

---

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AREQUIPE A BASE DE  
PAPA Y ARRACACHA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ - AREQUIPES  
AMOYACÁ S.A.S**



**TANIA CAROLINA TELLEZ JIMÉNEZ  
HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS  
NELLY ALEJANDRA RODRÍGUEZ LONDOÑO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE MERCADEO BOGOTÁ-  
COLOMBIA**

**2016**

---

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AREQUIPE A BASE DE  
PAPA Y ARRACACHA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ - AREQUIPES  
AMOYACÁ S.A.S**



**TANIA CAROLINA TELLEZ JIMÉNEZ  
HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS  
NELLY ALEJANDRA RODRÍGUEZ LONDOÑO**

**Proyecto de grado para optar al título de Tecnólogo(a) en Gestión de Mercadeo**

**Director**

**CARLOS PAERES**

**Administrador de Empresas, M. Sc**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS FACULTAD DE  
CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE MERCADEO BOGOTÁ-  
COLOMBIA**

**2016**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

En este presente documento agradecemos a nuestros padres y familiares por el acompañamiento en nuestras metas trazadas, lograr el objetivo hacia mejor futuro.

De manera especial agradecemos al docente Ferney Bohanerges por su acompañamiento,

enseñanzas, dedicación y gestor de este proyecto, ya que encamino nuestras ideas

hacia un mejor ideal.

---

---

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 Introducción .....	11
1.2 Justificación.....	13
1.4 Descripción Producto .....	16
1.5 Declaración estratégica de la empresa .....	17
1.5.1 Razón social.....	17
1.5.2 Tipo de sociedad.....	17
1.5.3 Misión.....	17
1.5.4 Visión.....	18
1.5.5 Valores.....	18
1.6 Organización de la empresa .....	18
1.7 Análisis Del Contexto .....	19

---

1.7.1 Análisis del Contexto Global:.....	19
1.7.2 Análisis del Contexto Legal .....	24
2. FUNDAMENTO TEÓRICO .....	27
2.1 Marco teórico y estado del Arte .....	27
2.4 Fundamento Teórico .....	33
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	47
3.1 Objetivo General .....	47
3.2 Objetivos Específicos .....	47
3.3 Diseño de la investigación.....	48
3.3.1 Definición de metodología .....	48
3.3.2 Muestreo .....	48
3.4 Conclusiones estratégicas en función de los objetivos de investigación .....	50
PLAN ESTRATÉGICO.....	51
4.1 Análisis estático y dinámico.....	51

---

4.1.1	Análisis situacional (Matriz DOFA Amoyacá) .....	51
4.1.2	Análisis de competencia (Matriz MPC) .....	54
4.1.3	Segmento de mercado.....	57
4.1.4	Estimación de la demanda y proyección de mercados .....	59
4.2	Planteamiento estratégico.....	60
4.2.1	Análisis estratégico.....	60
4.2.2	Objetivo General del Plan de Mercadeo.....	63
4.2.3	Declaración estratégica.....	64
4.2.4	Declaración estratégica.....	64
4.2.5	Definición de indicadores de gestión para el plan de mercadeo. ....	67
5.	PLAN TÁCTICO.....	68
5.1	Tácticas de Producto .....	68
5.1.1	Propuesta de valor del producto y/o servicio .....	68
5.1.2	Mapa del servicio .....	70

---

5.1.3 Plan complementario de servicio y atención al cliente .....	70
5.2 Tácticas de Precio.....	71
5.2.1 Precio neto .....	71
5.2.2 Precio de venta al público.....	71
5.2.3 Estrategias de fijación de precio .....	71
5.3 Tácticas de comunicación .....	72
5.3.1 Concepto de comunicación y/o ejes Comunicativos .....	72
5.3.2 Declaración de identidad de marca.....	73
5.3.3 Publicidad .....	73
5.3.4 Promociones de ventas .....	73
5.3.5 Merchandising y gestión en punto de venta .....	73
5.3.6 Marketing directo .....	74
5.3.7 Otros .....	74
5.4 Tácticas de Plaza y distribución .....	74

---

5.4.1 Canales .....	74
5.4.2 Cobertura .....	76
5.4.3 Estrategias de ventas y negociaciones .....	76
6. RESULTADOS FINANCIEROS .....	77
6.1 Punto de Equilibrio.....	77
6.2 Estado de resultados a 1 año .....	77
6.2.1 Ventas (Objetivo de ventas o general de plan de mercadeo).....	77
6.2.2 Costo de ventas (Costos directos e indirectos de fabricación) .....	77
6.2.3 Gastos de administración (Gastos en estructura organizacional, nominas, equipos, infraestructura, etc) .....	78
6.2.4 Gastos de ventas (Presupuesto del plan estratégico y táctico) .....	81
7. ANEXOS .....	81
8. Bibliografía.....	111

---

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	14
TABLA 2 FICHA TÉCNICA DE LA ARRACACHA. ....	38
TABLA 3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	46
TABLA 4 DOFA.....	48
TABLA 5.....	50
TABLA 6.....	54
TABLA 7 CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA.....	56
TABLA 8 MATRIZ ANSOFF.....	57
TABLA 9 DECLARACIÓN ESTRATÉGICA.....	59
TABLA 10 INDICADORES.....	62
TABLA 11 PRECIO DE VENTA. ....	72
TABLA 12 COSTOS DE FABRICACIÓN.....	72
TABLA 13 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	73
TABLA 14 MUEBLES Y ENSERES.....	73
TABLA 15 ACTIVOS INTANGIBLES.....	73
TABLA 16 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL.....	74
TABLA 17.....	74
TABLA 18.....	74
TABLA 19.....	74

---

## **INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 ESLABÓN DE LA INDUSTRIA DE LA LECHE EN COLOMBIA.....	12
FIGURA 2 CUENCAS LECHERAS EN COLOMBIA.....	13
FIGURA 3 ORGANIGRAMA.....	16
FIGURA 4PIRÁMIDE DE MASLOW.....	30
FIGURA 5 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL AREQUIPE.....	33
FIGURA 6 MAPA DEL SERVICIO.....	65

## **INDICE DE ILUSTRACIÓN**

ILUSTRACIÓN 1 PRESENTACIÓN 750 GRAMOS.....	64
ILUSTRACIÓN 2 PRESENTACIÓN 250 GRAMOS. ....	64
ILUSTRACIÓN 3 DECORACIÓN DEL PUNTO DE VENTA:.....	65

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1 MODELO DE CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS – S.A.S.....	76
ANEXO 2 TABULACIÓN.....	84
ANEXO 3 DECRETO NÚMERO 539 DE 2014.....	93
ANEXO 4 FICHA TECNICA PAPA. ....	103
ANEXO 5 REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS.....	105

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Introducción**

El factor primordial para realizar este proyecto, es dar a conocer un producto novedoso a base de leche unificado con papa y arracacha, aprovechando los recursos naturales ofrecidos por Boyacá, de esta manera obtener un producto natural, con un sabor agradable al paladar.

Para este fin se está desarrollando un proceso de mercadeo, validando la viabilidad del producto, tomando punto de partida la aceptación en el mercado y el gran aporte de nutrientes que favorecen la salud del consumidor.

El arequipe es un dulce elaborado con leche pasteurizada, obtenido por concentración térmica de los sólidos propios de la leche, sumados con el azúcar primordialmente la sacarosa y su principal ingrediente; la papa o la arracacha. Este postre es considerado viscoso y posee una característica que lo hace ser muy apetecido, pues puede ser acompañado con galletas, panes y otros alimentos. (Villegas V & Cubillos, 2013).

Al evidenciar una necesidad en el mercado de los alimentos dulces, específicamente con sabores novedosos y únicos, busca ofrecer un valor agregado en

---

cada uno de los productos que se proyecta en la participación del mercado. Uno de los motivos fundamentales de esta idea de negocio radica en la importancia que tiene el consumo de la leche, como materia prima con grandes beneficios para la salud y nutrición de las personas por ejemplo: la leche pasteurizada, el yogurt, el kumis y los quesos.

Adicionalmente la papa y la arracacha genera nutrientes importantes en el cuerpo humano, estos también contribuyen beneficios digestivos, el hígado, la vesícula, como para las enfermedades como la artritis. Por tanto el complemento de cada uno estos componentes (leche, papa y arracacha); en el producto hace un producto único y saludable.

---

## **1.2 Justificación**

El propósito de este proyecto es exponer al público un producto novedoso, el cual se fabrica a base de papa o arracacha. Este será un alimento nutritivo que podrá satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores a través de contribución en calcio, proteínas de leche y una baja tasa de materias grasas.

Este producto por sus grandes aportes nutricionales, son el complemento perfecto en la alimentación de niños en periodo de crecimiento y aquellos deportistas que necesiten incluir en su dieta alimentos energéticos con bajas calorías.

Arequipes **Amoyacá**, emerge inicialmente con sus dos presentaciones personal y familiar a base de papa o arracacha, con una receta familiar.

Este producto quiere recalcar los sabores y nutrientes que nos brinda el campo boyacense, el cual está retomando su fuerza y vitalidad, logrando producir una gran cantidad de alimentos claves para el desarrollo del arequipe.

Estos arequipes se prepararan con recetas tradicionales, que han venido heredándose durante muchos años y hoy quieren darse a conocer en la capital de país. Para mostrar un producto de sabor único e irresistible, así como para mostrar la herencia boyacense de su campo y cultura.

---

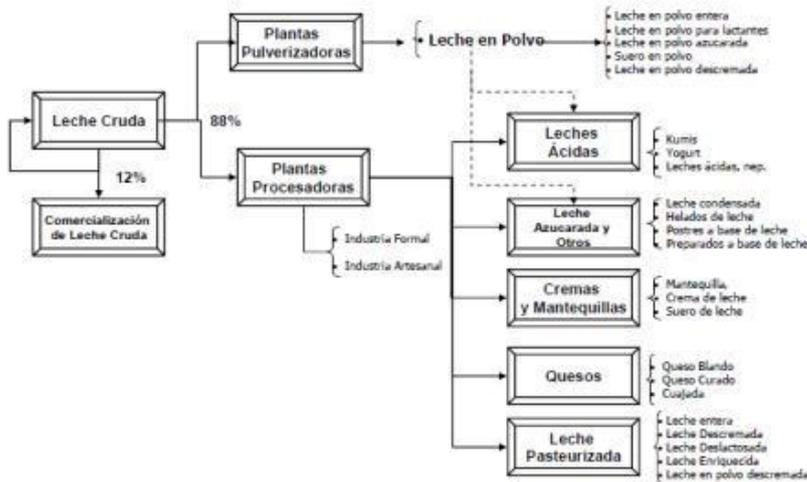
### 1.3 Antecedentes.

Existe una gran diversidad de empresas Colombianas que se encargan de la producción de alimentos derivados de la leche, algunas de ellas son: Alpina, Algarra, Parmalat y Colanta; entre las más reconocidas habitualmente.

La producción de alimentos se centra a partir de la leche cruda como materia prima de fabricación. Con ella se elaboran variedad de productos como: quesos, yogurt, kumis, arequipes, sueros, cremas, leche en polvo, entre otros.

La producción de la leche cruda puede ser del ganado ovino, caprino y bovino, aunque son muy similares, independiente del tipo de animal, sus componentes poseen niveles de concentraciones químicas diferentes. En Colombia la producción lechera se deriva principalmente de ganado bovino.

**FIGURA 1 ESLABÓN DE LA INDUSTRIA DE LA LECHE EN COLOMBIA.**



Fuente: (CNL, 2010)

A continuación se expone un mapa con las zonas productoras de leche en Colombia:

**FIGURA 2 CUENCAS LECHERAS EN COLOMBIA**



Fuente: (SIC, 2012)

Sobre el Arequipe:

El proceso de producción del arequipe o dulce de leche se realiza a través del tratamiento térmico de la leche de vaca y azúcares que se concentran hasta lograr una consistencia semilíquida a la cual se le pueden mezclar sabores como coco, vainilla,

caramelo, canela, entre otros. Para nuestro caso y como objetivo del presente estudio está la inclusión de sabores a papa o arracacha.

#### 1.4 Descripción Producto

**TABLA 1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO**

<b>FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>AREQUIPES AMOYACÁ SAS</b>
<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	<b>PRODUCTO DE AREQUIPE CON INGREDIENTES PRINCIPALES DE PARA O ARRACACHA</b>
<b>INGREDIENTES</b>	•1500 Cm <sup>3</sup> de leche
	•1lb de papa o arracacha
	•1lb de azúcar
	•250g de panela
	•Escencia de vainilla o canela.
<b>PREPARACION</b>	1. Se reparte la leche de a 750 cm <sup>3</sup> una parte se lleva al fuego con el azúcar y la panela y se deja hervir 5 minutos.
	2. La otra parte de leche se licua con la papa o arracacha (la papa y arracacha deben estar peladas y lavadas con agua caliente).
	3. El jugo obtenido de la papa o arracacha se mezclan con el del punto 1.
	4. Se deja hervir hasta que la mezcla quede totalmente homogénea.
	5. Se baja del fuego y se agregan las esencias y se mezcla.

Fuente: <http://documents.tips/documents/arequipe-de-papa-preparacion-arekipapa.html>

---

## **1.5 Declaración estratégica de la empresa**

### **1.5.1 Razón social**

AREQUIPES AMOYACÁ SAS

### **1.5.2 Tipo de sociedad**

SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS).

La SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA, es una sociedad de capitales, cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objetivo social. LEY 1258 DE 2008  
ARTICULO N. 2.

PERSONALIDAD JURIDICA la sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formara una persona jurídica distinta de sus accionistas.(LEY 1258 DE 2008, 2008).

### **1.5.3 Misión**

Posicionarnos como empresa comercializadora de Arequipe, hecho a base de papa o arracacha. Tendrá el toque casero y tradicional de los boyacenses el cual distingue a la marca, acompañado de un servicio al cliente diferenciado.

---

#### **1.5.4 Visión**

Entrar al mercado de productos alimenticios para el 2020, poder localizar la marca en el top onmind de los consumidores, por sus sabores únicos y nutritivos.

#### **1.5.5 Valores**

**PUNTUALIDAD:** Generar disciplina cumpliendo con los compromisos, mostrando al cliente eficacia orden y carácter.

**RESPECTO:** Reconocer el interés colectivo e individual, generando el sentido de obediencia y acatamiento.

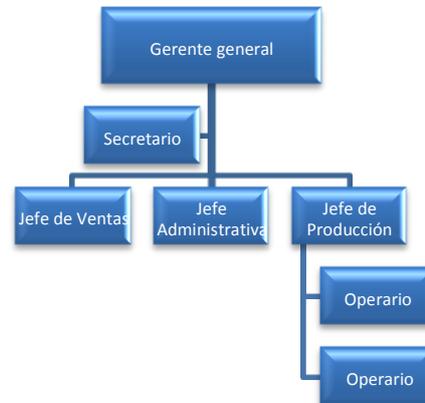
**TRANSPARENCIA:** Realizar una gestión de forma objetiva, clara y eficaz.

**INTEGRIDAD:** Se actúa de forma honesta, sincera, coherente.

**ACTITUD DE SERVICIO:** Generar un buen trato al cliente de forma eficaz, empatía y amabilidad.

### **1.6 Organización de la empresa**

#### **FIGURA 3 ORGANIGRAMA**



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

## **1.7 Análisis Del Contexto**

### **1.7.1 Análisis del Contexto Global:**

Canadá actualmente, está clasificado entre los países más desarrollados del mundo. Esto, debido a su infraestructura, inversiones, extensión territorial y nivel de vida de su población; es decir, a un nivel económicamente sustentable. (Grupo Turismo Total, 2015).

Ocupa el primer lugar de la clasificación de la EconomicIntelligenceUnit en cuanto al entorno global de negocios para el período 2004-2008. Ya que el amplio territorio canadiense y su nivel de integración comercial con Estados Unidos, se han encargado de definir la estructura actual de transporte de carga de este país, caracterizada por la interconexión con el territorio estadounidense como puente para el ingreso de mercancías. (BloggerExpocanada, 2007).

---

Canadá, permiten el acceso de productos a su territorio, sin ninguna dificultad.

No obstante, existen alternativas en servicio directo desde Colombia vía aérea y marítima, en la primera de ellas hacia el aeropuerto Pearson Internacional, ubicado en la ciudad de Toronto, y en la segunda, hacia los puertos de la costa occidental y oriental Canadiense, Vancouver y Halifax respectivamente.(BloggerExpocanada, 2007).

Canadá cuenta con una amplia infraestructura portuaria, que se extiende a lo largo de la costa oriental y occidental, lo cual ha permitido la construcción de más de 200 puertos y subpuertos, que en su gran mayoría satisfacen la demanda de comercio del país. (BloggerExpocanada, 2007).

El país cuenta con más de siete puertos de gran importancia, sin embargo el transporte marítimo desde Colombia hacia Canadá tiene principalmente como destino final los siguientes puertos: Halifax (Nueva Escocia), Montreal (Quebec), Toronto (Ontario), Vancouver (Columbia Británica), que gozan de autonomía en su administración. (BloggerExpocanada, 2007).

Colombia ha mejorado su infraestructura considerablemente. El proceso de desregulación que comenzó a principios de la década de los noventa tuvo énfasis en la

---

modernización de la infraestructura en áreas específicas clave para alcanzar competitividad global. (BloggerExpocanada, 2007).

El sector privado puede participar en proyectos de infraestructura a través de las siguientes modalidades: concesiones, servicios directos de provisión, asociación con compañías propiedad del gobierno, y adquisición de compañías de propiedad del gobierno. (BloggerExpocanada, 2007).

Para el año 2012, la ganadería de leche genera un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos del sector agropecuario. La mayor parte de los productores de leche combina la producción agrícola con la ganadera y ésta se encuentra muy dispersa en el país, razón por la cual, en el desarrollo del sector se hace necesario propiciar las economías de escala en la producción y comercialización de leche, la transferencia y adopción de tecnologías. En la actividad agroindustrial la cadena proporcionaba al 2003, 13 mil empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial.(Delegatura de Protección de la Competencia,2008).

A su vez, el sector lácteo en el año 2008 representó un 25% del producto interno bruto (PIB) pecuario y para el año 2012 representó un 10,2%.(Bohórquez, Buitrago, Joya, & Montaña, 2012). (Federación Colombiana de Ganaderos, 2009) indicó que en la actividad de la producción primaria, se encuentran aproximadamente 400 mil pequeños ganaderos,

---

por lo que se puede afirmar que la estabilidad de la cadena es muy importante en la medida en que representa los ingresos de un número considerable de familias en el país.

3.2. Comercio exterior Respecto de la dinámica exterior de la producción nacional de leche y derivados lácteos, el(Consejo Nacional Lácteo, 2010) muestra los inicios de esta actividad desde finales de la década de los 90, presentando una 48 tendencia creciente hasta el año 2009, luego del cual cayó drásticamente, debido principalmente al cierre del mercado venezolano. Sobre la incidencia del mercado venezolano en la dinámica exterior de los productos lácteos, y con datos disponibles hasta el 2005, el (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Y Instituto Interamericano de Cooperación, 2006)indicó que: “el mercado venezolano ha sido la principal canasta de las exportaciones de derivados lácteos, participando en el año 2004 con el 89% del total de divisas es beneficioso disponer de un mercado como Venezuela ya que le permite a la industria tener más destreza en su penetración. Sin embargo, lo mejor es diversificar los puntos de destino para no tener sorpresas en pérdidas de cierres de mercado”. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR., 2010) estableció que para el periodo comprendido entre 2000 y 2009, el principal producto comercializado fue la leche en polvo.

Después de este producto sigue en importancia la leche líquida concentrada y sin concentrar. Continúan en orden de importancia la leche evaporada y la leche condensada. De acuerdo con el (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR., 2010)las importaciones se refieren principalmente a los productos: leche en polvo, suero desmineralizado y otros tipos de suero. Respecto al origen de las importaciones, en el

---

caso de la leche en polvo se desataca el protagonismo de los mercados de Uruguay, Nueva Zelanda, Chile, Argentina, y Ecuador para el periodo 2000 a 2003. Para el periodo 2008 a 2009, se destacan como principales sitios origen de las importaciones, los mercados de Estados Unidos, y en menor medida de Ecuador y Nueva Zelanda. Para el caso de la leche condensada el país de origen de las importaciones es Venezuela. Entre 2008 a mayo de 2013, el año de mayor volumen de importaciones de leche en polvo fue en el año 2012 con 91.664 toneladas.

En Perú las fortalezas dadas en el sector lácteo son las siguientes. La poca participación actual de las cadenas de supermercados en las ventas minoristas (30 %), hace que los “retails” posean un bajo poder derivado de su posición de dominio de mercado para láctea se encuentra verticalmente integrada a lo largo de la cadena, desde el acopio de la leche hasta su distribución, lo que le permite ser eficiente, mantener precios competitivos, incrementar el valor agregado de la producción y bloquear el ingreso nuevos actores. Su altísima concentración de mercado le confiere un gran poder negociador ante los ganaderos, proveedores de la materia prima, hacia los canales de venta minoristas y con el Gobierno. (Ministerio de agricultura del Perú, 2010).

---

### **1.7.2 Análisis del Contexto Legal**

Las recomendaciones de política se realizan en marco de la problemática actual que tiene la cadena láctea colombiana. En primera instancia y teniendo en cuenta la cantidad de acuerdos comerciales internacionales firmados por Colombia en los que se viene presentando una desgravación de los aranceles a las importaciones de leche y demás productos lácteos, que aunque no han establecido de manera inmediata un arancel cero y se mantienen contingentes de cantidad, si se hace de manera gradual por lo que en unos años habrá total desregulación para estos productos que son básicos en la canasta familiar de los colombianos y que son un componente esencial de la seguridad alimentaria de nuestro país, se propone realizar alianzas productivas desde el MADR que involucren a los diferentes eslabones de la cadena láctea y a su vez, mejorar los sistemas de incentivos a la industria con el fin de que les resulte económicamente más viable comprar leche nacional que importar leche en polvo y reconvertirla (Delegatura de Protección de la Competencia,, 2008). Tales incentivos pueden traducirse en gestión del gobierno para crear enlaces para la industria con mercados externos como los de países latinoamericanos para comercializar estos productos, con el condicionamiento de que absorban en primera medida la producción nacional del sector y dejen como segunda opción las importaciones ( Delegatura de Protección de la Competencia,, 2008).

Tiene relación con lo anterior, realizar inversiones que le permitan al ganadero incursionar en el eslabón del procesamiento industrial con la finalidad que no solo se

---

dedique a la venta de leche cruda sino pueda también vender leche en polvo (Delegatura de Protección de la Competencia, 2008). Esto sin duda requerirá que los ganaderos se asocien y puedan desarrollar economías de escala.

Respecto a uno de los principales problemas que agobia el sector lácteo colombiano, como lo es la informalidad traducida en agentes compradores de leche cruda que realizan las operaciones de una manera invisible, sin reportar el precio que pagan por esa leche a la USP y que están absorbiendo aproximadamente la mitad de la producción nacional de leche cruda, se propone en este espacio una segunda recomendación de política encaminada a identificar, vía censo pecuario u otro mecanismo alternativo, a aquellos agentes compradores de leche cruda que no aparecen en las bases de datos de compras y que impactan significativamente este mercado, con el fin de incorporarlos a la formalidad y realizarles el seguimiento a cantidades y precios por leche cruda que están manejando (Delegatura de Protección de la Competencia, 2008). Lo anterior con el fin de poder realizar un control de precios más efectivo en defensa del eslabón primario de la cadena láctea, pues aquellos agentes que reportan de manera mensual sus cifras de precios y volúmenes a la USP en su mayoría cumplen con la reglamentación pues manejan sus 94 negocios de manera visible a las autoridades, pero aquellos “invisibles” están impactando negativamente el mercado y en especial al ganadero, pues manejan precios que no pasan por control de ninguna autoridad estatal (Delegatura de Protección de la Competencia, 2008).

---

En cuanto al problema que se viene presentando en torno a los lactosueros, es importante que Entes del Estado como MADR, INVIMA y SIC en cabeza del Gobierno nacional, y la industria láctea trabajen mancomunadamente en la reglamentación sobre derivados lácteos que incluya este tipo de productos. Se desarrollen campañas de capacitación al consumidor para que éste aprenda a diferenciar entre una bebida (mezcla) láctea y la leche. De igual manera, es importante que se regule y se monitoree el cumplimiento, respecto a la manera en que los lactosueros deben ser exhibidos en los diferentes canales de comercialización y el contenido de sus etiquetas, con el fin de dar claridad y transparencia en la información que se da a los consumidores de estos productos ( Delegatura de Protección de la Competencia, 2008).

De acuerdo a la normatividad regida por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos), indica que AREQUIPES AMOYACÁ debe contener un registro sanitario; este documento es expedido por la autoridad sanitaria competente, por el cual se autoriza a una persona jurídica envasar, fabricar e importar un alimento con destino al consumo humano. (Invima, 2012).

Adicional se debe generar un permiso sanitario el cual es expedido por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, Invima, por el cual se autoriza fabricar vender alimentos de consumo humano en el territorio nacional ((Decreto No. 4444 de 2005, 2005). Una de las excepciones es el arequipe el cual es amparado en el permiso sanitario.

---

## **2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Marco teórico y estado del Arte**

#### Definición de Alimentación Saludable

La alimentación saludable está en boca de todos, aunque solo sea en forma de palabras y no tengamos muy claro qué es. A día de hoy, nadie duda de que "comer sano" o "alimentarse bien" es clave para mantener la salud. Hay estudios que lo respaldan. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), de los diez riesgos que más perjudican a la salud, seis están relacionados de forma directa con la alimentación, y causan el 40% de los fallecimientos. Ante los datos, parece obvio que comer bien es la base para estar sanos. Ante los platos, sin embargo, no siempre tomamos buenas decisiones: cuando llega la hora de escoger los alimentos, prepararlos y degustarlos, nos alejamos de una dieta saludable, a veces por capricho y, otras, por desconocimiento. Para dar solución a esto último, el siguiente artículo pone sobre la mesa qué es la alimentación saludable, cuáles son sus características y qué diferencia hay entre una dieta variada y una dieta equilibrada.

#### ¿QUÉ ES LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE?

El GREP-AEDN, un grupo de expertos en nutrición que se formó en 2005 en el seno de la Asociación Española de Dietistas-Nutricionistas, acaba de llegar a un consenso acerca del concepto "alimentación saludable". Se trata de un paso significativo para la mejora de la salud pública si se tiene en cuenta que, en opinión de la OMS, mejorar la nutrición

---

podría ser el factor aislado más importante para reducir las enfermedades en Europa. En esta línea, el objetivo del GREP-AEDN ha sido "promocionar la salud pública mediante una propuesta que refleje las evidencias científicas disponibles sobre la relación entre alimentación y salud".

Dieciséis dietistas-nutricionistas procedentes de los muy diferentes ámbitos en los que estos profesionales sanitarios desarrollan sus competencias, han participado en la elaboración de la definición consensuada de la "alimentación saludable". Como justificación señalan que, aunque existen múltiples definiciones sobre este concepto, estas son, en ocasiones, controvertidas.

Una alimentación saludable es, para el GREP-AEDN, aquella que permite alcanzar y mantener un funcionamiento óptimo del organismo, conservar o restablecer la salud, disminuir el riesgo de padecer enfermedades, asegurar la reproducción, la gestación y la lactancia, y que promueve un crecimiento y desarrollo óptimos. Debe ser satisfactoria, suficiente, completa, equilibrada, armónica, segura, adaptada, sostenible y asequible.

## **2.2 Características Principales de la Alimentación Saludable**

La definición de "alimentación saludable" incorpora diversos conceptos -como armonía, equilibrio o sostenibilidad- que pueden generar dudas. Por ello, el GREP-AEDN los ha

---

detallado uno a uno, para evitar ambigüedades. De este modo, para que nuestra alimentación se considere saludable, debe ser:

- **Satisfactoria:** agradable y placentera para los sentidos.
- **Suficiente:** que cubra las necesidades de energía, en función de las necesidades de las diferentes etapas o circunstancias de la vida.
- **Completa:** que contenga todos los nutrientes que necesita el organismo y en cantidades adecuadas.
- **Equilibrada:** con una mayor presencia de una amplia variedad de alimentos frescos y, sobre todo, de origen vegetal, y con una escasa o nula presencia tanto de bebidas alcohólicas como de alimentos con baja calidad nutricional.
- **Armónica:** con un equilibrio proporcional de los macronutrientes que la integran.
- **Segura:** sin dosis de contaminantes biológicos o químicos que superen los límites de seguridad establecidos por las autoridades competentes, o exenta de tóxicos o contaminantes físicos, químicos o biológicos que puedan resultar nocivos para individuos sensibles.
- **Adaptada:** que se adapte a las características individuales (situación fisiológica y/o fisiopatológica), sociales, culturales y del entorno del individuo.

- 
- **Sostenible:** que su contribución al cambio climático sea la menor posible y que priorice los productos autóctonos.
  - **Asequible:** que permita la interacción social y la convivencia y que sea viable desde el punto de vista económico para el individuo.

### **2.3 ¿Dieta Variada o Equilibrada?**

En el año 2006, la Comisión Europea publicó un Eurobarómetro denominado 'Salud y alimentos'. En él preguntó a una muestra representativa de la población europea qué creía que definía a una alimentación saludable. La mayoría respondió "seguir una dieta equilibrada", pero también "consumir una variedad de diferentes alimentos".

Tan solo un año después, se publicó el libro 'Nutrición en Salud Pública', en el que el doctor Miguel Ángel Royo detalló dos cuestiones:

1. Por una parte, que pese a que la variedad dietética puede mejorar el perfil nutricional de la alimentación, también puede modificar el umbral de saciedad y, por tanto, incrementar la cantidad de alimentos ingeridos.
2. Por otra parte, que en poblaciones con un patrón dietético de carácter occidental, una mayor variedad de la dieta se asocia a un mayor consumo de alimentos muy procesados y con alta densidad energética.

---

Como ello puede influir en el desarrollo y mantenimiento de la obesidad, este experto en salud pública y nutrición señaló que "parece razonable redirigir la recomendación de consumir una dieta variada hacia aquellos alimentos considerados saludables, tales como cereales (sobre todo integrales), frutas y verduras". Tal como se detalló en este artículo de EroskiConsumer, conviene desconfiar del concepto "dieta variada" o "comer de todo" en el contexto actual, en el que existe una gran oferta de alimentos no saludables con "enemigos invisibles". De hecho, estudios publicados en 2001, 2003, 2006 y 2011 han señalado que cuanto mayor es la variedad dietética, mayor es el riesgo de sufrir obesidad.

Así, si bien el GREP-AEDN ha incorporado el equilibrio de la dieta como un aspecto importante a tener en cuenta en toda dieta sana, no ha incorporado la palabra "variedad" en su definición sino que la ha incluido dentro del concepto "dieta equilibrada". Como se ha detallado antes, una dieta equilibrada es para este grupo de dietistas-nutricionistas, aquella que cuenta con una mayor presencia de una amplia variedad de alimentos frescos y, sobre todo, de origen vegetal, y con una escasa o nula presencia tanto de bebidas alcohólicas como de alimentos con baja calidad nutricional. La Organización Mundial de la Salud incluye la "variedad" para definir a una dieta sana de una manera similar a la expresada por el GREPAEDN: "siga una dieta nutritiva basada en una variedad de alimentos de origen sobre todo vegetal, en lugar de animal.

Desórdenes alimentarios típicos

---

Entre los problemas que hoy en día afectan la salud, están vinculados a una deficiente alimentación, se destacan la obesidad, la bulimia y la anorexia

La obesidad es una enfermedad crónica que se caracteriza por la acumulación de grasas en el cuerpo. En tanto, entre las causas de la misma se señala justamente la inclinación por ingerir alimentos ricos en grasas saturadas, es decir, se ingresan al cuerpo una mayor cantidad de calorías de las que el mismo necesita y es capaz de sintetizar. Asimismo a esta tendencia normalmente se le suma el llevar una vida sedentaria, entonces, ambas cuestiones disponen un combo ciertamente peligroso para la salud (Definición ABC, 2007).

Por su parte, la anorexia y la bulimia son los principales trastornos alimenticios que podemos padecer los seres humanos. Vale destacarse que las mismas tienen un componente psíquico importante (Definición ABC, 2007).

En el caso de la anorexia, el enfermo come muy poco o directamente no come porque se ve con sobrepeso aunque en la mayoría de las veces no lo tenga.

Y la bulimia se caracteriza por consumir en un período corto de tiempo muchos alimentos ricos en calorías, y luego de ello, por la culpa que esto genera, se decide eliminarlos del cuerpo provocándose vómitos (Definición ABC, 2007).

Ambas enfermedades pueden ser tratadas con una psicoterapia que esté en sintonía con el caso. Mientras que la obesidad puede ser tratada a partir de una dieta balanceada, dirigida por un médico especialista, realizando actividad física y por supuesto evitando el consumo en exceso de alimentos ricos en grasas (Definición ABC, 2007).

## 2.4 Fundamento Teórico

**FIGURA 4** PIRÁMIDE DE MASLOW



Fuente: <http://saludemocionalvzla.blogspot.com.co/2013/09/la-teoria-de-70-anos-sobrela.html>

En la mente de los consumidores, la alimentación se está convirtiendo en una herramienta para prevenir enfermedades y encontrar bienestar y calidad de vida en el futuro, más que en un medio para cubrir las necesidades inmediatas de nutrición (hoy en día es más importante el llevar una dieta balanceada, consumir alimentos nutritivos y con sabores únicos

para el paladar). Según la teoría de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow en la obra *Una teoría sobre la motivación humana (A Theory of Human Motivation)* escrita en 1943, la alimentación se encuentra en la base de la pirámide de necesidades, junto con respirar, descansar, tener relaciones sexuales y mantener el

---

equilibrio en nuestro organismo. Estas son las necesidades fisiológicas imprescindibles para la supervivencia. A partir de ahí, y una vez estas están cubiertas, el ser humano aspira a alcanzar otras necesidades más elaboradas individual y colectivamente: de seguridad, afiliación al grupo, reconocimiento y, finalmente, autorrealización (Llop, 2011). Esto revela la importancia que tiene no solo el alimentarse, sino hacerlo de la mejor manera, con el fin no solo de satisfacer la necesidad de alimentarse, igualmente hacerlo con alimentos saludables y que brinden calidad al paladar.

En las últimas décadas, la alimentación ha recorrido todos los niveles de la pirámide de Maslow en las necesidades de la población occidental. Ha pasado de simplemente cubrir una necesidad fisiológica a exigir condiciones de seguridad (con la creación de organismos como la AESAN), ser una forma de pertenecer a un grupo (ejemplo de ello son los restaurantes, las comidas de negocios o para festejar días señalados...) y constituir un elemento de reconocimiento (reflejo de ello es la frase “eres lo que comes” y los análisis de los diferentes hábitos dietéticos según el nivel socioeconómico de la población). Finalmente, podemos decir que la alimentación se encuentra en el nivel de la autorrealización, en el que es una herramienta que nos hace ser conscientes de la necesidad de cuidar nuestro cuerpo y espíritu para tener una vida más satisfactoria, sana y con mayor bienestar.

En relación a esta percepción actual de la alimentación, la comunicación de los beneficios para la salud (actualmente en fase de regulación de la AESAN) irá derivando a

---

beneficios para el bienestar principalmente enfocados a las necesidades de autorrealización de los individuos. Creo que este será el camino en los próximos años. (Llop, 2011). Ya hoy en día se pueden encontrar restaurantes en los cuales la comida es llevada a nuevos niveles de preparación, donde los chef son una parte esencial de estos y con precios que hacen que solo una pequeña parte de la sociedad pueda ir a consumir estos alimentos.

¿Cómo nace el Arequipe? Para comenzar este dulce tradicional es consumido en varios países de América Latina principalmente. En Chile se lo conoce con el nombre de manjar de leche o manjar blanco; en Colombia y Venezuela se denomina arequipe; en Argentina el principal productor, dulce de leche, en Brasil, doce de leite y en México y Centroamérica, cajeta (derivado de la caja de madera que se utilizaba para empacarlo). (Empresa Dulce tentación, 2015)

El mercado del arequipe no solo podría considerarse como demanda directa, sino también como complemento para la industria de sabores tales como bebidas saborizadas y helados. (Gutiérrez Buitrago, 2014).

La forma de preparación es sencilla, normalmente con leche de vaca o de cabra y azúcar con adición de bicarbonato de sodio, se hierve hasta caramelizar el azúcar y evaporar la leche. El caramelo blando y dulce que queda de color marrón es el famoso alimento llamado arequipe.

**FIGURA 5 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL AREQUIPE**



Fuente: Información aportada por ALIMENTOS NATURALES DEL VALLE – ALIVAL.

Las grandes cosas nacen de la casualidad o de la leyenda, como en el caso del café o de arequipe. Cuenta una leyenda argentina que una criada mulata abandonó durante un largo tiempo la leche con azúcar en el fuego que estaba calentando para su amo, el militar y político, Juan Manuel Ortiz de Rosas (Buenos Aires 1793 – Swathling, 1877). Al regresar, encontró una sustancia espesa y caramelizada. Es una de las historias que se han

---

difundido indicando que allí es donde nace el AREQUIPE.(Zambrano & Salamanca, 2009).

Otros dicen que el inventor de la base del dulce de leche, es decir de la leche condensada, fue el mismo Napoleón que durante sus campañas necesitaba encontrar la manera de transportar más fácilmente la leche, elemento esencial para sus soldados, sin que esta se dañara. La leche condensada fue entonces la primera técnica de conservación de la leche. (Zambrano & Salamanca, 2009).

El arequipe se caracteriza por presentar una consistencia cremosa o pastosa, sin cristales perceptibles sensorialmente, de color ámbar brillante, sabor dulce y olor lácteo. En su elaboración participan diferentes materias primas como la leche, bicarbonato de sodio y sacarosa. La leche utilizada en la producción del arequipe debe ser de óptima calidad, por lo que es primordial que la leche cruda provenga de vacas sanas, exenta de gérmenes patógenos y sustancias extrañas (agua, preservativos, antibióticos, detergentes, pesticidas, higienizantes, féculas, entre otros) de olor y sabor característico, con un grado de acidez no mayor a 0.17% expresada como ácido láctico, ya que una acidez mayor puede presentar precipitación de la proteína y da al producto una apariencia cortada, sin brillo y no homogénea, puede utilizarse leche líquida o en polvo reconstituida, entera o parcialmente descremada de acuerdo al porcentaje final de grasa deseado (1, 5). Para el desarrollo de este estudio se utilizará leche descremada con un porcentaje medio de grasa (entre el 1.2 y 1.7% de grasa). (Gutiérrez Buitrago, 2014).

---

Uno de los principales componentes del arequipe conjuntamente con la leche es el azúcar o los edulcorantes ya que proporcionan las características de color, sabor y textura al producto final. Por definición los edulcorantes son aditivos alimentarios que confieren su sabor dulce a los alimentos y se clasifican en edulcorantes nutritivos o calóricos y no nutritivos o no calóricos o calóricos. Los edulcorantes calóricos o nutritivos son los que aportan 4 Kcal/g y dentro de este grupo se encuentra la sacarosa, glucosa, fructosa, miel y los polialcoholes como sorbitol, manitol y xilitol.(Gutiérrez Buitrago, 2014).

Gracias a su importante aporte en calcio, proteínas de leche y una baja tasa de materias grasas, el arequipe es aconsejable para los niños en período de crecimiento, los deportistas e incluso para los adultos que sufren de problemas de apetito. Es aquí donde se evidencia que el arequipe no es un postre, que cumple una función determinada en el día, las cantidades nutricionales muestra que es un alimento con propiedades importantes en la alimentación de los niños y adultos.(Archivo de Blog Historia del Arequipe, 2014).

A nivel nacional, los productos derivados de la leche entre los que se encuentran las panelitas, cocadas de leche, manjar blanco y arequipe se elaboran en una amplia zona del país que incluye los Departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Meta, Santander y Valle, siendo Cundinamarca y Boyacá los de mayor participación en este producto. Existe gran diversidad de empresas que procesan arequipe a menor escala, especialmente las empresas grandes y medianas, pero no es considerado como su principal producto de

---

comercialización, encontrándose que para el año 2004 se procesaban 9215 toneladas de arequipe.(Gutiérrez Buitrago, 2014).

¿Cómo nace la papa y arracacha?

La papa es una planta alimenticia que procede de las culturas Pre - Incas e Incas. En el territorio peruano se encuentra la mayor cantidad de especies de papa conocidas en el mundo. (Prezi Isabel castillo, 2016).

Actualmente en el Perú, es el principal cultivo del país en superficie sembrada y representa el 25% del PBI agropecuario. Es la base de la alimentación de la zona andina y es producido por 600 mil pequeñas unidades agrarias. La papa es un cultivo competitivo del trigo y arroz en la dieta alimentaria. Es un producto que contiene en 100 gramos; 78 gr. de humedad; 18,5 gr. de almidón y es rico en Potasio (560mg) y vitamina "C" (20mg). (CO.10multa.com, 2015).



Fuente: [http://www.peruecologico.com.pe/images/econegocios\\_papa.swf](http://www.peruecologico.com.pe/images/econegocios_papa.swf)

## FICHA TÉCNICA:

### Denominación:

FICHA TÉCNICA DE LA PAPA	
Nombre Común	Papa
Nombre Científico	Solanumtuberosum L.
Origen	NATIVA DE LOS ANDES Y CULTIVADA DESDE HACE 8,000 AÑOS
Período Vegetativo:	110 a 180 días
USOS	ALIMENTICIOS: Ele tubérculo cocido o frito se prepara de múltiples formas MEDICINAL: Es un efectioantiespasmodico, antiflogístico, hemostático y actúa contra las úlceras gástricas, reumatismo, picadura de insectos, forúnculos, quemaduras y cálculos renales. COSMETICOS: Sobre la piel se colocan la mascarilla del tubérculo para combatir las arrugas.

Fuente: [http://www.peruecologico.com.pe/images/econegocios\\_papa.swf](http://www.peruecologico.com.pe/images/econegocios_papa.swf)

Ministerio de Agricultura-Sector Agrario-

### Clasificaciones Internacionales:

Producto	Partida Arancelaria
Papa Fresca	0701.19.00
Papa Congelada	0710.10.00
Harina de papa	1105.10.00
Copas de Papa	1105.20.00

---

<b>Féculas de Papa</b>	<b>1108.13.00</b>
<b>Papa preparada congelada</b>	<b>2004.10.00</b>
<b>Papa preparada sin congelar</b>	<b>2005.20.00</b>

Fuente: <http://gastronomiaaly-2010.blogspot.com.co/2011/03/papas.html>

La papa forma parte esencial del sistema alimentario mundial. Es el producto no cerealero número 1 y su producción alcanzó la cifra sin precedentes de 325 millones de toneladas en 2007. Según datos de la FAO, y para ser más exactos, la producción mundial de papa en la última década ha fluctuado alrededor de las 300 millones de toneladas al año. (Veintemundos.com, 2014).

El “Año Internacional de la Papa” (2008) creó conciencia de su importancia fundamental como alimento básico. Pero también tuvo otro objetivo práctico: promover la creación de sistemas sostenibles basados en la producción de papa que aumenten el bienestar de los productores y los consumidores. La idea es que se convierta en el “alimento del futuro”. (Veintemundos.com, 2014).

En los próximos 20 años se prevé que la población mundial crecerá, en promedio, unas 100 millones de personas anualmente. Más del 95% de este aumento se dará en los países en desarrollo, donde ya se ejerce una intensa presión sobre la tierra y el agua. Así, el mundo afronta un desafío decisivo: garantizar la seguridad alimentaria a las generaciones de hoy y de mañana. Y la papa juega un rol vital en ello. (Veintemundos.com, 2014).

**TABLA 2 FICHA TÉCNICA DE LA ARRACACHA.**

<b>FICHA TÉCNICA DE LA ARRACACHA</b>	
<b>Nombre Común</b>	Arracacha
<b>Nombre Científico</b>	Arracaciaxanthorrhiza
<b>Origen</b>	<b>NATIVA DE LOS ANDES</b> Es una de las plantas andinas más antiguas y la más cultivada en la etapa pre inca, cuya domesticación precedió a la papa y el maíz. No existen vestigios que permitan identificar el área de origen
<b>Período Vegetativo:</b>	La arracacha tarda 45 o 60 días después estarán completamente enraizados y listos para ser trasplantados en el sitio definitivo
<b>USOS</b>	<b>ALIMENTICIOS:</b> Contiene mayor valor nutricional que la papa la arracacha se consume cocida, asada, fritas y en puré. <b>MEDICINAL:</b> La arracacha es un producto muy nutritivo, de alto potencial nutricional. Es producto económico, con alto contenido de vitamina A, fosforo, calcio y ácido ascórbico

Fuente: Imagen tomada de Contrataciones Sena.

“El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las **4Ps** por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Espinosa, 2014).

---

- **Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos. (Espinosa, 2014).

Si trasladamos la teoría de producto al terreno de la alimentación, nos encontramos con innumerables ejemplos de estrategias eficaces, tales como:

“Una imagen vale más que mil palabras” y se evidencia en el caso de Smirnoff, donde packaging y arte se fusionan en una botella. Sin duda, la aplicación de un diseño original al envasado de un producto es una práctica cada vez más común en el marketing de licores. La importancia que reviste la presentación del producto a la que aludíamos anteriormente se pone de manifiesto en este caso, (Martinez, 2012)

---

- **Precio:**

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él (Espinosa, 2014).

Entre las estrategias de precios que se pueden llevar a cabo, podemos referirnos a lo que se conoce “precio del prestigio”, por el cual se asocia un precio alto a mayor calidad; o a la psicología de relacionar el número 9 con valor y el 0 con calidad, por lo que los restaurantes de comida rápida suelen optar por precios de tipo bajo y fácil de pagar, mientras que los gourmets se inclinan más por los precios redondos para intentar no generar cambio. Ahora bien, cuando se trata del gran consumo, es inevitable pensar en las famosas estrategias de descuento, las cuales generan una mayor llegada de consumidores a consumir los productos, (Martinez, 2012) .

---

- **Distribución:**

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc. (Espinosa, 2014).

Relacionado con la colocación idónea del producto, tiene que ver con la ubicación geográfica y la unidad cultural. Encontramos diferentes canales de distribución: directo, tiendas *retail*, distribuidores de valor agregado o mayorista-distribuidor. En la estrategia de distribución cada vez cobra más protagonismo la entrega de productos a domicilio, algo que el consumidor percibe como un valor añadido y la compra de productos de manera digital y la entrada de apps que mejoran este funcionamiento, citando (Martinez, 2012).

---

- **Promoción:**

Engloba las estrategias comunicacionales empleadas para dar a conocer un producto. Por tanto, la información y la persuasión se tornan ingredientes esenciales en esta variable. La promoción hace referencia a cuatro herramientas: la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales; pero sin duda, es la publicidad su punto fuerte. La creatividad es fundamental en el lanzamiento de una campaña eficaz y aquí juegan un gran papel las redes sociales, en tanto que crean nuevas formas de promocionar un producto, más allá de las tradicionales, (Martinez, 2012).

En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y desarrollar el producto para ellos. Este enfoque además, plantea conocer el coste de satisfacción de nuestros clientes y calcular el retorno vía precio. En la distribución, la comodidad de compra del cliente es un punto clave, por ello es necesario elegir los canales de distribución que sean acordes a sus preferencias. En cuanto a la comunicación el cliente ya no quiere que sea una vía de un único sentido, dónde los clientes simplemente se limitaban a escuchar. En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa de una conversación con las marcas. En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de marketing mix. (Espinosa, 2014).

---

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".

#### **3.1 Objetivo General**

Identificar los gustos de los consumidores al momento de adquirir productos tradicionales azucarados derivados de la leche y tubérculos e indagar los canales de distribución por los cuales el consumidor final obtendrá el producto.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los gustos de nuestro público objetivo al momento de consumir dulces, con sabores a base de productos no tradicionales.
- Evaluar el valor que genera el campo en los consumidores.
- Identificar que canales de distribución son los mejores para los consumidores.
- Definir un empaque llamativo, el cual capture la atención del consumidor de manera inmediata.
- Generar un precio competitivo y satisfactorio para el consumidor.

---

### **3.3 Diseño de la investigación**

#### **3.3.1 Definición de metodología**

La metodología utilizada en esta investigación es la cuantitativa. Esta técnica es un sistema empírico que utiliza datos de naturaleza numérica como por ejemplo porcentajes y estadísticas.

#### **3.3.2 Muestreo**

El tipo de Muestreo elegido es el no probabilístico por conveniencia, ya que no se cuenta con una lista completa de los individuos que forman la población por lo tanto, no conocemos la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra.

##### **3.3.2.1. Grupo objetivo**

Personas mayores de edad, que vivan en hogares ubicados entre los estratos medio bajo, medio y medio alto en las localidades de Suba, Engativá y barrios unidos.

##### **3.3.2.2. Tipo de muestreo**

El muestreo por conveniencia

Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. Carlos Ochoa, Director de netquest, mayo 2015.

### **3.3.2.3. Tamaño de la muestra y margen de error**

Dado que para este tipo de investigación se utiliza el método no probabilístico, se asume un tamaño de muestra de 100 encuestas de personas, las cuales serán realizadas en las localidades ya establecidas.

### **3.3.3. Instrumentos de recolección de información.**

**TABLA 3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

<b>NUMERO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>1</b>	¿En su hogar comúnmente consumen productos nutritivos?	SI
		NO
<b>2</b>	¿Usted cree que los dulces ofrecen valor nutritivo a sus hijos?	SI
		NO
<b>3</b>	¿Usted ha consumido en los últimos días dulces de arequipe?	SI
		NO
<b>4</b>	¿Conoce usted otros sabores de dulce de arequipe?	SI
		NO
<b>5</b>	¿Usted conoce el campo boyacense?	SI
		NO

6	¿Sabe o conoce que otros usos pueden darse a la papa o la arracacha diferentes a la cocción que le dan las amas de casa?	SI
		NO
7	¿Usted les compraría a sus hijos dulce de arequipe con sabores a base de papa o arracacha?	SI
		NO
8	¿Sabe qué valor nutricional ofrece la papa y la arracacha al consumirla?	SI
		NO
9	¿Estaría dispuesto a comprar Arequipe a base de papa y arracacha?	SI
		NO
10	¿Dónde le gustaría encontrar este tipo de productos para poder consumirlo?	Mercados de Cadena
		Supermercados
		Tiendas de barrio
		Punto de fabrica
11	¿En qué presentación le gustaría encontrar este producto?	Bolsa
		Vaso
		embalaje en forma de cono
12	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un producto como este?	De \$1000 a 2000 pesos
		De \$2000 a 3000 pesos
		De \$3000 a 4000 pesos
		Otro

### 3.4 Conclusiones estratégicas en función de los objetivos de investigación

Teniendo en cuenta los resultados que arroja la encuesta realizada, es importante resaltar que se debe inculcar que el producto es del campo, autóctono de la región boyacense así se generará valor al producto, de esta manera el cliente no escatimara en comprar y seguir consumiendo este producto ya que siente que está contribuyendo al campo colombiano.

---

A su vez se manejara un empaque llamativo, atractivo a la vista y genere expectativa.

## **PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.1 Análisis estático y dinámico**

#### **4.1.1 Análisis situacional (Matriz DOFA Amoyacá)**

Matriz Dofa Arequipes Amoyacá

(Champan, A. (2004 Citado en Codina, A 2009) Citando Albert Humphrey, 2010) afirma lo siguiente: que el análisis DOFA surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones Stanford entre 1960 y 1970; sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir las fallas de la planificación corporativa; la investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500; entre los miembros del equipo de investigadores no aparece George Steiner.

**TABLA 4 DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer uso de tubérculos para sus productos, esto puede crear desconfianza en el consumidor por su sabor.</li> <li>• No tener infraestructura para producir en grandes volúmenes.</li> <li>• No generar distribución de productos, donde se encuentra la competencia en mayor cantidad.</li> </ul>	0.30	<p>Mercado creciente por ser producto innovador.</p> <p>Reactivar el agro cultivando los ingredientes para elaborar el arequipe.</p>	0.20
	0.10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar un producto el cual fomenta la cultura boyacense</li> </ul>	0.10
	0.10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegar al mercado de los gimnasios, ya que se brinda un valor nutritivo y con alto valor calorífico.</li> </ul>	0.10

Fortalezas		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de alto valor nutricional.</li> <li>• Producto creado con una receta tradicional boyacense.</li> <li>• Producto desarrollado con base en sabores únicos.</li> <li>• Valor nutricional a base de papa y arracacha.</li> <li>• Producto de alta calidad, en sus servicios y procesos.</li> </ul>	<p>0.20</p> <p>0.10</p> <p>0.10</p> <p>0.10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competencia con marcas posicionadas</li> <li>• Escases de los alimentos como la Leche, papa o arracacha por causas naturales (lluvias, inundaciones, sol).</li> <li>• No estar vinculados a las grandes cadenas de mercados.</li> <li>• Tener problemas con los proveedores de leche.</li> </ul>	<p>0.20</p> <p>0.10</p> <p>0.10</p> <p>0.10</p>

---

--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

#### **4.1.2 Análisis de competencia (Matriz MPC)**

Matriz MPC Amoyacá

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas”, Según (Contreras, 2006).

**TABLA 5**

VARIABLES	AMOYACÁ			ALPINA			COLANTA			LATTY		
	CAL	PESO	TTL	CAL	PESO	TTL	CAL	PESO	TTL	CAL	PESO	TTL

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
AREQUIPE A BASE DE PAPA Y ARRACACHA**



DESARROLLO DEL PRODUCTO	4	0,08	0,12	4	0,08	0,24	4	0,08	0,32	4	0,1	0,4
CALIDAD	4	0,1	0,4	4	0,08	0,24	3	0,1	0,3	4	0,09	0,36
MAQUINARIA	2	0,06	0,12	4	0,1	0,3	4	0,07	0,21	4	0,07	0,21
TECNOLOGÍA	2	0,08	0,06	4	0,1	0,4	4	0,09	0,18	3	0,09	0,27
INFRAESTRUCTURA	2	0,09	0,27	4	0,06	0,18	4	0,08	0,24	3	0,09	0,27
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	2	0,08	0,24	4	0,1	0,3	4	0,08	0,16	3	0,07	0,28
INVESTIGACIÓN	3	0,1	0,4	4	0,09	0,18	4	0,09	0,27	3	0,08	0,32
ECONOMÍA	3	0,07	0,21	4	0,06	0,18	4	0,06	0,18	3	0,08	0,24
INNOVACIÓN	5	0,09	0,20	5	0,07	0,21	4	0,1	0,4	3	0,09	0,36
RESPONSABILIDAD SOCIAL	3	0,07	0,21	3	0,08	0,16	2	0,09	0,18	3	0,08	0,24
COMPETENCIA DIRECTA	3	0,08	0,24	4	0,08	0,24	4	0,08	0,32	4	0,07	0,28
PUBLICIDAD	2	0,1	0,3	4	0,1	0,4	4	0,08	0,24	3	0,09	0,36
TOTALES		1	2,86		1	4,12		1	3,80		1	3,59

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

---

### **Análisis de la Matriz MPC**

En variables como infraestructura, maquinaria, tecnología y participación, Amoyacá se encuentra muy por debajo de sus competidores, ya que son empresas con un vasto bagaje y que tienen ya una infraestructura desarrollada, además de tener muchos más productos en el mercado. Entre estas Alpina y Colanta son las que pelean poder el primer puesto en el mercado de alimentos lácteos.

Otras de las variables en las cuales Amoyacá se encuentra por debajo de estas grandes empresas es en publicidad, investigación, economía, competencia directa y responsabilidad social, por la misma razón de ser empresas que ya llevan mucho en el mercado, se encuentran ya posicionadas en las mentes de los consumidores y lideran con sus productos el mercado de los alimentos con base a la leche.

En cuanto a desarrollo de producto, calidad e innovación, Amoyacá se encuentra en competencia con estas grandes empresas, ya que presenta un producto único, con base a alimentos orgánicos cultivados en el campo, con sabores que innovan el mercado del arequipe, para de esta forma brindar al consumidor otras opciones distintas a las que se encuentran hoy en el mercado.

---

### **4.1.3 Segmento de mercado**

#### **4.1.3.1. Perfil y características del grupo objetivo**

El segmento va dirigido a niños que se encuentren entre los 4 a los 12 años, los cuales hacen parte de hogares donde se encuentra el mayor flujo de estratos medio bajo, medio y medio alto. Estos hogares se establecerán en localidades escogidas para la prueba de muestra para la entrada de los productos, las cuales serán establecidas como Suba, Engativá y Barrios Unidos.

Estos hogares están establecidos por familias de uno o dos hijos, profesionales y que laboran normalmente en horarios de oficina.

El perfil de los consumidores que buscamos es un consumidor que hoy en día busca consumir alimentos saludables y se caracterizan según El Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar, que los consultados buscan y se caracterizan por ser:

Los más exigentes señalan estar muy de acuerdo 46% y de acuerdo 44% en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud, pero también en fijarse claramente en la calidad de los alimentos a la hora de comprarlos por encima del precio 43% fuertemente de acuerdo(Nielsen An Uncommon Sense Of the Consumer, 2015).

---

El 84% de personas buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y alternativas orgánicas (34% fuertemente de acuerdo, 50% de acuerdo). Algunos consumidores están buscando los alimentos saludables en tiendas especializadas. (Nielsen An Uncommon Sense Of the Consumer, 2015).

Todo esto dentro de la onda del “soy lo que como”; el 81%, que asegura que es el resultado de lo que consume, mientras están dispuestos a dejar los gustos por opciones más saludables de alimentación 75%. Amoyacá pondrá al mercado un producto rico, dulce y altamente nutritivo (Nielsen An Uncommon Sense Of the Consumer, 2015).

El 78% de consumidores leen las etiquetas de los alimentos para verificar su contenido nutritivo mientras que el 20% confía fuertemente en esta información y un 55% está de acuerdo con la información del etiquetado, que cada vez toma más relevancia a la hora de informarse y escoger opciones de alimentos funcionales (Nielsen An Uncommon Sense Of the Consumer, 2015).

Es aquí donde el mercado abre las oportunidades para producir un producto altamente nutritivo y desarrollado a base de alimentos orgánicos.

#### **4.1.3.2. Cuantificación: Estimación de la cantidad de personas que componen sus segmentos de mercado.**

**TABLA 6**

LOCALIDAD	HOGARES		PERSONAS		PERSONAS POR HOGAR Promedio
	Total	%	Total	%	
<b>Total Bogotá</b>	1.978.528	100,0	7.035.155	100,0	3,56
<b>Engativá</b>	241.964	12,2	824.337	11,7	3,41
<b>Suba</b>	287.783	14,5	981.613	14,0	3,41
<b>Barrios Unidos</b>	68.494	3,5	230.066	3,3	3,36

Fuente: Dane -SDP, Encuesta de Calidad de vida Bogotá 2010, Procesamiento: SDP, Dirección de información, Cartografía y Estadística.

#### **4.1.4 Estimación de la demanda y proyección de mercados**

La estimación de la demanda se establece en llegar para el año 2017 a un 5% del total de hogares de las localidades establecidas en la ciudad de Bogotá, el cual da un total de 498.241 hogares en Bogotá con un promedio del 3.5 personas por hogar. Al obtener el 5% de este total de hogares el total de hogares es de 29,912 respectivamente, el cual multiplicado por el promedio de personas por hogar, el resultado es de 104.692 personas a alcanzar para el año 2017.

El resultado es de 8725 personas por mes en las tres localidades: Suba, Engativá y Barrios unidos.

Con esto se debe producir un total de 375 productos diarios, donde se establecería un total de 188 de cada referencia.

---

La cantidad es de 94 arequipas a base de papa o arracacha de 250 gramos a un precio de \$1800= \$169,200 pesos mensuales de venta \*2 da un total de \$338,400 mensual.

La cantidad es de 94 arequipe a base de papa o arracacha de 750 gramos a un precio de \$2950= \$277.300 pesos mensuales de venta \*2 da un total de \$554.600 pesos mensuales.

## **4.2 Planteamiento estratégico**

### **4.2.1 Análisis estratégico**

#### **4.2.1.1. Cruces estratégicos FO, FA, DO, DA:**

**TABLA 7 CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA**

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mercado creciente para un producto con alto valor nutricional.</li> <li>• Cultivar ingredientes que se asocien con recetas tradicionales de la región boyacense.</li> <li>• Fomentar y fortalecer la cultura boyacense y su campo con base en productos que sean de la región.</li> <li>• Legar al mercado de los gimnasios con productos 100% orgánicos y con alto nivel proteínico.</li> <li>• Innovar en producto, procesos y servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competir en el mercado, con productos de alto valor nutricional.</li> <li>• Al ser una receta que viene del campo, prever cualquier efecto natural que pueda afectar los productos que provienen del campo.</li> <li>• Establecernos en cadenas pequeñas donde la competencia tiene poca cobertura</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con el fin de crear mejor relación con los proveedores de productos orgánicos.</li> <li>• Implantar estrategias para ir entrando al mercado con los precios.</li> </ul>
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser un mercado creciente, poder entrar como una marca que desarrolla productos nutritivos.</li> <li>• Poder cultivar en el campo productos orgánicos, de esta forma hacer uso de alimentos 100% naturales los cuales brindaran más seguridad al consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un seguimiento continuo de la competencia, en qué parte del mercado se encuentra, qué precios maneja, promociones, consumidores.</li> <li>• Entablar contacto continuo con los proveedores de alimentos, sobre riesgos y problemas que se puedan establecer en el campo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Al mostrar un producto proveniente del Campo boyacense, vincular el departamento con el fin de desarrollar la fábrica de la empresa.</li> <li><input type="checkbox"/> Llegar y explorar mercados a los que no llega la competencia, con nuevos productos y servicios</li> <li><input type="checkbox"/> Para entrar a un mercado alimenticio tan competitivo, implementar recetas propias del campo boyacense.</li></ul>	
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la Investigación.

#### **4.2.1.2. Matriz de Ansoff: Matriz de definición estratégica**

Matriz Ansoff Amoyacá

Según Penrose, E. (1959) El objetivo específico del crecimiento empresarial perseguido por los directivos es el principal incentivo de toda actividad empresarial. No obstante, la consecución del objetivo de crecimiento pasa necesariamente por el objetivo de supervivencia y por alcanzar un nivel de beneficios satisfactorio. Además la empresa como sistema abierto que es debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno lo que le lleva a desarrollar diferentes estrategias de crecimiento.(Peris Ortiz, Rueda, & Benito Osorio, 2013).

**TABLA 8 MATRIZ ANSOFF**

Matriz Ansoff	Productos		
MERCA DOS		Actuales	Nuevos
	ACTUALES	Arequipes de papa y arracacha	Dulces y aperitivos hechos con alimentos orgánicos, que vienen del campo.
	NUEVOS	Entrar a tiendas que están ofreciendo nuevas formas de compra, como el D1, justo y bueno o Aro.	Diversificación Hacer uso de los desperdicios alimenticios que sobran en la producción para crear fertilizantes, tanto para el hogar como el campo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

#### 4.2.2 Objetivo General del Plan de Mercadeo

Ingresar al mercado Bogotano por medio de las localidades de Engativá, Suba y Barrios Unidos los productos Amoyacá, con el fin de alcanzar un 5 % del mercado para el año 2017. Posicionar Amoyacá como una marca nutritiva y de tradición boyacense.

### 4.2.3 Declaración estratégica

- Penetrar con Amoyacá al mercado Bogotano como una marca de arequipe con sabores únicos en el mercado.
- Obtener un 5% del mercado en las localidades de Suba, Engativá y Barrios unidos, para el primer año de formalización de la empresa.
- Posicionar por medio de eventos en las localidades y punto de venta la marca Amoyacá.
- Consolidar la marca Amoyacá, como una marca que elabora productos nutritivos, ricos y con la tradición boyacense.

### 4.2.4 Declaración estratégica

**TABLA 9 DECLARACIÓN ESTRATÉGICA.**

OBJETIVOS	DECLARACIÓN ESTRATEGICA AMOYACÁ SAS			
	PLANEACION	DESARROLLO	TIEMPO	CONTROL y RESPONSABLE
Conseguir los productos necesarios para producir el arequipe.	Llegar a todos los productores de papa y arracacha inicialmente, al igual que de leche.	Conseguir los proveedores de la papa, arracacha y leche en Boyacá.	Todos los meses del año	Control Semanal Responsable gerente operativo
Instaurar				

<p><b>contactos con el fin de conseguir de manera sencilla y a bajo costo los productos que necesitamos</b></p>	<p>Realizar de manera continua visitas a los productoras de los alimentos necesarios para el arequipe, con el fin de crear una mejor relación</p>	<p>Todos los miembros de la empresa podrán realizar estas visitas, con el fin de conectarlos con la marca.</p>	<p>Todos los meses del año</p>	<p>Control dos veces al mes, responsable la gerente administrativa</p>
<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p><b>DECLARACIÓN ESTRATEGICA AMOYACÁ SAS</b></p>			
<p><b>Optimizar la producción del arequipe con el fin de ahorrar tiempo y alimentos.</b></p>	<p>Tener un paso a paso de cada proceso con el fin de evaluar bien cada uno de ellos</p>	<p>Cada miembro del sector operativo buscará optimizar su trabajo</p>	<p>Todos los meses de producción</p>	<p>Controla la gerente operativa, la cual tendrá que saber cómo, dónde y para qué nos sirve este permiso. Semanal</p>
<p><b>Establecer donde va a ser el punto de venta</b></p>	<p>Establecer que zonas son las que más nos sirven al momento de poner el punto de venta, teniendo conocimiento previo de nuestro mercado meta y sus zonas.</p>	<p>Hacer una investigación previa, en la cual se saquen presupuestos, datos de la zona y que consumidores la visitan.</p>	<p>noviembre</p>	<p>Supervisado por la gerente financiera, ya que aprovechara sus salidas para visitar locales. Diario</p>
<p><b>Organización,</b></p>				

<b>decoración y herramientas de punto de venta y aplicar una buena atención en el punto de venta</b>	Tener claro que se va a necesitar en el punto de venta, como va a ser el decorado para mantener nuestra relación con el campo boyacense.	Cotizar maquinaria y tecnología que se va a usar en el local.	Noviembre y diciembre	Estas funciones serán controladas por la Gerente administrativa.  Diario
<b>OBJETIVOS</b>	<b>DECLARACIÓN ESTRATEGICA AMOYACÁ SAS</b>			
	<b>PLANEACION</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CONTROL y RESPONSABLE</b>
<b>Diseñar las rutas que se van a realizar para la distribución de los productos en las localidades de Bogotá</b>	Crear rutas que optimicen el tiempo y el desplazamiento del distribuidor.	Planear rutas diarias que mejoren la movilización y el tiempo de las entregas.	Diciembre y enero	gerente administrativa y distribuidor, semanal.
<b>Organizar los eventos en las localidades con el fin de posicionar la marca y sus productos</b>	Planear bien la ubicación, fechas y producción de eventos en las distintas localidades	Conseguir todo lo necesario para desarrollar de la mejor manera estos eventos de posicionamiento	Febrero a Junio	Encargado el gerente operativo, semanal
<b>Posicionar la marca en el punto de venta</b>	Preparar eventos en el punto de venta con el fin de atraer a los consumidores al lugar	Crear y planear estrategias en el punto de venta para atraer clientes al mismo	Todos los meses	Encargados los tres gerentes y todos los empleados. Diario

Fuente: Elaboración Propia de la investigación.

#### 4.2.5 Definición de indicadores de gestión para el plan de mercadeo.

**TABLA 10 INDICADORES**

INDICADOR	Percepción de los Clientes hacia Amoyacá
OBJETIVO	Evaluar la efectividad de los procesos que se llevan en la distribución de los productos
FORMULA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Sugerencias Acatadas}}{\text{Total de Sugerencias recibidas}}$
ENCARGADO	Gerente de operativo (semanal)
INDICADOR	Participación en el Mercado
OBJETIVO	Analizar el mercado potencial y crecimiento de los mismos.
FORMULA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Actuales}}{\text{Tiempo de elaboración del producto.}}$
ENCARGADO	Gerente de Ventas (semanal)
INDICADOR	Ventas
OBJETIVO	Medir el crecimiento en Ventas
FORMULA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Ventas Actuales}}{\text{N}^\circ \text{ Ventas proyectadas}}$

ENCARGADO	Gerente de Ventas (mensual)
INDICADOR	Producción
OBJETIVO	Medir la Capacidad de Producción
FORMULA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Unidades fabricadas}}{\text{Tiempo de elaboración del producto}}$
ENCARGADO	Investigación y Desarrollo (diario)
INDICADOR	Rentabilidad
OBJETIVO	Analizar los niveles de utilidades esperadas en un periodo determinado.
FORMULA	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
ENCARGADO	Investigación y Desarrollo (mensual)

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

## 5. PLAN TÁCTICO

### 5.1 Tácticas de Producto

#### 5.1.1 Propuesta de valor del producto y/o servicio

Amoyacá ofrece como Propuesta de valor un producto rico en nutrientes para los menores de 4 a 12 años que ya tienen gusto por el dulce, así como innovador en sus sabores para llegar a todas las edades.

El producto vendrá en dos presentaciones:

El tamaño familiar de 750 gramos, el cual podrá ser consumido y disfrutado por todos los miembros de la familia.

El personal de 250 gramos para que pueda llevarse en la lonchera o al trabajo.

Empaque

#### **ILUSTRACIÓN 1 PRESENTACIÓN 750 GRAMOS**



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Investigación.

#### **ILUSTRACIÓN 2 PRESENTACIÓN 250 GRAMOS.**



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Investigación.

### 5.1.2 Mapa del servicio

FIGURA 6 MAPA DEL SERVICIO



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Investigación.

### 5.1.3 Plan complementario de servicio y atención al cliente

Al ser un producto de tradición boyacense, queremos que nuestro punto de venta muestre esta cultura y su calidad de servicio. Mostrar a los consumidores ese tipo de atención amable y servicial que se encuentra en las personas que habitan Boyacá. Donde el consumidor va a poder consumir el producto y disfrutar de otras delicias de Boyacá.

---

**ILUSTRACIÓN 3 DECORACIÓN DEL PUNTO DE VENTA:**



Fuente: Viztaz.com.co

## **5.2 Tácticas de Precio**

### **5.2.1 Precio neto**

### **5.2.2 Precio de venta al público**

El precio al público quedo establecido en la presentación familiar 750 gramos a **\$2950** pesos colombianos y la versión de 250 gramos a **\$1800 pesos**.

### **5.2.3 Estrategias de fijación de precio**

Para la estrategia de precio se establecerá la de penetración del mercado, estableciendo la marca en el mercado de prueba que se encontrará en las localidades de Suba, Engativá y Barrios Unidos, con un precio menor al de la competencia con el fin de que los consumidores conozcan el producto.

---

Este precio será menor al de Alpina y Colanta, pero competirá con los precios de Latti la cual se desarrolla en los mercados D1, ya que ellos tienen precios más bajos y compiten directamente con el mercado que queremos establecer inicialmente.

### **5.3 Tácticas de comunicación**

#### **5.3.1 Concepto de comunicación y/o ejes Comunicativos**

El concepto comunicativo de Amoyacá es conectar a las personas con la cultura boyacense, por eso en el punto de venta abra música de la región, algunos postres y bebidas típicas, pero que cuyo eje serán los **“arequipes del campo”**, como se presentara esta línea de arequipes con sabores únicos y que la gente pueda conectarse mejor con la marca y el producto.

También por medio de los eventos en las localidades donde el objetivo será mostrar la cultura y la tradición boyacense, en los puntos de distribución que se han establecido inicialmente las cuales son los supermercados Cooratiendas.

---

### **5.3.2 Declaración de identidad de marca**

Ya que queremos mostrar a Boyacá, sus campos y sus tradiciones como algo importante para nuestra marca, nuestra identidad de marca será **“Tradición boyacense al alcance de tu paladar”**.

### **5.3.3 Publicidad**

### **5.3.4 Promociones de ventas**

Como promoción de venta, solo en el punto de venta se brindará el llevar por la compra del empaque familiar o de 750 gramos, llevará gratis es empaque personal o de 250 gramos.

### **5.3.5 Merchandising y gestión en punto de venta**

En el punto de venta además de decorar el lugar de forma que muestre la cultura y tradición boyacense, se generaran eventos (como invitar grupos de música tradicional de la región). Con lo cual se pueda involucrar a los consumidores con la marca y los productos.

---

Como merchandising se pondrá un pequeño stand, donde se darán muestras de prueba a los consumidores que visiten los supermercados Cooratiendas, un fin de semana al mes en un punto establecido en la localidad.

### **5.3.6 Marketing directo**

Por medio del punto de venta y de la página web se implementara un plan para generar una base de datos con el fin de poder comunicarse de manera más directa con los consumidores y de esta forma informar a los consumidores de la marca AMOYACA sobre todos los nuevos proyectos en sus productos y los eventos que realice en cada localidad y en su punto de venta.

### **5.3.7 Otros**

Asistir a todas las ferias en las cuales se encuentre invitada el departamento de Boyacá, con el fin de mostrar nuestros productos, un ejemplo de estas es la Feria Artesanal, Gastronómica, Agroindustrial, además de la XII Festival Nacional de Música Carranguera o Campesina y Lanzamiento del décimo primer trabajo discográfico en CD y DVD. Al igual que La feria de Boyacá en Corferias, la cual se realiza en el mes de agosto y otras más donde se reúnen personas de la región boyacense.

## **5.4 Tácticas de Plaza y distribución**

### **5.4.1 Canales**

Los canales de distribución iniciales serán el punto de venta el cual está ubicado en la Calle 72 con 24 el cual brinda una ubicación central en la ciudad de Bogotá, con lo

cual se busca llegar a cualquier consumidor que quiera disfrutar de los productos de Amoyacá.

El otro medio de distribución será por medio de Supermercados Cooratiendas, con un total de cuatro en Suba, cuatro en Engativá y dos en Barrios Unidos inicialmente, ya que hay unas muy cercanas a otras y se espera abrir mercado paso a paso.

#### Supermercados Cooratiendas

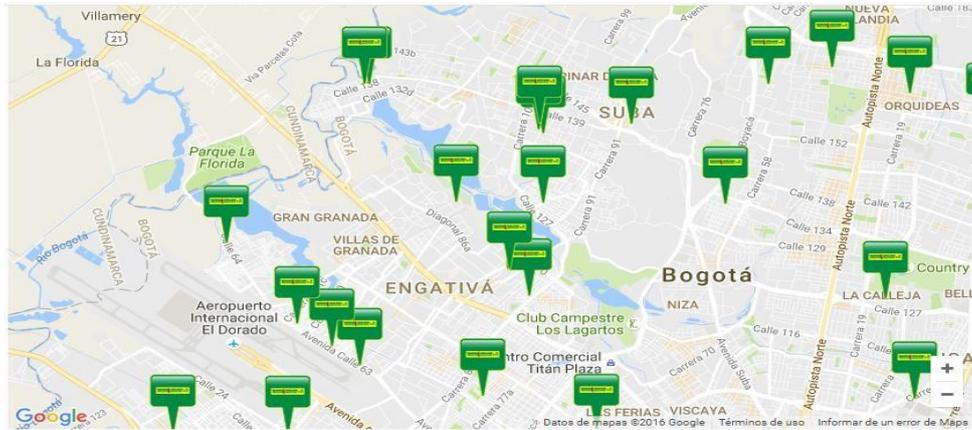


Fuente: [www.supertiendas.com.co](http://www.supertiendas.com.co)



Fuente: [www.supertiendas.com.co](http://www.supertiendas.com.co)

Supermercados Cooratiendas en Bogotá



Fuente: <http://www.tiendeo.com.co/Tiendas/bogota/cooratiendas>

#### 5.4.2 Cobertura

Ira dirigida a las localidades donde se encuentre el mayor flujo de hogares de estratos medio bajo, medio y medio alto y que se encuentren cercanas al punto de venta. Estas localidades están establecidas como Suba, Engativá y Barrios Unidos.

#### 5.4.3 Estrategias de ventas y negociaciones

Adicional a esto, se manejará una distribución intensiva, en donde se comercializará el producto en establecimientos de la misma rama comercial (alimentos).

Al momento del despacho del producto a los diferentes sitios se contratarán camiones de entrega y logística después de un estudio de cotizaciones y selección de la más adecuada por parte de las empresas prestadoras del servicio.

Para distribuir el producto y llegar hasta los clientes y con esto hasta el consumidor final es necesario definir el tipo de distribución y el canal del mismo, comprendiendo la estrategia de marketing y que de esta forma se comercialice de la mejor forma para la empresa.

## **6. RESULTADOS FINANCIEROS**

### **6.1 Punto de Equilibrio**

### **6.2 Estado de resultados a 1 año**

#### **6.2.1 Ventas (Objetivo de ventas o general de plan de mercadeo)**

#### **6.2.2 Costo de ventas (Costos directos e indirectos de fabricación)**

**TABLA 11 PRECIO DE VENTA**

<b>MATERIALES DIRECTA</b>	<b>Costo de Producción</b>	<b>% ganancia * producto</b>	<b>Precio de Venta</b>
PRODUCTO 1 a Base de Papa	\$ 950	\$ 713	\$ 1,663
PRODUCTO 2 a Base de Arracacha	\$ 1,100	\$ 891	\$ 1,991

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

**TABLA 12 COSTOS DE FABRICACIÓN**

<b>COSTOS DE FABRICACION</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costos Año 1</b>
Nomina Mano de Obra Directa	\$ 39,420,123

Arriendo	\$	9,000,000
Servicios Públicos	\$	2,196,000
Depreciación Equipos de Computo	\$	830,004
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>51,446,127</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

### 6.2.3 Gastos de administración (Gastos en estructura organizacional, nominas, equipos, infraestructura, etc)

**TABLA 13 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS**

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS				
DETALLE DE INVERSION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL
Computador	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	5 años
Moto AKT 180	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	10 años

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

**TABLA 14 MUEBLES Y ENSERES**

DETALLE DE INVERSION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Estufa industrial 2 puestos	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Juego de Mesa de Juntas y seis sillas	1	\$ 280.000	\$ 280.000
Sillas para oficina	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Impresora multifuncional	1	\$ 250.000	\$ 250.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 750.000</b>	<b>\$ 980.000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

**TABLA 15 ACTIVOS INTANGIBLES**

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
<b>INVERSION</b>	<b>COSTO</b>
Estudio de Pre factibilidad	\$ 250,000
Gastos de Constitución	\$ 120,000
Licencias	\$ 80,000
Montaje y Prueba para puesta en marcha	\$ 210,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 660,000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

**TABLA 16 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL</b>				
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>\$ AÑO 1</b>
GERENTE GENERAL	\$ 900.000	\$ 10.800.000	\$ 2.259.540	\$ 13.059.540
SECRETARIA	\$ 689.454	\$ 8.273.448	\$ 1.873.446	\$ 10.146.894
JEFE DE VENTAS	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 1.967.898	\$ 10.967.898
JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 1.967.898	\$ 10.967.898
OPERARIO 1	\$ 689.454	\$ 8.273.448	\$ 1.873.446	\$ 10.146.894
OPERARIO 2	\$ 689.454	\$ 8.273.448	\$ 1.873.446	\$ 10.146.894
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.468.362</b>		<b>\$ 11.815.674</b>	<b>\$ 65.436.018</b>

**TABLA 17**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual (Año 1)</b>
Alquiler Local (Arriendo)	1	\$ 610.000	\$ 9.000.000
Servicios Públicos	1	\$ 183.000	\$ 2.196.000
Insumos para oficina		\$	\$

		120.000	1.440.000
Mantenimiento a los equipos de computo		\$ 80.000	\$ 960.000
Depreciación de Muebles y enseres		\$ 15.625	\$ 187.500
Depreciación de Equipo		\$ 625	\$ 7.500
Depreciación de Equipos de Computo		\$ 69.167	\$ 830.004
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.621.004</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

**TABLA 18**

CONCEPTO	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Diseño e impresión Tarjetas	1500	\$ 50	\$ 75,000
Recibos de caja	6	\$ 15,000	\$ 90,000
Papelería contable facturas	10	\$ 10,000	\$ 100,000
Arriendo	12	\$ 610,000	\$ 7,320,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

**TABLA 19**

Descripción	Año 1
Costos de Fabricación	\$ 51,446,127
Gastos de Administración y Ventas	\$ 7,980,000
Nómina de Administración y Ventas	\$ 82,462,202
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 187,500
Depreciación Equipos de Oficina	\$ 7,500
Depreciación Equipos de Computo	\$ 830,004
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>	<b><u>\$ 142,913,333</u></b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

---

#### **6.2.4 Gastos de ventas (Presupuesto del plan estratégico y táctico)**

### **7. ANEXOS**

#### **ANEXO 1 MODELO DE CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS – S.A.S.**

---

En la ciudad de BOGOTA, Departamento de CUNDINAMAMRCA, República de Colombia, el 26 de Octubre del año 2016, HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS, mayor de edad, identificado con Cedula de Ciudadanía número 80020041 expedida en BOGOTA, de estado civil Soltero domiciliado en la ciudad de BOGOTA en la dirección CRA 78ª 89 49, ALEJANDRA RODRIGUEZ LONDOÑO mayor de edad identificado con Cedula de Ciudadanía número 1030540525 expedida en BOGOTA, de estado civil Soltero domiciliado en la ciudad de BOGOTA en la dirección CR 90 95G 09 y TANIA CAROLINA TELLEZ JIMÉNEZ, mayor de edad, identificado con Cedula de Ciudadanía número 1030602068 expedida en BOGOTA, de estado civil Soltero domiciliado en la ciudad de BOGOTA en la dirección CRA 93B 38 57, quien para todos los efectos se denominarán los constituyentes, mediante el presente escrito manifestamos nuestra voluntad de constituir una Sociedad por Acciones Simplificada, que se regulará conforme lo establecido en la ley y en los siguientes estatutos: **ARTÍCULO PRIMERO TIPO O ESPECIE DE SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE**

La sociedad que se constituye por medio de este documento es por acciones, del tipo Sociedad por Acciones Simplificada, esta se registrará por las disposiciones contenidas en los presentes estatutos, por las normas que de manera especial regulan esta especie de

---

compañía en Código de Comercio y por las generales que en la anterior normativa rigen para las sociedades, teniendo en cuenta que tanto las especiales como las generales sean compatibles con su calidad de una Sociedad por Acciones Simplificada. ARTÍCULO SEGUNDO DOMICILIO SOCIAL La compañía tendrá como domicilio principal la ciudad de BOGOTA, pero podrá abrir sucursales o agencias en cualquier parte del territorio nacional, para lo cual se procederá como aparece previsto en las normas legales. ARTÍCULO TERCERO NOMBRE DE LA SOCIEDAD La sociedad actuará bajo la denominación social AREQUIPE AMOYACA S.A.S.; ARTÍCULO CUARTO TÉRMINO DE DURACIÓN La sociedad tendrá un término de duración INDEFINIDO, pero podrá disolverse anticipadamente cuando sus accionistas así lo decidan. ARTÍCULO QUINTO OBJETO SOCIAL La sociedad tendrá por objeto, el desarrollo de las siguientes actividades: A) Producción, comercialización, promoción, publicidad radial y televisiva de productos en el sector alimenticio lácteo. B) Cualquier actividad comercial o civil de forma lícita y todas las demás inherentes al desarrollo del objeto social. ARTÍCULO SEXTO CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO El capital autorizado de la sociedad está expresado en PESOS y es de OCHENTA MILLONES (\$80'000,000), divididos en OCHO MIL (8,000) acciones de igual valor nominal, a razón de DIEZ MIL (\$10,000) cada una. Los accionistas constituyentes han suscrito CINCO MIL (5,000) por un valor nominal total de OCHENTA MILLONES (\$50'000,000), capital que se encuentra suscrito y pagado en dinero en su totalidad, La clase de acciones aquí suscrita son de clase ORDINARIAS. Parágrafo.- El capital suscrito podrá aumentarse por cualquiera de los medios que admite la Ley, igualmente, podrá disminuirse con sujeción a los requisitos que la Ley señala, en virtud de la

---

correspondiente reforma estatutaria, aprobada por sus accionistas e inscrita en el registro mercantil:

ACCIONISTAS N° DE ACCIONES CAPITAL %

HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS 4000 \$40, 000,000.00 40.00%

NELLY ALEJANDRA RODRIGUEZ LONDOÑO 2000 \$20, 000,000.00 20.00%

NELLY ALEJANDRA RODRIGUEZ LONDOÑO 2000 \$20, 000,000.00 20.00%

TOTAL 8000 \$80,000,000,00 100.00%

SEPTIMO CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES Las acciones de la sociedad en que se halla dividido su capital son de clase:

OTORGANTES TIPO DE ACCION CANTIDAD

HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS Acción Ordinaria 4000

NELLY ALEJANDRA RODRIGUEZ LONDOÑO Acción Ordinaria 2000

NELLY ALEJANDRA RODRIGUEZ LONDOÑO Acción Ordinaria 2000

ARTÍCULO OCTAVO TÍTULOS DE LAS ACCIONES A cada uno de los accionistas se le expedirá un solo título representativo de sus acciones, a menos que prefieran tener varios por diferentes cantidades parciales del total que le pertenezca. El contenido y las características de los títulos se sujetarán a lo preceptuado en las normas legales correspondientes. Mientras el valor de las acciones no hubiere sido pagado totalmente, la sociedad sólo podrá expedir certificados provisionales. Para hacer una nueva inscripción y expedir el título al adquirente, será menester la previa cancelación de los títulos del contrayente. ARTÍCULO NOVENO LIBRO DE REGISTRO DE

ACCIONES La sociedad llevará un libro de registro de acciones, previamente registrado en la cámara de comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad, en el cual se anotará el nombre de cada accionista, la cantidad de acciones de su propiedad, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según aparezca ordenado en la Ley. ARTÍCULO DECIMO EMISIÓN DE ACCIONES Corresponde a los accionistas decidir sobre la emisión de acciones de que disponga la sociedad y que se encuentren en

---

la reserva. ARTÍCULO DECIMO PRIMERO REGLAMENTO DE EMISIÓN DE

ACCIONES Corresponde a los accionistas constituyentes expedir el reglamento aplicable a la suscripción de las acciones reservadas, ordinarias y de capital emitidas por la sociedad. ARTÍCULO DECIMO SEGUNDO GERENCIA La representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo de un GERENTE, a su vez la sociedad podrá nombrar un SUBGERENTE, quien reemplazará al gerente en sus ausencias temporales y absolutas contando con las mismas atribuciones que el gerente cuando éste entre a reemplazarlo. ARTÍCULO DECIMO TERCERO FACULTADES

DEL GERENTE El gerente está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: a) Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. b) Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales. c) Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. d) Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. e) Certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. f) Designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones correspondientes, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos. g) Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida. h) Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos. Parágrafo.- El gerente queda facultado para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades

---

públicas, privadas y mixtas. ARTÍCULO DECIMO CUARTO RESERVAS La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito y se formará con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Los accionistas podrán decidir, además, la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales. ARTÍCULO DECIMO QUINTO UTILIDADES No habrá lugar a la distribución de utilidades sino con base en los estados financieros de fin de ejercicio, aprobados por sus accionistas, aprobación que se presume por el hecho de la certificación mientras ocupe el cargo de gerente. Tampoco podrán distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores que afecten el capital, entendiéndose que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de las mismas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto del capital suscrito. Las utilidades de cada ejercicio social, establecidas conforme a los estados financieros aprobados con los que estén de acuerdo sus accionistas, se distribuirán con arreglo a las disposiciones siguientes y a lo que prescriban las normas legales. 1.- El diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas después de impuestos se llevará a la reserva legal, hasta concurrencia del cincuenta por ciento (50%), por lo menos, del capital suscrito. Una vez se haya alcanzado este límite quedará a decisión de los accionistas continuar con el incremento de la reserva, pero si disminuyere será obligatorio apropiarse el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas hasta cuando dicha reserva llegue nuevamente al límite fijado. 2.- Efectuada la apropiación para la reserva legal se harán las apropiaciones para las demás reservas que, con los requisitos exigidos en la Ley, decidan sus accionistas. Estas reservas tendrán

---

destinación específica y clara, serán obligatorias para el ejercicio en el cual se hagan, y el cambio de destinación o su distribución posterior sólo podrán autorizarse por los accionistas. 3.- Si hubiere pérdidas de ejercicios anteriores, no enjugadas que afecten el capital, las utilidades se aplicarán a la cancelación de tales pérdidas antes de cualquier apropiación para reservas legal, voluntarias u ocasionales. 4.- Las apropiaciones para la creación o incremento de reservas voluntarias u ocasionales, deberán ser aprobadas por sus accionistas. 5.- El remanente de las utilidades, después de efectuadas las apropiaciones para reserva legal y para reservas voluntarias u ocasionales, se destinarán al pago del dividendo de cada accionista. **ARTÍCULO DECIMO SEXTO**

**DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD** La sociedad se disolverá por decisión de sus accionistas o cuando se presente alguna de las causales previstas en la Ley y compatibles con la Sociedad por Acciones Simplificada constituida por medio de este documento. La disolución, de acuerdo a causal presentada, podrá evitarse con sometimiento a lo prescrito en la normativa comercial para el efecto. **ARTÍCULO DECIMO SEPTIMO**

**LIQUIDADOR** El liquidador y su suplente serán designados por los accionistas y esta designación, una vez ellos manifiesten la aceptación, se llevará a cabo su inscripción en el registro mercantil. **ARTÍCULO DECIMO OCTAVO PROCESO DE LIQUIDACIÓN**

Cuando se trate del denominado proceso de liquidación privada o voluntaria, se seguirán las normas que aparecen en los artículos 218 y siguientes del Código de Comercio.

**ARTÍCULO DECIMO NOVENO TRANSITORIO**

- **NOMBRAMIENTOS** El cargo de GERENTE será ocupado por, HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS, identificado con Cedula de Ciudadanía número 80020041 de

---

BOGOTA y se nombra como SUBGERENTE a NELLY ALEJANDRA RODRIGUEZ LONDOÑO, con Cedula de Ciudadanía número 1030540525 de BOGOTA. Ambas personas estando presentes en este acto constitutivo, aceptan los cargos para los cuales fueron designados. ARTÍCULO VIGESIMO DECLARACIÓN DEL SOCIO CONSTITUYENTE Los constituyentes de la sociedad AREQUIPE AMOYACA S.A.S., identificado así: HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS, identificado con

Cedula de Ciudadanía número 80020041 de BOGOTA y NELLY ALEJANDRA

RODRIGUEZ LONDOÑO, con Cedula de Ciudadanía número 1030540525 de BOGOTA.; declaran que la sociedad constituida por medio de este documento privado, reúne los requisitos exigidos por la Ley.

En constancia firman:

HUGO ENRIQUE SALAZAR BARRIOS

C.C. 80020041 expedida en BOGOTA

NELLY ALEJANDRA RODRIGUEZ LONDOÑO

C.C. 1030540525 expedida en BOGOTA

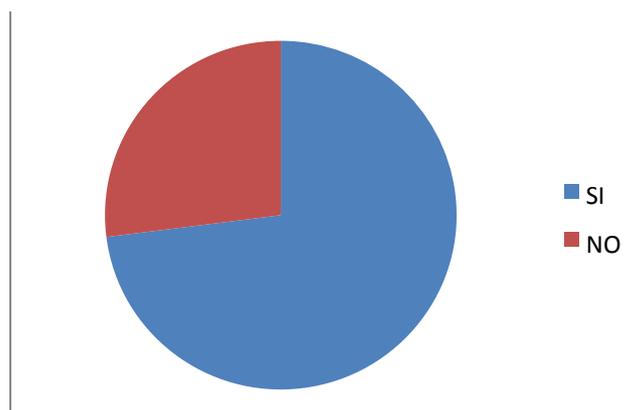
**ANEXO 2 TABULACIÓN**

NUMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD
1	¿En su hogar comúnmente consumen productos nutritivos?	SI	100
		NO	0
2	¿Usted cree que los dulces ofrecen valor nutritivo a sus hijos?	SI	33
		NO	67
3	¿Usted ha consumido en los últimos días dulces de arequipe?	SI	46
		NO	54
4	¿Conoce usted otros sabores de dulce de arequipe?	SI	50
		NO	50
5	¿Usted conoce el campo boyacense?	SI	92
		NO	8
6	¿Sabe o conoce que otros usos pueden darse a la papa o la arracacha diferentes a la cocción que le dan las amas de casa?	SI	53
		NO	47
7	¿Usted les compraría a sus hijos dulce de arequipe con sabores a base de papa o arracacha?	SI	56
		NO	44
8	¿Sabe qué valor nutricional ofrece la papa y la arracacha al consumirla?	SI	52
		NO	48
9	¿Estaría dispuesto a comprar Arequipe a base de papa y arracacha?	SI	73
		NO	27
10	¿Dónde le gustaría encontrar este tipo de productos para poder consumirlo?	Mercados de Cadena	29
		Supermercados	34
		Tiendas de barrio	23
		Punto de fabrica	16
11	¿En qué presentación le gustaría encontrar este producto?	bolsa	27
		vaso	46
		embalaje en forma de cono	27
12	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un producto como este?	De \$1000 a 2000 pesos	47
		De \$2000 a 3000 pesos	14
		De \$3000 a 4000 pesos	13

---

	Otro	26
--	------	----

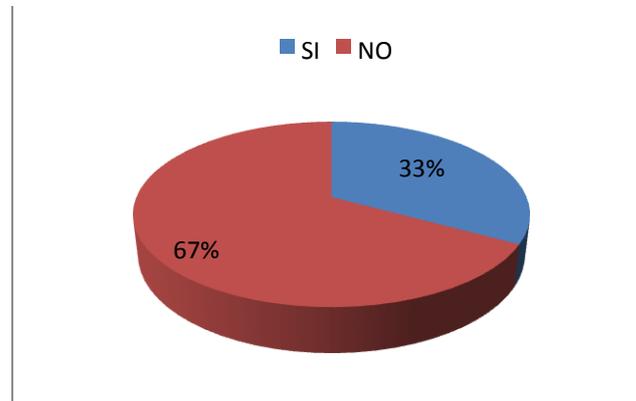
1. ¿En su hogar comúnmente consumen productos nutritivos?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

**Análisis:** De acuerdo a las encuestas realizadas el 100% de los encuestados indican que consumen productos nutritivos, con base en comentarios informan que tratan de fijarse en la tabla del contenido nutricional y también conforme a lo que han oído de otras personas o recomendaciones que ellos dan.

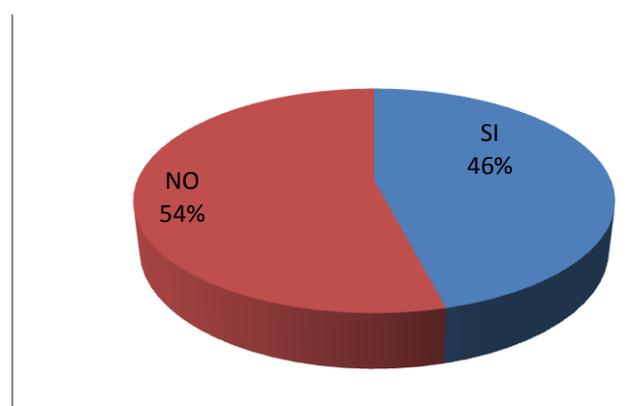
2. ¿Usted cree que los dulces ofrecen valor nutritivo a sus hijos?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

**Análisis:** Es claro que la percepción que se tiene sobre los dulces y sus derivados es que estos no ofrecen ningún valor nutricional para las personas en general, en esta oportunidad el 67% de los encuestados corroboran lo anteriormente descrito, sin embargo el 33% considera que existe algún tipo de alimento el cual aporta valor nutricional.

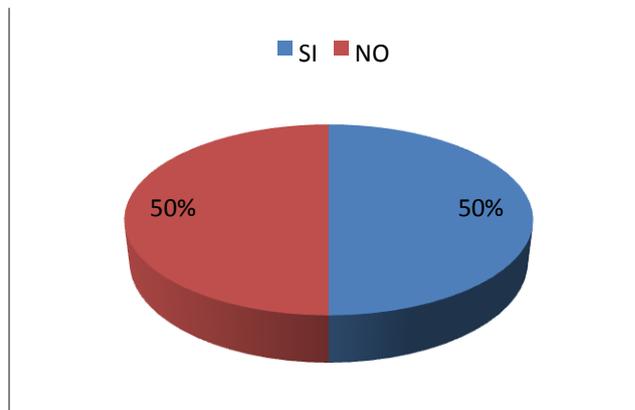
3. ¿Usted ha consumido en los últimos días dulces de arequipe?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

**Análisis:** Con respecto a esta pregunta situada dentro de la encuesta el 54% consume dulces de arequipe mientras que el 46% no los consume por su alto contenido en glucosa, esto generalizando los comentarios de los encuestados.

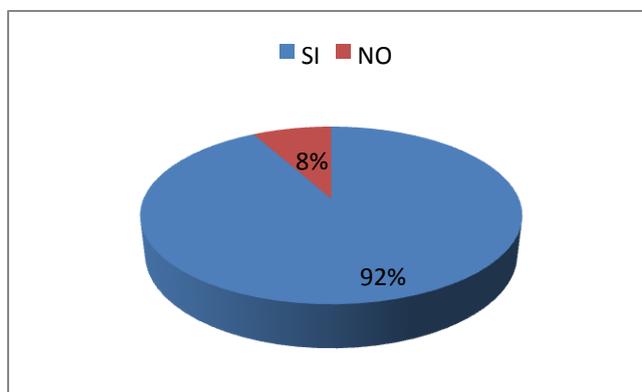
4. ¿Conoce usted otros sabores de dulce de arequipe?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

**Análisis:** Para la pregunta formulada en esta oportunidad se ve que la mitad de los encuestados conocen otros sabores de arequipe y mencionan que algunos de ellos se encuentran es con esencias.

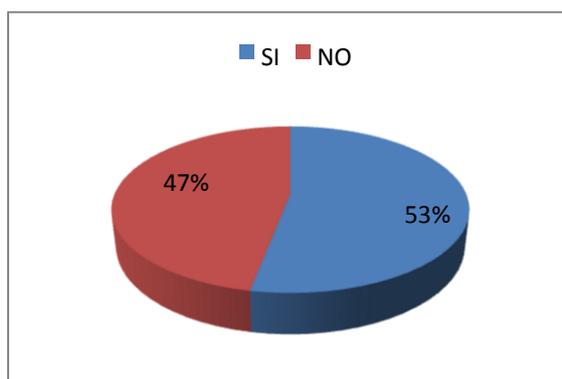
5. ¿Usted conoce el campo boyacense?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

Análisis: El 92% de los encuestados indican que conocen el campo Boyacense lo cual favorece la investigación con respecto al conocimiento de tubérculos y su procedencia.

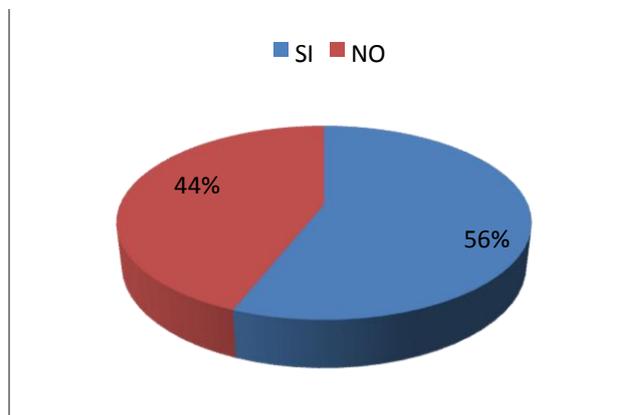
6. ¿Sabe o conoce que otros usos pueden darse a la papa o la arracacha diferentes a la cocción que le dan las amas de casa?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

Análisis: el 53% de la población encuestada afirma que conocen o quizás le dan otro uso a los tubérculos en mención, sin embargo dentro de los comentarios conocen diferentes tipos de cocción pero para hacer dulces no es tan conocido, es importante conocer esto ya que se muestra novedoso a la hora de darle un enfoque al producto.

7. ¿Usted les compraría a sus hijos dulce de arequipe con sabores a base de papa o arracacha?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación.

Análisis: El interés que muestra la población encuestada resulta ser importante ya que esta pregunta es el eje central de la investigación, y resulta ser viable para lanzar al mercado.

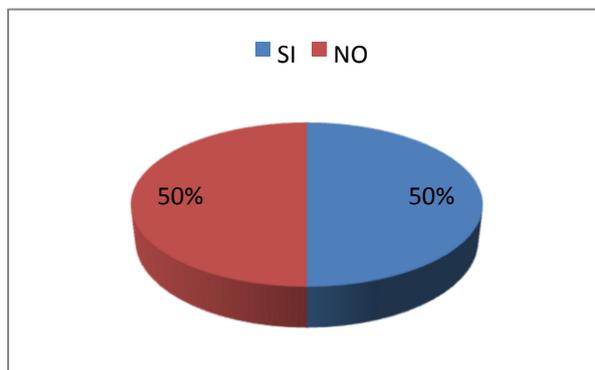
8. ¿Sabe qué valor nutricional ofrece la papa y la arracacha al consumirla?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación.

Análisis: esta información es valiosa en el momento de presentar el producto ya que enfoca a Amoyacá a informar a los clientes del importantísimo valor nutricional que maneja.

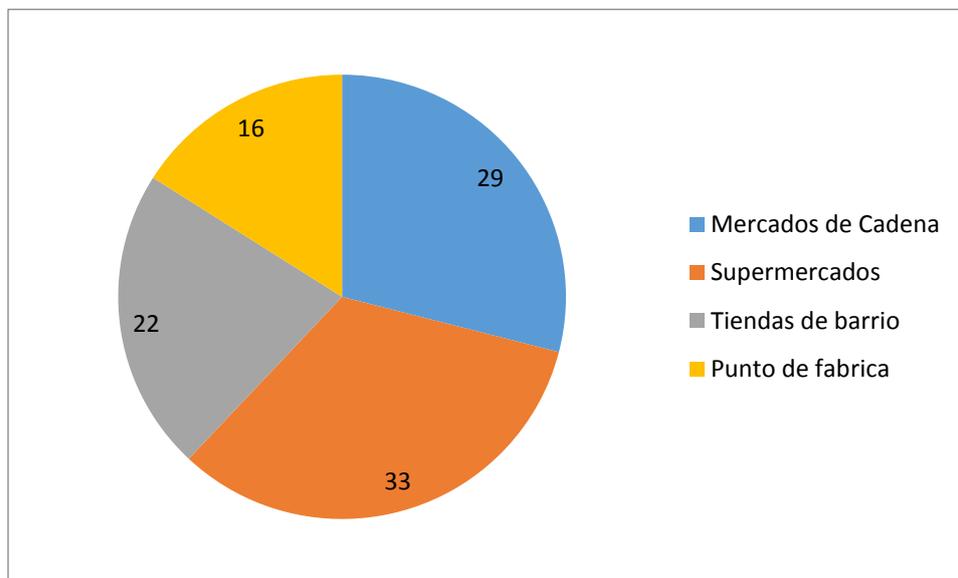
9. ¿Estaría dispuesto a comprar Arequipe a base de papa y arequipe?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

Análisis: La intención de compra que presenta la población encuestada es de vital importancia para lanzar el producto, medir cantidades a vender y saber sobre que promedio se debe trabajar para obtener utilidades ya que el 73% se inclina por comprar el producto.

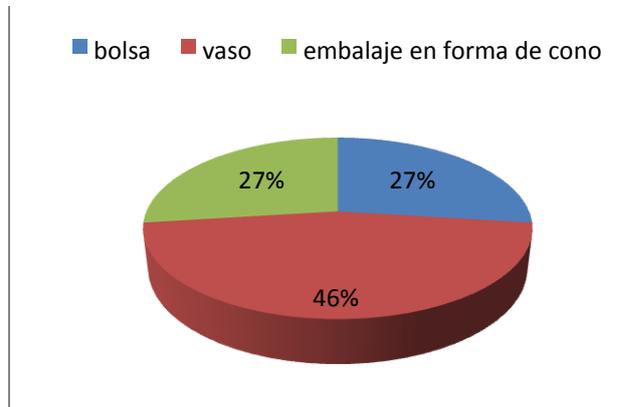
10 ¿Dónde le gustaría encontrar este tipo de productos para poder consumirlo?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

Análisis: De acuerdo a lo que muestra la grafica el 33% de las personas se inclinan por los supermercados, seguido de las tiendas de barrio lo cual favorece el planteamiento de estrategias de Distribución.

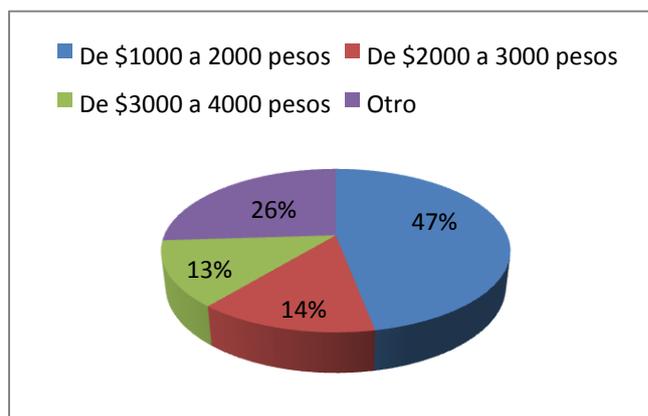
11. ¿En qué presentación le gustaría encontrar este producto?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

Análisis: El 46% de la población encuestada se inclina por la presentación en vaso ya que es lo más común que se ve en el mercado, sin embargo de acuerdo al 27% se podría manejar u empaque en forma de cono lo cual sería novedoso.

12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un producto como este?



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

---

Análisis: El 47% de la población encuestada estaría dispuesto a pagar entre 1000 a 2000 esta información resulta ser útil ya que enfoca la investigación en términos financieros a revisar costos de producción y a su vez a lanzar quizás 2 tamaños de producto.

DECRETO NÚMERO 539 DE 2014

HOJA No. 2 de 10

*Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"*

Que las directrices para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario se encuentran contenidas en la Decisión 562 de 2003 de la Comunidad Andina y que el procedimiento administrativo para la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias en el ámbito agroalimentario está regulado en el Decreto 4003 de 2004, todo lo cual fue tenido en cuenta en la elaboración del reglamento técnico que se establece con el presente decreto.

Que la Inspección, Vigilancia y Control de los alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano en los sitios de ingreso, es una actividad fundamental para asegurar el cumplimiento de los requisitos de inocuidad y calidad establecidos en las normas vigentes como medida de protección de la salud de los consumidores.

Que se hace necesario establecer un reglamento técnico para garantizar el cumplimiento de los requisitos sanitarios que se deben cumplir en el proceso de importación y exportación de alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano, con el fin de proteger la salud humana y prevenir posibles daños a la misma.

Que para las fábricas de alimentos importados de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior, se hace necesario establecer la exigencia de habilitación por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, con el propósito de verificar en el origen, el cumplimiento de la reglamentación sanitaria vigente, especialmente lo relacionado con la inocuidad de dichos alimentos.

Que en cumplimiento del Decreto 1844 de 2013, el Ministerio de Salud y Protección Social solicitó concepto previo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en relación con la expedición del presente acto administrativo.

Que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo rindió el respectivo concepto a través de la Dirección de Regulación, mediante oficio MinCIT D.R. 000159 de 2014, en el cual manifestó que "(...) encontramos que el mismo se adecúa a los lineamientos generales del Subsistema Nacional de la Calidad y que en principio, no restringirá el comercio más de lo necesario para alcanzar los objetivos legítimos ahí mencionados. (...)".

En mérito de lo expuesto,

**DECRETA:**

**CAPÍTULO I  
OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN**

**Artículo 1. Objeto.** El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano para ser utilizados en la

DECRETO NÚMERO 339 DE 2014

HOJA No. 3 de 10

*Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"*

fabricación de alimentos, así como el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior, con el fin de proteger la salud humana y prevenir posibles daños a la misma y las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores.

**Artículo 2. Campo de aplicación.** Las disposiciones contenidas en el presente decreto aplican a:

1. Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de importación y exportación de alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano.
2. Las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la importación y exportación de alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano.

**Parágrafo 1.** Se exceptúa de la aplicación del presente decreto, el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne y Productos Cárnicos Comestibles destinados para el Consumo Humano, que se regulan mediante el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 y 2270 de 2012 y las normas que los modifiquen, adicionen o sustituyan.

**Parágrafo 2.** Así mismo, se exceptúan de la aplicación del presente decreto, las muestras sin valor comercial de alimentos, las cuales deberán cumplir las disposiciones establecidas por el Ministerio de Salud y Protección Social.

## CAPÍTULO II DEFINICIONES

**Artículo 3. Definiciones.** Para efectos del presente decreto se adoptan las siguientes definiciones:

**ACTA DE INSPECCIÓN SANITARIA.** Documento elaborado por la autoridad sanitaria competente, en el cual se consignan los resultados de la inspección realizada, suscrito por el funcionario que la realiza y el responsable del alimento, materia prima y/o insumo.

**CARGA A GRANEL.** Es toda carga sólida o líquida, transportada en forma masiva, homogénea, sin envase, cuya manipulación usual no deba realizarse por unidades.

**CARGAMENTO.** Cantidad de alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano, amparados por un mismo Certificado de Inspección Sanitaria (CIS) exigido en el presente decreto, transportado en el mismo vehículo y procedente del mismo o varios países.

DECRETO NÚMERO **539** DE 2014 HOJA No. **4** de 10

*Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"*

**CERTIFICADO DE INSPECCIÓN SANITARIA (CIS).** Es el documento que expide el INVIMA, en el cual hace constar la aptitud de los alimentos para el consumo humano o la aptitud de las materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano para ser utilizados en la fabricación de alimentos.

**CERTIFICADO DE VENTA LIBRE (CVL).** Documento expedido por la autoridad sanitaria competente del país de origen, en el cual conste que los alimentos, materias primas o insumos para alimentos destinados al consumo humano objeto de exportación se encuentran autorizados para su uso, consumo y comercialización en el país de origen. Su vigencia no debe ser mayor a un (1) año.

**CERTIFICADO SANITARIO DEL PAÍS DE ORIGEN.** Documento expedido por la autoridad sanitaria competente del país de origen o la que ejerza dicha función, en el cual certifica que los alimentos, materias primas e insumos para alimentos son aptos para el consumo humano o que éstos pueden ser utilizados en la fabricación de alimentos para consumo humano, cumpliendo con los requisitos establecidos por la autoridad sanitaria competente.

**EMBARQUE.** Es la cantidad de alimentos, materias primas o insumos de alimentos destinados al consumo humano, que se transporta en los diferentes medios de transporte, sea que, como tal, constituya un lote o cargamento o forme parte de otro.

**HABILITACIÓN DE FÁBRICAS DE ALIMENTOS DE MAYOR RIESGO EN SALUD PÚBLICA DE ORIGEN ANIMAL UBICADAS EN EL EXTERIOR.** Auditoría adelantada por el INVIMA a las fábricas de alimentos importados de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior, en la cual se verifica la aplicación de las buenas prácticas de manufactura o mejores estándares técnicos vigentes en Colombia.

**HABILITACIÓN DE FÁBRICAS DE ALIMENTOS DIFERENTES A LOS DE MAYOR RIESGO EN SALUD PÚBLICA DE ORIGEN ANIMAL UBICADAS EN EL EXTERIOR.** Auditoría, de carácter excepcional realizada por el INVIMA a las fábricas de alimentos importados, diferentes a los de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior, que presenten riesgos para la salud asociados a la fabricación, en la cual verifica la aplicación de las buenas prácticas de manufactura o mejores estándares técnicos vigentes en Colombia.

**MUESTRA.** Número de unidades del alimento, materia prima o insumo, recolectadas por la autoridad sanitaria competente para llevar a cabo los controles necesarios para verificar que cumplen con la reglamentación sanitaria vigente.

**RESPONSABLE DEL ALIMENTO, MATERIA PRIMA Y/O INSUMO.** Es el propietario (fabricante, exportador o importador) del alimento, materia prima o insumo para alimentos destinados al consumo humano, o los Agentes de Aduana u otro operador debidamente autorizado por el propietario para representarlos ante la autoridad sanitaria competente en el proceso de importación o exportación.

**SITIO DE INGRESO.** Punto de entrada o salida internacional de embarques de alimentos, materias primas o insumos para alimentos destinados al consumo humano.

DECRETO NÚMERO 539 DE 2014

HOJA No. 5 de 10

Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"

**VISTO BUENO DE IMPORTACIÓN.** Visto bueno que imparte el INVIMA previo a la importación de alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano.

**CAPÍTULO III  
REQUISITOS SANITARIOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS IMPORTADORES EN  
LOS SITIOS DE INGRESO**

**Artículo 4.** *Requisitos sanitarios de importación en los sitios de ingreso.* Los importadores de alimentos, materias primas o insumos para alimentos destinados al consumo humano, deben cumplir con lo siguiente:

1. Contar con el visto bueno de importación expedido por el INVIMA, conforme a lo dispuesto en los Decretos 4149 de 2004 y 2078 de 2012 o las normas que los modifiquen, adicionen o sustituyan.
2. Los alimentos objeto de importación deben estar amparados con el registro, permiso o notificación sanitaria, expedido por el INVIMA.
3. Los alimentos que estén exceptuados de registro, permiso o notificación sanitaria y las materias primas importadas, que sean utilizados exclusivamente para la industria y el sector gastronómico en la elaboración y preparación de alimentos, deberán diligenciar la información relativa a dicho uso, en el formato definido por el INVIMA.
4. Presentar el Certificado Sanitario del país de origen. Únicamente se puede aceptar la presentación del Certificado de Venta Libre (CVL) del país de origen para los productos de menor riesgo en salud pública.

**Artículo 5.** *Procedimiento para la expedición del Certificado de Inspección Sanitaria.* Para la expedición del Certificado de Inspección Sanitaria, el INVIMA procederá de la siguiente manera:

1. Verificará que el Certificado Sanitario del país de origen contenga la información de que trata el artículo 3 del presente decreto. Así mismo realizará la mencionada verificación para los Certificados de Venta Libre (CVL) del país de origen que se presenten en cumplimiento de lo establecido en el numeral 4, artículo 4 del presente acto.
2. Realizará inspección física a los productos, de acuerdo con el procedimiento establecido por el INVIMA, en el marco del modelo de Inspección, Vigilancia y Control Sanitario. De dicha actividad se levantará la correspondiente acta.
3. Realizará la toma de muestras y análisis de laboratorio de los alimentos o materias primas para alimentos de acuerdo con el modelo de Inspección, Vigilancia y Control Sanitario establecido por el Ministerio de Salud y Protección Social.

DECRETO NÚMERO . 539 DE 2014 HOJA No. 6 de 10

Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"

**Artículo 6.** *Productos sometidos a análisis de laboratorio.* Hasta tanto se expida el Certificado de Inspección Sanitaria (CIS), el INVIMA podrá autorizar el traslado de los alimentos y materias primas para alimentos sometidos a análisis de laboratorio, desde el sitio de ingreso a otros sitios que cumplan con las condiciones sanitarias para su almacenamiento.

**CAPÍTULO IV  
REQUISITOS SANITARIOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS EXPORTADORES EN  
LOS SITIOS DE INGRESO**

**Artículo 7.** *Certificado de Inspección Sanitaria para exportación.* El INVIMA, a solicitud de los interesados en exportar alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano, expedirá un Certificado de Inspección Sanitaria (CIS), cuando lo exija el país de destino y realizará la respectiva inspección física de dichos productos, toma de muestras y análisis de laboratorio.

**Parágrafo.** Los alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano con destino a la exportación, deberán cumplir con los requisitos exigidos por el país de destino.

**CAPÍTULO V  
HABILITACIÓN DE FÁBRICAS DE ALIMENTOS DE MAYOR RIESGO EN  
SALUD PÚBLICA DE ORIGEN ANIMAL UBICADAS EN EL EXTERIOR**

**Artículo 8.** *Requisitos para la habilitación de fábricas de alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior.* El INVIMA habilitará las fábricas de alimentos importados de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior, para lo cual los interesados cumplirán con los siguientes requisitos:

1. Diligenciar la solicitud de visita para la habilitación de fábricas, conforme al documento técnico que para el efecto establezca el INVIMA.
2. Adjuntar prueba de constitución, existencia y representación legal del interesado.
3. Poder debidamente otorgado, si es del caso.
4. Contar con el concepto zoonosanitario o fitosanitario favorable, emitido por el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA.

DECRETO NÚMERO **539** DE 2014

HOJA No. **7** de **10**

*Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"*

**Parágrafo.** La clasificación de los alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal que sea definida por el Ministerio de Salud y Protección Social será notificada a través del punto de contacto MSF/OTC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el ámbito de los convenios comerciales en que sea parte Colombia y a los países interesados en exportar este tipo de productos al territorio nacional.

**Artículo 9.** *Procedimiento para la habilitación de fábricas de alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior.* Recibida la documentación de que trata el artículo 8 del presente decreto, el INVIMA procederá a evaluar la solicitud de habilitación.

Si dicha solicitud no cumple con los requisitos o la información no es suficiente, se requerirá, por una sola vez, la documentación faltante al solicitante, de acuerdo con el procedimiento establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo –CPACA– (Ley 1437 de 2011), para que la complemente en el término máximo de un (1) mes, lapso durante el cual se suspenderá el término para decidir.

Se entenderá que el solicitante ha desistido de su petición cuando no satisfaga el requerimiento, salvo que antes de vencer el plazo concedido solicite prórroga para su cumplimiento, hasta por un término igual. En el caso que se consolide el desistimiento, el INVIMA lo decretará y ordenará el archivo, mediante acto administrativo motivado que se notificará personalmente, contra el cual únicamente procede recurso de reposición, sin perjuicio que la solicitud pueda ser nuevamente presentada con el lleno de los requisitos exigidos.

Para la habilitación de las fábricas, el INVIMA realizará la visita de acuerdo con los procedimientos establecidos por esa entidad, efectuando la revisión de la fábrica y del sistema de inspección del país, así como la verificación del cumplimiento de la reglamentación sanitaria colombiana, para los productos objeto de exportación al territorio nacional. El procedimiento de visita deberá ser notificado, de manera previa, a la autoridad sanitaria del país de origen.

Si del resultado de la visita se establece que la fábrica cumple con los requisitos para la habilitación, el INVIMA procederá a incluirla dentro del listado de fábricas habilitadas y dispondrá dicha información en los documentos electrónicos disponibles en la página web de dicha entidad y en otros dispositivos de acceso electrónico.

**Artículo 10.** *Negación de la habilitación y prohibición de comercialización.* Si como resultado de la visita que practique el INVIMA se niega la habilitación a la fábrica, los alimentos que allí se produzcan no podrán ser comercializados en el territorio nacional.

**Artículo 11.** *Vigencia y Renovación de la habilitación.* La habilitación de las fábricas de alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior tendrá una vigencia de dos (2) años, contados a partir de la inclusión en la lista de habilitación expedida por el INVIMA y podrá renovarse por un

DECRETO NÚMERO 539 DE 2014

HOJA No. 8 de 10

Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"

período igual al de su vigencia. Para tal efecto, se surtirá el procedimiento establecido en el presente decreto y deberá solicitarse mínimo con tres (3) meses de anticipación a su vencimiento.

**Artículo 12. Transitorio.** Las disposiciones establecidas en el presente Capítulo sólo se aplicarán hasta tanto el Ministerio de Salud y Protección Social defina la clasificación de alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal.

Las fábricas de alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior habilitadas por el INVIMA a la fecha de la entrada en vigencia del presente decreto, deberán solicitar la correspondiente visita para la renovación de la habilitación, para lo cual dispondrán de un plazo máximo de un (1) año, contado a partir de la fecha de publicación del acto administrativo que defina la clasificación de alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal.

**Artículo 13. Tratados y/o Acuerdos Comerciales suscritos y ratificados por Colombia.** Lo dispuesto en el presente capítulo no es aplicable a los Tratados y/o Acuerdos Comerciales suscritos y ratificados por Colombia cuando en los mismos se pacten requisitos y disposiciones sobre habilitación de fábricas de alimentos de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior. Para estos casos, la habilitación de dichas fábricas se ajustará a las condiciones descritas por cada Tratado y/o Acuerdo Comercial en particular.

#### **CAPÍTULO VI HABILITACIÓN DE FÁBRICAS DE ALIMENTOS DIFERENTES A LOS DE MAYOR RIESGO EN SALUD PÚBLICA DE ORIGEN ANIMAL UBICADAS EN EL EXTERIOR**

**Artículo 14. Habilitación de fábricas de alimentos diferentes a los de mayor riesgo en salud pública de origen animal ubicadas en el exterior.** Cuando el INVIMA determine que alimentos importados diferentes a los clasificados como de mayor riesgo en salud pública de origen animal, no cumplen con requisitos de inocuidad asociados a su fabricación, decidirá la pertinencia de realizar una auditoría para verificar si se cumplen con las buenas prácticas de manufactura o mejores estándares técnicos vigentes en Colombia.

Si el INVIMA considera pertinente realizar una auditoría, será obligatoria la habilitación para la fábrica objeto del incumplimiento, sin perjuicio de las medidas que adopten las autoridades sanitarias, en el marco de sus competencias.

**Parágrafo 1.** En caso en que el INVIMA no habilite la fábrica objeto del incumplimiento, los alimentos que allí se fabriquen con destino al país no podrán ser comercializados en el territorio nacional.

DECRETO NÚMERO

DE 2014

HOJA No. 9 de 10

Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"

**Parágrafo 2.** Para la auditoría de verificación de que trata el presente artículo, el INVIMA podrá aplicar lo dispuesto en el artículo 10, numeral 9, del Decreto 2078 de 2012 o la norma que la modifique, adicione o sustituya.

**Artículo 15. Procedimiento y notificación de la visita de auditoría.** El INVIMA definirá el procedimiento para realizar la auditoría de que trata el artículo anterior y notificará a la autoridad sanitaria del país de origen.

#### CAPÍTULO VII DISPOSICIONES FINALES

**Artículo 16. Inspección, Vigilancia y Control.** Corresponde al INVIMA ejercer las funciones de inspección, vigilancia y control, en coordinación con las Direcciones Territoriales de Salud, conforme a lo dispuesto en el artículo 34 de la Ley 1122 de 2007 o la norma que la modifique, adicione o sustituya, y en desarrollo del Modelo de Inspección, Vigilancia y Control sanitario, definido por el Ministerio de Salud y Protección Social.

**Artículo 17. Procedimiento Sancionatorio.** Las autoridades sanitarias adoptarán medidas de seguridad e impondrán las sanciones correspondientes, de conformidad con lo establecido en la Ley 9 de 1979, siguiendo el procedimiento contemplado en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo -CPACA-, Ley 1437 de 2011, o las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

**Artículo 18. Responsabilidad.** Las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la importación o exportación de alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano, serán responsables del cumplimiento de los requerimientos sanitarios contemplados en la reglamentación sanitaria vigente y en lo dispuesto en el presente decreto.

**Artículo 19. Inspección simultánea.** La autoridad sanitaria competente debe establecer y mantener mecanismos de coordinación eficaces con las demás autoridades de control en sitios de ingreso de alimentos, materias primas e insumos para alimentos, de forma que cuando proceda la inspección del cargamento se realice simultáneamente, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1520 de 2008 y el Decreto-ley 019 de 2012 o en las normas que los modifiquen, adicionen o sustituyan.

**Artículo 20. Notificación.** El presente decreto será notificado a través del punto de contacto MSF/OTC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el ámbito de los convenios comerciales en que sea parte Colombia.

DECRETO NÚMERO 339 DE 2014 HOJA No. 10 de 10

*Continuación del decreto "Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior"*

**Artículo 21. Vigencia y derogatorias.** De conformidad con el numeral 5 del artículo 9 de la Decisión Andina 562 de 2003, el presente decreto empezará a regir después de doce (12) meses, contados a partir de su publicación, excepto lo dispuesto en el Capítulo V que entrará a regir de acuerdo con lo establecido en el artículo 12 de este acto. Este decreto deroga los Decretos 3075 de 1997, 1270 de 2002, 1175 de 2003, 4444 y 4764 de 2005, y las disposiciones que le sean contrarias.

**PUBLÍQUESE, NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE**

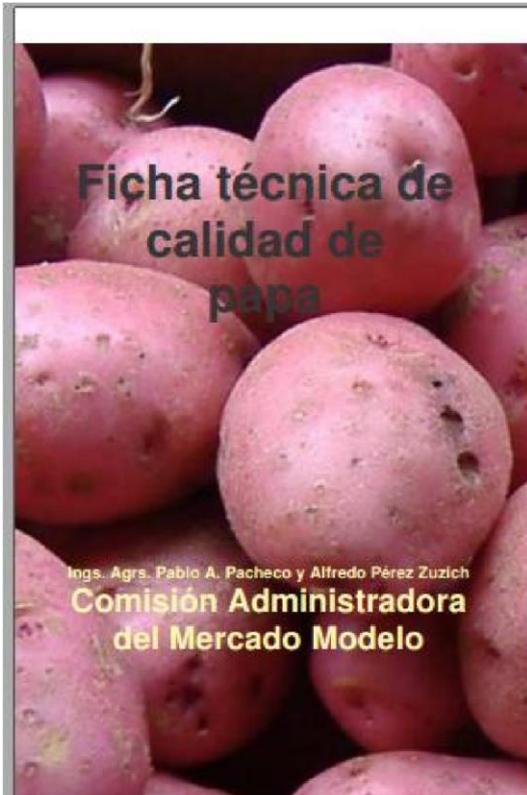
Dada en Bogotá, D. C., a los

**12 MAR 2014**



  
**ALEJANDRO GAVIRIA URIBE**  
Ministro de Salud y Protección Social

**ANEXO 4 FICHA TECNICA PAPA.**



En el boletín de precios de DIGEGRA-C.A.M.M. y en los controles de calidad realizados a las instituciones en el marco de los convenios C.A.M.M.-INAU, C.A.M.M.-INDA y C.A.M.M.-UCA, los criterios aplicados para el caso de la papa son los siguientes:

El **Calibre** se refiere al tamaño de los tubérculos de papa predominantes dentro del envase, y se define según el diámetro transversal expresado en milímetros (como se indica con una línea en la foto).



Las clases de calibre son las siguientes

Calibre	diámetro (mm)	peso aproximado (g)
Extragrande	> 85 mm	mayor a 400
Grande	55 a 85 mm	150 a 350
Mediano	35 a 55 mm	75 a 150
Chico	< 35 mm	menor a 75

**Categoría:** indica la categoría de calidad y es determinada en base al porcentaje de defectos críticos (graves o mayores) y no críticos (leves o menores), que se establece por muestreo al azar. Es importante destacar que la **Categoría de Calidad** no tiene ninguna relación con el tamaño de las papas dentro del envase.

Tabla. Tolerancia por categoría según tipo de defecto expresado en porcentaje de piezas dentro del envase.

	Extra	I	II
Defectos críticos	5	10	20
Defectos totales	5	20	40

Una partida con categoría de calidad I debe tener menos de 10 % de tubérculos dentro del envase con defectos críticos y menos de 20 % con defectos totales (críticos y no críticos) y más de 5 % de críticos y totales, por que si el porcentaje fuera menos o igual a 5 %, correspondería a cat. Extra. A su vez, para ser de cat. Extra o I, además de los porcentajes de defectos mencionados, debe mostrar calibres uniformes, con una tolerancia de hasta 15 % de unidades fuera de calibre por encima o por debajo del calibre predominante. De presentar un porcentaje mayor a 15 % de piezas fuera de calibre, automáticamente la partida pasa a cat. II. En todos los casos, las partidas que presentan más de 20 % de defectos críticos y/o más de 40 % de defectos totales son de categoría menor que II.

#### DEFECTOS

**:: Defectos críticos** Es cualquier alteración del producto que perjudique su aptitud de consumo y/o conservación.

**Herida, daño o lesión grave:** su origen puede ser mecánico, como golpes, abrasiones y plagas o rajaduras por crecimiento rápido del tubérculo; se consideran graves cuando está comprometida la pulpa del tubérculo.



**Podredumbre:** daño patológico y/o fisiológico que implique cualquier grado de descomposición, desintegración o fermentación de los tejidos.



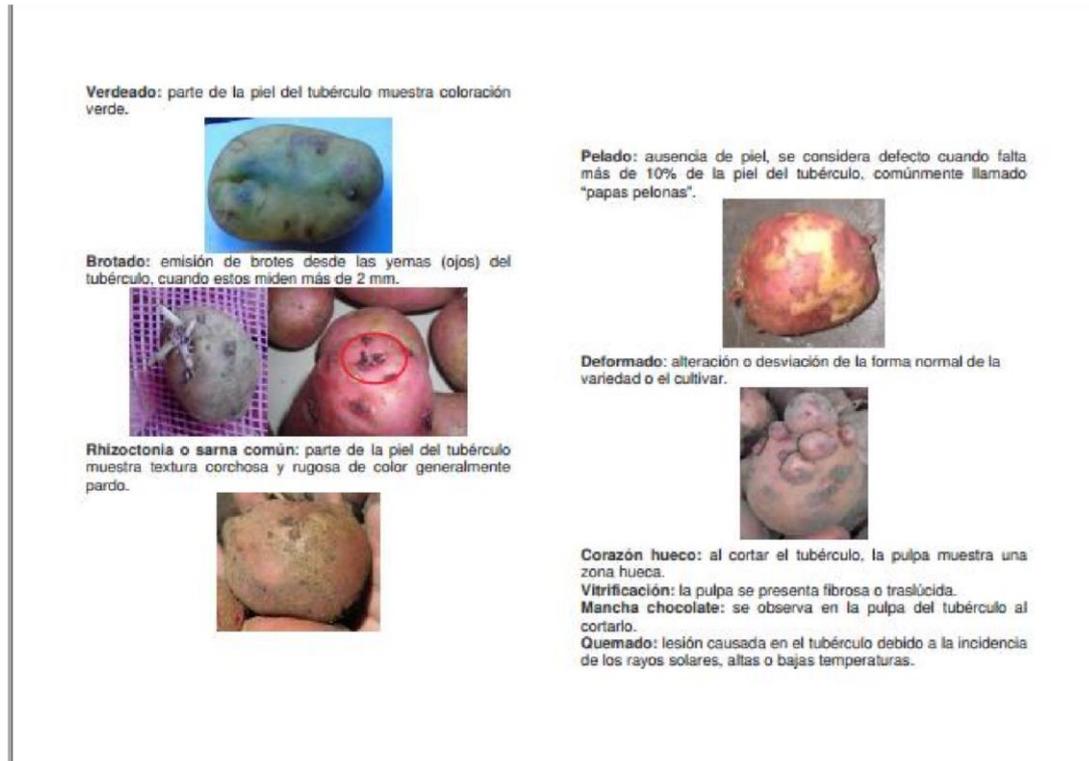
**Corazón negro:** se produce cuando los tubérculos fueron sometidos a ambientes con poco oxígeno o excesivo Dióxido de Carbono ya sea en cultivo por condiciones de anegamiento o en conservación por inadecuada ventilación.



**:: Defectos no críticos:** es cualquier alteración del producto que no afecta su vida posterior y/o calidad comestible.

**Daño, Herida o lesión leve:** cuando el mismo no afecta los tejidos de la pulpa del fruto, afecta la piel y/o está cicatrizado.





## **ANEXO 5 REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS**

**ARTÍCULO 1.** Este reglamento establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

**ARTÍCULO 2.-** Alimento o producto alimenticio es cualquier sustancia o mezclas de sustancias destinadas al consumo humano, incluyendo las bebidas y todos los ingredientes y aditivos de dichas sustancias. Materia prima alimentaria es toda sustancia que para ser utilizada como alimento, precisa de algún tratamiento o transformación de naturaleza química, física o biológica.

---

**ARTÍCULO 3.-** Todos los alimentos y materias primas, deberán responder en su composición química, condiciones microbiológicas y caracteres organolépticos, a sus nomenclaturas y denominaciones legales y reglamentarias establecidas. Los eventos biotecnológicos, que modifiquen determinados alimentos y/o materias primas alimentarias para consumo humano, y los alimentos, ingredientes y materias primas alimentarias nuevos, deberán figurar en la nómina dictada por el Ministerio de Salud para tales efectos, mediante la correspondiente norma técnica basada en la evidencia científica internacionalmente aceptada.

**ARTÍCULO 4.-** Corresponderá a los Servicios de Salud el control sanitario de los alimentos y velar por el cumplimiento de las disposiciones relativas a esta materia del Código Sanitario y del presente reglamento, todo ello de acuerdo con las normas e instrucciones generales que imparta el Ministerio de Salud.

## **TITULO I PRINCIPIOS GENERALES DE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS**

### **Párrafo I De los establecimientos de alimentos:**

**ARTÍCULO 5.-** Establecimientos de alimentos son los recintos en los cuales se producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen, expenden y consumen alimentos y aditivos alimentarios.

---

**ARTÍCULO 6.-** La instalación, modificación estructural y funcionamiento de cualquier establecimiento de alimentos deberá contar con autorización del Servicio de Salud correspondiente.

**ARTÍCULO 8.-** La autorización será válida por un plazo de tres años contados desde su otorgamiento y se entenderá automáticamente prorrogada por períodos iguales y sucesivos a menos que el propietario o representante legal comunique su voluntad de no continuar sus actividades antes del vencimiento del término original o de sus prórrogas.

**ARTÍCULO 9.-** La autorización sólo podrá emitirse previa inspección del establecimiento y la solicitud de autorización deberá ser resuelta por el Servicio de Salud correspondiente dentro del plazo de treinta días hábiles contados desde que el requeriente complete los antecedentes exigidos para ello. En dicho período deberán practicarse todas las visitas, inspecciones, análisis y otras actuaciones o diligencias necesarias para decidir sobre su aceptación o rechazo.

**ARTÍCULO 10.-** Para aquellos establecimientos que el Ministerio de Salud determine, la autorización podrá emitirse sin practicar una inspección previa.

**ARTÍCULO 11.-** Desde el inicio de su funcionamiento, el interesado deberá aplicar las prácticas generales de higiene en la manipulación incluyendo el cultivo, la recolección, la preparación, la elaboración, el envasado, el almacenamiento, el

---

transporte, la distribución y la venta de alimentos, con objeto de garantizar un producto inocuo y sano.

**ARTÍCULO 12.-** Los establecimientos de alimentos no podrán utilizarse para un fin distinto de aquel para el que fueron autorizados.

**ARTÍCULO 13.-** La autoridad sanitaria deberá enrolar los establecimientos y para este efecto llevará un registro en el que se indicará el rubro o giro, su ubicación y el nombre del propietario.

## **TITULO VIII DE LAS LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS**

**Disposiciones generales ARTÍCULO 197.-** Se regirán por las disposiciones del presente reglamento la higienización, el transporte, la industrialización, la distribución y el expendio de las leches y de los productos lácteos.

**ARTÍCULO 198.-** Leche sin otra denominación, es el producto de la ordeña completa e Ininterrumpida de vacas sanas, bien alimentadas y en reposo, exenta de calostro. Las l leches de otros animales se denominarán según la especie de que proceden, como también los productos que de ella se deriven.

**ARTÍCULO 199.-** Pasteurización es el procedimiento por el que se somete uniformemente la totalidad de las leches u otros productos lácteos a una temperatura

---

conveniente durante el tiempo necesario, para destruir la mayor parte de la flora banal y la totalidad de los gérmenes esporógenos, seguido de un enfriamiento rápido de las leches o los productos lácteos así tratados.

**ARTÍCULO 200.-** La pasteurización de la leche será obligatoria en aquellas localidades en que el Presidente de la República lo haya así decretado, de acuerdo a la Ley N°4869 del 4 de Agosto de 1930, como asimismo la de los productos derivados de ella y mencionados en este Título destinados al consumo humano.

**ARTÍCULO 201.-** Tratamiento a ultra alta temperatura (UHT) es el procedimiento al que se somete uniformemente la totalidad de las leches u otros productos lácteos, temperatura de tratamiento equivalente.

**ARTÍCULO 202.-** Esterilización es el procedimiento por el que se somete uniformemente la totalidad de las leches u otros productos lácteos a un proceso térmico en autoclave o equipo similar, por el tiempo necesario para asegurar la ausencia de gérmenes viables y esporas que germinen en condiciones normales de almacenamiento.

#### **Párrafo II De los requisitos de la leche**

**ARTÍCULO 203.-** Las características de las leches, serán las siguientes: a) caracteres organolépticos normales; b) exenta de materias extrañas; c) exenta de sangre y pus; d) exenta de antisépticos, antibióticos y neutralizantes; Los residuos de plaguicidas

---

y otras sustancias nocivas para la salud no deberán exceder los límites establecidos por el Ministerio de Salud; e) sus requisitos microbiológicos y su contenido de materia grasa, serán los que determina este reglamento en cada caso; Además, en el caso específico de la leche de vaca, las siguientes características: f) peso específico:

1.028 a 1.034 a 20°C; g) índice crioscópico: -0,53 a -0,57 "Horvet" o 0,512 a -0,550 °C; h) pH: 6,6 a 6,8; i) acidez: 12 a 21 ml de hidróxido de sodio 0,1 N/100 ml de leche; j) sólidos no grasos: 82,5 gramos por litro, como mínimo.

**ARTÍCULO 204.-** La leche se clasificará en: a) leche natural es aquella que solamente ha sido sometida a enfriamiento y estandarización de su contenido de materia grasa antes del proceso de pasteurización, tratamiento a ultra alta temperatura (UHT) o esterilización; b) leche reconstituida es el producto obtenido por adición de agua potable a la leche concentrada o a la leche en polvo, en proporción tal, que cumpla los requisitos establecidos en el artículo 203 y su contenido de materia grasa corresponda a alguno de los tipos de leche señalados en el artículo 205. Deberá ser pasteurizada, sometida a tratamiento UHT o esterilizada; c) leche recombinaada es el producto obtenido de la mezcla de leche descremada, grasa de leche y agua potable en proporción tal que cumpla los requisitos del artículo 203 y su contenido de materia grasa corresponda a alguno de los tipos de leche señalados en el artículo 205. Deberá ser pasteurizada, sometida a tratamiento UHT o esterilizada. 190 191 186 Artículo modificado, como aparece en el texto, por Dto. 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.00 187 Artículo modificado, como aparece en el texto, por el Art. 1°, II, N° 12.-, del Dto. 214/05, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 04.02.06 188

---

Artículo modificado, como aparece en el texto, por el Art. 1º,II, N° 12.-, del Dto. 214/05, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 04.02.06 189

Artículo reemplazado, como aparece en el texto, por el Art. 1º,II, N° 13.-, del Dto.

214/05, del

Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 04.02.06 190 Artículo modificado,

como aparece en el texto, por Dto. N°. 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el

Diario Oficial de 13.01.00 191 Artículo modificado, como aparece en el texto, por Dto.

N° 165/00, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 26.05.00 100

**ARTÍCULO 205.-** De acuerdo a su contenido de materia grasa láctea la leche se clasificará en: Leche entera es aquella con un contenido superior a 30 g de materia grasa por litro. Leche parcialmente descremada es aquella con un contenido máximo de 30 g de materia grasa y un mínimo superior a 5 gramos por litro. Leche descremada es aquella con un contenido máximo de hasta 5 gramos por litro de materia grasa. 192 193

---

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

Archivo de Blog Historia del Arequipe. (1 de 09 de 2014).

<http://kaosva1001.blogspot.com.co/>. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de  
<http://kaosva1001.blogspot.com.co/>

BloggerExpocanada, A. d. (2 de 11 de 2007). *Principios de competitividad mundial*.

Recuperado el 03 de 11 de 2016, de Principios de competitividad mundial:

<http://arcaexpo-canada7.blogspot.com.co/2007/11/principios-de-competitividadmundial.html>

Bohórquez, N., Buitrago, A., Joya, M., & Montaña, X. (2012). *Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos*. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de

Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/4176/1/Fasc%C3%ADculo135.pdf>  
Chapman, A. (2004 Citado en Codina, A 2009) Citando Albert Humphrey. (07 de 2010).

*Eumed.net Enciclopedia virtual*. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de Eumed.net

Enciclopedia virtual Matriz Dofa:

[http://www.eumed.net/librosgratis/2011d/1042/matriz\\_dofa.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2011d/1042/matriz_dofa.html)

CNL. (2010). *Consejo Nacional Lacteo (CNL)*. Recuperado el 4 de 11 de 2016, de  
[file:///C:/Users/jhon.harvey/Downloads/Acuerdo+de+Competitividad+Cadena+Lactea+](file:///C:/Users/jhon.harvey/Downloads/Acuerdo+de+Competitividad+Cadena+Lactea+2010.pdf)

2010.pdf

---

CO.10-multa.com. (24 de 12 de 2015). *CO.10-multa.com La Historia de la Papa en el Perú*. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de CO.10-multa.com La Historia de la Papa en el Perú: <http://co.10-multa.com/literatura/11953/index.html>

Consejo Nacional Lácteo. (2010). *Acuerdo de competitividad de la cadena láctea*.

Recuperado el 04 de 11 de 2016, de CNL.ORG:

<http://www.cnl.org.co/images/docs/Acuerdo%20de%20Competitividad%20Cadena%20Láctea%202010.pdf>

Contreras, J. (16 de 07 de 2006). <http://www.joseacontreras.net>. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de <http://www.joseacontreras.net> La matriz del perfil competitivo (MPC):

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

Definición ABC. (2007). *Definicion ABC*. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de

Definicion ABC: <http://www.definicionabc.com/salud/alimentacion.php>

Delegatura de Protección de la Competencia,. (2008). *Análisis del Mercado de la Leche y*

*Derivados Lácteos en Colombia (2008 – 2012)*. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de

Industria y Comercio Superintendencia:

[http://www.sic.gov.co/drupal/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudio\\_Sectorial\\_Leche1.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf)

Empresa Dulce tentacion . (2015). *Dulce Tentación Historia del dulce*. Recuperado el

04 de 11 de 2016, de Dulce Tentación Historia del dulce:

<http://britishky.wixsite.com/dulcetentacion/nosotros>

---

Espinosa, R. (5 de 6 de 2014). *www.academia.edu*. Recuperado el 5 de 11 de 2016, de *www.academia.edu* Marketing Mix las 4ps:

[http://www.academia.edu/24500034/MARKETING\\_MIX\\_LAS\\_4PS](http://www.academia.edu/24500034/MARKETING_MIX_LAS_4PS)

Explorable.com. (04 de 2009). *Explorable.com*. Recuperado el 5 de 11 de 2016, de Explorable.com Muestreo de bola de nieve : <https://explorable.com/es/muestreo-debola-de-nieve>

Federación Colombiana de Ganaderos,. (2009). *Lo que usted necesita saber sobre la leche en Colombia*. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de FEDEGAN:

<http://www.fabegan.org/upload/publicaciones/Lo%20que%20usted%20necesita%20saber%20so>

Grupo Turismo Total. (2015). *Grupo Turismo Total*. Recuperado el 03 de 11 de 2016, de Grupo Turismo Total:

<http://www.turismototal.travel/index.php/internacionales/norteamerica/21destinos/internacionales/norteamerica/118-can>

Gutiérrez Buitrago, A. M. (2014). *Desarrollo de Dulce de Leche (Arequipe) de bajo contenido calórico con utilización*. Recuperado el 03 de 11 de 2016, de

<http://www.bdigital.unal.edu.co/12961/1/261674.2014.pdf> Hernández, R. (2013).

Invima . (03 de 01 de 2012). *Invima Glosario de terminos*. Recuperado el 04 de 11 de

---

2016, de

[https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=770&Itemid=242](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=770&Itemid=242)

LEY 1258 DE 2008 CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 47.194 de 5 de diciembre de 2008 (5 de 12 de 2008).

Llop, X. (14 de 07 de 2011). *Publicidad y Salud*. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de <http://www.publicidadysalud.com/2011/07/la-alimentacion-segun-maslow/>

Martinez, E. (14 de 3 de 2012). *marketing4food.com*. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de [marketing4food.com Marketing mix en el sector de la alimentación:](http://www.marketing4food.com/marketing-mix-en-el-sector-de-la-alimentacion/)  
<http://www.marketing4food.com/marketing-mix-en-el-sector-de-la-alimentacion/>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Y Instituto Interamericano de Cooperación. (2006). *Observatorio de Competitividad Agrocadenas*. Recuperado el 03 de 11 de 2016, de [http://books.google.com.co/books?id=AbtTmTaY9vUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=AbtTmTaY9vUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR. (2010). *Boletín de análisis por producto, boletín No. 6*. Recuperado el 03 de 11 de 2016, de <http://190.60.31.203:8080/jspui/bitstream/123456789/1546/1/leche%20bueno.pdf>

---

Nielsen An Uncommon Sense Of the Consumer. (24 de 03 de 2015).

<http://www.nielsen.com/>. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de <http://www.nielsen.com>

**HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES EN LA TENDENCIA SALUDABLE:**

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidorescolombianos.html>

Peris Ortiz, M., Rueda, C., & Benito Osorio, D. (2013). *riunet.upv.es*. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de [riunet.upv.es](http://riunet.upv.es) Matriz de Crecimiento Empresarial:

[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento\\_submissionb.pdf?sequence=5](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5) permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios., Decreto No. 4444 de 2005 (28 de 11 de 2005).

Prezi isabel castillo. (11 de 06 de 2016). *Prezi CULTIVO DE PAPA AMARILLO Y*

*HUAYRO MAYO*. Recuperado el 04 de 11 de 2016, de *CULTIVO DE PAPA AMARILLO Y HUAYRO MAYO*: <https://prezi.com/kz0yameaq4bj/cultivo-de-papaamarillo-y-huayro-mayo/>

SIC. (2012). <http://www.sic.gov.co>. Recuperado el 4 de 11 de 2016, de

[http://www.sic.gov.co/drupal/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudio\\_Sectorial\\_Leche1.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf)

Veintemundos.com. (2014). *Veinte Mundos*. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de *Veinte*

*Mundos Todo lo que debes saber sobre la papa:*

<http://www.veintemundos.com/magazines/85-de/>

---

Villegas V, L. A., & Cubillos, Z. D. (4 de 22 de 2013). *Unad.edu.co*. Recuperado el 11 de 04 de 2016, de Unad.edu.co:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2546/1/28540573.pdf>

Zambrano, S., & Salamanca, L. (8 de 03 de 2009). *Industrialización del Arequipe*.

Recuperado el 04 de 11 de 2016, de

<http://logcadena.blogspot.com.co/2009/03/industrializacion-del-arequipe.html>