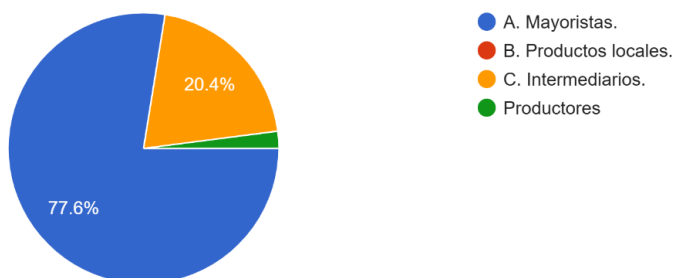
el 77,6% de los encuestados indicó que adquiere principalmente el pescado fresco a través de mayoristas, mientras que el 20% lo obtiene por medio de intermediarios. Esto refleja que la principal fuente de abastecimiento del mercado son los canales mayoristas, lo que evidencia una fuerte dependencia de proveedores con capacidad de distribución y volumen.

Ilustración 6.

¿De dónde adquiere principalmente el pescado fresco que vende?

6. ¿De donde adquiere principalmente el pescado fresco que vende?

49 respuestas



Fuente: Propia.

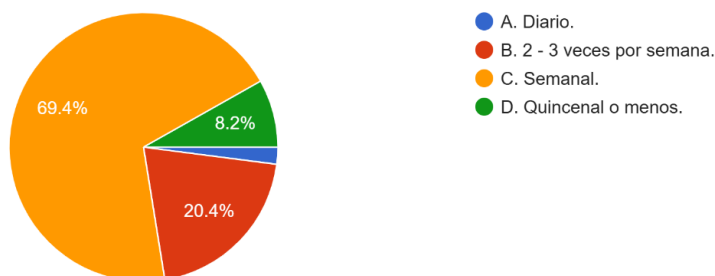
Análisis pregunta 7 de la sección de distribuidor.

El 69,4% de los encuestados afirmó que realiza sus pedidos de pescado de forma semanal, seguido de un 20,4% que lo hace dos o tres veces por semana. Esto indica que la frecuencia de compra predominante es semanal, lo que sugiere una planificación periódica del abastecimiento según la demanda del negocio.

Ilustración 7.

Frecuencia con que realiza los pedidos.

7. ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos de pescado?
49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 8 de la sección de distribuidor.

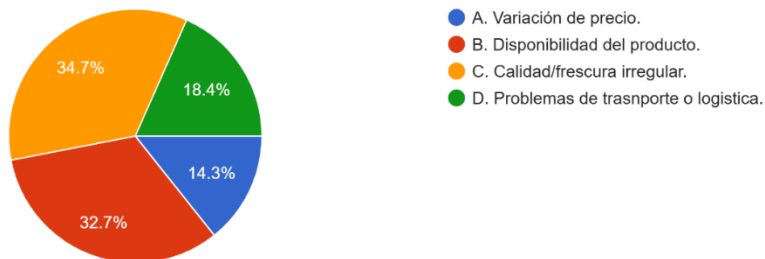
las principales dificultades al abastecerse de pescado fresco se relacionan con la calidad y disponibilidad del producto. El 34,7% de los encuestados señaló la frescura irregular como el principal problema, seguido del 32,7% que indicó la disponibilidad del producto. Esto evidencia que las mayores dificultades del abastecimiento están asociadas a la continuidad y calidad del pescado ofrecido.

Ilustración 8.

Dificultad de abastecimiento.

8. ¿Qué dificultades encuentra al abastecerse de pescado fresco?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 9 de la sección de distribuidor.

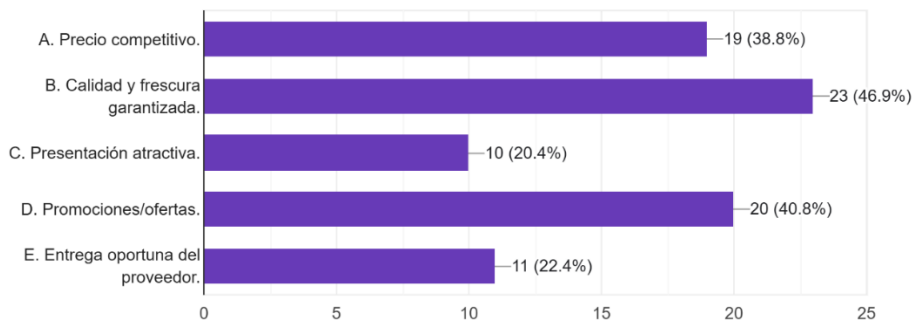
los factores más importantes para mejorar la venta de pescado fresco son la calidad y frescura garantizada, con 23 respuestas, seguida de las promociones y ofertas, con 20, y el precio competitivo, con 19. Esto indica que los encuestados priorizan principalmente la calidad del producto y las estrategias comerciales para aumentar sus ventas.

Ilustración 9.

Factores para vender mejor

9. ¿Qué factores considera más importantes para vender mejor pescado fresco en su tienda?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 10 de la sección de distribuidor.

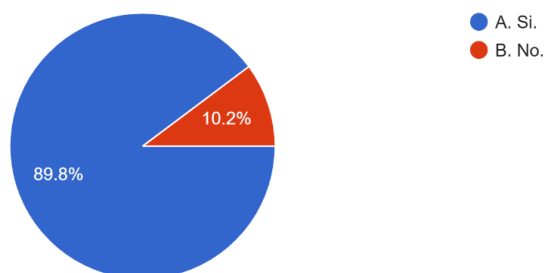
el 89,8% de los encuestados afirmó que actualmente vende tilapia fresca en su negocio, mientras que solo el 10,2% indicó que no. Esto demuestra una alta presencia y comercialización de este producto dentro del mercado.

Ilustración 10.

¿Vende tilapia?

10. ¿Actualmente vende tilapia fresca en su negocio?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 11 de la sección de distribuidor.

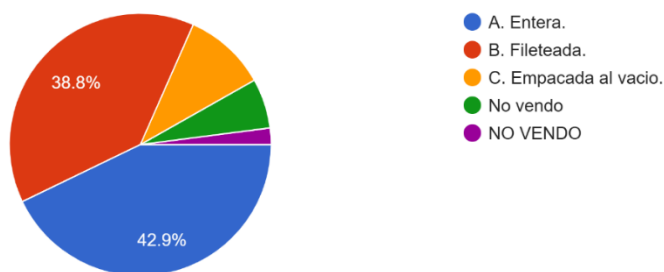
la presentación más comercializada de tilapia es la entera, con un 42,9%, seguida de la fileteada con un 38,8%. Esto indica que ambas presentaciones tienen alta demanda, aunque predomina ligeramente la venta del producto entero.

Ilustración 11.

Presentación más ofrecida.

11. Si vende ¿En qué presentación ofrece la tilapia con mayor frecuencia?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 12 de la sección de distribuidor.

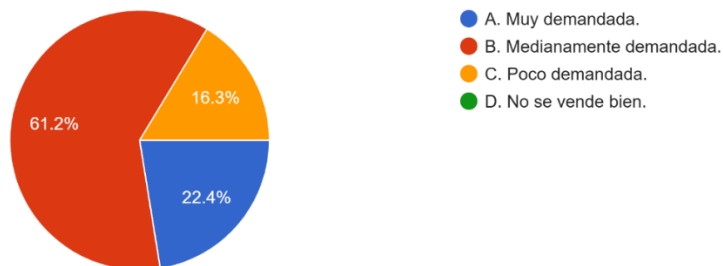
En la pregunta 12, el 61,2% de los encuestados considera que la tilapia fresca es medianamente demandada por sus clientes, seguido de un 22,4% que la percibe como muy demandada. Esto indica que la tilapia mantiene una demanda estable y constante dentro del mercado.

Ilustración 12.

Percepción que se tiene de la tilapia.

12. ¿Cómo perciben sus clientes la tilapia fresca.

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 13 de la sección de distribuidor.

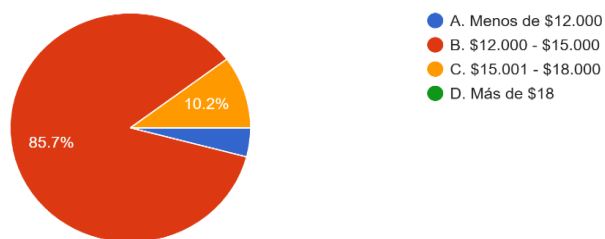
En la pregunta 13, el 85,7% de los encuestados indicó que el precio de venta por kilo de tilapia se encuentra entre \$12.000 y \$15.000, mientras que el 10,2% lo ubica entre \$15.000 y \$18.000. Esto refleja que el rango de precio predominante en el mercado se mantiene en niveles accesibles y competitivos.

Ilustración 13.

Rango de precio.

13. ¿Cuál es el rango de precios de venta por kilo de tilapia en su negocio?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 14 de la sección de distribuidor.

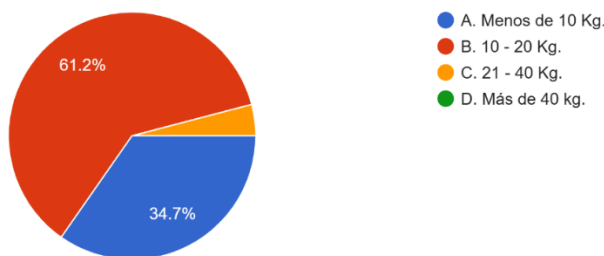
En la pregunta 14, el 61,2% de los encuestados estaría dispuesto a comprar entre 10 y 20 kilogramos de tilapia por semana, mientras que el 34,7% compraría menos de 10 kilogramos. Esto evidencia una intención de compra moderada, con mayor preferencia por volúmenes semanales estables.

Ilustración 14.

¿Cuánta tilapia compraría?

14. ¿ Qué cantidad de tilapia estaría dispuesto a comprar semanalmente su hubiera un proveedor local con precios estables y calidad asegurada?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 15 de la sección de distribuidor.

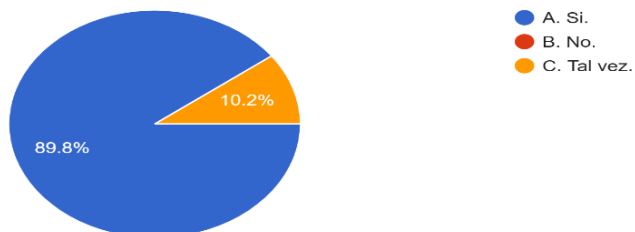
En la pregunta 15, el 89,8% de los encuestados manifestó interés en crear alianzas con productores locales, mientras que el 10,2% respondió que tal vez. Esto refleja una alta disposición del mercado para establecer relaciones comerciales directas con proveedores locales.

Ilustración 15.

Realizar alianzas.

15. ¿Le interesaría crear alianzas con productores locales?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 16 de la sección de distribuidor.

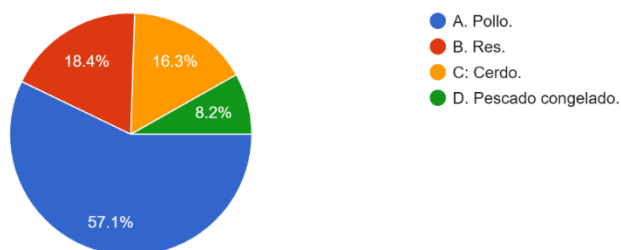
En la pregunta 16, el principal producto que sustituye al pescado fresco en las compras de los clientes es el pollo, con un 57,1%, seguido de la carne de res con 18,4%. Esto indica que el pollo representa la principal competencia directa del pescado fresco en las decisiones de compra del consumidor.

Ilustración 16.

Mayor sustituyente de nuestro producto.

16. ¿Qué productos sustituyen con mayor frecuencia al pescado fresco en las compras de sus clientes?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 17 de la sección de distribuidor.

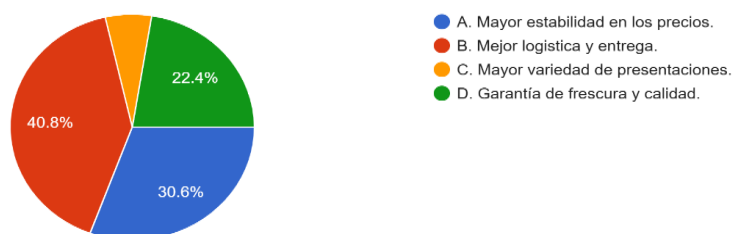
En la pregunta 17, la principal mejora que los encuestados desean en la cadena de suministro de pescado es una mejor logística y entrega, con 40,8%, seguida de una mayor estabilidad en los precios, con 30,6%. Esto muestra que las principales necesidades del mercado se enfocan en optimizar la distribución y mantener condiciones comerciales más estables.

Ilustración 17.

Mejoras para tener en cuenta.

17. ¿Qué mejoras le gustaría ver en la cadena de suministro de pescado para el municipio de Pasto?

49 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 2 de la sección de restaurante y consumidor final.

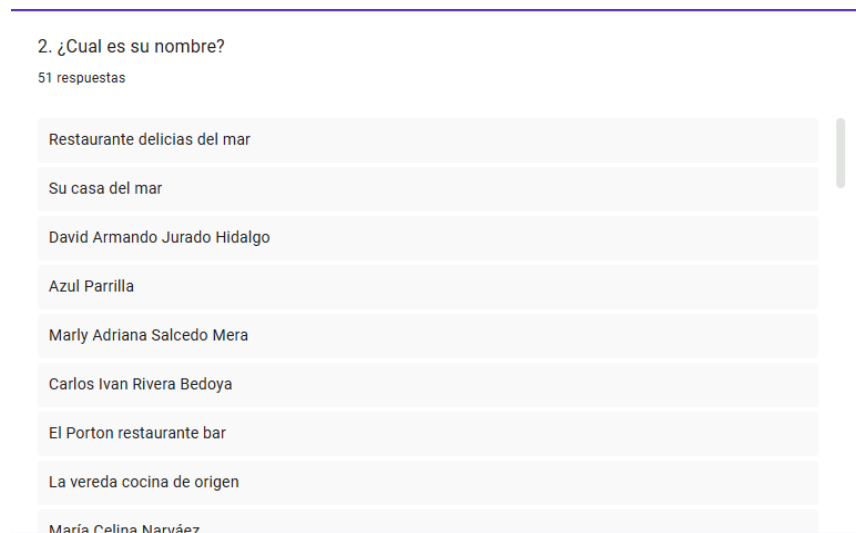
Esta pregunta permitió identificar nominalmente a los participantes pertenecientes al segmento de restaurantes y consumidores finales, facilitando la individualización de cada encuestado dentro de la muestra. Su función principal no es analítica en términos estadísticos, sino de registro, control y validación de la información recolectada, ya que permite diferenciar a cada actor y evitar duplicidad en las respuestas.

En el caso de los restaurantes, esta información resulta útil para reconocer los establecimientos participantes y asociar posteriormente sus respuestas con características específicas del negocio, como su ubicación, tipo de servicio o volumen de compra. Para los consumidores finales, el nombre cumple una función de identificación y organización de la base de datos, garantizando trazabilidad en el levantamiento de la información.

Por tanto, esta variable cumple un propósito principalmente administrativo y de control muestral, más que de análisis cuantitativo, sirviendo como soporte para la confiabilidad y verificación de los datos obtenidos.

Ilustración 18.

Nombre.



2. ¿Cual es su nombre?

51 respuestas

Restaurante delicias del mar
Su casa del mar
David Armando Jurado Hidalgo
Azul Parrilla
Marly Adriana Salcedo Mera
Carlos Ivan Rivera Bedoya
El Porton restaurante bar
La vereda cocina de origen
María Celina Narváez

Fuente: Propia.

Análisis pregunta 3 de la sección de restaurante y consumidor final.

La pregunta sobre dirección o ubicación permitió identificar la distribución geográfica de los restaurantes y consumidores finales encuestados dentro del municipio, aportando información clave sobre la localización de la demanda. Aunque no constituye una variable de comportamiento en sí misma, su análisis es relevante porque permite reconocer en qué zonas se concentran los actores vinculados al consumo de pescado fresco.

En el caso de los restaurantes, esta información facilita ubicar espacialmente los establecimientos y determinar posibles zonas comerciales o gastronómicas con mayor demanda del producto, lo que resulta útil para proyectar rutas de distribución y estrategias logísticas. Para

los consumidores finales, la ubicación permite identificar sectores residenciales con mayor participación en el consumo, lo que contribuye a segmentar territorialmente el mercado objetivo.

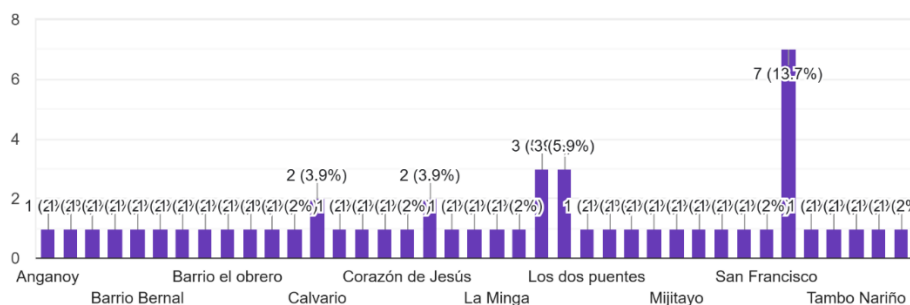
En este sentido, esta variable tiene un valor estratégico, ya que permite relacionar la demanda con factores de accesibilidad, cobertura y distribución, aportando insumos para optimizar la logística comercial y fortalecer la presencia del producto en las zonas de mayor concentración de clientes.

Ilustración 19.

Dirección.

3. ¿Dirección?

51 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 4 de la sección de restaurante y consumidor final.

La pregunta sobre dirección o ubicación permitió identificar la distribución geográfica de los restaurantes y consumidores finales encuestados dentro del municipio, aportando información clave sobre la localización de la demanda. Aunque no constituye una variable de comportamiento en sí misma, su análisis es relevante porque permite reconocer en qué zonas se concentran los actores vinculados al consumo de pescado fresco.

En el caso de los restaurantes, esta información facilita ubicar espacialmente los establecimientos y determinar posibles zonas comerciales o gastronómicas con mayor demanda del producto, lo que resulta útil para proyectar rutas de distribución y estrategias logísticas. Para los consumidores finales, la ubicación permite identificar sectores residenciales con mayor participación en el consumo, lo que contribuye a segmentar territorialmente el mercado objetivo.

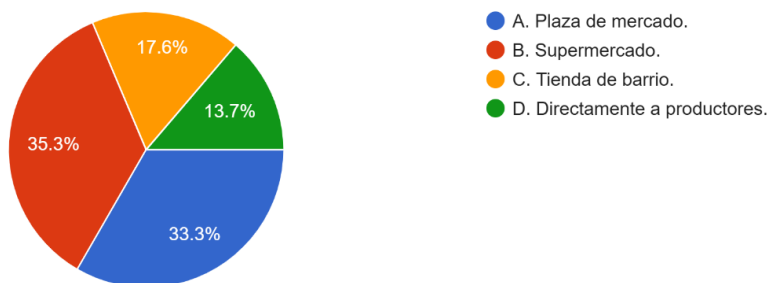
En este sentido, esta variable tiene un valor estratégico, ya que permite relacionar la demanda con factores de accesibilidad, cobertura y distribución, aportando insumos para optimizar la logística comercial y fortalecer la presencia del producto en las zonas de mayor concentración de clientes.

Ilustración 20.

Lugar más frecuentado para comprar.

4. ¿Dónde compra usualmente pescado fresco?

51 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 5 de la sección de restaurante y consumidor final.

Los resultados muestran que el factor más relevante para los encuestados es la calidad y frescura con un 45.1%, lo que indica que el principal criterio de compra está relacionado con las

condiciones del producto. En segundo lugar, la higiene del punto de venta representa el 25.5%, reflejando la importancia de las condiciones sanitarias en la decisión de compra.

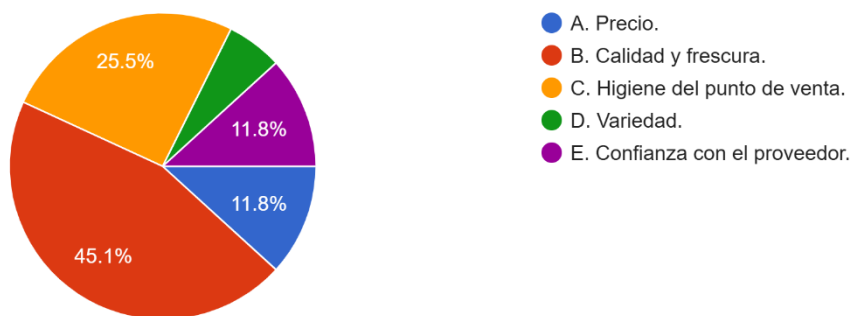
Por otro lado, el precio y la confianza con el proveedor obtuvieron cada uno un 11.8%, lo que sugiere que, aunque influyen en la decisión, no son los factores predominantes frente a la calidad del producto. En conjunto, estos resultados evidencian que la compra de pescado fresco está guiada principalmente por aspectos de calidad y seguridad alimentaria.

Ilustración 21.

Factores importantes para antes de comprar.

5. ¿Qué factores considera más importante al momento de comprar pescado fresco?

51 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 6 de la sección de restaurante y consumidor final.

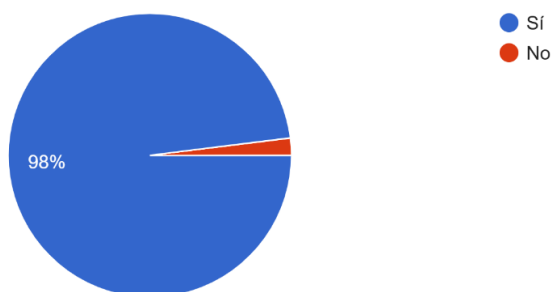
Los resultados evidencian que el 98% de los encuestados sí consume tilapia fresca, lo que indica una alta aceptación y demanda del producto dentro del mercado analizado. Este comportamiento sugiere que la tilapia es un pescado ampliamente incorporado en la dieta de los consumidores, consolidándose como una opción frecuente de compra.

En contraste, el porcentaje restante es mínimo, lo que refleja una baja resistencia o rechazo hacia este tipo de producto. En general, los datos muestran un mercado altamente favorable para la comercialización de tilapia fresca.

Ilustración 22.

Consumes tilapia.

6. ¿Consume tilapia fresca?
51 respuestas



Fuente: Propia

Análisis pregunta 7 de la sección de restaurante y consumidor final.

Los resultados muestran que el 56.9% de los encuestados califica su gusto por la tilapia como regular, mientras que el 41.2% manifiesta que le gusta mucho. Esto indica una aceptación general positiva del producto, aunque no completamente dominante en el nivel de preferencia más alto.

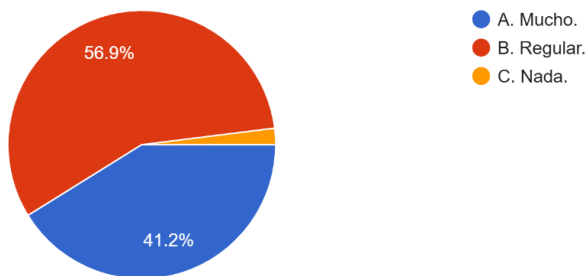
En conjunto, los datos reflejan que la tilapia es un producto bien recibido, con una tendencia mayor hacia la valoración intermedia, lo que sugiere que existe potencial para fortalecer su preferencia mediante mejoras en calidad, presentación o estrategias de promoción.

Ilustración 23.

¿Te gusta la tilapia?

7. En caso afirmativo ¿Qué tanto le gusta la tilapia?

51 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 8 de la sección de restaurante y consumidor final.

Los resultados indican que el 96.1% de los encuestados estaría dispuesto a comprar tilapia fresca de origen local, lo que evidencia una alta aceptación y una disposición favorable hacia el consumo del producto local.

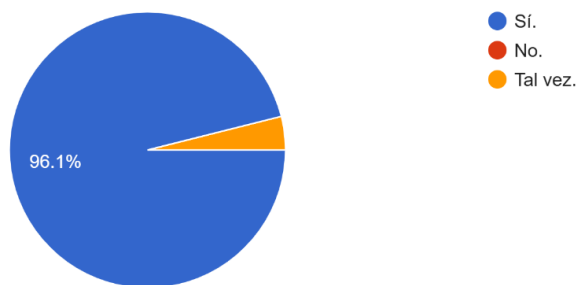
Este resultado sugiere una buena oportunidad para fortalecer la comercialización de la tilapia producida en la región, ya que existe una intención de compra muy alta por parte de los consumidores, lo que respalda el potencial del mercado local.

Ilustración 24.

¿Consumiría tilapia de origen local?

8. ¿Estaría dispuesto a comprar tilapia fresca de origen local?

51 respuestas



Fuente: Propia

Análisis pregunta 9 de la sección de restaurante y consumidor final.

Los resultados muestran que el 66.7% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$12.000 y \$15.000, lo que indica que este rango representa el precio más aceptado por la mayoría del mercado.

Por otro lado, el 15.7% pagaría menos de \$12.000, evidenciando un segmento más sensible al precio, mientras que el 11.8% estaría dispuesto a pagar entre \$15.000 y \$18.000, lo que refleja un grupo que valora más la calidad y puede aceptar precios más altos.

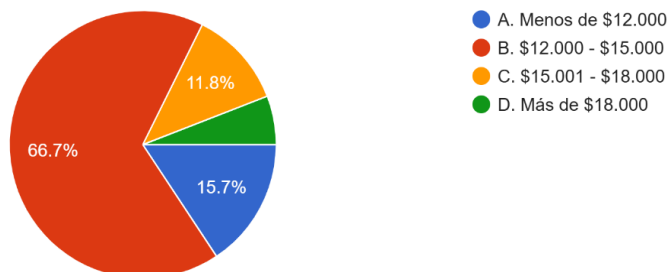
En general, los datos sugieren que el mercado tiene una preferencia clara por un precio intermedio, lo que sirve como referencia clave para la estrategia de fijación de precios del producto.

Ilustración 25.

Cuanto pagarías.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por un (1) kilo de tilapia fresca de buena calidad?

51 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 10 de la sección de restaurante y consumidor final.

Los resultados muestran que el principal sustituto del pescado fresco es el pollo, con un 37.3%, seguido de la carne de res con 27.5% y la carne de cerdo con 23.5%. Esto indica que las carnes rojas y el pollo representan la mayor competencia dentro de la dieta de los consumidores.

En menor proporción, el 11.8% prefiere pescado congelado, lo que sugiere que una parte reducida del mercado opta por alternativas dentro de la misma categoría.

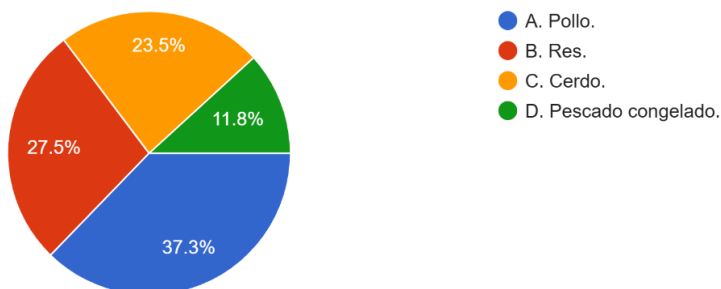
En conjunto, estos datos evidencian que el pescado fresco compite principalmente con otras proteínas animales más tradicionales y de consumo frecuente.

Ilustración 26.

Producto sustituyente.

10. ¿Qué otros productos suele comprar en lugar de pescado fresco?

51 respuestas



Fuente: Propia.

Análisis pregunta 11 de la sección de restaurante y consumidor final.

Los resultados indican que el principal motivo de compra es la calidad garantizada, con un 35.3%, lo que refleja que los consumidores priorizan la seguridad y confiabilidad del producto.

En segundo lugar, se encuentra el mejor precio con 21.6%, mostrando que el factor económico también influye de manera importante en la decisión de compra.

Por su parte, las promociones u ofertas representan el 17.6%, mientras que la mayor frescura alcanza el 13.7%, lo que evidencia que, aunque estos aspectos son relevantes, tienen menor peso frente a la calidad percibida.

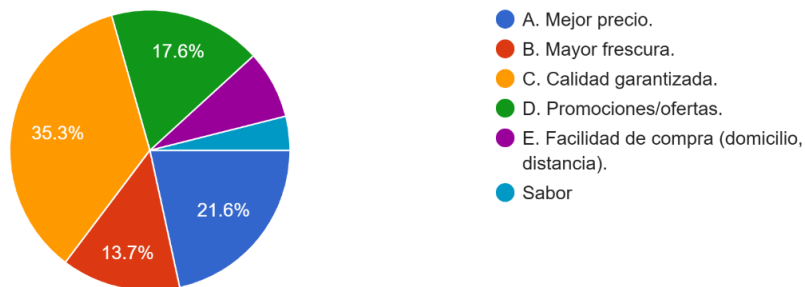
En general, los resultados muestran que la decisión de compra se basa principalmente en la confianza en la calidad del producto y su relación con el precio.

Ilustración 27.

Motivación para realizar la compra.

11. ¿Qué le motiva a comprar tilapia fresca en vez de otros productos?

51 respuestas



Fuente: Propia.

3.6 Identificar el Cliente Real

A continuación, se describen algunas características para lograr describir el cliente.

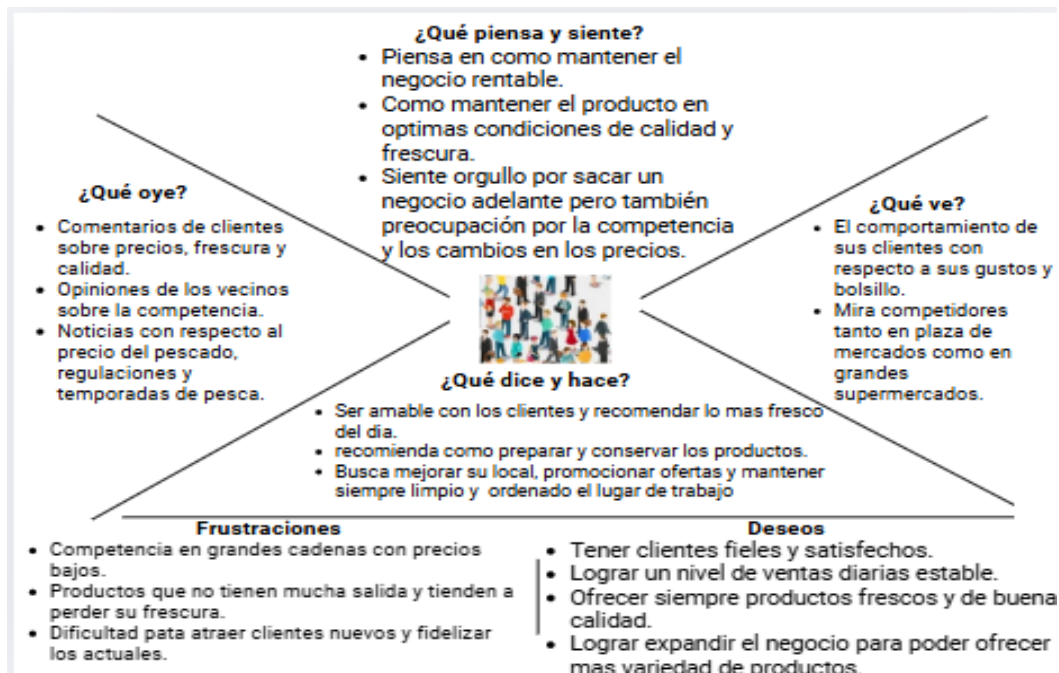
Rango de edad: 30 - 60

Género: Masculino

Ocupación: Vendedor

Ilustración 28.

Mapa de empatía.



Fuente: Propia.

Tabla 2.

Análisis del cliente.

CLIENTE

Enlace de la encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc0-MuuJr74PCNtSRSM6-Hm9vZuKIRQYq1IoY9Z6m7gpKYabg/viewform?usp=header>

PERFIL DEL CLIENTE

En el perfil se establece un conjunto de características y condiciones comunes conformando un grupo objetivo para el cual se ha diseñado el producto o servicio con las siguientes variables según aplique para su modelo lean canvas, en términos demográficos, socioeconómicos, para identificar ¿Quiénes son sus clientes?

Los clientes de Nativo Fresh son distribuidores, restaurantes y familias que consumen alimentos de mar y agua dulce. Este grupo de consumidores desea productos frescos, de buena calidad y con precios accesibles, prefiriendo adquirirlos de origen local con sostenibilidad en la producción.

Para el caso de los restaurantes y distribuidores, el interés nace en mantener una oferta constante y confiable de tilapia para satisfacer la demanda de los consumidores finales que llevan de la mano el

consumo de esta proteína como una alimentación saludable y equilibrada. Por el lado de las familias consumidoras, estas pertenecen en su mayoría a un nivel socioeconómico medio en donde la tendencia por el consumo responsable y la preferencia por productos frescos y nacionales ha ido en aumento, esto de acuerdo con los estudios de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP, 2024) y la FAO (2023).

GEOGRÁFICAS	Municipio de Pasto, departamento de Nariño, Colombia. Llegar a la zona urbana de la ciudad para abrir mercado en tiendas de barrio, pescaderías, minimercados y puntos de venta ubicados en zonas comerciales y residenciales. Nuestro principal segmento de mercado serán los negocios minoristas que ofrecen pescado al consumidor final, además de también ofrecer el producto directamente al mismo consumidor final.
DEMOGRÁFICAS	Género: Mixto Nivel educativo: media o técnica Nivel socioeconómico: Medio-bajo y medio. Ocupación: Comerciantes, tenderos o administradores de pescaderías
COMPORTAMIENTOS EN LINEA	Busca promociones y precios de pescado fresco por medio de canales de WhatsApp, Facebook, e Instagram. Ocasionalmente realiza compras por medio de canales digitales, pero prioriza más la opción de ver el producto directamente antes de comprarlo.
ACTITUDINALES	Priorizan frescura, limpieza y confianza en el proveedor. Aprecian la relación comercial estable y el trato cercano. Prefieren apoyar emprendimientos locales. Buscan un equilibrio entre precio y calidad antes que grandes descuentos.
LAS VARIABLES CONDUCTUALES	Compras frecuentes, según la rotación del producto. Evalúan la frescura, presentación y olor. Comparan precios entre proveedores. Toman fidelidad si reciben puntualidad, calidad y precios estables. Una vez al mes, el distribuidor hace pedido
ASPIRACIONES	Buscar la satisfacción del cliente. Elevar la rentabilidad con proveedores confiables. Mejorar su punto de venta y/o mejorar la reputación del local. Mejorar el comercio de productos del mar en Pasto.

Consumidor o Usuario

Fuente: Propia.

¿Quiénes consumen pescado en Pasto?

Los consumidores de pescado en el municipio de Pasto son consumidores finales entre los que se destacan las familias y habitantes a través de los restaurantes y distribuidores locales.

Este tipo de consumidores de productos de mar buscan alimentos frescos, saludables y de buena calidad. Regularmente este hábito proviene de un nivel socioeconómico medio en el que se valora el aporte nutricional del pescado y su facilidad en preparación. Por otro lado, se ve una preferencia en el consumo de productos locales y de precios accesibles, en donde también se evidencia una tendencia al consumo responsable y preocupación por la salud (FAO, 2024).

Necesidades que se esperan satisfacer.

Tabla 3.

Necesidades del cliente.

Clientes:

Básicas: Abastecerse con productos fresco y en cantidad suficiente para cubrir la demanda.

Tener un suministro regular que evite pérdidas por escases del producto.

Seguridad: contar con un proveedor de pescado fresco confiable.

Llevar precios estables que le permitan visualizar ganancias y hacer una planificación de sus compras.

Sociales: establecer buenas relaciones comerciales.

Sentirse parte de una red de comercio formal y responsable.

Ganar reconocimiento por la calidad de sus productos

Estima: Sentir orgullo por ofrecer productos de calidad.

Tener una buena calificación por parte de sus clientes finales.

Lograr que el negocio crezca y posicionarse como uno de los mejores dentro del mercado local.

Autorrealización: lograr independencia económica.

Tener un negocio innovador.

Aportar al fortalecimiento del comercio local y regional.

Consumidores o usuarios:

Básicas: Adquirir productos frescos y de calidad.

consumir proteína saludable para una alimentación balanceada.

Seguridad: Confiar en que el pescado fue manipulado bajo buenas prácticas.

Tener la seguridad de que el local cuenta con normas sanitarias y ofrece producto de calidad.

Sociales: Compartir en comidas familiares y en fechas especiales como semana santa.

Sentirse parte de una comunidad que apoya el consumo responsable y local.

Estima: Sentirse satisfecho por consumir producto local y saludable.

Percibir que cuidan de su hogar mediante buenas decisiones de compra.

Autorrealización: Cumplir con un estilo de vida saludable y sostenible.

Seleccionar productos que reflejen conciencia ambiental y apoyo al comercio local.

Fuente: Propia.

3.8 Propuesta de Valor

"Nuestra tilapia es un pescado fresco y saludable, con procesos higiénicos certificados, empaques prácticos y trazabilidad garantizada, ofreciendo una alternativa confiable y distinta frente a la oferta tradicional del mercado en el municipio de Pasto".

El valor agregado del producto radica en que se entrega valor a sus clientes ofreciendo pescado fresco, saludable y de origen local, cultivado bajo prácticas sostenibles que garantizan calidad y confianza. Los clientes elegirán esta empresa porque buscan productos sin conservantes, naturales y con precios justos, respaldándose por ser productos transparentes y cercanos. La oferta se diferencia de la competencia por la trazabilidad del producto, por ser amigables con el medio ambiente. Los elementos innovadores destacaremos en la producción responsable, la venta directa a través de redes sociales y la promoción de origen nariñense. También se muestra un proceso innovador mediante el control y el uso eficiente del agua, el producto a ofrecer tilapia fresca con alto valor nutricional, vamos a implementar estrategias y alianzas digitales locales para llegar de forma más concreta a nuestros clientes.

Ilustración 29.

Propuesta de Valor.



Fuente: Propia.

Por efecto, la rivalidad entre las empresas en el mercado piscícola de Nariño es moderada a alta, por la razón de que, aunque no existen grandes industrias en Pasto, si hay varios productos locales que compiten bajo factores como calidad, precio, frescura y cumplimiento en las entregas. Para Nativo Fresh, la diferenciación tendrá que enfocarse en ofrecer un producto fresco, sostenible y de origen local, características muy bien valoradas por los consumidores (FAO, 2024).

3.9. Rivalidad entre las empresas.

Frente a la rivalidad entre las empresas, en el departamento de Nariño ya existe una alta producción de especies como tilapia, trucha y cachama, lo que ha formado una competencia

regional por los canales de distribución y comercialización (Agencia de desarrollo Rural, 2021).

De igual manera en municipios cercanos como Chachagüí, Consaca, también se han establecido proyectos acuícolas aumentando de esta manera la competencia directa (Omega Fisch, 2023).

Por efecto, la rivalidad entre las empresas en el mercado piscícola de Nariño es moderada a alta, por la razón de que, aunque no existen grandes industrias en Pasto, si hay varios productos locales que compiten bajo factores como calidad, precio, frescura y cumplimiento en las entregas. Para Nativo Fresh, la diferenciación tendrá que enfocarse en ofrecer un producto fresco, sostenible y de origen local, características muy bien valoradas por los consumidores (FAO, 2024).

3.9.1 Poder de negociación de los clientes.

Los principales clientes de nuestro proyecto serán las distribuidoras, restaurantes y familias que consumen pescado en su dieta, los cuales si existen varios proveedores contara con un gran poder de negociación. En el municipio de Pasto las distribuidoras locales y restauraste suelen ir en busca de proveedores que les ofrezcan precios competitivos y entregas constantes (AUNAP, 2024).

No obstante, el poder de los clientes se lo calcula como moderado, ya que en la región se valora mucho el producto fresco, de producción local y con trazabilidad. Así mismo Nativo Fresh puede llevar una presión baja en manejo de precios, ofreciendo un valor agregado mediante la frescura, la calidad nutricional y la producción sostenible (FAO, 2023).

3.9.2 Poder de negociación de los proveedores.

La clave en la cuestión de proveedores se centra en quienes suministran alevinos, alimento balanceado, oxigenadores, materiales de estanques y transporte. Aunque en Nariño existe un potencial hídrico importante, muchos de los insumos técnicos se deben adquirir desde

otras zonas del país, lo que lleva a un aumento en los costos y el poder de negociación de los proveedores (Revista de Investigación y producción Agropecuaria, Universidad de Nariño, 2022).

Esto significa que el poder de los proveedores es moderado a alto, principalmente por la dificultad en la obtención de insumos especializados. Para disminuir esta dependencia Nativo Fresh deberá realizar estrategias de alianza con proveedores locales e incluso a futuro se productora de su propia semilla a largo plazo.

3.9.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La amenaza de nuevos competidores entrantes se la determina con un alto potencial, ya que en Colombia esta tendencia puede tener un crecimiento potencial, pues es promovida por entidades gubernamentales y programas de apoyo rural (Banco Agrario, 2024). En Nariño la producción de tilapia se ha ido consolidando en una línea prioritaria dentro de los proyectos de sostenibilidad agropecuaria (Colombia Sostenible, 2024).

Sin embargo, para ingresar a este sector se necesita de una inversión en infraestructura, cumplir con las normas sanitarias y conocimiento técnico especializado, lo que se convierte en un tipo de obstáculo para los nuevos competidores. Esto nos da un nivel de poder moderado para la amenaza de nuevos competidores, Nativo Fresh debe reforzar su posición a través de crear una marca sólida, que brinde confianza al consumidor y así formar una fidelización por parte de sus clientes.

3.9.4. Amenaza de productos sustitutos.

Los sustitutos de la tilapia principalmente son otros pescados de agua dulce o de mar, como la trucha, la cachama o el bagre, aunque también otras fuentes de proteína animal (pollo, cerdo o carne de res). La tilapia en Colombia representa el 58% aproximadamente en la

producción piscícola nacional, pero su demanda compite contra otros productos directamente con menor precio o mayor disponibilidad (Instituto Colombiano Agropecuario, 2024).

El poder de la amenaza presentada por los alimentos sustitutos es moderado, pues, aunque existen otras opciones, la tilapia guarda ventajas competitivas en sabor, valor nutricional y producción local. La clave será sobresalir en frescura, trazabilidad, y en que somos un origen nariñense, lo que nos puede generar fidelidad entre los clientes.

3.9.5 Competidores.

1- Nombre: Truchas Santa Teresa

2 –Nombre: Truchas Sindamanoy SAS

3 –Nombre: Truchas Córdoba SAS

Tabla 4.

Competencias.

Factores	Aspecto Seleccionado	Truchas Santa Teresa	Truchas Sindamanoy SAS	Truchas Córdoba SAS	Impacto (Marque con una "X")	
					Oportunidad	Amenaza
	Características	Producción de trucha vicerada y en corte mariposa	Acuicultura de agua dulce.	Acuicultura de agua dulce.	X	
	Calidad	Alta calidad.	Alta calidad.	Moderada.		x
Producto/ Servicio	Portafolio	Trucha arcoíris y sus derivados: Trucha mariposa y filete.	Producción y comercialización de trucha y alevinos de trucha arcoíris.	Producción y comercialización de trucha, ofrece almuerzos con trucha y pesca deportiva.	X	
	Garantías	Como se maneja productos empacados	Si se presentan fallas en el pedido como falta de	Garantiza que toda trucha servida o vendida es		

		al vacío y al momento de realizar la entrega se verifica que la empresa cometió un error en el empaque, se procederá a realizar un cambio en dicha mercancía.	kilogramos en la entrega, se tratará de cuadrar el restante en la próxima entrega.	capturada del estanque el mismo día, asegurando su frescura y sabor natural.	X
Precio	Formas de pago	Pago de contado o anticipado.	Pago a crédito o a corto plazo.	Pago a crédito.	X
	Tiempos de pago	Se realiza un pago inmediato para acceder a descuentos por pago oportuno a proveedores de alimento balanceado.	Dependiendo del proveedor los pagos se realizan cada 8 o cada 15 días.	Después de la entrega de las crías (alevinos) se acuerda un pago en un tiempo acordado entre 30 y 60 días.	X
	Descuentos	Entre el 2% y 5% sobre el total.	En su acuerdo de pago no manejan un tipo de descuento, pero llevan un precio estable, en el cual no se manejan recargos.	Cuando se pagan las cuentas en un periodo más pronto de lo acordado saben obtener un descuento aproximado a un 2% sobre el total del valor.	
	Ubicación	Corregimiento o el Encano.	Vereda el motilón.	Vereda Santa Brígida.	X
Distribución	Cobertura	Nacional e internacional	Regional	Regional	X
	Fuerza de ventas	Alta	Moderada	Moderada	x
Comunicación	Publicidad	Crear convenios para ofrecer producto fresco con	Invitar a pequeños piscicultores o estudiantes a conocer el	Incentiva a sus clientes para que ellos mismos	X

	descuento por volumen.	criadero, mostrando los procesos de calidad y supervivencia de los alevinos.	recomienden el lugar.	
estrategias web	Creación de una página web, marketing en redes sociales (Facebook, YouTube)	Marketing en redes sociales (Facebook, páginas amarillas en la web)	Marketing en redes sociales (Facebook, páginas amarillas en la web)	X
Eventos	Diferentes tipos de ferias ambientales y sostenibles.	Eventos académicos o de innovación agroindustrial.	Encuentros gastronómicos.	X

Fuente: Propia.

3.10 Estrategias de mercadeo:

El siguiente análisis para el marketing mix del proyecto busca definir las estrategias clave para posicionar le producto en el mercado local. Con la combinación de las 4 variables del marketing: producto, precio, plaza y promoción se buscar fortalecer la presencia de la marca, garantizar la calidad y frescura del pescado y formar relaciones con distribuidores, restaurantes y consumidores finales. Estas estrategias van direccionadas a un crecimiento progresivo y a la satisfacción de los consumidores que valoran la alimentación saludable, local y responsable.

Tabla 5.

Estrategias de Marketing mix.

Estrategias (qué)	¿Por qué o para qué?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Quién?	Año 1.	Año 2.	Año 3.
1.Producto-diferenciarnos por la	Para dar a conocer nuestro producto	Diseñando etiquetas caseras y usar	Desde nuestro punto de venta,	Propietari o o encargado	\$100.00 0	\$120.00 0	\$140.00 0

frescura y el origen local.	natural y fresco en la región.	empaques reciclables con sello de producto fresco nariñense.	ferias y entregas a domicilio.	del negocio.			
2. Plaza – Venta directa local	Para reducir los costos por intermediarios y fortalecer la relación con los futuros clientes.	Realizando ventas desde el criadero y haciendo entregas personales a clientes cercanos.	En pasto y veredas aledañas.	Propietario y ayudante logístico (si se requiere)	\$150.00 0	\$180.00 0	\$200.00 0
Promoción- Posicionar la marca Nativo Fresh por medio de las redes sociales y la voz a voz a través de los clientes.	Hacer que nos conozcan más y lograr atraer nuevos clientes locales.	Crear y mantener redes sociales (Facebook, Instagram) con publicaciones periódicas.	Por redes sociales y grupos locales.	Propietario o familiar encargado de redes.	\$150.00 0	\$170.00 0	\$200.00 0
4. Precio – Implementar estrategia de penetración de mercado y valor percibido además de ofrecer un descuento por fidelidad.	Con el fin de motivar hacer recompras y mantener clientes constantes.	Ofrecer descuentos del 5% por compras mayores a 3 kg y de igual manera a clientes frecuentes para crear fidelidad.	En el punto de venta o por pedido directo.	Propietario.	\$100.00 0	\$120.00 0	\$140.00 0

Fuente: Propia.

3.10.1 Estrategia de Venta.

La estrategia de venta directa mixta de "Nativo Fresh" prioriza la frescura postcosecha (<24h) para maximizar el valor percibido en Pasto, implementando tres modalidades paralelas

que capturan 70% de ventas minoristas y 30% mayoristas, alineadas con la demanda proyectada de 2.000kg/mes inicial.

La primera modalidad es la venta directa en plazas de mercado (50% ventas proyectadas), con puntos fijos rotativos en Plaza Mercado Conventillo y Galeras (miércoles, viernes, sábado 6am-2pm), ofreciendo tilapia entera fresca a \$22.000/kg, porciones a pedido y demostraciones de calidad (textura firme, sin olores). Se utilizará equipo de 2 vendedores + nevera portátil (cadena de frío 0-4°C), con meta de 150kg/día y fidelización vía tarjetas punch (10kg=1kg gratis).

La segunda modalidad corresponde a ventas B2B a gastronomía (30% ventas), mediante contratos semanales con 15-20 restaurantes gourmet/cevicherías (volumenes 10-50kg a \$20.000/kg), con entregas puerta a puerta en pick-up refrigerado antes de las 8am. Incluye servicio premium como fileteado limpio, empaque vacío opcional (+\$2.000/kg) y menús co-brandeados "Tilapia Nativo Fresch", con 10% de descuento para compras superiores a 30kg/semana.

Finalmente, la entrega y venta online (20% ventas) se gestionará vía WhatsApp (línea exclusiva) y página web básica, con entregas en menos de 4 horas en zona urbana (\$5.000 flete o gratis >10kg) y paquetes familiares (3kg con receta incluida). Se lanzarán promociones flash como "Combo Fresco Día" (5kg por \$100.000), con geolocalización para radio de 10km en el centro de Pasto.

El ciclo de venta estandarizado inicia con cosecha a las 5am, seguido de eviscerado/limpieza BPM, empaque en bolsas con hielo y distribución entre 6-8am, incluyendo seguimiento postventa (satisfacción, devoluciones gratuitas <48h). La meta de conversión es 80% de leads a ventas vía WhatsApp + redes, proyectando 3.500kg en las primeras 12 semanas

(74 millones COP), aprovechando canales tradicionales (plazas 90,5% comercialización Pasto) con innovación digital para garantizar rotación diaria y rentabilidad desde el mes 2

3.10.2 Concepto de producto o servicio.

Nativo Fresch es un emprendimiento orientado a la comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto, enfocado en ofrecer un producto alimenticio de origen regional con condiciones adecuadas de frescura y calidad para el consumo humano.

El producto principal es tilapia fresca comercializada por kilogramo, dirigida a distribuidores, restaurantes y consumidores finales del municipio de Pasto. Su oferta responde a la necesidad de acceso a proteína de origen animal con mejores condiciones de frescura, disponibilidad y manejo dentro del mercado local, aspectos que influyen directamente en la percepción de calidad del consumidor (Chica, 2022).

La tilapia comercializada por Nativo Fresch se caracteriza por ser un producto fresco de origen regional, manejado bajo condiciones básicas de conservación e higiene que permiten preservar su calidad para la venta y el consumo. De acuerdo con la FAO (2022), los productos frescos de origen acuícola requieren condiciones adecuadas de manipulación y conservación para mantener sus propiedades físicas, nutricionales y sanitarias.

Como valor diferencial, el emprendimiento busca posicionarse mediante la oferta de tilapia fresca con enfoque en calidad, procedencia regional y atención oportuna, respondiendo a una necesidad identificada en el mercado local relacionada con la oferta limitada de pescado fresco en condiciones adecuadas de venta. Según Rosero (2022), una de las principales limitaciones del mercado de productos pesqueros frescos en Pasto es la baja continuidad en la oferta y la variabilidad en la calidad del producto disponible.

De manera complementaria, Nativo Fresch incorpora un componente de servicio orientado a la atención del cliente y al suministro oportuno del producto, especialmente en segmentos comerciales como distribuidores y restaurantes, donde la disponibilidad y el cumplimiento representan factores relevantes en la decisión de compra (López, 2020).

En este sentido, Nativo Fresch ofrece una propuesta enfocada en la comercialización de tilapia fresca como alternativa accesible dentro del mercado local, con énfasis en calidad, cercanía comercial y atención al cliente.

3.10.3 Estrategia de distribución.

La filosofía de distribución de Nativo Fresch parte de un principio fundamental: reducir al mínimo el tiempo entre la cosecha y la entrega, asegurando que la tilapia llegue al consumidor en menos de 24 horas. Para lograrlo, implementaremos una estrategia de canal corto y directo, que combina tres modalidades complementarias. El canal principal, que concentrará el 60% de nuestras ventas, será la venta directa en plazas de mercado, específicamente en puntos fijos rotativos en la Plaza de Mercado El Potrerillo y la Galeras, operando los miércoles, viernes y sábados de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. Allí, utilizando neveras portátiles que garantizan la cadena de frío entre 0 y 4 grados centígrados, ofreceremos tilapia entera fresca, porcionado a la medida y un programa de fidelización con tarjetas de punch (10 kilos equivalen a 1 kilo gratis). Un segundo canal, que representa el 30% de nuestras ventas, estará orientado al sector gastronómico, estableciendo contratos semanales con 15 a 20 restaurantes gourmet y cevicherías; las entregas se realizarán en una camioneta refrigerada antes de las 8:00 a.m., incluyendo servicios premium como fileteado sin costo adicional y empaque al vacío opcional, con un descuento del 10% para compras superiores a 30 kilos semanales. Finalmente, el 10% restante de las ventas se gestionará a través de un canal digital, utilizando WhatsApp Business y una página web básica que permita

recibir pedidos y coordinar entregas en menos de 4 horas dentro de la zona urbana de Pasto, con un costo de envío de \$5.000 que será gratuito para pedidos superiores a 10 kilos. Esta estrategia de distribución nos permitirá mantener un control absoluto sobre la frescura y la calidad del producto, eliminar intermediarios que encarecen el precio y construir una relación directa y de confianza con nuestros clientes.

3.10.4 Estrategia de precio

Nuestra estrategia de precio no busca competir por ser la opción más económica del mercado, sino más bien posicionar a Nativo Fresch como la tilapia de mayor frescura, calidad y confianza en el municipio de Pasto. Por ello, hemos adoptado una estrategia de diferenciación por calidad superior, que justifica un precio justo y rentable para el negocio, a la vez que resulta atractivo para el consumidor consciente y el chef que valora el origen local y la trazabilidad. El precio de referencia para la tilapia entera fresca se ha fijado en \$22.000 pesos colombianos por kilogramo, un valor que se encuentra \$3.000 por encima del promedio de la tilapia genérica importada, pero \$3.000 por debajo de otras alternativas premium como la trucha local, posicionándonos, así como una excelente opción en la relación calidad-precio. Este precio se determinó a partir de nuestro costo de producción, calculado en \$14.500 por kilogramo e incluyendo alevinos, alimento balanceado, mano de obra directa, agua y energía, al cual sumamos los costos de distribución estimados en \$1.000 por kilo y un margen de utilidad saludable del 30%, equivalente a \$6.600 adicionales, lo que nos da un precio sugerido de \$22.100 redondeado a \$22.000. Para incentivar la fidelización y el volumen de compra, implementaremos descuentos del 5% para pedidos superiores a 3 kilos dirigidos a consumidores finales y del 10% para restaurantes que superen los 30 kilos semanales. Adicionalmente, ofreceremos servicios complementarios como fileteado con un costo adicional de \$2.000 por

kilogramo y empaque al vacío por \$1.000 más, permitiendo al cliente elegir el nivel de procesamiento que mejor se ajuste a sus necesidades. Las condiciones de pago serán flexibles, aceptando efectivo, transferencia bancaria y, progresivamente, pago con tarjeta a través de datáfono.

3.10.5 Estrategia de promoción.

La estrategia promocional de Nativo Fresch está diseñada para cumplir un objetivo claro: convertirnos en la marca de tilapia fresca más recordada y preferida por los consumidores pastusos. Para lograrlo, asignaremos un presupuesto anual de \$5.000.000 de pesos colombianos, equivalente aproximadamente al 5% de nuestras ventas proyectadas, distribuido en tres grandes grupos de acciones. El primer componente, que concentrará el 60% del presupuesto, es el marketing digital educativo, a través del cual publicaremos contenido en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok, enfocado en mostrar nuestro proceso de producción limpio y sostenible, compartir recetas típicas nariñenses, explicar los beneficios nutricionales de la tilapia y recopilar testimonios de chefs locales. Dentro de este mismo componente, utilizaremos WhatsApp Business como catálogo interactivo para lanzar promociones flash los jueves en la tarde, y Google Ads con anuncios geolocalizados en Pasto para captar clientes que buscan activamente palabras como "tilapia fresca a domicilio" o "pescado en Pasto". El segundo componente, con un 20% del presupuesto, corresponde a la activación en punto de venta, donde realizaremos degustaciones gratuitas los sábados en la mañana en nuestras plazas de mercado, ofreciendo pequeñas porciones de tilapia frita o en ceviche para que los clientes prueben la frescura antes de comprar; además, dispondremos de volantes con recetas y standees con códigos QR que redirigen a un video de nuestro proceso productivo. El tercer componente, con el 20% restante, se enfoca en alianzas y relaciones públicas, participando activamente en eventos como

la ExpoPasto y ferias gastronómicas locales, y estableciendo acuerdos de co-marketing con restaurantes que incluyan en sus cartas un menú denominado "Especialidad Nativo Fresch" y ofrezcan descuentos a los clientes que mencionen nuestro producto en sus redes sociales.

3.10.6 Estrategia de comunicación.

Nuestra estrategia de comunicación parte de la convicción de que el verdadero valor de una marca no se construye solo con publicidad, sino con transparencia, cercanía y un mensaje coherente que genere confianza duradera en el cliente. Por eso, el mensaje único que atravesará todas nuestras comunicaciones es claro y contundente: "Tilapia fresca de Pasto, naturalmente mejor", un lema que resume tres atributos fundamentales en los que basamos nuestra propuesta: la frescura absoluta con entrega en menos de 24 horas, el origen nariñense que apoya la economía local, y la trazabilidad completa que garantiza un producto limpio, seguro y sostenible. El tono de voz que usaremos será cercano, cálido y experto a la vez, hablando como el productor local que conoce profundamente su oficio y siente orgullo por él, pero sin perder la seriedad técnica que exige el cumplimiento de las normas sanitarias y la confianza del sector gastronómico. Los canales de comunicación que emplearemos han sido seleccionados cuidadosamente para llegar a nuestros diferentes segmentos de clientes, incluyendo redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok para contar historias visuales del día a día en la finca, compartir el proceso de cosecha, interactuar con comentarios y resolver dudas en tiempo real; una cadena de WhatsApp Business con listas de difusión segmentadas para enviar promociones exclusivas a restaurantes y a familias por separado, informar sobre disponibilidad de producto y recordar los días de entrega; y un servicio al cliente con nombre propio, donde la persona que atiende el teléfono o el chat se identifica, construyendo así una relación de tú a tú que nos diferencia de la frialdad de las grandes superficies. Con esta estrategia, buscamos que

cada conversación, cada publicación y cada interacción refuercen nuestra promesa de frescura y origen local, convirtiendo a nuestros clientes en los mejores voceros de la marca.

3.10.7 Estrategia de servicio

Para Nativo Fresch, el servicio es mucho más que la simple transacción comercial; es la oportunidad de demostrar día a día que nuestro compromiso con el cliente no termina en el momento de la entrega, sino que se prolonga en el tiempo a través de una relación de confianza, respeto y calidad consistente. Por ello, nuestra estrategia de servicio se estructura en cuatro pilares fundamentales. El primero es una garantía de satisfacción sin precedentes en el mercado local de pescado fresco: si el cliente no está conforme con la frescura o la calidad de nuestro producto dentro de las primeras 48 horas posteriores a la entrega, procederemos a reemplazar el producto sin ningún costo adicional o a devolver la totalidad del dinero, sin preguntas incómodas ni procesos burocráticos, simplemente cumpliendo nuestra palabra. El segundo pilar es un servicio de asesoría activa, mediante el cual, cuando un cliente realiza su primera compra, recibe automáticamente un mensaje de bienvenida con consejos prácticos de almacenamiento, una receta fácil y accesible adaptada a los gustos nariñenses, y una infografía sencilla sobre los beneficios nutricionales de nuestra tilapia. El tercer pilar, orientado a la fidelización a largo plazo, es el lanzamiento de la suscripción "Caja Semanal Fresca", un plan dirigido tanto a familias como a restaurantes pequeños que consiste en la entrega semanal de 5 kilogramos de tilapia en un día fijo acordado con el cliente, con un descuento del 10% sobre el precio habitual y el envío completamente gratis, generando así ingresos recurrentes para el negocio y tranquilidad para el cliente que siempre tendrá proteína fresca disponible. El cuarto pilar es el seguimiento personalizado a través de llamadas telefónicas semanales a nuestros clientes restauranteros, no solo para confirmar sus pedidos, sino para preguntar activamente por su nivel de satisfacción,

detectar oportunamente cualquier desviación en la calidad y recoger sugerencias de mejora. Con esta estrategia, aspiramos a que cada cliente de Nativo Fresch se sienta valorado, escuchado y respaldado, sabiendo que detrás del producto hay un equipo que realmente se preocupa por su bienestar y éxito.

3.10.8 Presupuesto mezcla de mercado

El presupuesto destinado a la mezcla de mercado contempla recursos para la implementación de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción durante los primeros años del emprendimiento. Para el primer año se estima una inversión aproximada de \$500.000, distribuida en producción (\$100.000), plaza (\$150.000), promoción (\$150.000) y precio (\$100.000). Para el segundo año el presupuesto asciende a \$590.000, mientras que para el tercer año se proyecta una inversión aproximada de \$680.000, con el objetivo de fortalecer las estrategias comerciales y consolidar la presencia del producto en el mercado local.

3.10.9 Estrategia de alianzas comerciales

Para Nativo Fresch, las alianzas comerciales no son solo acuerdos de compra y venta, sino relaciones estratégicas de largo plazo que nos permiten ampliar nuestra cobertura, reducir costos, compartir riesgos y, sobre todo, llegar a más clientes con un producto fresco y de calidad. Por eso, hemos diseñado un sistema de alianzas escalonado que abarca desde el sector gastronómico hasta proveedores y entidades de apoyo, cada una con objetivos y beneficios específicos.

En primer lugar, buscaremos consolidarnos como el proveedor preferido de tilapia fresca para el sector gastronómico de Pasto, apuntando a establecer acuerdos con al menos 20 restaurantes, cevicherías y hoteles con servicio de alimentos. A estos aliados estratégicos les ofreceremos beneficios diferenciales como precios preferenciales con descuentos del 10% al

15% sobre la tarifa base para volúmenes superiores a 30 kilos semanales, condiciones de pago a 15 días para clientes con historial de compra constante, y la posibilidad de desarrollar productos exclusivos como porciones especiales, presentaciones al vacío o preparaciones marinadas según las especificaciones de cada chef. A cambio, solicitaremos que incluyan en sus cartas una mención destacada como "Tilapia fresca de origen local - Nativo Fresch", que nos permitan realizar degustaciones gratuitas para sus comensales en horarios de baja afluencia, y que nos brinden testimonios y fotografías de sus platos para usarlos en nuestras redes sociales y materiales promocionales.

En un segundo nivel, ampliaremos nuestra cobertura mediante alianzas con distribuidores y puntos de venta locales, incluyendo pescaderías establecidas, minimercados de barrio y tiendas especializadas en productos gourmet que quieran ofrecer tilapia fresca de origen local a sus clientes. Con estos aliados, implementaremos un modelo de consignación durante los primeros tres meses, donde entregamos el producto sin pago anticipado y solo cobramos lo efectivamente vendido, compartiendo así el riesgo comercial y demostrando la rotación de nuestro producto. Una vez superada esta fase, pasaremos a un esquema de compra fija semanal con precios mayoristas que representan un descuento del 20% al 25% sobre el precio al público, entregas en punto de venta dos veces por semana, y material POP gratuito que incluye displays promocionales, adhesivos y separadores de bandeja con información de trazabilidad y beneficios nutricionales.

Por el lado de los insumos, entendemos que la calidad de nuestra tilapia depende en gran medida de la calidad de los alevinos, el alimento balanceado, los sistemas de oxigenación y los materiales de empaque que utilizamos. Por ello, estableceremos alianzas a largo plazo con proveedores estratégicos que ofrezcan no solo precios competitivos, sino también asistencia

técnica, flexibilidad en las condiciones de pago y garantías de calidad consistentes. En concreto, buscaremos un acuerdo con un proveedor de alimento balanceado que nos permita pagar a 30 días en lugar de contado, lo que aliviará significativamente nuestra necesidad de capital de trabajo durante los primeros ciclos productivos. Con el proveedor de alevinos, negociaremos un descuento por volumen del 10% para pedidos superiores a 5.000 alevinos por ciclo, así como asesoría técnica continua para mejorar nuestras tasas de supervivencia y conversión alimenticia, dos variables críticas para la rentabilidad del negocio. Con nuestros proveedores de empaques, como bolsas selladas, bandejas de icopor y hielo en gel, buscaremos aliarnos con empresas locales que ofrezcan productos biodegradables o reciclables, alineados con nuestro compromiso ambiental, y que nos permitan personalizar las etiquetas con nuestra marca y códigos QR de trazabilidad sin costos adicionales de troquel, generando así una presentación profesional y diferenciada.

Reconocemos también que, como emprendimiento en etapa temprana, necesitamos el respaldo de entidades que nos brinden formación, acompañamiento técnico, acceso a financiamiento y visibilidad. Por eso, gestionaremos activamente alianzas institucionales que fortalezcan nuestra capacidad operativa y comercial. Con el SENA, específicamente con el Centro Acuícola y Agroindustrial de Pasto, buscaremos acceder a sus programas de asistencia técnica en buenas prácticas acuícolas, cursos de manipulación de alimentos y bioseguridad, y la posibilidad de recibir aprendices que realicen sus prácticas en nuestra operación, lo que nos aportaría talento joven y conocimientos actualizados sin un costo salarial completo. Con la Cámara de Comercio de Pasto, participaremos en sus ruedas de negocio y programas de formalización empresarial, aprovechando los beneficios para nuevos emprendedores como la exoneración del pago de la matrícula mercantil durante los dos primeros años si nuestros

fundadores son menores de 35 años, al amparo de la Ley 1780 de 2016. Con CORPONARIÑO, estableceremos una alianza técnica para recibir orientación en el trámite de concesión de aguas y permiso de vertimientos, asegurando que nuestra operación cumpla cabalmente con la normativa ambiental desde el primer día y evitando así sanciones o retrasos. Finalmente, exploraremos alianzas con la Universidad de Nariño, específicamente con la Facultad de Ciencias Pecuarias, para proyectos de investigación aplicada y pasantías de estudiantes de ingeniería agroindustrial, lo que nos permitirá acceder a conocimiento especializado y a posibles innovaciones en nutrición acuícola o manejo de estanques sin incurrir en altos costos de consultoría privada.

Creemos firmemente que un emprendimiento solo es verdaderamente sostenible cuando aporta valor a la comunidad que lo rodea, por lo que también buscaremos alianzas con organizaciones locales y gremios del sector. Nos acercaremos a la Asociación de Pescadores Artesanales y Acuicultores de Nariño, con el objetivo de compartir buenas prácticas, negociar insumos de manera conjunta para reducir costos mediante economías de escala, y participar en ferias gremiales que fortalezcan la visibilidad del sector piscícola regional. También gestionaremos un acercamiento con la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de Pasto y con el programa "Pasto Emprende", para acceder a convocatorias de capital semilla, ruedas de negocio locales, espacios de vitrina para nuevos emprendedores alimentarios y, potencialmente, recibir acompañamiento en la formulación de proyectos para fondos nacionales como el Fondo Emprender del SENA. Finalmente, exploraremos alianzas con la Asociación de Chefs de Nariño, ofreciéndonos como proveedor oficial para sus eventos, capacitaciones y encuentros gastronómicos, lo que nos brindará visibilidad directa entre los tomadores de decisión del sector gastronómico local y nos posicionará como la marca de tilapia fresca de referencia en la región.

3.11 Proyección de Ventas

La proyección de ventas del emprendimiento se realiza a cinco años y se fundamenta en los resultados obtenidos en la investigación de mercados, especialmente en la frecuencia de compra del producto y la disposición de pago por parte de los consumidores. Estos resultados permiten estimar la demanda potencial de tilapia fresca dentro del mercado local.

Durante el primer año se proyecta una comercialización moderada, considerando que el emprendimiento se encuentra en etapa de introducción en el mercado. A medida que el negocio se posiciona y se consolidan alianzas comerciales con restaurantes, distribuidores y clientes directos, se espera un incremento progresivo en el volumen de ventas.

El crecimiento proyectado se basa en la ampliación de la red de clientes, la participación en ferias locales, la promoción a través de redes sociales y el fortalecimiento de la distribución directa. Estas estrategias permitirán aumentar gradualmente la demanda del producto en el mercado regional.

Tabla 6.

Proyección de ventas.

Año.	Unidades mensuales (Kg de tilapia.	Unidades anuales.
Año 1	120 kg	1.440 kg
Año 2	150 kg	1.800 kg
Año 3	180 kg	2.160 kg
Año 4	210 kg	2.520 kg
Año 5	250 kg	3.000 kg

Fuente: Propia

3.12 Análisis y Sistematización – Resultados

Matriz DOFA Comercial – Nativo Fresch

La matriz DOFA comercial permite identificar factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo comercial de Nativo Fresch dentro del mercado de producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto. Su construcción se realizó a partir de la información obtenida en la investigación de mercados aplicada a distribuidores, restaurantes y consumidores finales.

Fortalezas	Oportunidades
Producción y comercialización directa de tilapia fresca.	Crecimiento del consumo de alimentos frescos y de valor nutricional.
Oferta de producto fresco dentro del mercado local.	Incremento de la demanda de proteína de origen animal en hogares y restaurantes.
Relación directa con distribuidores, restaurantes y consumidores finales.	Posibilidad de fortalecimiento del subsector piscícola regional.
Capacidad de comercialización en diferentes segmentos de mercado.	Oportunidad de posicionamiento dentro del comercio local de pescado fresco.
Mayor control sobre calidad y manejo del producto al ser producción propia.	Interés del mercado por productos frescos y abastecimiento local.
Posibilidad de reducir intermediarios y mejorar margen comercial.	Crecimiento de emprendimientos agroalimentarios y fortalecimiento del comercio formal.
Debilidades	Amenazas
Capacidad productiva inicial limitada.	Variación en precios de insumos y alimento balanceado.
Limitaciones de capital para ampliación operativa.	Competencia con comercializadores ya posicionados en el mercado.
Dependencia inicial de condiciones técnicas de producción piscícola.	Incremento de costos de producción y transporte.

Fortalezas	Oportunidades
Necesidad de fortalecimiento en posicionamiento de marca.	Riesgo de afectaciones sanitarias o ambientales en producción piscícola.

Fuente: Propia.

Tipo de estrategia	Estrategia
FO (Fortalezas – Oportunidades)	Aprovechar la producción propia y el control de calidad para posicionar tilapia fresca dentro del mercado local y fortalecer relaciones comerciales con distribuidores y restaurantes.
FO (Fortalezas – Oportunidades)	Utilizar la comercialización directa para reducir intermediarios y ofrecer un producto fresco con mayor competitividad en precio y calidad.
FA (Fortalezas – Amenazas)	Fortalecer la calidad y frescura del producto como ventaja competitiva frente a productos sustitutos y comercializadores ya posicionados.
FA (Fortalezas – Amenazas)	Mantener relaciones directas con clientes para mejorar fidelización y estabilidad comercial frente a la competencia.
DO (Debilidades – Oportunidades)	Aprovechar el crecimiento del subsector piscícola para fortalecer progresivamente la capacidad productiva y comercial del emprendimiento.
DO (Debilidades – Oportunidades)	Implementar estrategias de posicionamiento y promoción para fortalecer el reconocimiento de marca dentro del mercado local.
DA (Debilidades – Amenazas)	Optimizar recursos operativos y productivos para reducir impacto de incrementos en costos de insumos y transporte.
DA (Debilidades – Amenazas)	Fortalecer prácticas de manejo sanitario y control operativo para disminuir riesgos productivos y ambientales.

Fuente: Propia.

La matriz DOFA comercial evidencia que Nativo Fresch cuenta con fortalezas relacionadas con la producción y comercialización directa de tilapia fresca, permitiendo mayor control sobre la calidad del producto y una relación más cercana con los segmentos de mercado identificados en la investigación.

De igual manera, el proyecto presenta oportunidades asociadas al crecimiento del consumo de alimentos frescos, el fortalecimiento del subsector piscícola y la posibilidad de consolidar canales de comercialización dentro del mercado local.

Sin embargo, también se identifican debilidades relacionadas con la capacidad productiva inicial, limitaciones operativas y necesidad de fortalecimiento comercial y de marca. Asimismo, existen amenazas externas asociadas al incremento de costos, competencia del mercado y riesgos propios de la actividad piscícola.

En conjunto, la matriz permite identificar que Nativo Fresch posee condiciones favorables para su desarrollo comercial, siempre que fortalezca progresivamente su capacidad operativa, posicionamiento y estrategias de comercialización dentro del mercado local.

Segmento de mercado	Necesidad identificada	Características del producto	Beneficio esperado	Estrategia comercial
Vendedores y distribuidores	Abastecimiento constante de pescado fresco para comercialización.	Tilapia fresca de producción propia con disponibilidad periódica.	Mayor disponibilidad de producto fresco para venta.	Comercialización directa y entregas programadas.
Restaurantes	Producto fresco y de calidad para preparación de alimentos.	Tilapia fresca con condiciones adecuadas de conservación y manejo.	Mejor calidad en preparación de platos y satisfacción del cliente final.	Relación comercial directa y suministro frecuente.
Consumidores finales	Acceso a proteína fresca y de valor nutricional.	Tilapia fresca disponible para consumo doméstico.	Consumo de alimento fresco y accesible.	Venta directa y atención personalizada.

Fuente: Propia.

La matriz mercado-producto permite relacionar los segmentos de mercado identificados en la investigación con las características y necesidades asociadas al producto ofrecido por Nativo Fresch. Esta herramienta facilita la identificación de oportunidades comerciales y la

forma en que la tilapia fresca puede responder a las necesidades de distribuidores, restaurantes y consumidores finales dentro del mercado local.

4 MÓDULO DE OPERACIÓN

4.1 Ficha Técnica

La ficha técnica se realiza con cada uno de los productos (bienes o servicios) que componen su portafolio. A continuación, se presenta una ficha que de acuerdo al criterio del emprendedor puede modificar o agregarle la información que considere necesaria.

Tabla 7.

Ficha técnica.

DESCRIPCIÓN	
Producto específico.	Tilapia fresca entera
Nombre comercial	Nativo Fresch
Unidad de medida	Kilogramo (KG)
Descripción general	Tilapia entera, color rosa claro o rojizo natural. Textura firme, húmeda y sin olores fuertes. Tendrá un peso promedio e 350 gr a 1 Kg por unidad. Se manejará en un empaque de tipo bolsa sellada o recipiente plástico con hielo. La certificación sanitaria se encontrará en trámite ante la autoridad competente en etapa inicial (BPA)
Condiciones especiales	Temperatura de conservación: 0 a 4 °C. Evitar la exposición directa al sol o contaminación cruzada. Mantener cadena de frío desde la cosecha hasta la entrega. Manipular con guantes y utensilios limpios para evitar deterioro del producto (INVIMA, 2021)
Composición (si aplica)	100% carne magra de tilapia (<i>Oreochromis niloticus</i>), libre de conservantes y aditivos (AUNAP, 2023)
Otros	Control de pH y oxigenación del agua (pH 6.5 - 8.0, oxígeno >5mg/L). Uso de sal marina y sulfato de cobre para control de parásitos y algas (AUNAP 2023); (ICA, 2018). Control de alimentación balanceada y saludable (ración diaria según etapa de crecimiento). Buenas prácticas de manufactura (BPM) durante la manipulación de siembra y cosecha. Para su conservación se debe tener en refrigeración hasta 3 días a 4 °C. En congelación se mantendrá hasta 3 meses a -18°C. El producto no debe re congelarse una vez descongelado (INVIMA, 2021). Su vida útil será de 3 días en refrigeración o 3 meses congelado (según el tipo de almacenamiento) (INVIMA, 2021); (FAO, 2020). Este es un producto ideal para el consumo humano directo (Guías alimentarias, 2020); (Ministerio de salud, 2020). De origen local en el municipio de Pasto, Nariño (Colombia). Con una producción sostenible y uso responsable de recursos hídricos.

Fuente: Propia

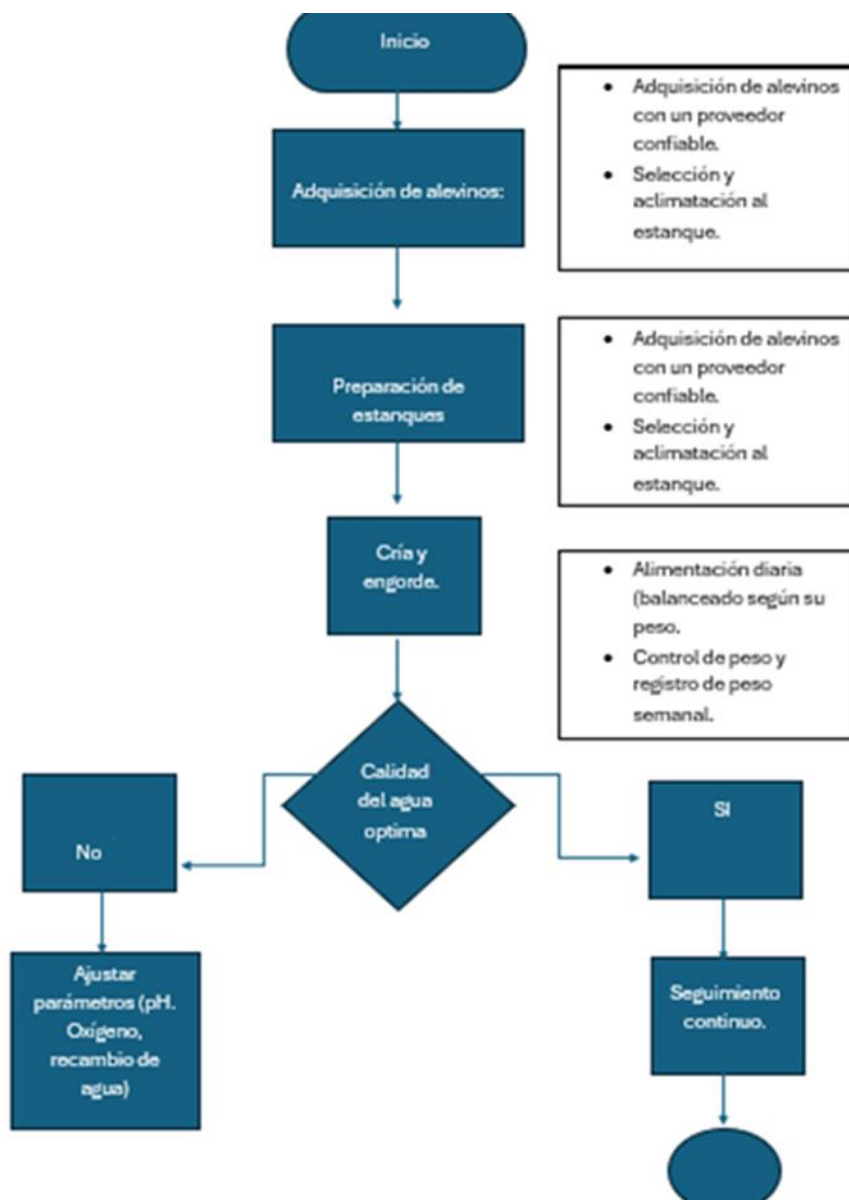
Aquí puede considerar otras características como tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque y embalaje, almacenaje, condiciones de uso, etc.

4.2 Descripción del Proceso

Este esquema se presenta como guía para el emprendedor. Sin embargo, si se tiene otro esquema donde se contemple esta información se puede cambiar. Puede hacer diagrama de flujo

Ilustración 30.

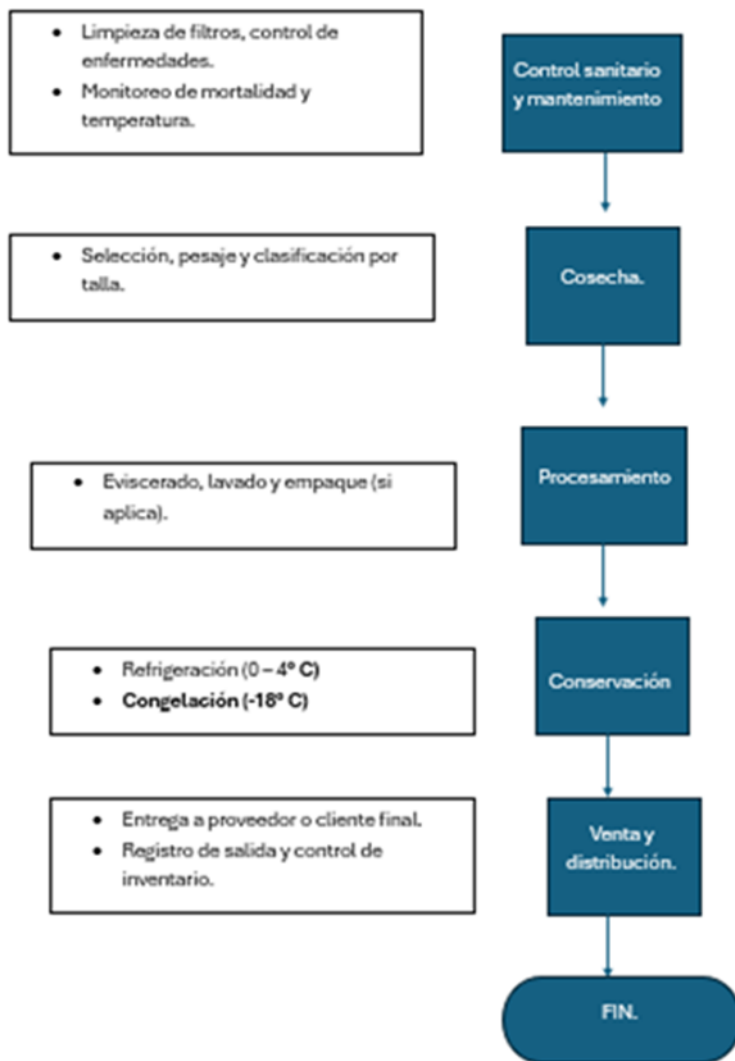
Flujograma parte 1.



Fuente: Propia.

Ilustración 31.

Flujograma parte 2.



Fuente: Propia.

4.3 Estado de Desarrollo

El emprendimiento Nativo Fresch se encuentra actualmente en etapa de formulación y diseño del plan de negocios. Se cuenta con una propuesta estructurada que incluye análisis de mercado, definición del cliente, propuesta de valor y planificación técnica.

Se proyecta iniciar en pequeña escala mediante la implementación de sistemas de cultivo tecnificados, con el objetivo de validar el modelo de negocio y posteriormente escalar la producción.

4.3.1 Prototipo y/o evidencia

Actualmente, el proyecto cuenta con un prototipo conceptual basado en el diseño del sistema productivo y la estructuración del modelo de negocio.

Se han desarrollado herramientas como el modelo Lean Canvas, análisis técnico y estudios preliminares que permiten evidenciar la viabilidad del emprendimiento.

4.4 Plan de Producción

El plan de producción de Nativo Fresch se estructura con base en la capacidad de abastecimiento y comercialización de tilapia fresca proyectada para la operación inicial del emprendimiento, considerando el tamaño del negocio, la capacidad operativa disponible y las ventas estimadas.

Debido a que Nativo Fresch se enfoca en la comercialización de tilapia fresca y no en la producción piscícola directa, su plan de producción se entiende como la capacidad de abastecimiento, manejo y distribución del producto dentro del mercado local. En este sentido, la capacidad operativa del emprendimiento se proyecta en función del volumen de tilapia fresca que puede ser adquirida, acondicionada y comercializada en un periodo determinado.

Para la etapa inicial del negocio, se estima una capacidad de comercialización de 400 kilogramos mensuales de tilapia fresca, volumen que responde a la capacidad operativa proyectada, la disponibilidad de abastecimiento y el comportamiento estimado de la demanda en los segmentos priorizados. Esta capacidad permite atender de manera progresiva a distribuidores, restaurantes y consumidores finales sin exceder la capacidad logística del emprendimiento.

La proyección mensual de 400 kilogramos se distribuye en un promedio de 100 kilogramos semanales, lo que permite una operación comercial manejable y acorde con la escala inicial del negocio. Esta capacidad se considera funcional para mantener control sobre la calidad del producto, tiempos de entrega y rotación del inventario.

En términos anuales, la capacidad estimada corresponde a 4.800 kilogramos de tilapia fresca comercializados, valor que se mantiene coherente con el tamaño propuesto del negocio y con las ventas proyectadas para el primer año de operación.

Este volumen de comercialización permite al emprendimiento operar bajo una estructura funcional, con capacidad de respuesta al mercado local y posibilidad de crecimiento progresivo en función del comportamiento de la demanda y del fortalecimiento de su capacidad operativa.

4.5 Requerimientos de Inversión

Para el desarrollo del emprendimiento se requieren inversiones iniciales destinadas a garantizar el adecuado funcionamiento del proceso productivo, la conservación de la calidad del producto y la sostenibilidad operativa del negocio. Estas inversiones comprenden infraestructura, maquinaria, equipos, insumos y capital de trabajo necesarios para el inicio de las actividades comerciales. Según Sapag Chain y Sapag Chain (2014), todo proyecto productivo debe contemplar inversiones en activos fijos y capital de trabajo para asegurar su correcta operación.

Entre los principales requerimientos de inversión se encuentran la adecuación del espacio productivo y de almacenamiento, la adquisición de tanques y sistemas de oxigenación, herramientas de monitoreo y control, equipos de refrigeración, utensilios para la manipulación del pescado, así como la compra de alevinos, alimento balanceado e insumos de limpieza y desinfección.

Asimismo, se contempla capital de trabajo destinado a cubrir gastos operativos iniciales como transporte, servicios públicos, empaques, mano de obra y actividades de comercialización. Estos recursos permitirán mantener la operación durante las primeras etapas del emprendimiento mientras se alcanza estabilidad en las ventas.

Todos los requerimientos y montos de inversión serán detallados y sustentados en el módulo financiero del proyecto, tomando como base la información registrada en las hojas de inversión inicial, costos operativos y presupuesto general

4.5.1 Lugar de operación

Nativo Fresch desarrollará sus operaciones en el municipio de Pasto, departamento de Nariño, al constituir el principal centro de comercialización proyectado para la distribución de tilapia fresca y el mercado objetivo del emprendimiento.

La elección de este municipio responde a factores comerciales, logísticos y operativos, debido a su concentración de consumidores, establecimientos gastronómicos, distribuidores y canales de abastecimiento de productos alimenticios. Estas condiciones permiten una mayor cercanía con el mercado objetivo y facilitan la distribución del producto en tiempos más eficientes.

El sitio de operación estará conformado por un espacio funcional de escala básica, destinado al recibo, acondicionamiento, conservación y despacho de tilapia fresca. Este espacio deberá contar con condiciones mínimas de infraestructura para garantizar una operación adecuada, entre ellas: acceso a agua potable, energía eléctrica, ventilación, sistema de drenaje, superficies lavables, área de almacenamiento temporal y espacio para refrigeración del producto, condiciones necesarias para el manejo higiénico de alimentos perecederos (INVIMA, 2021).

En términos normativos, la ubicación del negocio deberá ser compatible con el uso de suelo permitido para actividades comerciales, de acuerdo con lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio de Pasto, garantizando que la operación del emprendimiento se desarrolle dentro de condiciones legalmente permitidas para actividades de comercialización de alimentos.

Ilustración 32.

Lugar de operación.



Ilustración 33 lugar de operacion

Fuente: Creada con IA.

Tabla 8.

Puntaje de ubicación.

Factor	Peso	Zona A		Zona B		Zona C	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Disponibilidad de agua.	0.25	9	2.25	8	2.00	5	1.25
Acceso vial y transporte.	0.20	8	1.60	7	1.40	10	2.00
Cercanía al mercado.	0.20	7	1.40	7	1.40	10	2.00
Costos de operación.	0.15	9	1.35	8	1.20	5	0.75
Condiciones sanitarias y ambientales.	0.10	9	0.90	8	0.80	6	0.60
Disponibilidad de espacio.	0.10	10	1.00	8	0.80	4	0.40
Totales	1		8.50		7.60		7.00

Fuente: Propia.

5 Módulo de Organización

5.1 Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional de Nativo Fresch está orientada a consolidar una identidad empresarial basada en la calidad, el compromiso con el cliente y la comercialización responsable de tilapia fresca en el municipio de Pasto. Esta estrategia permite definir la dirección institucional del emprendimiento y orientar su crecimiento dentro del mercado local.

Los valores corporativos de Nativo Fresch orientan el comportamiento organizacional del emprendimiento y establecen los principios que guían su operación comercial, su relación con los clientes y el desarrollo de sus actividades.

Calidad: Nativo Fresch orienta su operación a ofrecer tilapia fresca en condiciones adecuadas de conservación, manejo y comercialización, buscando satisfacer las expectativas del cliente.

Responsabilidad: El emprendimiento desarrolla sus actividades con compromiso en el cumplimiento de los procesos de abastecimiento, conservación y entrega del producto.

Compromiso: Nativo Fresch mantiene una orientación constante hacia el cumplimiento oportuno de sus actividades y la atención adecuada de las necesidades del cliente.

Confianza: La empresa busca fortalecer relaciones comerciales basadas en transparencia, cumplimiento y seguridad en la comercialización del producto.

Higiene: El manejo del producto se realiza bajo condiciones básicas de limpieza y conservación, con el fin de preservar la calidad e inocuidad del alimento.

Cercanía comercial: Nativo Fresch promueve una relación directa y accesible con sus clientes, fortaleciendo la atención personalizada y la confianza en el mercado local.

Misión y visión:

Tabla 8.

Misión y visión.

Misión: Nativo Fresh es una empresa dedicada a la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto. Ofrecemos un producto natural, saludable y de alta calidad, garantizando frescura, trazabilidad y manejo responsable del recurso hídrico, contribuyendo así a la seguridad alimentaria y al desarrollo económico regional

Visión: Para el 2030, Nativo Fresh será reconocida en Pasto y municipios cercanos como una empresa líder en la producción sostenible de tilapia fresca, cumpliendo con los estándares sanitarios nacionales y las recomendaciones.

Fuente: Propia

Logo:

Ilustración 34.

Logo.



5.2 Matriz DOFA

Ilustración 35.

Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA					
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS		X	DEBILIDADES	
	• Producción de tilapia			• Limitado capital	
	• Uso de sistemas			• Falta de	
	• Enfoque en mercado			• Dependencia de	
OPORTUNIDADES	X	ESTRATEGIAS FO	X	ESTRATEGIAS DO	X
Crecimiento del consumo de alimentos saludables.		Aprovechar la producción de tilapia fresca y de alta calidad para posicionarse en un mercado con creciente demanda de alimentos saludables.		Gestionar apoyo de entidades como el SENA u organismos de emprendimiento para superar limitaciones de capital inicial y fortalecer el desarrollo del negocio a pequeña escala.	
Demanda insatisfecha		Utilizar los sistemas		Implementar	
Posibilidad de		Fortalecer la		Aprovechar la	
AMENAZAS	X	ESTRATEGIAS FA	X	ESTRATEGIAS DA	X
- Competencia de productos provenientes de otras regiones. - Variaciones en costos de insumos y transporte.		- Diferenciar el producto mediante atributos como frescura, calidad y producción local para competir con productos provenientes de otras regiones. - Optimizar los procesos productivos tecnificados para reducir costos y enfrentar variaciones en precios de insumos.		- Implementar una planificación financiera adecuada para reducir el impacto de los costos iniciales y posibles variaciones del mercado. - Desarrollar estrategias de control y monitoreo del sistema productivo para minimizar riesgos asociados a factores climáticos.	
Variaciones en costos		Generar confianza en		Establecer alianzas	

Fuente: Propia

5.3 Organismos de Apoyo.

El desarrollo del proyecto Nativo Fresch cuenta con el apoyo académico e institucional de entidades que contribuyen al fortalecimiento del emprendimiento, la formulación del plan de negocio y el acompañamiento en procesos relacionados con orientación empresarial y desarrollo de iniciativas productivas.

Tabla 9.

Organismos de apoyo.

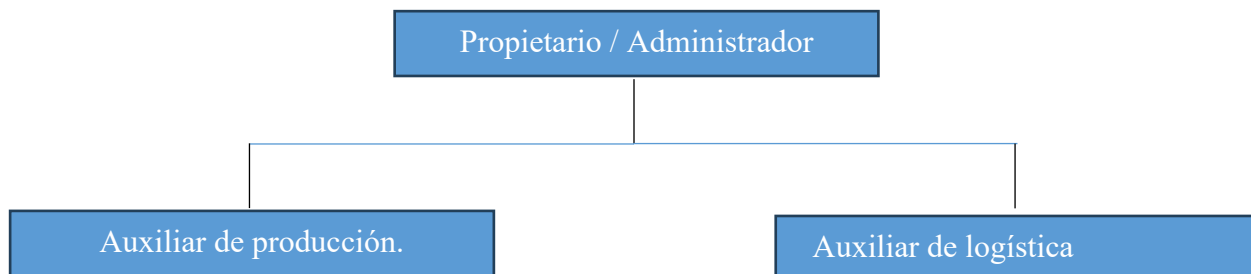
Entidad	Tipo de entidad	Descripción del apoyo	Fase del apoyo
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO	Institución de educación superior	Acompañamiento académico en la formulación del plan de negocio, orientación metodológica y fortalecimiento del proceso de emprendimiento.	Definición y estructuración del negocio
Centro Progresá E.P.E.	Unidad de apoyo al emprendimiento	Asesoría en procesos de emprendimiento, fortalecimiento empresarial y orientación para el desarrollo del proyecto productivo.	Definición e implementación del negocio
Alcaldía Municipal de Pasto	Entidad pública	Posible apoyo mediante programas de fortalecimiento empresarial, formalización y desarrollo económico local.	Implementación y fortalecimiento
Cámara de Comercio de Pasto	Entidad privada	Orientación en procesos de formalización empresarial, registro mercantil y fortalecimiento comercial.	Implementación del negocio
AUNAP	Entidad pública	Orientación relacionada con el sector piscícola, fortalecimiento productivo y actividades asociadas a la acuicultura y pesca.	Implementación y fortalecimiento productivo

Fuente: Propia.

5.4 Estructura Organizacional

Ilustración 36.

Organigrama



Fuente: propia.

Perfiles para iniciar su negocio.

Tabla 10.

Cargo N.1 y N.2

CARGO: Propietario / Administrador general		
Área: Dirección – Gestión administrativa y productiva.		
Propósito del Cargo:		
Dirigir, planear y supervisar todas las áreas operacionales de emprendimiento, garantizando el cumplimiento de normas sanitarias, ambientales y reproductivas para la producción y comercialización de tilapia fresca.		
Características Generales		
Edad:	25 – 50 años	
Sexo:	Indiferente	
Estado Civil	Indiferente	
Formación	Técnico o tecnólogo en acuicultura, administración, producción agropecuaria o áreas a fines.	
Estudios	Capacitación en Buenas Prácticas Acuícolas (BPA) – AUNAP	
Competencias Técnicas	Gestión administrativa, manejo de estanques, manejo de cadena de frío, control productivo, normas sanitarias.	
Experiencia	1 año en manejo acuícola o emprendimientos productivos.	
Habilidades	Liderazgo, toma de decisiones, organización, comunicación, gestión de recursos.	
Funciones	➤ Supervisar procesos de siembra, alimentación y cosecha. ➤ Controlar parámetros del agua (pH, oxígeno, temperatura). ➤ Gestionar compras, proveedores y materiales. ➤ Dirigir ventas y relacionamiento con clientes.	

- Garantizar cumplimiento de normativas AUNAP, ICA, INVIMA.
- Mantener registros productivos y financieros.

Área a Quien reporta	Ninguna (propietario)
Salario:	A convenir según presupuesto del emprendimiento.

CARGO 2: Auxiliar de producción (Piscicultura)

Área: Producción.

Propósito del Cargo:

Apoyar labores operativas de cultivo, alimentación, monitoreo y cosecha de tilapia, cumpliendo estándares técnicos, sanitarios y ambientales.

Características Generales

Edad:	20 – 45 años
Sexo:	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Formación	Bachiller con cursos básicos en acuicultura o experiencia empírica.
Estudios	Capacitación en manejo de estanques y control de parámetros (pH, oxígeno, temperatura).
Competencias Técnicas	Manejo de estanques, alimentación de peces, limpieza, control sanitario.
Experiencia	6 meses a 1 año en actividades acuícolas o agrícolas.
Habilidades	Atención al detalle, disciplina, responsabilidad, trabajo físico, trabajo en equipo.
Funciones	➤ Medir parámetro del agua según lineamientos ICA. ➤ Preparar alimento y suministrar raciones diarias. ➤ Apoyar la clasificación, cosecha y manipulación postcosecha. ➤ Mantener el área de producción limpia y en orden. ➤ Llevar registros básicos de mortalidad, peso y alimentación.
Área a Quien reporta	Administrador general.
Salario:	SMLV

Fuente: Propia

Tabla 11.

Cargo N3.

CARGO 3: Auxiliar de logística y entregas

Área: Distribución - Comercial

Propósito del Cargo:

Realizar el transporte y entrega del producto garantizando la cadena de frío y de la conservación del pescado, además de apoyar actividades logísticas y de empaque.

Características Generales

Edad:	20 – 45 años
Sexo:	Indiferente
Estado Civil	Indiferente
Formación	Bachiller.
Estudios	Curso básico de manipulación de alimentos
Competencias Técnicas	Manejo de transporte, empaque, refrigeración, servicio al cliente.
Experiencia	6 meses en logística o entregas.
Habilidades	Puntualidad, organización, responsabilidad, buena comunicación.
Funciones	➤ Preparar el producto para transporte en condiciones de 0 – 4 C
Área a Quien reporta	Administrador general
Salario:	SMLV

Fuente: Propia.

5.5 Aspectos Legales

El emprendimiento se basa en la producción y comercialización de tilapia fresca, orientada al mercado local y regional.

El objetivo es desarrollar un lugar de producción formal y sostenible. Con capacidad de abastecer restaurantes, supermercados, distribuidores y consumidores directos.

5.5.1 Clasificación CHUU.

4631- Comercio al por mayor y al detal de productos alimenticios.

4723- Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados.

1012- Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos

5.5.2 Constitución como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S).

La S.A.S. es el modelo más flexible, moderno y adecuado para un emprendimiento piscícola, porque permite iniciar con un solo socio, establecer un capital ajustado a la realidad y crecer sin muchas restricciones.

5.5.3 Pasos que debemos seguir en Cámara de comercio:

- Definir el nombre de la empresa (consultar la disponibilidad del nombre).
- Si el nombre está disponible, reservarlo.
- Redactar el documento de constitución.
- Firmar el documento privado y presentarlo ante cámara de comercio.
- Diligenciar el formulario único Empresarial (RUES).
- Pagar la matrícula mercantil, cuyo valor oscila entre \$120.000 y \$150.000 COP.

Este proceso nos permite certificar nuestra existencia y representación legal que nos acredita oficialmente como una empresa.

Una vez estemos certificados legalmente debemos buscar el registro ante la DIAN, el cual tiene el siguiente procedimiento:

- Registrar la actividad económica CIIU.
- Inscribirse en el régimen simple de tributación, que es lo recomendable para pymes y productores agrícolas.
- Obtener la habilitación para facturación electrónica.
- El RUT es gratuito y obligatorio para todas las empresas que realicen actividades comerciales.
- Definir el tipo de régimen tributario (régimen ordinario o simple).

Abrir una cuenta bancaria empresarial:

Con el certificado de cámara de comercio y el RUT, se abre una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

5.5.4. Registro ante el ICA.

Como empresa dedicada a la acuicultura, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) exige el Registro de Establecimiento Acuícola.

Este paso garantiza que el negocio cumple con los estándares sanitarios y ambientales del sector.

Requisitos:

- Formulario de registro disponible en la página del ICA.
- Copia del certificado de cámara de comercio.
- Cedula del representante legal o NIT.
- Plano y croquis de los estanques y áreas de manejo.
- Información sobre la fuente hídrica.
- Certificación ambiental (si aplica).
- Pago por los derechos de trámite.

5.5.5. Permiso ambiental.

Se gestiona en la Corporación Autónoma Regional de Nariño (CORPONARIÑO):

- Se requiere concepto favorable o permiso de vertimientos si se usan aguas superficiales o subterráneas.
- En caso de ampliación o manejo de residuos, se debe presentar un plan de manejo ambiental (PMA)

5.5.6. Registro INVIMA (si hay procesamiento o empaque de pescado).

Si Nativo Fresch procesa, empaca o transforma la carne de pescado (filetes o productos congelados):

- Se debe tramitar el Registro Sanitario INVIMA.

- Cumplir con las condiciones higiénico-sanitarias (Resolución 2674 de 2013).
- Implementar un plan BPM (Buenas Prácticas de manufactura).

5.5.7. Obligaciones laborales y de seguridad social.

Si se contrata personal:

- Afiliar al personal al sistema de seguridad social (salud, pensión, riesgos laborales, caja de compensación).
- Cumplir con el código sustantivo del trabajo.
- Registrar a los colaboradores en el PILA (Planilla Integrada de Liquidación de Aportes).
 - *POT (plan de ordenamiento territorial)
 - *Normas leyes que afecten nuestro proyecto.
 - *uso de concesión de aguas.
 - *permiso para la crianza de pescados AUNAP.
 - *Registro ICA para la zona.

5.5.8. Procedimiento para obtener el Certificado de Uso del Suelo.

Existen varias clases de suelo que se deben identificar y tener en cuenta, ya que, según la clase de suelo, las normas urbanísticas establecen qué se puede hacer y qué está prohibido en cada territorio.

Según el ordenamiento del territorio, los suelos pueden clasificarse del siguiente modo:

- **Suelo urbano:** conforman las áreas destinadas a usos urbanos, que cuenten con infraestructura vial y de acceso a servicios públicos domiciliarios. Estas superficies son susceptibles de ser urbanizadas y edificadas.

- **Suelo de expansión urbana:** lo conforman las áreas que quieren destinarse en el futuro a usos urbanos, según la ejecución de planes de crecimiento del suelo urbano.
- **Suelo rural:** lo conforman las áreas no aptas para uso urbano por razones de oportunidad o por el hecho de tener una destinación diferente.
- **Suelo suburbano:** lo conforman las áreas ubicadas en suelo rural en las cuales se ve cierta urbanización. Por lo tanto, allí se establecen medidas diferentes para regular esas especiales circunstancias.
- **Suelo de protección:** lo conforman las áreas que, por sus características, hacen parte de zonas de utilidad pública para la ubicación de infraestructura destinada a la provisión de servicios públicos o zonas de riesgo para asentamientos humanos. Por estas razones, no se permite allí la urbanización.

5.5.9 ¿Quiénes pueden solicitar el certificado de uso de suelo?

Personas naturales: adulto (entre 18 y 59 años), adulto mayor (60 años en adelante), cabeza de familia, desplazado, grupos étnicos, miembros de fuerzas militares y policía, personas en condición de discapacidad, víctimas (quien sufre un daño o perjuicio) y extranjeros.

Personas jurídicas: instituciones o dependencias públicas, organizaciones, grandes empresas, micro, pequeña y mediana empresa, organizaciones sin ánimo de lucro.

Documentos para el trámite:

- Diligenciamiento del formulario “Solicitud concepto de viabilidad de uso de suelo” (ejemplo para la ciudad de Cali). Se debe entregar en la ventanilla de la oficina asesora de planeación de la respectiva ciudad.
- Cédula original y copia.

- Tenga a la mano una carta catastral original.
- Paz y salvo del impuesto predial, junto con una copia.

5.6. Costos Administrativos.

Para el funcionamiento del emprendimiento se proyectan gastos administrativos relacionados con el pago del personal requerido para el desarrollo de las actividades operativas y comerciales. Estos gastos incluyen salarios, prestaciones sociales, aportes parafiscales y demás obligaciones laborales correspondientes al talento humano vinculado al proyecto.

Dentro de los costos de personal se contemplan los pagos asociados a la mano de obra directa y administrativa necesarios para garantizar el adecuado manejo del producto, control de calidad, atención al cliente y gestión operativa del emprendimiento. La información correspondiente a estos valores se encuentra sustentada en las hojas de “Nómina” y “Costo MO Directa” del módulo financiero.

Según Chiavenato (2017), el recurso humano constituye uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones, debido a que contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos productivos y administrativos de la empresa.

Gastos de puesta en marcha (Preoperativos):

Los gastos preoperativos corresponden a aquellos desembolsos necesarios para la creación y puesta en funcionamiento de la empresa antes de iniciar operaciones comerciales.

Dentro de estos gastos se incluyen trámites de registro, permisos, certificaciones, adecuación del espacio productivo, documentación legal y demás requisitos necesarios para el desarrollo formal de las actividades económicas.

Para el emprendimiento se contemplan costos relacionados con el proceso de formalización empresarial, adquisición inicial de insumos y adecuaciones básicas requeridas para

garantizar condiciones adecuadas de operación y comercialización. Estos valores se encuentran proyectados en la hoja de “Presupuesto inicial” del módulo financiero.

De acuerdo con Sapag Chain y Sapag Chain (2014), los gastos preoperativos son inversiones necesarias para preparar las condiciones técnicas, legales y administrativas que permitan iniciar la operación de un proyecto productivo.

Gastos anuales de Administración:

Los gastos administrativos anuales corresponden a los costos necesarios para mantener el funcionamiento continuo del emprendimiento durante su operación. Dentro de estos gastos se incluyen servicios públicos, transporte, papelería, comunicación, mantenimiento, actividades administrativas y demás costos indirectos relacionados con la gestión del negocio

Estos gastos permiten asegurar el adecuado funcionamiento de las actividades comerciales y operativas del emprendimiento, contribuyendo a la sostenibilidad financiera y organizacional de la empresa. La información relacionada se encuentra registrada en la hoja de “Gastos operacionales” y en el “Flujo de Caja” del módulo financiero.

6 PLAN OPERATIVO

Tabla 12.

Plan operativo.

Área de gestión	Procesos básicos de gestión	Descripción	Primer año		Resultados esperados	Responsable	Inicio de actividades	Final de actividades	Control y seguimiento
			Objetivos	Actividades					
Operativa.	Abastecimiento.	Proceso de compra de tilapia fresca con proveedores regionales previamente seleccionados.	Garantizar disponibilidad continua de tilapia fresca para la operación comercial.	Seleccionar proveedores, programar compras semanales y recibir producto.	Disponibilidad continua de producto para comercialización.	Administrador.	Mes 1.	Permanente.	Verificación de tiempos de entrega y calidad del producto recibido.
Operativa.	Recepción e inspección.	Revisión del estado físico, peso y frescura del producto al momento del ingreso.	Verificar que el producto cumpla condiciones adecuadas para su comercialización.	Realizar inspección visual, pesaje y registro de ingreso del producto.	Producto apto para acondicionamiento y venta.	Administrador.	Mes 1.	Permanente.	Registro de ingreso y control de calidad del producto.
Operativa.	Acondicionamiento.	Limpieza básica, clasificación y preparación de la tilapia para conservación y venta.	Mantener condiciones adecuadas de higiene y presentación del producto.	Lavar, clasificar y organizar el producto para conservación o venta.	Producto limpio y listo para comercialización.	Operario.	Mes 1.	Permanente.	Supervisión del estado del producto y condiciones de manipulación.

Operativa.	Conservación.	Almacenamiento temporal del producto bajo refrigeración.	Preservar la frescura y calidad del producto hasta su venta.	Refrigerar el producto y controlar temperatura de conservación.	Conservación adecuada del producto.	Operario.	Mes 1.	Permanente.	Revisión diaria de temperatura y estado del producto.
Comercial.	Gestión comercial.	Atención de clientes y recepción de pedidos de distribuidores, restaurantes y hogares.	Fortalecer el flujo comercial y la captación de clientes.	Atender clientes, tomar pedidos y realizar seguimiento comercial.	Incremento de pedidos y sostenimiento de ventas.	Administrador.	Mes 1.	Permanente.	Registro de clientes, pedidos y frecuencia de compra.
Operativa.	Empaque y despacho.	Preparación del producto según requerimiento del cliente para su entrega.	Organizar el producto para distribución y entrega.	Organizar el producto para distribución y entrega.	Pedidos listos para entrega.	Operario.	Mes 1.	Permanente.	Verificación de pedidos y control de salida.
Logística.	Distribución.	Entrega del producto a clientes en el municipio de Pasto.	Garantizar entregas oportunas y en condiciones adecuadas.	Garantizar entregas oportunas y en condiciones adecuadas.	Entregas oportunas y satisfacción del cliente.	Administrador.	Mes 1.	Permanente.	Seguimiento a tiempos de entrega y cumplimiento de pedidos.
Administrativa.	Control operativo.	Seguimiento de inventario, rotación del producto y control de pérdidas.	Controlar la operación y reducir pérdidas.	Controlar la operación y reducir pérdidas.	Mejor control operativo y reducción de	Administrador.	Mes 1.	Permanente.	Revisión diaria de inventario y control de pérdidas.

Fuente: Propia.

7 POSIBLES IMPACTOS

Los posibles impactos de Nativo Fresch se analizan a partir de su contribución al desarrollo económico, regional, social y ambiental, considerando su participación como unidad productiva y comercializadora dentro del subsector piscícola del municipio de Pasto. El proyecto se articula con el fortalecimiento del sector agroalimentario, la cadena productiva piscícola y la dinamización de actividades económicas asociadas a la producción y comercialización de tilapia fresca (AUNAP, 2023).

7.1 Posible Impacto Económico.

Nativo Fresch generaría impacto económico mediante la producción y comercialización de tilapia fresca, integrando actividades de cultivo, levante, engorde, cosecha y comercialización dentro del mercado local. Su operación contribuirá al fortalecimiento del subsector piscícola, promoviendo generación de ingresos a partir de una actividad productiva con valor agregado y participación directa en la cadena de abastecimiento alimentario (AUNAP, 2023).

En términos de cobertura, el emprendimiento proyecta atender tres segmentos de mercado: distribuidores, restaurantes y hogares, con una cobertura inicial estimada de 50 distribuidores, 25 restaurantes y 25 hogares, para un total de 100 clientes potenciales dentro del mercado objetivo.

Desde el componente productivo, Nativo Fresch proyecta una capacidad inicial de producción de 400 kilogramos mensuales de tilapia fresca, equivalentes a 4.800 kilogramos anuales, volumen que permitirá sostener una operación productiva de escala inicial con capacidad de comercialización constante dentro del mercado local.

En términos económicos, el proyecto generará ingresos a partir de la producción propia y comercialización directa del producto, reduciendo dependencia de intermediarios y fortaleciendo la rentabilidad del negocio. Asimismo, contribuirá a la formalización progresiva de una unidad productiva local vinculado al sector agroalimentario y al comercio formal de alimentos frescos (DNP, 2022).

El costo estimado de implementación y mantenimiento del componente económico incluye adquisición de alevinos, alimento balanceado, mantenimiento de estanques, cosecha, logística y comercialización, con un costo mensual estimado de \$3.200.000 COP y un costo anual aproximado de \$38.400.000 COP.

7.2 Posible Impacto Regional.

Nativo Fresch generaría impacto regional al fortalecer el subsector piscícola del municipio de Pasto y su articulación con la economía regional, mediante la producción y circulación de tilapia fresca como producto de origen local. El proyecto contribuye al fortalecimiento del sector pecuario y agroalimentario, promoviendo una actividad productiva con impacto en abastecimiento, comercio formal y dinamización de economías locales (Gobernación de Nariño, 2024).

El proyecto fortalece la relación entre producción primaria y mercado, al integrarse dentro de la cadena productiva piscícola como unidad de producción y comercialización. Esto permite mejorar la disponibilidad de tilapia fresca en el mercado local, fortalecer el aprovechamiento comercial del producto y dinamizar relaciones con proveedores de insumos, transporte y comercialización (AUNAP, 2023).

En términos regionales, Nativo Fresch aportará a la circulación anual de 4.800 kilogramos de tilapia fresca dentro del mercado local, fortaleciendo el eslabón productivo y comercial del subsector piscícola.

El costo estimado de implementación y mantenimiento del impacto regional corresponde al sostenimiento de la operación productiva, logística y circulación comercial, con un costo mensual estimado de \$3.200.000 COP y un costo anual aproximado de \$38.400.000 COP.

7.3. Posible Impacto Social.

Nativo Fresch generaría impacto social mediante la producción y comercialización de tilapia fresca como alimento accesible y de valor nutricional, favoreciendo el acceso a proteína de origen animal para hogares y establecimientos gastronómicos del municipio de Pasto (FAO, 2022).

En términos de generación de empleo, el proyecto proyecta en su fase inicial la creación de dos (2) empleos directos, asociados a actividades de producción, manejo operativo y comercialización, y un (1) empleo indirecto relacionado con transporte, apoyo logístico y distribución.

El proyecto beneficiará principalmente a población económicamente activa vinculada a actividades agropecuarias, pequeños actores comerciales y consumidores del municipio. De manera indirecta, también favorecerá a hogares mediante el acceso a un producto fresco, local y de valor nutricional (FAO, 2022).

Adicionalmente, el proyecto aporta al fortalecimiento del emprendimiento local y a la generación progresiva de oportunidades de ocupación dentro de actividades relacionadas con producción y comercialización de alimentos (López, 2020).

El costo estimado de implementación y mantenimiento del impacto social se relaciona con vinculación operativa, apoyo logístico y sostenimiento del empleo inicial, con un costo mensual estimado de \$1.800.000 COP y un costo anual aproximado de \$21.600.000 COP.

7.4 Posible Impacto Ambiental.

Nativo Fresch generaría un impacto ambiental controlado, derivado de su actividad productiva piscícola y comercial, principalmente asociado al uso de agua, consumo de energía, generación de residuos orgánicos y manejo de efluentes provenientes del proceso de cultivo y acondicionamiento de tilapia.

Los principales impactos ambientales identificados corresponden al consumo de agua en estanques, uso de energía para aireación y refrigeración, generación de residuos orgánicos y disposición de residuos inorgánicos derivados del proceso productivo y comercial. Estos impactos pueden ser controlados mediante prácticas de manejo responsable del recurso hídrico, control sanitario, disposición adecuada de residuos y uso eficiente de recursos (INVIMA, 2021).

El proyecto incorporará prácticas básicas de manejo ambiental orientadas al control de residuos, limpieza del área productiva, uso eficiente del agua y disposición adecuada de residuos orgánicos e inorgánicos, en concordancia con criterios básicos de sanidad e inocuidad en el manejo de alimentos (INVIMA, 2021).

El costo estimado de implementación y mantenimiento del componente ambiental corresponde a manejo hídrico, limpieza, disposición de residuos, mantenimiento sanitario y control básico del entorno productivo, con un costo mensual estimado de \$450.000 COP y un costo anual aproximado de \$5.400.000 COP.

Matriz de impacto ambiental.

Tabla 13.

Matriz de impacto ambiental.

Aspecto ambiental	Impacto identificado	Medida de manejo	Costo mensual estimado	Costo anual estimado
Consumo de agua	Uso de agua en estanques y limpieza	Control de consumo y recambio responsable	\$150.000	\$1.800.000
Consumo de energía	Energía para aireación y refrigeración	Uso eficiente y mantenimiento de equipos	\$100.000	\$1.200.000
Residuos orgánicos	Restos biológicos y orgánicos	Separación y disposición controlada	\$100.000	\$1.200.000
Residuos inorgánicos	Bolsas, empaques e insumos	Reducción y disposición responsable	\$100.000	\$1.200.000

Fuente: Propia.

8. MODULO FINANCIERO.

8.1 Requerimientos de maquinaria, planta y equipo (inversión en activos fijos)

Tabla 14.

Requerimientos de maquinaria, planta y equipo (inversión en activos fijos)

						DEPRECIACION
Financieros	Efectivo y equivalente	\$	1	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
				\$	-	
				\$	-	
				\$	-	
				\$	-	
				\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ -
Inventarios		\$	1	\$ -	\$ -	
				\$	-	
				\$	-	
				\$	-	\$ -
Edificaciones y terrenos	Adecuaciones y mejoras	\$	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
				\$	-	
				\$	-	
				\$	-	
				\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ -
	Equipo de oficina	\$	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 300.000

Propiedad, planta y equipo	Equipo de cómputo y comunicación	\$ 1 -	\$ -	\$ -	\$ -
	Maquinaria y equipo		\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -		
			\$ -		
			\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ -
					\$ 300.000
Otros		\$ -	\$ -		
		\$ -	\$ -		
		\$ -	\$ -		
		\$ -	\$ -		
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ 83.000.000	\$ 83.000.000	\$ -
					\$ 300.000

Fuente: propia.

8.2 Inversión capital de trabajo

Tabla 15. Inversión capital de trabajo.

Resumen Costos Unitarios de elementos para prestación de Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios Materia Prima	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad
Costo MP Tilapia fresca por 1000 gr.	10.348	10.722	11.044	11.377	11.752

Costo MP Tilapia fresca por 500 gr.	10.348	10.722	11.044	11.377	11.752
--	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Propia.

Tabla 16.

Presupuesto inicial.

Presupuesto inicial				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	
Activos Inversión inicial	1	\$ 83.000.000	\$	83.000.000
Utensilios y herramientas	1	\$ 2.973.850	\$	2.973.850
Nómina admo y Mano de obra	1	\$ 90.034.767	\$	90.034.767
Gastos de administración	1	\$ 24.240.000	\$	24.240.000
Gastos de ventas	1	\$ 500.000	\$	500.000
Otros gastos	0	\$ -	\$	-
			\$	-
TOTAL			\$	200.748.617,37

Fuente: Propia.

Tabla 17.

Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	35.322.787	48.788.435	59.490.271	70.820.007	193.391.478	
Depreciaciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	
Amortización Diferidos	0	0	0	0	0	0

Provisiones		2.178.981	3.050.025	3.741.995	4.474.669	12.437.570
Impuestos		11.732.975	16.423.209	20.149.204	24.094.373	66.971.531
Neto Flujo de Caja Operativo	0	52.234.743	71.261.668	86.381.471	102.389.048	275.800.579

Fuente: Propia.

8.3 Cronograma de Inversión – fuentes de financiación (propios o terceros)

Es toda aquella vía que utiliza para obtener los recursos necesarios que requieren para realizar su actividad.

Tabla 18.

Cronograma de inversión.

PRESUPUESTO INICIAL				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario		Valor Total
Activos Inversión inicial	1	\$	83.000.000	\$ 83.000.000
Utensilios y herramientas	1	\$	2.973.850	\$ 2.973.850
Nómina admo y Mano de obra	1	\$	90.034.767	\$ 90.034.767
Gastos de administración	1	\$	24.240.000	\$ 24.240.000
Gastos de ventas	1	\$	500.000	\$ 500.000
Otros gastos	0	\$	-	\$ -
				\$ -
TOTAL				\$ 200.748.617,37

Fuente: Propia.

8.4 Proyección de egresos (costos y gastos)

Tabla 19.

Proyección de egresos.

Proyección Anual de Egresos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		\$	\$	\$	\$	\$
Valores en Pesos Colombianos		100.332.114,30	104.746.727,33	108.528.084,19	111.794.779,52	115.159.802,39

Fuente: Propia.

8.5 Plan de Compra

Tabla 20.

Plan de compra.

Resumen Costos Unitarios de elementos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

**para prestación de
Servicios**

Costos Unitarios Materia Prima	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad
Costo MP Tilapia fresca por 1000 gr.	10.348	10.722	11.044	11.377	11.752
Costo MP Tilapia fresca por 500 gr.	10.348	10.722	11.044	11.377	11.752

Fuente: Propia.

8.6 Proyección de Ingresos

Tabla 21.

Proyección de ingresos.

Precios, Volumen y Ventas Totales						
Unidades Vendidas por Producto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Tilapia fresca por 1000 gr.	unid.	9.600	9.888	10.184	10.489	10.803
Tilapia fresca por 500 gr.	unid.	6.000	6.180	6.365	6.555	6.751
0	unid.	0	0	0	0	0
0	unid.	0	0	0	0	0
0	unid.	0	0	0	0	0
0	unid.	0	0	0	0	0
Precio por Producto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tilapia fresca por 1000 gr.	\$ / unid.	\$ 18.000,00	\$ 18.649,80	\$ 19.211,16	\$ 19.789,41	\$ 20.442,47
Tilapia fresca por 500 gr.	\$ / unid.	\$ 10.000,00	\$ 10.361,00	\$ 10.672,87	\$ 10.994,12	\$ 11.356,93
0	\$ / unid.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ / unid.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ / unid.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ / unid.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total, Ventas						
Cantidades Vendidas	unid.	15.600	16.068	16.549	17.044	17.554
Ingresos por Ventas Brutas	\$	\$ 232.800.000,00	248.440.202	263.579.236	279.637.625	297.510.558
Descuento en Ventas						
Descuento	% ventas					
Pronto pago	\$	0	0	0	0	0

**Otros
Ingresos**

Otros
Ingresos No \$
operacionales

Fuente: Propia.

8.7 Punto de equilibrio

Tabla 22.

Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	9771	Cantidad de unidades prestadas como mínimo para equiparar los costos u horas de servicio prestadas

Fuente: Propia.

8.8 Flujo de Caja

Tabla 23.

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		35.322.787	48.788.435	59.490.271	70.820.007	193.391.478
Depreciaciones		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Amortización Diferidos		0	0	0	0	0
Provisiones		2.178.981	3.050.025	3.741.995	4.474.669	12.437.570
Impuestos		11.732.975	16.423.209	20.149.204	24.094.373	66.971.531
Neto Flujo de Caja Operativo	0	52.234.743	71.261.668	86.381.471	102.389.048	275.800.579
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0				
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0

Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Adecuaciones y Mejoras	0	30.000.000	0		0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	3.000.000	0		0	0
Inversión en Muebles	0	0	0		0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0		0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0		0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0		0	0
Inversión Activos	0	0	0		0	0
Inversión Diferida	0	0	0		0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	33.000.000	0		0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Capital	0					
Otros Ingresos No Operacionales	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	0	19.234.743	71.261.668	86.381.471	102.389.048	275.800.579

Fuente: Propia.

8.9 Estado de la Situación Financiera

Tabla 24.

Estado de situación financiera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	0	19.234.743	71.261.668	86.381.471	102.389.048	275.800.579
Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Total, Activo Corriente:	0	19.234.743	71.261.668	86.381.471	102.389.048	275.800.579
Edificaciones	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
propiedad, planta y equipo	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Otros	2.973.850	2.973.850	2.973.850	2.973.850	2.973.850	2.973.850
Depreciación acumulada		300.000	310.830	310.830	310.830	310.830
Total Activos Fijos:	35.973.850	36.273.850	36.284.680	36.284.680	36.284.680	36.284.680
ACTIVO	35.973.850	55.508.593	107.546.348	122.666.151	138.673.728	312.085.259
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	11.732.975	16.423.209	20.149.204	24.094.373	66.971.531
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0

Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	13.532.975	18.223.209	21.949.204	25.894.373	68.771.531
Patrimonio						
Capital Social o aportes según corresponda	200.748.617	200.748.617	200.748.617	200.748.617	200.748.617	200.748.617
Reserva Legal Acumulada	0	2.178.981	3.050.025	3.741.995	4.474.669	12.437.570
Utilidades Retenidas	0	0	19.610.830	47.061.051	80.739.007	121.011.030
Utilidades del Ejercicio	0	19.610.830	27.450.221	33.677.956	40.272.023	111.938.131
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	200.748.617	222.538.429	250.859.693	285.229.620	326.234.317	446.135.348
PASIVO + PATRIMONIO	200.748.617	236.071.404	269.082.902	307.178.824	352.128.690	514.906.879
	164.774.767	180.562.811	161.536.554	184.512.673	213.454.961	202.821.620

Fuente: Propia.

8.10 Estado de Resultados

Tabla 25.

Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	232.800.000	248.440.202	263.579.236	279.637.625	297.510.558
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Costos de Fabricación / Venta	147.405.420	151.902.763	156.443.389	161.118.592	56.211.207
Utilidad Bruta	85.394.580	96.537.439	107.135.847	118.519.033	241.299.351
Gasto de Administración	49.571.793	47.230.955	47.130.526	47.183.977	47.391.373
Gastos de Ventas	500.000	518.050	515.050	515.050	516.500
Utilidad Operativa	35.322.787	48.788.435	59.490.271	70.820.007	193.391.478
Ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
Gastos financieros / Intereses / Cuotas	1.800.000	1.864.980	1.921.116	1.978.941	2.044.247
Utilidad antes de impuestos	33.522.787	46.923.455	57.569.155	68.841.065	191.347.232
Impuesto renta	11.732.975	16.423.209	20.149.204	24.094.373	66.971.531
Utilidad después de impuestos	21.789.811	30.500.246	37.419.951	44.746.692	124.375.701
Reserva legal	2.178.981	3.050.025	3.741.995	4.474.669	12.437.570
Utilidad repartible o pérdida del ejercicio	19.610.830	27.450.221	33.677.956	40.272.023	111.938.131

Fuente: Propia.

8.11 Indicadores Financieros TIR y VPN

Tabla 26.

Indicadores financieros TIR y VPN.

TNA de inversión alternativa	10%
Nativo Fresh	
TIR	23,75%
VAN	\$116.815.011,91
RELACION COSTO/BENEFICIO	\$1,91
PAYBACK	2,66
Cantidad de Años	

Fuente: Propia.

8.12. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.

El análisis financiero desarrollado para el emprendimiento Nativo Fresch permitió evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto orientado a la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto para el año 2026.

A partir de las proyecciones de ingresos, costos, gastos operativos y requerimientos de inversión, se identificó que el proyecto presenta capacidad para generar rentabilidad y sostenibilidad financiera en el mediano plazo, siempre que se mantenga un adecuado control administrativo, operativo y comercial.

Los resultados obtenidos mediante herramientas financieras como el flujo de caja, el punto de equilibrio, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), evidencian que el emprendimiento posee condiciones favorables para su ejecución, debido a que los ingresos proyectados permiten cubrir los costos de operación y generar utilidad para los socios.

De igual manera, el estudio financiero permitió identificar que existe una demanda potencial para la comercialización de tilapia fresca en el mercado local, especialmente en distribuidores, restaurantes y consumidores interesados en productos frescos, saludables y de origen regional.

El análisis también demuestra que la implementación de estrategias de comercialización, control de costos y fortalecimiento de alianzas comerciales puede incrementar la competitividad y estabilidad financiera del negocio en el largo plazo.

En este sentido, se concluye que Nativo Fresch representa una alternativa empresarial viable dentro del sector piscícola local, con posibilidades de crecimiento y fortalecimiento

económico, contribuyendo al desarrollo regional y al fortalecimiento de la producción alimentaria en el departamento de Nariño.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Analizar las características del mercado de pescado en el municipio de Pasto, el estudio de mercado permitió identificar que existe una demanda constante de tilapia fresca en el municipio de Pasto, especialmente por parte de distribuidores, restaurantes y consumidores finales. Asimismo, se evidenció que los clientes valoran factores como la frescura, la calidad del producto, el abastecimiento continuo y la procedencia local, aspectos que representan oportunidades comerciales para el emprendimiento Nativo Fresch.

El desarrollo del estudio técnico y organizacional permitió establecer que el emprendimiento requiere el cumplimiento de condiciones sanitarias, legales y operativas relacionadas con permisos de producción acuícola, buenas prácticas de manufactura, manejo adecuado del recurso hídrico y formalización empresarial. Además, se identificó que el municipio de Pasto presenta condiciones favorables para el desarrollo de actividades piscícolas orientadas a la comercialización de tilapia fresca.

El análisis financiero evidenció que el proyecto presenta viabilidad económica debido a que las proyecciones de ventas, ingresos y rentabilidad permiten cubrir los costos y gastos operativos del negocio. Los indicadores financieros proyectados reflejan condiciones favorables para la sostenibilidad del emprendimiento, permitiendo visualizar oportunidades de crecimiento y fortalecimiento comercial en el mercado local.

Recomendaciones

- Fortalecer continuamente las estrategias de comercialización y posicionamiento de marca para aumentar la participación en el mercado local.
- Implementar controles permanentes de calidad e inocuidad alimentaria que permitan garantizar la frescura y trazabilidad del producto.
- Establecer alianzas comerciales con distribuidores, restaurantes y establecimientos gastronómicos del municipio para asegurar estabilidad en las ventas.
- Mantener una adecuada planificación financiera y administrativa que permita controlar costos operativos y mejorar la rentabilidad del negocio.
- Gestionar procesos de capacitación técnica relacionados con producción piscícola sostenible, manejo sanitario y buenas prácticas acuícolas.
- Evaluar en el futuro nuevas líneas de producto como tilapia fileteada, empacada o con valor agregado para ampliar el mercado objetivo.

REFERENCIAS

- Armero Meneses, C. A. (2018). Optimización de la producción de alevines de tilapia roja en sistemas piscícolas colombianos. Universidad Nacional de Colombia.
- Agudelo López, J. F. y Ramírez Gutiérrez, P. A. (2022). *Plan de negocio para la producción de tilapia roja en la subregión de Urabá. Caso de estudio Finca Hermanos Causil*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP). (2026). *El pescado gana relevancia en la alimentación nacional: aumento significativo en los últimos 10 años*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Dávila Ramírez, G., Garcés Hidalgo, M. y Martínez Trejo, R. (2001). *Capacitación y asistencia técnica en piscicultura para pequeños productores del departamento de Nariño*. Universidad de Nariño.
- Federación Colombiana de Acuicultores (FEDEACUA). (2022). *Lineamiento técnico para fomentar el consumo de pescado en Colombia*. FEDEACUA.
- García Hernández, L. A. y Morales Pinto, J. C. (2009). *Plan de negocios para el montaje de un criadero de peces en el municipio de Pasto*. Universidad de Nariño.
- Maeda Martínez, A. N. (2023). *Acuicultura y desarrollo regional sostenible en América Latina: el caso de la tilapia*. Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste.
- Ospina Franco, A., Velez, A. y Burneo, M. (2016). Red empresarial como estrategia asociativa organizacional para producción y comercialización de trucha en el municipio de Pasto, Nariño Colombia. *Orinoquia*, 20(2), 62–71.
- Saavedra Martínez, M. (2006). *Manejo del cultivo de tilapia*. Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL.
- Sarmiento Barrios, S., Zabaleta, L., Rodríguez Rey, J. A. y Pérez Galán, R. (2021). Policultivo de tilapia roja y cachama blanca bajo estándares NTC 5700 en Colombia. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 22(1), 1–14.

RESUMEN DE EMPRENDIMIENTO

Concepto del negocio.

Nativo Fresch es un emprendimiento orientado a la producción y comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto, departamento de Nariño. La empresa se desarrollará dentro del sector agroalimentario y piscícola, enfocándose en ofrecer productos frescos, saludables y de alta calidad para distribuidores, restaurantes y consumidores finales.

La actividad económica del proyecto se relaciona con los códigos CIIU 4631, 4723 y 1012, correspondientes al comercio y procesamiento de productos alimenticios y pesqueros.

La misión de la empresa consiste en ofrecer tilapia fresca de calidad mediante procesos responsables y sostenibles que contribuyan a la seguridad alimentaria y al fortalecimiento de la producción regional.

La visión se orienta a consolidarse como un emprendimiento reconocido en el mercado local por la calidad, frescura y confiabilidad de sus productos piscícolas.

El proyecto busca satisfacer la creciente demanda de pescado fresco en el municipio de Pasto, aprovechando las oportunidades existentes dentro del mercado alimentario local y fortaleciendo el desarrollo económico regional.

Potencial del Mercado en Cifras.

Los resultados de la investigación de mercados permitieron identificar una demanda favorable para la comercialización de tilapia fresca en el municipio de Pasto.

El 89,8% de los distribuidores encuestados manifestó comercializar actualmente tilapia fresca, mientras que el 61,2% indicó disposición de compra semanal entre 10 y 20 kilogramos del producto.

Además, el 89,8% expresó interés en establecer alianzas con productores locales, evidenciando oportunidades de abastecimiento y comercialización para el emprendimiento.

El estudio también identificó que la frescura, calidad y estabilidad en la entrega representan los factores más valorados por los clientes potenciales.

Ventajas competitivas y propuesta de valor.

Nativo Fresch presenta ventajas competitivas relacionadas con:

- Comercialización de tilapia fresca de origen local.
- Mayor control de calidad y frescura del producto.
- Cercanía con el mercado objetivo.
- Reducción de tiempos de distribución.
- Implementación de prácticas responsables y sostenibles.
- Posibilidad de generar relaciones directas con distribuidores y restaurantes.

La propuesta de valor del proyecto se basa en ofrecer tilapia fresca, segura y de alta calidad, garantizando trazabilidad, abastecimiento confiable y atención eficiente a los clientes del mercado local.

Resumen de las inversiones requeridas.

Tabla 27.

Resumen de las inversiones requeridas.

Concepto.	Valor aproximado. COP \$
Equipos y herramienta.	\$ 2.973.850
Adecuación e infraestructura.	\$ 120.000.000
Capital de trabajo.	\$ 45.000.000
Insumos y materia prima	\$ 18.000.000
Transporte y logística	\$ 10.000.000
Gastos administrativos	\$ 4.774.767

Total	\$ 200.748.617
Fuente: Propia.	