

**MODELO DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA PLANTA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE AROMATICAS A BASE DE SEMILLA DE AGUACATE
EN EL MUNICIPIO DE LA UNION- DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

FERNANDO MAURICIO NARVAEZ FIGUEROA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
SAN JUAN DE PASTO**

2018

**MODELO DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA PLANTA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE AROMATICAS A BASE DE SEMILLA DE AGUACATE
EN EL MUNICIPIO DE LA UNION- DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

FERNANDO MAURICIO NARVAEZ FIGUEROA

**Trabajo de grado modalidad Diplomado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Agroindustrial**

Asesor:

DIANA FUERTES

Docente del Diplomado Modelo de Negocios Innovadores

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL

PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL

SAN JUAN DE PASTO

2018

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2018.

Resumen

El mundo está demandando más aguacate Hass y Colombia es el quinto productor de esta variedad, sin embargo aún hay algunos obstáculos que separaran al país de la meta de exportación y que si no son superados pronto lo pueden dejar por fuera del negocio.

Colombia empezó a exportar aguacate Hass en 2010, por un valor de US\$97.325 a Países Bajos. En 2016, las exportaciones ya totalizaban US\$35 millones y el principal destino seguían siendo los Países Bajos, a donde llegan cerca de 7.000 toneladas con un valor aproximado de US\$14,5 millones, representando 42% de las ventas, seguidos por Reino Unido (27%) y España (20%).

Tenemos entonces la tendencia ascendente se ha mantenido este año, pues en enero se exportaron US\$4.152, que equivalen a 2.358 toneladas. Esto implica aumentos anuales de 69% y 78%, respectivamente, según el Dane.

Abstract

The world is demanding more avocado Hass and Colombia is the fifth producer of this variety, however there are still some obstacles that separate the country from the export goal and that if they are not overcome soon they can leave it out of business.

Colombia started exporting Hass avocado in 2010, for a value of US \$ 97,325 to the Netherlands. In 2016, exports already totaled US \$ 35 million and the main destination continued to be the Netherlands, where they reach close to 7,000 tons with an approximate value of US \$ 14.5 million, representing 42% of sales, followed by the United Kingdom (27%) and Spain (20%).

We have then the upward trend has been maintained this year, because in January, US \$ 4,152 were exported, equivalent to 2,358 tons. This implies annual increases of 69% and 78%, respectively, according to the Dane.

Contenido

	pág.
Introducción	14
1. Problema de Estudio	16
1.1 Objeto De Estudio	16
1.2 Área De Investigación	16
1.3 Línea de investigación	16
1.4 Descripción del problema	16
2. Formulación del problema	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. Justificación	20
5. Marco referencial	22
5.1. Marco legal	22
5.1.1 Lean Canvas	22
5.1.2 Modelo Canvas.	23
5.1.3 Lean Startup	24
5.1.4 Aguacate: el oro verde de la economía colombiana	25
5.2 Marco conceptual	31
5.3 Marco legal	32
5.4 Marco contextual	33
6. Metodología	35
6.1 Tipo de investigación	35

6.2	Diseño del estudio	36
6.3	Presupuesto	39
6.4	Cronograma	40
7.	Modelo de negocios para la implementación de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de aguacate en el municipio de la Unión – Departamento de Nariño	41
8.	Propuesta de valor	47
8.1	Perfil del cliente	47
8.2	Mapa de valor de los productos	48
8.3	Encaje	49
9.	Segmento objetivo	51
9.1	Mercado de consumo	51
9.2	Municipio de la Unión	51
9.3	Segmento de mercado	51
10.	Estrategias de mercado	54
10.1	Estrategias de distribución	54
10.2	Estrategias de comunicación y publicidad por medios locales, eventos, afiches en tiendas, volantes, redes sociales y Teléfonos	56
11.	Recursos y actividades clave	60
11.1	La principal actividad requerida para el desarrollo de la iniciativa económica para el modelo de negocio	60
11.2	Aspectos Técnicos	60
11.3	Diseño de Planta	64
11.4	Ficha de capacidad de producción	64
11.5	Necesidades y requerimientos	65

11.5.1	Requerimientos técnicos de equipos y herramientas.....	65
11.5.2	Mobiliarios y equipos de oficina.....	67
11.5.3	Materia prima e insumos.....	68
11.5.4	Mano de obra.....	69
11.5.5	Adecuaciones.....	70
12.	Modelo organizacional.....	72
12.1	Estrategias organizacionales.....	72
12.1.1	Estructura organizacional de negocio para producción y comercialización de aromática a base de semilla de aguacate.....	72
12.2	Estructura organizacional.....	72
12.2.1	Personal requerido.....	73
12.3	Políticas de contratación, capacitaciones, manejo de personal.....	74
12.4	Principios corporativos.....	75
12.5	Objetivos de la empresa.....	75
12.6	Análisis DOFA.....	76
12.7	Aliados clave.....	78
12.8	Aspectos legales.....	78
13.	Análisis Financiero.....	80
13.1	Proyecciones financieras.....	83
13.1.1	Evaluación Financiera.....	86
13.1.2	Balance General.....	86
13.1.3	Estado de resultados.....	88
13.1.4	Flujo de Caja.....	89
13.2	Indicadores financieros.....	91

14. Conclusiones.....	92
15. Recomendaciones	93
Bibliografía.....	94

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1 Modelo Canvas del negocio.....	23
Tabla 2 Producción de aguacate por departamento	27
Tabla 3 Exportaciones colombianas de productos agrícolas en dólares FOB	29
Tabla 4 Marco legal	32
Tabla 5 Límites generales del municipio de La Unión	33
Tabla 6 Diseño metodológico	36
Tabla 7 Presupuestos	40
Tabla 8 Cronograma	40
Tabla 9 Modelo del negocio Canvas.....	42
Tabla 10 Posición mundial de países productores de aguacate	47
Tabla 11 Segmento de mercado.....	48
Tabla 12 Productos y servicios	49
Tabla 13 Encaje	50
Tabla 14 Ficha de segmento de clientes	52
Tabla 15 Entrega directa a tiendas.....	54
Tabla 16 Estrategias de distribución en el punto de venta.....	55
Tabla 17 Estrategias de Comunicación y publicidad por medios radiales	56
Tabla 18 Estrategias de Comunicación y publicidad por medio de redes sociales.....	57
Tabla 19 Estrategias de servicio	58
Tabla 20 Estrategias de promoción.....	59
Tabla 21 Ficha técnica y diagrama de proceso	61
Tabla 22 Capacidad de producción utilizada en unidades de producto	65

Tabla 23	Capacidad de producción utilizada en unidades de producto	66
Tabla 24	Mobiliarios y equipos de oficina	67
Tabla 25	Requerimientos de materia prima mensual.....	69
Tabla 26	Mano de obra	70
Tabla 27	Adecuaciones	71
Tabla 28	Requerimiento de personal	73
Tabla 29	Matriz de Análisis DOFA.....	76
Tabla 30	Aliados clave.	78
Tabla 31	Aspectos Legales	79
Tabla 32	Inversión de terreno y obras físicas.	80
Tabla 33	Inversión en seguridad industrial.....	81
Tabla 34	Inversión en elementos de aseo.	81
Tabla 35	Inversiones en maquinaria y equipo.	82
Tabla 36	Inversiones en muebles y enseres.	83
Tabla 37	Balance general del proyecto.....	87
Tabla 38	Estado de resultados del proyecto.....	88
Tabla 39	Flujo de caja.....	89
Tabla 40	Indicadores financieros.	91

Lista de Gráficos

	pág.
Grafico 1. Modelo Lean Canvas	22
Grafico 2. Modelo Canvas	24
Grafico 3. Producción nacional de aguacate	30
Grafico 4. Organigrama.....	73
Grafico 5. Punto de equilibrio	85

Introducción

Desde tiempos remotos se conoce que las plantas tienen poderes curativos, y en todos los rincones del mundo se conocen historias de chamanes, curanderos... que utilizaban sus poderes curativos para el bienestar de la comunidad de allí su nombre de plantas medicinales; cuando el hombre dejó de ser nómada y se estableció en territorios para poder subsistir empezó a cultivar la tierra sin necesidad de químicos que afectaran los recursos naturales y el equilibrio ambiental que existía y allí se dio inicio a la agricultura como medio de sostenimiento. Luego se desarrollaron investigaciones como la Expedición botánica en Colombia, comprobando sus múltiples beneficios además de descubrir nuevas especies, y empleándolas no solo para curar enfermedades de todo tipo: dermatológicas, respiratorias, digestivas entre otras, ampliando su uso para su alimentación convirtiéndose en un producto del consumo diario. El hombre en su afán de perfeccionar la actividad de la agricultura manipula el desarrollo de la producción utilizando químicos que alteran el crecimiento, apariencia y resistencia a las plagas que afecta los cultivos; afectando la expectativa de vida de las personas que consumen alimentos tratados de modo artificial y su salud. Hoy en día se está retomando un estilo de vida sano y ecológico por ello se incentiva que la producción agroindustrial sea 100% orgánica para disminuir los efectos dañinos que repercute no solo en la salud sino en el medio ambiente. Una de las tendencias actuales de investigación se ha enfocado en el conocimiento de nuevas fuentes de productos naturales que tienen propiedades nutraceuticas y funcionales y juegan un papel muy importante, actuando como agentes protectores de la salud. Con el transcurso de los años el aguacate se ha convertido en un producto de alta demanda en varios países que no cuentan con la fortuna de tener un clima tropical para la producción continua de este tipo de producto, a diferencia del lugar seleccionado para el desarrollo del proyecto, además la finalidad del proyecto radica en aprovechar la semilla

del aguacate, la cual es un residuo que genera contaminación, pero tiene diferentes características de aprovechamiento digestivo.

El problema en el cual se centra el proyecto es en mejorar las condiciones de salud de personas con sobrepeso, y además prevenir el sobrepeso en personas en desarrollo, el objetivo radica en solucionar estos problemas con la creación de una empresa transformadora de aromáticas a base de aguacate, y además amortizar la tasa de desempleo en la ciudad de la Unión; en primera estancia, para la realización del plan de negocio se tomó como base el modelo de lean canvas, las tendencias de productividad del aguacate, la ley que regula la transformación de aromáticas para consumo humano, el lugar específico de montaje de la fábrica, como se calculó el valor de la fábrica, y las tendencias en las ventas, como se obtendrá los proveedores y consumidores, las diferentes estrategias, que se presentan a continuación.

1. Problema de Estudio

1.1 Objeto De Estudio

El presente documento, corresponde a un perfil de modelo de negocio innovador, conforme a los lineamientos, impartidos durante los módulos del diplomado de “Modelo de Negocios Innovadores”.

1.2 Área De Investigación

Este estudio se encuentra dentro del área productiva ya que abarca temáticas afines con el desarrollo de nuevos productos de tipo agroindustrial, diseño de proceso y la práctica de principios administrativos que son propios del campo profesional.

1.3 Línea de investigación

Los contenidos del presente trabajo se ajustan a línea de desarrollo empresarial y emprendimiento.

1.4 Descripción del problema

La Unión es un municipio colombiano, ubicado en el norte del departamento de Nariño. El Municipio de La Unión se encuentra ubicado así: 1° 36' 06" de latitud Norte. En consecuencia de esto el Municipio se encuentra en la zona de latitudes bajas y tendría un clima cálido, pero gracias a la presencia de la Cordillera de Los Andes, posee una variedad de climas que van desde el frío en su parte alta, templado en su mayor parte y cálido en la zona baja. Un clima tropical propicio para el cultivo de aguacate, se destaca que el aguacate tiene un alto nivel de adaptación y por sus características nutricionales, sabor y alto rendimiento cuenta con un grado alto de aceptación a nivel internacional. El trabajo académico resalta que el departamento de Nariño se perfila como un importante productor en el cultivo del Aguacate, debido a que cuenta con terrenos con condiciones biofísicas y agroecológicas muy favorables y a pesar de tener actualmente muy pocas áreas sembradas con esta especie, las proyecciones de productividad y

rentabilidad de los cultivos presentan escenarios muy prometedores en sector agrícola y agroindustrial.

Ahí una gran oportunidad de empleo dado que el fin primordial del proyecto es aprovechar al máximo las características del aguacate, como son las semillas las cuales poseen características digestivas y gastrointestinales.

2. Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de negocio apropiado para la puesta en marcha de una empresa dedicada a producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión Nariño?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar el modelo de negocio para la implementación de una planta productora y transformadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La unión (N)

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la propuesta de valor para la puesta en marcha del modelo de negocio para la implementación de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión
- Definir el segmento de mercado más apropiado para la puesta en marcha del modelo de negocio de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión
- Identificar recursos y actividades clave para la puesta en marcha del modelo de negocio de una empresa productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión
- Definir las estrategias de mercadeo más adecuadas para el posicionamiento del modelo de negocio de una empresa productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión.
- Diseñar la estructura organizacional, lineamientos estratégicos e identificar alianzas clave para la puesta en marcha del modelo de negocio para la producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión
- Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio para la producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión

4. Justificación

El mundo está demandando más aguacate Hass y Colombia es el quinto productor de esta variedad, sin embargo aún hay algunos obstáculos que separaran al país de la meta de exportación y que si no son superados pronto lo pueden dejar por fuera del negocio.

Colombia empezó a exportar aguacate Hass en 2010, por un valor de US\$97.325 a Países Bajos. En 2016, las exportaciones ya totalizaban US\$35 millones y el principal destino seguían siendo los Países Bajos, a donde llegan cerca de 7.000 toneladas con un valor aproximado de US\$14,5 millones, representando 42% de las ventas, seguidos por Reino Unido (27%) y España (20%).

Tenemos entonces la tendencia ascendente se ha mantenido este año, pues en enero se exportaron US\$4.152, que equivalen a 2.358 toneladas. Esto implica aumentos anuales de 69% y 78%, respectivamente, según el Dane.

Además, hoy el aguacate es el sexto producto agrícola de exportación después del café, el banano, las flores, el aceite de palma y el azúcar (aunque estos dos últimos tienen un componente industrial). La meta de los productores y de Corpoica es llegar al cuarto lugar.

El no contar con los conocimientos necesarios y/o adecuados para la implementación de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate, los lleva a desechar dicha semilla. Como solución a este problemática se implementara una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate con una estructura organizativa adecuada con el fin de lograr un mejor aprovechamiento del entorno; Así promovemos a la comunidad un beneficio nutritivo y económico, y además, estaremos contribuyendo con el desarrollo de un región con un alto potencial agrícola; brindándonos la oportunidad de utilizar la tecnología; talento humano, capacidad y el capital adecuado para

ofrecer al mercado un producto calificado para el consumo de la población con un menor moderado y un alto grado de calidad, satisfacción y confianza.

5. Marco referencial

5.1. Marco legal

5.1.1 Lean Canvas.

Metodología diseñada por Ash Maurya, inspirado en el trabajo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Sirve como herramienta de apoyo para realizar la lluvia de ideas de negocio y posteriormente trabajar sobre él, en un modelo iterativo y de aprendizaje permanente. Al igual que el Modelo Canvas, tiene 9 bloques, pero su uso, es principalmente para aquellos proyectos o negocios nuevos, por lo cual su fundamentación a diferencia del modelo Canvas, es la solución del problema y la identificación del cliente. (Ash, 2012)

<p>PROBLEMA Los 3 problemas principales</p> <p style="text-align: center;">1</p>	<p>SOLUCION Las 3 características principales</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p>MÉTRICAS CLAVE Actividades clave que medimos</p> <p style="text-align: center;">6</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICO Mensaje convincente único y claro que indica por qué somos diferentes y vale la pena comprar nuestra solución</p> <p style="text-align: center;">2</p>	<p>VENTAJA COMPETITIVA No puede ser fácilmente copiado o comprado</p> <p style="text-align: center;">7</p> <p>CANALES La ruta a los clientes</p> <p style="text-align: center;">4</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO Clientes objetivo</p> <p style="text-align: center;">1</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES Costes de adquisición de clientes Costes de Distribución Hosting Personas Etc.</p> <p style="text-align: center;">5</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS Modelo de Ingresos Duración del Valor Ingresos Margen Bruto</p> <p style="text-align: center;">5</p>		

Grafico 1. Modelo Lean Canvas

Fuente. ¿Cómo crear tu lienzo lean? Traducción de Julián Domínguez Laperal.

Una segunda etapa constituye la construcción de la propuesta de valor único, el cual es difícil de construir y el que más tiempo toma, sus principales características son: corta, contundente y clara, especificando en ella su diferencia de otras soluciones existentes.

5.1.2 Modelo Canvas.

Diseñado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, usado para plasmar modelos de negocios; entendiendo la forma en que una persona o empresa crea, genera y capta valor a través de una propuesta de valor que responde a necesidades u oportunidades de negocio donde existen clientes que estén interesados y dispuestos a pagar por ella. Este modelo difiere de Lean Canvas en que está diseñado para empresas existentes o proyectos nuevos dentro de ellas, por su funcionalidad este modelo también permite ser versátil a la hora de hacer mejoras, pues se esboza en un lienzo de 9 recuadros, con los cuales se resume la actividad y estrategia de la empresa.

Tabla 1

Modelo Canvas del negocio

Problema: falta de empresas agroindustriales de aprovechamiento de residuos que aporte al bienestar de la comunidad.	Solución: implementación de una planta transformadora de aromáticas a base de semilla de aguacate con características funcionales.	Propuesta de valor único: teniendo en cuenta los diferentes beneficios digestivos de la semilla la cual se desecha	Ventaja competitiva: mercado no explorado	Segmentó de mercado: personas con problemas digestivos, estrato medio alto, en edades de 2 años en adelante.
	Métricas clave: cantidad de semillas descartadas		Canales: voz a voz, digitales; Facebook, gmail, whatsapp	
Estructura de costes: diseño, producción, comercialización e investigación		Fuente de ingresos: venta de activos, suscripción, publicidad, y convocatorias.		

Fuente: este trabajo

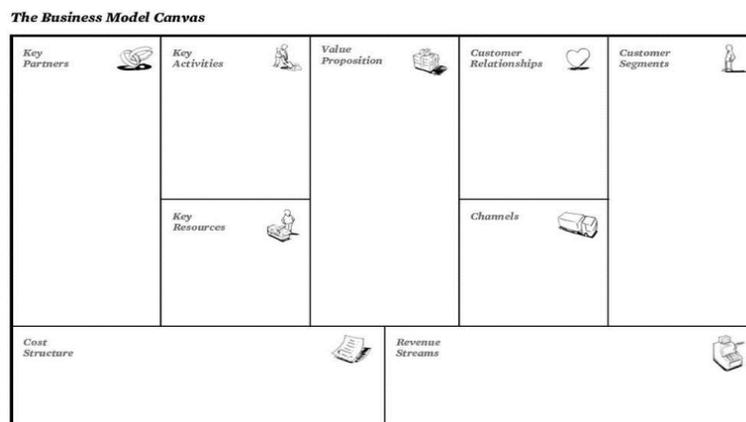


Grafico 2. Modelo Canvas

Fuente. Generación de modelo de negocios. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Los recuadros son: Segmentos de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relación con el cliente, Ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave, Estructura de costos. Analizando el modelo Lean Canvas, se asemejan en: bloque de propuesta de valor, segmento de clientes, ingresos y costos.

5.1.3 Lean Startup

“Se entiende por Startup, aquellas empresas emergentes, que aparecen con la finalidad no de vender, sino encontrar el modelo de negocios adecuado. Por lo tanto su principal esfuerzo está en entender la dinámica de su propuesta, hasta definir la mejor en el menor tiempo y con el mínimo de recursos”. (EXCECyL, 2004). La propuesta de valor, debe ser acorde con las necesidades y expectativas de los clientes, haciendo que estos la prefieran por encima de otras soluciones existentes.

Según Eric Ries, son 3 elementos, los más importantes en una startup: el producto, la estrategia y la visión. El método Lean Startup proviene del método Lean manufacturing, desarrollado por Taiichi Ohno, en Toyota. Cualquiera de los derivados de la metodología Lean está basado en ofrecer un rendimiento superior para los clientes, empleados, accionistas y

sociedad en general. Inicialmente, este rendimiento superior entrega exactamente lo que quieren los clientes sin problemas, demoras, molestias, errores.

5.1.4 Aguacate: el oro verde de la economía colombiana

En el último año las exportaciones de aguacate pasaron de US\$10 millones a US\$35 millones. Este cultivo centra las esperanzas de comercio exterior, pues el país podría ser un gran proveedor. ¿Podrá el aguacate ser el nuevo producto por el que se reconozca a Colombia?

Durante los años de revaluación no había mucho incentivo para ampliar la oferta exportable, pero ahora que el dólar ronda los \$3.000, la pregunta obligada es ¿por qué no se vende más al exterior? Entre las múltiples respuestas está la falta de nuevos productos que se puedan comercializar afuera y en los que el país sea competitivo. En medio de esa búsqueda, desde hace siete años apareció una nueva posibilidad: el aguacate Hass.

Esta variedad, que fue creada en California y que se comercializa globalmente desde 1960, no se conocía en el país y de hecho generaba cierta desconfianza, pues el colombiano estaba acostumbrado al aguacate grande de piel verde y suave y no al pequeño de piel oscura y corrugada. Incluso muchos pensaban que, por su color, el Hass ya estaba dañado.

5.1.4.1 Prueba y error

Uribe inició su cultivo con unas semillas que encontró en un vivero, pues en ese momento era prohibido importarlas (hoy las pueden traer de California), y arrancaron con muchas equivocaciones; por ejemplo, usaban gallinaza –que se usa comúnmente como fertilizante en el país–, pero eso es malo para ese tipo de aguacate porque le quita la humedad. También descubrieron que el mejor clima para el Hass es el que se da en alturas entre 1.800 y 2.500 metros sobre el nivel del mar.

Así pasaron nueve años de aprendizaje y sus primeras cosechas fueron para el mercado local. Mejoraron el paquete tecnológico, pues se dieron cuenta que para obtener un buen producto no

había que copiar las prácticas peruanas o chilenas, sino desarrollar las propias, y así pasaron de las primeras 14 hectáreas que sembraron a las 830 que tienen hoy.

“En 2010, cuando ya nos sentíamos listos para exportar, el precio cayó fuertemente, incluso por debajo de los costos de producción y muchos otros cultivadores sacaron la mano, pues producir aguacate de manera tecnificada es bastante costoso. Pese a que la curva de aprendizaje estaba muy dura, persistimos en nuestra aspiración de exportar, así que nos certificamos y, aunque inicialmente le vendíamos a una comercializadora internacional, desde 2015 lo hacemos nosotros directamente”, recuerda Uribe.

Hoy el principal cliente de Cartama es Marks and Spencer, un supermercado inglés especializado en la venta de ropa, productos para el hogar y alimentos de lujo, que de hecho premió a este productor colombiano al considerarlo el mejor del mundo en Hass.

5.1.4.2 Con socios en el exterior

Otro de los grandes exportadores de aguacate del país es Westsole Fruit Colombia, una comercializadora internacional que fue creada por un exfuncionario de Proexport (hoy ProColombia), quien había trabajado con venta de fruta en varios mercados y vio una oportunidad con el Hass.

En 2011, Pedro Aguilar, gerente general de Westsole, invitó a invertir en Colombia a dos grandes del sector: a la sudafricana Westfalia y a la chilena Subsole, cada uno produce aguacate en su país y lo exporta a Europa, pero tienen la desventaja de no producir durante el invierno del hemisferio Sur, mientras que en Colombia se puede cosechar todo el año.

“La idea de esta alianza era traer el know how y darle a la fruta el manejo más adecuado para su exportación y, desde que comenzamos, la expansión de la compañía ha sido notable: durante nuestra primera temporada (2012/13) exportamos 250 toneladas de aguacates y el año pasado

llegamos a 4.000 toneladas”, dice Aguilar y agrega que trabajan con 60 productores asociados en el país, a los que no solo les compran la fruta, sino que les dan asistencia técnica.

Estos casos de éxito han motivado el crecimiento del cultivo y las exportaciones. Se estima que hay unas 18 firmas vendiendo al exterior y, según las estadísticas de Asohofrucol, gremio de los cultivadores de frutas y hortalizas, al cierre de 2016 se produjeron 78.547 toneladas de aguacate Hass en un área sembrada que llega aproximadamente a 14.084 hectáreas. Los departamentos con mayor potencial de producción son Antioquia (3.500 hectáreas), Caldas (2.597 hectáreas) y Tolima (1.325 hectáreas). Tan solo en Antioquia hay 1.024 productores.

Tabla 2

Producción de aguacate por departamento

DEPARTAMENTOS	ÁREA (HA)		PRODUCCIÓN (TN)	
	2014	2015	2014	2015*
TOLIMA	8.088	9.291	65.945	60.718
ANTIOQUIA	4.784	5.077	47.821	48.427
CALDAS	3.848	4.255	43.190	40.268
SANTANDER	3.068	3.101	26.742	19.716
BOLÍVAR	3.097	3.021	32.293	30.527
CESAR	2.018	2.342	16.153	19.138
VALLE DEL CAUCA	1.643	1.848	24.090	25.685
QUINDÍO	1.205	1.692	10.228	13.246
RISARALDA	1.390	1.154	16.808	14.091
Total	29.144	31.781	283.273	271.816

Fuente: Evaluaciones Agropecuarias Municipales. Oficina Asesorade Planeación y Prospectiva - Grupo de Información y Estadísticas Sectoriales. Minagricultura.

De hecho, en Corpoica están convencidos de que Colombia es uno de los países de la región que presenta mejores condiciones para producir aguacate Hass con calidad de exportación. Esto los llevó a iniciar una investigación, financiada con recursos de regalías, con la que se busca desarrollar este producto de forma comercial.

La investigación se está haciendo en Antioquia y la idea es mejorar la productividad por hectárea, desarrollando semillas a través de plantas injertadas. Hasta 2015, el departamento con mejores rendimientos era Risaralda, con una productividad de 12 toneladas por hectárea, frente a un promedio nacional de 9,35.

5.1.4.3 Made in Colombia

Colombia empezó a exportar aguacate Hass en 2010, por un valor de US\$97.325 a Países Bajos. En 2016, las exportaciones ya totalizaban US\$35 millones y el principal destino seguían siendo los Países Bajos, a donde llegan cerca de 7.000 toneladas con un valor aproximado de US\$14,5 millones, representando 42% de las ventas, seguidos por Reino Unido (27%) y España (20%).

Tabla 3

Exportaciones colombianas de productos agrícolas en dólares FOB

PRODUCTO	2015	2016
CAFÉS SIN TOSTAR, SIN DESCAFEINAR	2.526.437.833	2.379.235.382
BANANAS TIPO "CAVENDISH VALERY"	748.280.333	848.688.800
PLÁTANOS FRESCOS	46.023.100	57.738.462
CAFÉ PARA LA SIEMBRA	93.755	38.456.779
AGUACATES FRESCOS O SECOS	10.279.279	35.040.227
CACAOS CRUDOS EN GRANO, ENTERO O PARTIDO	41.492.957	31.319.322
PLANTAS Y PARTES DE PLANTAS USADAS EN PERFUMERÍA, MEDICINA O INSECTICIDAS	22.220.918	25.589.865
GULUPAS (MARACUYÁ MORADO) FRESCAS	21.262.765	25.134.785
UCHUVAS FRESCAS	24.953.787	23.601.823
TABACO RUBIO	32.997.869	20.636.996
MAÍZ PARA LA SIEMBRA	15.770.015	13.612.460
PIÑAS FRESCAS O SECAS	3.458.353	9.767.848
BANANO BOCADILLO FRESCOS	8.050.939	8.278.480
LIMÓN TAHITÍ FRESCO O SECO	6.211.461	7.388.473
LAS DEMÁS ESPECIAS	3.763.054	4.488.972
TABACO NEGRO	4.048.054	4.384.199
GRANADILLAS FRESCAS	3.483.314	3.353.434
ÑAME FRESCO, REFRIGERADO, CONGELADO O SECO	2.659.499	3.294.234
LAS DEMÁS HORTALIZAS	1.295.498	2.824.751
PITAHAYAS FRESCAS	2.821.851	2.356.917
OTROS	30.983.334	30.715.597
TOTAL	3.556.587.969	3.575.907.807

Fuente: ProcolombiacondatosdelDane

La tendencia ascendente se ha mantenido este año, pues en enero se exportaron US\$4.152, que equivalen a 2.358 toneladas. Esto implica aumentos anuales de 69% y 78%, respectivamente, según el Dane.

Además, hoy el aguacate es el sexto producto agrícola de exportación después del café, el banano, las flores, el aceite de palma y el azúcar (aunque estos dos últimos tienen un componente industrial). La meta de los productores y de Corpoica es llegar al cuarto lugar.

“El aguacate Hass se posiciona como uno de los cultivos con mayor potencial de crecimiento a nivel nacional. La amplia disponibilidad de zonas aptas para el cultivo, con la demanda insatisfecha en los mercados internacionales; la tendencia mundial hacia un mayor consumo de

este producto por sus propiedades organolépticas, vitaminas y minerales, son algunas de las ventajas que presenta la producción de esta fruta para Colombia”, sostienen en Asohofrucol.

Es más, el crecimiento de la producción local le sirvió al país para ser sede el Congreso Mundial de Aguacate que se realizará en 2019 en Medellín.



Grafico 3. Producción nacional de aguacate

Fuente. Este estudio

El portal europeo Fresh Plaza, que se especializa en temas de alimentos perecederos, destaca que la producción colombiana está siendo impulsada incluso por el mismo gobierno como una alternativa de sustitución de cultivos ilícitos.

5.1.4.4 Las oportunidades

El consumo mundial de aguacate crece alrededor de 3% cada año; sin embargo, la producción no avanza al mismo ritmo, sino a un paso más lento, lo que implica una ventana de oportunidad

para nuevos jugadores como Colombia, que no solo pueden ocupar espacios perdidos por otros productores (por problemas de sequía Chile redujo su área sembrada de 30.000 a 19.000 hectáreas), sino también desarrollar nuevos mercados.

El mayor consumidor mundial es Estados Unidos, al tiempo que crece la demanda en Europa y China, gracias a las cualidades del aguacate, considerado un superalimento por sus diversos atributos nutritivos y sensoriales, especialmente los relacionados con el alto contenido de aceite, así como la presencia de vitaminas A, B1, B2, B6, C, D, E, K, ácido fólico y biotina. También por su contenido de calcio, hierro, fósforo, cobre, magnesio, manganeso, sodio y potasio. Dichos elementos le confieren propiedades benéficas para la salud, principalmente en la prevención de enfermedades del sistema circulatorio.

“Antes se creía que la grasa del aguacate era mala para la piel, cuando la realidad es lo contrario”, puntualiza Aguilar, de Westsole, cuyos socios manejan 30% del mercado de aguacate de Europa.

En otras palabras, el aguacate, y en especial el Hass, está de moda porque les gusta a los consumidores tradicionales, a los que promueven la onda fit e incluso al creciente grupo de vegetarianos.

Además, si la fruta no se exporta fresca se puede industrializar y vender en pasta, y la semilla es un subproducto que aún no posee un aprovechamiento total después del consumo.

5.2 Marco conceptual

- Lienzo del modelo de Negocio: herramienta estratégica para diseñar, probar, construir y gestionar modelos de negocio (rentables y escalables).
- Producto Mínimo Viable (PMV): modelo de una propuesta de valor diseñada específicamente para probar la validez o invalidez de una o más hipótesis.

- Hipótesis de Negocio: Algo que debe ser cierto para que la idea funcione parcial o totalmente y es objeto de validación
- Modelo de negocios: Bases sobre las que una empresa crea, ofrece y captura valor.
- Encaje: Cuando los elementos de tu mapa de valor coinciden con trabajos, frustraciones y alegrías relevantes para tu segmento de clientes y un número considerable de ellos contrata tu propuesta de valor para satisfacer esos trabajos, frustraciones y alegrías.

5.3 Marco legal

Entre las principales normatividades nacionales o internacionales vigentes que apliquen en nuestro país, que de una u otra manera promueven, facilitan o afectan el desarrollo del proyecto y que por lo tanto ameritan ser consideradas, se pueden mencionar en la Tabla 2.

Tabla 4

Marco legal

Ley 115 de 1994 Artículo 13, 30, 32, 97
Decreto de 1860 de 1994 Artículo 9, 11, 12 capítulo III
Normas ISO 9000 de gerenciamiento de la calidad
Resolución 14712 de 1983 ministerio de salud por la cual se reglamenta lo relacionado con producción procesamientos, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas, hortalizas elaboradas
Ley 811 del año 2003 por medio de la cual se modifica la ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las sociedades agrarias d transformación, SAT y dictan otras disposiciones.
Resolución 970 del 10 de marzo del 2010 que deroga la resolución 148 de 2005 por la cual se expiden normas para la producción, importancia, exportación, disturbios y comercialización de semillas para siembra en el país, su control, y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2674 del 22 de julio del 2013 rige a todas las empresas dedicadas a la producción de alimentos para el consumo humano.

Fuente. Este estudio

5.4 Marco contextual

Departamento De Nariño. El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31'08'' y 02°41'08'' de latitud norte, y los 76°51'19'' y 79°01'34'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico. (Toda Colombia, 2017).

Municipio de La Unión. Se encuentra Localizado al Nororiente del departamento de Nariño (Ver Mapa 1). Es uno de los 64 Municipios que compone el territorio del Departamento situado a 90 km de la ciudad de Pasto, capital del departamento, el municipio tiene un área de 147Km², La zona rural se encuentra dividida en 9 corregimientos que agrupan a 44 veredas, la zona Urbana se encuentra compuesta por 30 Barrios., una temperatura promedio de 19°C. Coordenadas geográficas de referencia: 1° 26' 06"; de Latitud Norte y a 77° 80' 15"; de longitud Oeste de Greenwich.

Tabla 5

Limites generales del municipio de La Unión

AL NORTE: Municipios de Mercaderes (Cauca)
AL SUR: Municipio de San Pedro de Cartago
ORIENTE: Municipio de Belén - Colon – Génova – San Pablo
OCCIDENTE: Municipio de San Lorenzo
Extensión total: 147 km ² .
Distancia de referencia: 92 km ² a Pasto

Fuente. Este estudio

El presente proyecto se ha formulado para ser desarrollado en el municipio de La Unión, que por su gran riqueza agrícola es muy atractivo para el desarrollo de esta clase de proyectos, la comunidad indígena se ha dedicado a las explotación agrícola en pequeña escala permitiendo obtener sus propios recursos de las ventas de aguacate MP para su sustento del diario vivir, de esta manera surge la idea de implementar una planta agrícola para aprovechar la disponibilidad tanto de materia prima como de mano de obra existente y así asistir a la demanda de productos con fibra económicos y ecológicos en los hogares nariñenses; Si bien en el departamento de Nariño existe oferta de productos similares, estos no se han posicionado de manera fuerte ni tampoco han llegado a todos los municipios, como es el caso La Unión. El hecho que otras marcas no cubran la demanda total existente genera la oportunidad de llegar a esos mercados y posicionar el producto, esto hace que el presente modelo de negocios sea viable, igualmente se enfatiza en ser una iniciativa de emprendimiento empresarial y de generación de empleo a través de actividades tanto de producción, transformación y de comercialización del producto dentro del departamento de Nariño.

6. Metodología

6.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar utilizará enfoque: cualitativo, cuantitativo, descriptivo y empírico analítico.

Cualitativo porque importa definir la dinámica del proceso que genera la situación o problema, la descripción se hará de manera holística y por lo tanto interesan los individuos frente al tema que se investiga.

Cuantitativo porque estudia poblaciones o muestras, haciendo una medición penetrante y controlada, de conductas y fenómenos observables, utilizando métodos estadísticos y análisis de datos.

Descriptivo para caracterizar poblaciones, situaciones y conductas, partiendo de una hipótesis inicial, a fin de extraer datos y generalizar hechos que permitan predecir e identificar relaciones entre variables de investigación.

Empírico-analítico considerando los objetivos de la investigación y la importancia de la validación, la presente investigación tiene un alto componente experimental, en la segmentación del mercado, en el diseño y prototipo del producto, en el diseño de proceso.

Por todo lo anterior y teniendo en cuenta la dinámica de las metodologías de Modelo de negocio Canvas y Lean Startup, se considera apropiado manejar investigación con los enfoques ya descritos para analizar el caso del modelo de negocios para producción y comercialización de snacks saludables en la ciudad de Pasto.

6.2 Diseño del estudio

Tabla 6

Diseño metodológico

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN
Identificar la propuesta de valor	Seleccionar ideas de negocios. Compartir y mejorar la idea.	Evidencia de Registro de actividad	Información primaria, ideas individuales y validación con otras personas
	Identificar tareas, problemas o necesidades	Evidencia de Registro de actividad	Información secundaria: informes de salud, estadísticas y tendencias
	Perfilar posibles segmentos de mercado	Definir al menos dos posibles segmentos	Información primaria: Toma de decisión
	Establecer los aspectos diferenciales de mi propuesta frente a otras soluciones	Propuesta de valor formulada para validación. Prototipo elaborado	Información secundaria: internet, productos similares, libros, otros
	Prototipos	Evidencia de registro de actividad	Información primaria, validación con otras personas y secundaria analizando la competencia
	Validar	Propuesta de valor reformulada.	Información Secundaria: revistas científicas, libros, etc.
	Reajustar		

			<p>Información primaria, validación con otras personas</p> <p>Información primaria, validación con otras personas.</p>
<p>Definir el segmento de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • erfilar cliente a partir de lluvia de ideas. • dentificar sus alegrías necesarias, esperadas o deseadas. • dentificar sus trabajos: funcionales, sociales y emocionales. • dentificar sus frustraciones antes, durante y después. • plicar el mapa de la empatía. • plicar métodos de obtención de información: observación con roles de antropólogo, investigador búsqueda de información secundaria a partir de la identificación de tendencias o patrones • alidar con encuestas, entrevistas o grupos focales • razar el perfil del cliente 	<p>Evidencias de taller</p> <p>Segmento de mercado identificado</p> <p>Validación de mercado</p>	<p>Información primaria decisión personal, asesoría y validación, entrevistas, observación, encuestas y análisis y tratamiento de datos.</p> <p>Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • alcular el tamaño del mercado que puedo obtener. 		
Identificar recursos y actividades clave	<p>Especificar el procedimiento de obtención del producto o servicio</p> <p>Enumerar los materiales y recursos necesarios para la obtención del bien o servicio</p> <p>Identificar que actividades tienen mayor relevancia según el patrón de modelo de negocio elegido.</p>	<p>Evidencias de taller</p> <p>Flujo gramas</p> <p>Diagramas de proceso</p> <p>Prototipos de producto</p> <p>Planos</p>	<p>Información primaria: decisión personal, asesoría y validación, experimentación en planta piloto o laboratorio. Clases.</p> <p>Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet, análisis de la competencia</p>
Definir las estrategias de mercadeo para el posicionamiento	<p>Elegir estrategias de posicionamiento sobre la base de la segmentación de mercado, el patrón de modelo de negocio y la propuesta de valor diseñada siendo coherentes los recursos disponibles</p>	<p>Evidencias de taller</p> <p>Estrategias de mercadeo diseñadas</p>	<p>Información primaria: decisión personal, asesoría y tratamiento de datos.</p> <p>Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet, análisis de competencia.</p>
Diseñar la estructura organizacional, lineamientos estratégicos e identificar alianzas clave	<ul style="list-style-type: none"> • dentificar aspectos internos de la organización • onocer del mercado • onocer la dinámica del sector • onocer el territorio geográfico • 	<p>Evidencias o registros</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>DOFA</p> <p>Lineamientos estratégicos</p> <p>Aliados estratégicos</p>	<p>Información primaria: decisión personal y asesoría. Visita a entidades y organizaciones.</p> <p>Información secundaria: Planes de desarrollo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • conocer aspectos legales • identificar factores socioeconómicos y culturales • definir estructura organizacional • definir plan estratégico • identificar socios clave 		municipal, departamental y nacional. Políticas nacionales, normatividad, diagnósticos sectoriales.
Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Proyección de ventas, costos • Calcular la inversión • Proyectar el flujo de caja • Calcular indicadores de viabilidad 	Presupuesto de costos y gastos Presupuesto de inversiones Estados financieros Indicadores financieros: TIR - VPN	Información primaria: cotizaciones. Información secundaria: Bibliografía financiera y contable. Matemáticas financieras.

Fuente. Este estudio

6.3 Presupuesto

Teniendo en cuenta el numeral anterior, la ejecución de las actividades y la obtención de los resultados deseados, requiere de materiales y recursos que se cuantifican y especifican a continuación:

Para la implementación de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión – departamento de Nariño.

Tabla 7

Presupuestos

DETALLE	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
Papelería	1	\$ 12.000	\$ 12.000
Transporte	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Internet	2	\$ 90.000	\$ 180.000
Comunicaciones	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Fotocopias	1000	\$ 100	\$ 100.000
Otros: materiales y pruebas	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Imprevistos (10%)	1	\$ 148.700	\$ 111.200
TOTAL	-	-	\$1.223.200

Fuente. Este estudio

6.4 Cronograma

El tiempo invertido en la consecución de objetivos se resume así:

Para la implementación de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión – departamento de Nariño.

Tabla 8

Cronograma

ACTIVIDAD	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ideación								
Modificaciones a la idea								
Aprobación de tema								
Elaboración de Anteproyecto								
Correcciones								
Aplicación de trabajo de campo								
Recolección de Información								
Prototipito								
Elaborar modelo de negocio								
Análisis de información								
Entrega del Trabajo								
Correcciones								
Sustentación final								

Fuente. Este trabajo

**7. Modelo de negocios para la implementación de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de aguacate en el municipio de la Unión –
Departamento de Nariño**

A continuación se presenta un plan de negocios fundamentado en el modelo Canvas, que se basa en el desarrollo de estrategias, surge con la intención de brindar un equilibrio entre las necesidades insatisfechas de un mercado, la satisfacción, aceptación por parte del cliente; y la eficiencia en el manejo de los recursos para llevarlas a cabo, proyectando a la unidad productiva como sostenible en el tiempo.

Tabla 9

Modelo del negocio Canvas

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución mayorista y minorista. • Productores de aguacate • Fondo emprender • Restaurantes • Plantas procesadoras de guacamole 	<p>Actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción e inversión en investigación y desarrollo • Plataforma/red • Servicio de mantenimiento • Gestión de proveedores • Mercado y venta online • Estrategias de marketing 	<p>Propuesta de valor único:</p> <p>Valor nutraceutico y funcional, delicioso sabor, fácil de preparar, al alcance de todos en un tamaño practico</p>	<p>Relación con los clientes:</p> <p>Asistencia personal. Comunidades. Crear sensación de confianza. Compartir conocimiento. Amabilidad.</p>	<p>Segmentó de mercado:</p> <p>personas preocupadas o prevenidas en su salud, estrato medio alto, de todas las edades.</p>
	<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso intelectual • Producción de productos • Maquinaria y equipos • Recursos financieros 		<p>Canales: voz a voz, digitales; Facebook, gmail, whatsapp, llamadas personalizadas</p>	
<p>Estructura de costos:</p> <p>Costos fijos: salarios, rentas, utilidades.</p> <p>Costos variables: materia prima, servicios públicos, transporte, marketing, publicidad, logística.</p>		<p>Fuente de ingresos: venta de activos, suscripción, publicidad, convocatorias y alianzas empresariales.</p>		

<p>Socios clave:</p>     	<p>Actividades clave:</p>     	<p>Propuesta de valor único:</p>  	<p>Relación con los clientes:</p>  	<p>Segmento de mercado:</p>   
---	---	--	---	---

	<p>Recursos clave:</p> 		<p>Canales:</p> 	
<p>Estructura de costos:</p> 	<p>Fuente de ingresos:</p> 			

Fuente: este trabajo

Para el presente modelo de negocio el segmento de mercado son, las amas de casa que compran en las tiendas, clientes en general, cafeterías e instituciones como colegios, las tiendas de barrio y supermercados debido a las características de consumo del producto por parte de este segmento.

Para este segmento de mercado la oferta o propuesta de valor son los sachet de aromática individual, y su marca es AGUAROMATIKATE y tendrá un precio accesible además su eslogan se diferencia aromáticas con propiedades digestivas, lo más interesante es la generación de un nuevo producto a base de un residuo.

La relación con los clientes se dará a través de la recepción de pedidos y entrega directamente en tiendas, para evitar con ello la clonación de la empresa, problemas como mal entendidos en pedidos, entrega de producto; el descuento por unidades demandadas, así mismo se harán rifas cada fin de mes con los cliente esto será con el fin para fidelizar a los consumidores y clientes, evaluar el servicio y las ofertas del producto.

Los canales con los que se hace llegar la propuesta de valor es la entrega de venta minoristas y mayoristas, la publicidad se hará por medios locales, es decir radio, eventos, afiches en tiendas, de igual manera el uso de las redes sociales, volantes y teléfono es utilizado como estrategia de promoción

La principal actividad del modelo de negocio es la producción de aromáticas a base de semilla de aguacate; y adquisición de permisos y requisitos normativos para un buen funcionamiento y comercialización. La adecuación del espacio de producción acorde con los requerimientos de proceso, además la implementación de buenas prácticas de mano factura, son condiciones que favorecen la producción y la calidad del producto. Las tareas de marketing y comercialización, son de vital importancia porque de ellas depende la llegada de ingresos a la empresa y la consecución de nuevos mercados.

Los principales recursos claves que requiere el modelo de negocio para operar son: la instalación de la infraestructura es decir maquinaria y equipos, la disponibilidad de las materias primas y sus vías de conexión, la manipulación correcta de las semillas y capital de trabajo y personal calificado.

Los socios claves son: agricultores, proveedores de materia prima (crédito, asesoría técnica), Ministerio de agricultura, Humata, Ica y el fondo emprender

Por último contabilizamos los costos fijos como arriendo, celador y el impuesto. Y además los costos variables como la materia prima y servicios todo esto para la puesta en marcha del modelo de negocios

Nuestras fuentes de ingresos que básicamente son las cajas de aromática que se distribuyen a los clientes al mayor y al detal.

8. Propuesta de valor

Tabla 10.

Posición mundial de países productores de aguacate

Posición	Región	Producción (1000\$ Int)	Producción (1000 T)
1	México	728.903	1.134.240
2	Estados Unidos	158.729	247.000
3	Indonesia	153.886	239.463
4	Chile	141.378	220.000
5	Rep. Dominicana	127.973	216.378
6	Colombia	126.193	191.710
7	Brasil	105.674	164.441
8	Guatemala	73.523	95.066

Fuente: FAOSTAT 2009-Consulta: abril-2011

Colombia participa con el 5.7% de la producción mundial de acuerdo a la FAO es el sector productor mundial.

Aunque los cultivos tecnificados de aguacate en Colombia vienen creciendo sustancialmente, en términos generales el área nacional crece poco; debido principalmente a la reducción de áreas presentada en la Costa Caribe, en donde los cultivos de aguacate antillano presentan un decaimiento generalizado por afectaciones fitosanitarias de amplio espectro.

El Aguacate se produce en 15 departamentos del país y en 8 de ellos se concentran el 92% del área y de la producción. Los principales productores son Tolima, Antioquia y Bolívar.

Dada la alta producción de aguacate para consumo y exportación se encuentra gran factibilidad del proyecto dadas las características de aprovechamiento en la semilla que es el residuo generado del consumo del mismo.

8.1 Perfil del cliente

A continuación, se presenta una matriz, con la cual se establece las características principales del consumidor del producto, referente a sus necesidades, características, trabajos, frustraciones, alegrías.

La información que se detalla fue recopilada del trabajo de campo del municipio de La Unión Nariño, entrevistas a amas de casa, personas del común y tenderos.

Tabla 11

Segmento de mercado

Segmento de clientes	Trabajos del cliente		Frustraciones del cliente	Alegrías del cliente
			Antes , durante , después	Mínimo, esperado, deseado, no esperado
Ama de casa que compra en las tiendas consumidores en general, Tienda barrios, Pastelerías, instituciones colegios, tienda de barrios y supermercados	FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Ecológico -Información nutricional - Alto contenido de proteína - sabor agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala presentación del empaque . - Color no deseado - Mal olor - Mal sabor y olor - Alto costo 	<ul style="list-style-type: none"> - Saciar el hambre -Adquirir nutrientes - Adquirir proteínas - Sabor agradable - Color agradable - Precio asequible -Enriquecido
	EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Color - Precio asequible - Buena textura - Varios punto de ventas -Buena presentación del empaque 		
	SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Producto de Calidad - Saludable - Buena atención - Fácil adquisición - promoción 		

Fuente; este trabajo

8.2 Mapa de valor de los productos

Teniendo en cuenta que la producción de aguacate para consumo del municipio de La Unión Nariño es el requerido para el proyecto, este: crea, captura y genera valor; además se contribuirá a resolver el desempleo, aliviando frustraciones y generando alegrías al mercado objetivo establecido.

Tabla 12

Productos y servicios

Haz una lista de productos y servicios	Resume los aliviadores de frustraciones	Resume los creadores de alegrías	Clasifica por orden de importancia
Implementación de la planta transformadora. Sachet individual de aromática. Empaque publicidad	Propiedades medicinales, buen sabor y olor producto. Fácil preparación.	Las plantas aromáticas poseen diferentes características nutraceuticas. Producto diferente con características digestivas únicas.	Producto diferente con características digestivas únicas (+). Propiedades medicinales, buen sabor y olor producto (+). Las plantas aromáticas poseen diferentes características nutraceuticas (+). Fácil preparación (-).

Fuente: este trabajo

8.3 Encaje

La Propuesta De Valor Para La implementación de una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate es decir “*AROMATIKATE*”, que además influye en unas frustraciones, en trabajo y alegrías para las Ama de casa que compra en las tiendas, consumidores en general, Tienda barrios, instituciones colegios y supermercados, cuya finalidad es hacer más atractivo el producto y que lo pueda adquirir de una manera fácil y al instante supliendo todas sus necesidades y expectativa del cliente y/o consumidor. El sachet de aromática cuya finalidad es la de proporcionar un consumo racional basado en una alimentación saludable, además es de fácil preparación, que permita frenar el sobrepeso, desesperación, ansiedad y decepción por parte de este nicho de mercado al no contar con un producto económico con las mismas características multifuncionales.

Tabla 13

Encaje

Sobre el papel	En el mercado	En el banco
<ul style="list-style-type: none"> - Semilla de aguacate - Semilla seca y molida - Sachet de aromática con alto aporte digestivo. 		<p>La viabilidad de implementar una planta productora y comercializadora de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión Nariño es muy favorable, replicable y sostenible en el tiempo.</p>

Fuente de este trabajo

9. Segmento objetivo

9.1 Mercado de consumo

Estará dado por el departamento de Nariño de la república de Colombia ubicado al sur occidente del país, sobre la frontera con Ecuador y con orillas en el océano Pacífico. Su capital es San Juan de Pasto. El departamento de Nariño (Pasto) es el principal centro poblacional del municipio de La Unión, cuenta la capital de Nariño con 1, 744.288 de personas en la ciudad. Nariño se compone de 64 municipios, con 230 corregimientos agrupados en 5 subregiones o providencias. Tumaco-Barbacoas, ex providencia de Obando (Ipiales), La Unión, Túquerres y Pasto, de las cuales cuentan con estratos bajos, medios y altos.

9.2 Municipio de la Unión

La Unión es un municipio colombiano, ubicado en el norte del departamento de Nariño. En consecuencia de esto el Municipio se encuentra en la zona de latitudes bajas y tendría un clima cálido, pero gracias a la presencia de la Cordillera de Los Andes, posee una variedad de climas que van desde el frío en su parte alta, templado en su mayor parte y cálido en la zona baja. Con una Población de 27.588 habitantes.

9.3 Segmento de mercado

En primer lugar identificamos el mercado total que existe para nuestro producto y lo segmentamos o dividimos en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores y distribuidores con características similares) con el fin de poder realizar un mejor análisis. Escogiendo en primer el sitio que será la ciudad de La Unión y Pasto, en un rango de edad que va desde los primeros años de edad hasta edad de un adulto, tanto del sexo femenino como masculino en un nivel socioeconómico de estratos 3 a 6, con un estilo de vida alto en grasas, lo cual permite la opción de consumir aromática de semilla de aguacate mejorando la calidad de vida de los consumidores, lo puede consumir en las tres comidas, siendo este producto de origen

natural con un alto aporte digestivo como una fuente de fibra para mantener la buena salud de nuestros consumidores. Con un promedio de 30000 personas cuyos núcleos familiares se componen por 5 personas, se espera que una de las personas de estos núcleos familiares adquiera el producto, es decir esperamos abarcar el 20% de la población.

Tabla 14

Ficha de segmento de clientes

SEGMENTO:	Amas de casa que compran en la tiendas, consumidores en general, tienda de barrios, pastelerías , instituciones y supermercados que lo pueda adquirir en el municipio de La Unión y del departamento, todo esto para clientes y consumidores que gustan adquirir productos de calidad y saludable para sus familias.
JUSTIFICACIÓN DE ESCOGENCIA DEL SEGMENTO	Son normalmente quienes toman la decisión de compra en tiendas y supermercados, además, se convierten en influenciadores muy importantes para el consumidores, con un interés especial en calidad, ecológico y nutritivo proporcionándoles un alto valor digestivo, siendo una aromática con propiedades 100% benéficas para la salud en general.
VARIABLES	DESCRIPCION
DOMICILIO	Clientes y consumidores del municipio de La Unión y del departamento de Nariño
EDAD	De 5 - 60 Años De Edad
NIVEL SOCIOECONOMICO	En un nivel socioeconómico de estratos 3 a 6, con un estilo de vida alto en grasas lo cual brinda la opción de consumir la aromática contribuyendo al buen funcionamiento del organismo.
CANTIDAD	662 hogares que requieran el producto (aguAROMATIKate)
NIVEL DE EDUCACION	Primaria en adelante
MOTIVACIONES	Al consumidor o cliente las motivaciones que les llame la atención será su buen precio, su calidad, y buen sabor, todo esto en pro de mejorar la calidad de vida de los clientes y consumidores, además los consumidores les ayudara mantener un estilo de vida saludable.
GUSTOS	En este caso los clientes potenciales tendrán el deseo de

	adquirir un producto ecológico que cumpla sus expectativas y además que genere estatus al interior de la sociedad teniendo una aceptación por el consumidor final, la aromática tendrá una característica fisicoquímicas deseadas por el color y sabor, todo estos atributos son transmitidos por una buena transformación y producción de la misma.
PREFERENCIAS	Fácil de adquirir, transportar, al ser un producto no perecedero permite conservar a una temperatura ambiente.
FRECUENCIA DE COMPRA	Esto se dará más que todo a la disponibilidad del producto y la disponibilidad del recurso monetario, la cantidad que requiera, habrá clientes y consumidores que estarán dispuestos adquirir una cantidad considerable. Dependiendo la necesidad, dos veces en semana visitan el supermercado y a diario las tiendas de barrio. En cuanto a las tiendas de barrio la rotación es cada dos días en semana
INFLUENCIADORES	Se dejan influenciar por conocidos, amigos en la toma de decisiones sobre los gustos, preferencias, curiosidad, por las redes sociales, por medios locales, eventos, afiches y volantes
PREFERENCIAS POR MARCAS	Para consumo de productos de mercado, generalmente adquieren marcas reconocidas a nivel nacional que les garantiza sensación de calidad.

Fuente: este trabajo

10. Estrategias de mercado

10.1 Estrategias de distribución

Este es la forma como se pretende que el cliente pueda adquirir la aromática a base de aguacate.

Tabla 15

Entrega *directa a tiendas*

Ítem	Detalle
Estrategia	Distribución directa a las tiendas
Justificación	Cada vez es más frecuente las compras que hacen las amas de casa y personas particulares que visitan estos lugares diariamente
Segmento (s) a quien está dirigido	Amas de casa y personas en general
Detalle de la estrategia	Tendrá además una facilidad de pago para los cliente fieles y además promociones cada fin de mes por el monto de su compra podrá pagar en efectivo contra entrega.
Detalle costos	\$ 162.000
Cantidad	Cada 5 días

Tabla 16

Estrategias de distribución en el punto de venta

Ítem	Detalle
Estrategia	Distribución directa a los clientes
Justificación	Este punto de venta es de vital importancia porque va relacionarse directamente con el clientes y además podrá hacer el pedido correspondiente, de esta manera incentivar al cliente y fidelizar por sus compras
Segmento (s) a quien está dirigido	Para personas en general, en un estrato socio económico que ganen de un salario mínimo vigente en un rango de edad desde los 10 años en adelante
Detalle de la estrategia	Se hará pago en efectivo brindándole mayor confianza a la hora de adquirir su producto, además se le hará descuento por adquirir más de 6 paquetes de aromáticas con el objetivo de motivarlos para su próxima compra.
Detalle costos	\$ 100.000 pesos
Cantidad	permanente

10.2 Estrategias de comunicación y publicidad por medios locales, eventos, afiches en tiendas, volantes, redes sociales y Teléfonos

La comunicación es vital importancia a la hora de transmitir un mensaje sea de manera directa o indirectamente, mediante esta estrategia se estarán dando a conocer las promociones, los eventos a desarrollar y la temática de cada uno de estos.

Tabla 17

Estrategias de Comunicación y publicidad por medios radiales

Ítem	Detalle
Estrategia	Cuñas radiales en horarios la mañana.
Justificación	Nuestro principal segmento de mercado en su gran mayoría gusta de escuchar programas de radio en las mañanas, especialmente en emisoras AM. Por ello este medio es importante para dar a conocer nuestra empresa y nuestros productos, al igual que promociones que realicemos eventualmente.
Segmento a quien está dirigido	Va dirigido a clientes y a consumidores finales que habitan el municipio de La Unión Nariño, dentro de la cabecera municipal como en zonas rurales.
Detalle de la estrategia	Se realizará una cuña radial informando el llamado a visitar la empresa y el local ubicado en el Municipio de La unión, que por inauguración ofrecerá un descuento especial. Y además las cuñas será de una grabación de 50 segundos todo esto durante 1 mes se hará las replicas
Detalle costos	\$700.000 (incluye la edición de la cuña, y el pago a las 2 emisoras, y la trasmisión diaria del comercial en horario de 6am a 8am.)
Cantidad	1 campaña cada 10 meses

Tabla 18

Estrategias de Comunicación y publicidad por medio de redes sociales

Ítem	Detalle
Estrategia	Por medio de redes sociales. YouTube, Facebook y correo.
Justificación	Las redes sociales es la parte primordial donde se propiciarán la expansión del conocimiento de la aromática a base de semilla de aguacate y además tener un número considerable de personas que gusten del producto.
Segmento a quienes van dirigidos	Clientes Y Consumidor Final
Detalle de la estrategia	Dar información sobre la importancia de la fibra encontrada en la semilla del aguacate. Además comunicar la existencia de los diferentes beneficios digestivos. Construcción de un facebook donde los clientes y consumidores pueden dar su opinión y sugerencia y además pueden hacer sus pedidos. Además a través de este facebook podrá conocer los próximos eventos y descuentos, dada la facilidad actual se puede realizar un video promocional y compartir, hasta el punto de convertirlo en viral, realización de memes de aguacate, etc.
Detalle costos	\$ 50.000 pesos
Cantidad	www.facebook.com/aguAROMATIKate

Tabla 19

Estrategias de servicio

Ítem	Detalle
Estrategia	Se creara el grupo de whatsApp donde la comunidad de seguidores puede dejar su comentario pueden hacer su pedido. A demás puede subir las sugerencias al facebook
Justificación	Las redes sociales permiten tener un contacto directo y en tiempo real con nuestros segmentos de clientes, se puede atender fácilmente sus inquietudes, escuchar sus sugerencias, sus motivaciones, preferencias e incluso validar el impacto de otras estrategias comerciales o publicitarias e incluso el éxito o fracaso en el lanzamiento de un nuevo producto
Detalle de la estrategia	Estará administrada por el gerente de la empresa, quien subirá contenidos como: portafolio de productos de la empresa, link a la página web de la empresa, videos y fotos de nuevas colecciones, videos y material educativo y de cuidado del medio ambiente. Además responderá todos los mensajes que lleguen como máximo en el mismo día
Detalle costos	\$ 0.0 pesos el gerente será el encargado de esta labor
Cantidad	Número del whatsApp 3113120001, Y en www.facebook.com/aguAROMATIKate

Tabla 20

Estrategias de promoción

Ítem	Detalle
Estrategia	El día del lanzamiento del producto se hará eventos de promoción como rifas, especial a clientes o consumidores que adquieran nuestros productos.
Justificación	Es importante el reconocimiento en el mercado nuestro producto, teniendo encuenta sus características ecológicas, su nombre de la empresa y su logotipo que será el símbolo que identifica el producto. Todo esto con el objetivo de ser más agresivos en el mercado para impulsar la demanda.
Detalle de la estrategia	Se entregarán volantes en sitios, como en centros comerciales, tiendas y parques. En estos volantes con el fin de anunciar la marca, logotipo y eslogan, además dirá el día del lanzamiento habrá rifas para las personas que adquieran el producto
Detalle costos	\$200.000 (elaboración de los volantes y el pago a personas que los van a distribuir)
Cantidad	1000 unidades

11. Recursos y actividades clave

Los recursos claves para el desarrollo y su buen funcionamiento de la empresa se presentan a continuación

- Disponibilidad de materia prima.
- Recurso humano) infraestructura (maquinaria y tecnologías
- Disponibilidad de materia prima e insumos.
- Vías de conexión
- Personal capacitado y capital de trabajo
- Aceptable condición climática y ecológica en la zona

11.1 La principal actividad requerida para el desarrollo de la iniciativa económica para el modelo de negocio

- Obtención de permisos y requisitos normativos
- Adecuación de las instalaciones
- Implementación de buenas prácticas de vacunas
- Marketing y comercialización

11.2 Aspectos Técnicos

Requeridos para la puesta en marcha de la planta procesadora de aromáticas en el municipio de La Unión, en este ítem se describe la forma como se va a realizar la producción para cumplir con los objetivos. Los ítem que se desarrollan son: Ficha técnica del producto o servicio, Descripción del proceso, Localización Plan de producción. Planes de control de calidad Procesos de investigación y desarrollo. Plan de Compras Costos de producción, Infraestructura, Mano de obra requerida.

Tabla 21

Ficha técnica y diagrama de proceso

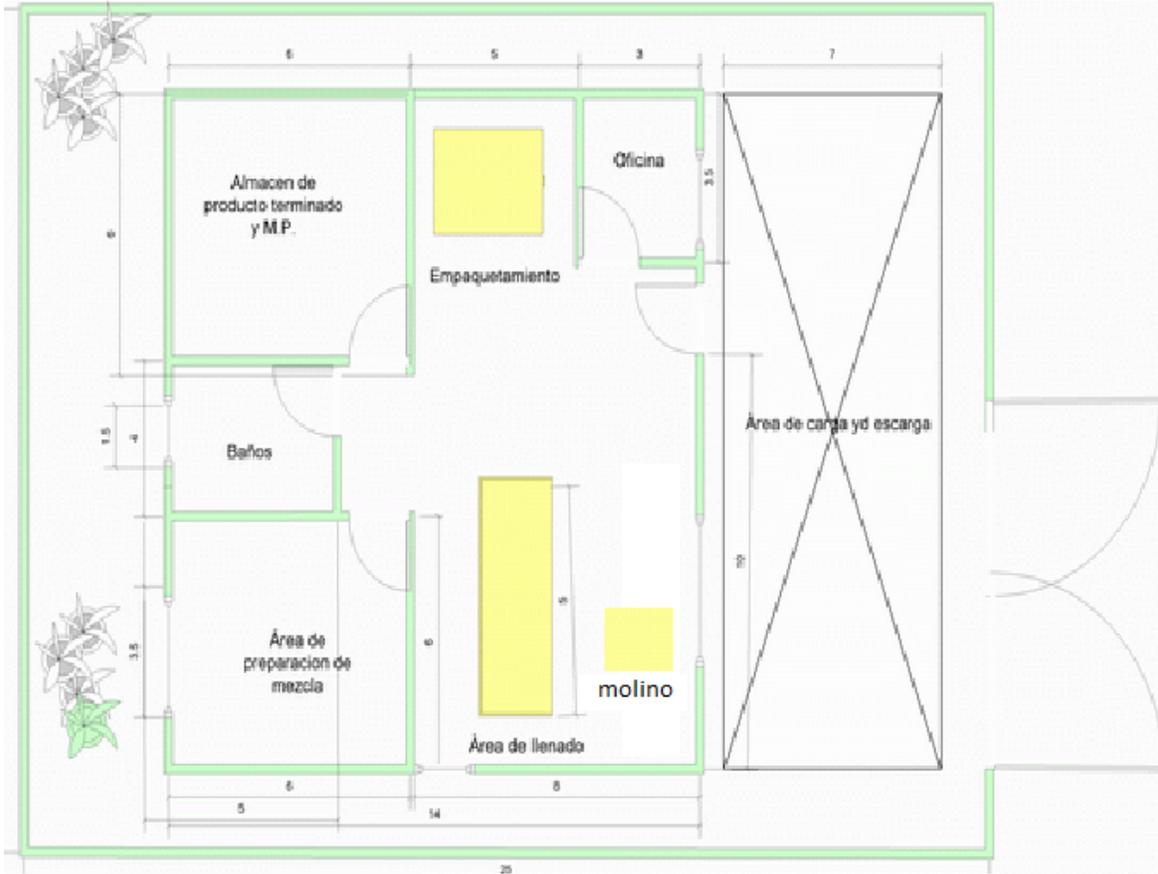
CARACTERISTICAS TECNICAS DEL PRODUCTO	.DESCRIPCION		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Es un producto deshidratado molido, no diluido, ni concentrado obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción residual de comer aguacate		
PRODUCTO	Sin conservantes, naturalmente libre grasas y alto contenido de fibra.		
LUGAR DE ELABORACION	Municipio de La Unión Nariño		
INGREDIENTES	Semilla de aguacate, saborizantes naturales.		
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	Aroma: ligero, cítrico. Color: suave, semi-transparente. Sabor: cítrico, característico de la semilla de aguacate. Libre de cualquier sabor extraño. Apariencia: uniforme.		
FORMA DE COSUMO	Producto utilizado principalmente para consumo directo, para su preparación; hervir agua realizar una infusión		
CONSUMIDORES POTENCIALES	Personas preocupadas por su salud		
COMPOSICION NUTRICIONAL	<table border="1"> <tr> <td> <p>Calidad: resolucion 2964 de 2008 Presencia de vitamina A, B1, B2,B6, C,D, E, K, acido folico y biotina.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>Preparación: Vierta agua recién hervida sobre la bolsita. Déjela dentro del agua 3 minutos y retírela. Para tomarlo frio prepara primero la infusión caliente con 2 bolsitas y luego se agrega hielo.</p> </td> </tr> </table>	<p>Calidad: resolucion 2964 de 2008 Presencia de vitamina A, B1, B2,B6, C,D, E, K, acido folico y biotina.</p>	<p>Preparación: Vierta agua recién hervida sobre la bolsita. Déjela dentro del agua 3 minutos y retírela. Para tomarlo frio prepara primero la infusión caliente con 2 bolsitas y luego se agrega hielo.</p>
<p>Calidad: resolucion 2964 de 2008 Presencia de vitamina A, B1, B2,B6, C,D, E, K, acido folico y biotina.</p>			
<p>Preparación: Vierta agua recién hervida sobre la bolsita. Déjela dentro del agua 3 minutos y retírela. Para tomarlo frio prepara primero la infusión caliente con 2 bolsitas y luego se agrega hielo.</p>			
EMPAQUE Y PRESENTACION COMERCIAL	<p>Caja de cartón con 20 sachet.</p> 		

ENTIDAD: SEMILLA DE AGUACATE		RESUMEN							
		SIMBOLO		ACTUAL	PROPUESTO	DIF			
DEPENDENCIA:		N° OPERACIONES		6	0	0			
PRODUCCIÓN		N° TRANSPORTE		1	0	0			
LUGAR: MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO		N° DEMORAS		0	0	0			
		N° ALMACENAJES		1	0	0			
FECHA: 29 MARZO DE 2017		N° INSPECCIONES		2	0	0			
		N° TOTAL PASOS		9	0	0			
PROCEDIMIENTO:		TIEMPO		152	0	0			
PRODUCCIÓN DE AROMATICA A BASE DE AGUACATE		DISTANCIA		30.9	0	0			
Paso N°	ETAPAS DEL PROCESAMIENTO	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAR	INSPECCIÓN	DISTANCIA (METROS)	TIEMPO (MINUTOS)	ACCION A TOMAR
				D					
1	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA (SEMILLAS DE AGUACATE)	X					5	30	2
2	TRANSPORTE DE LA MATERIA PRIMA AL AREA DE PROCESO		X				3	20	2*
3	MOLIENDA DE	X					0.9	10	2*

	SEMILLA								
4	EMPAQUE SACHET	X					1	20	2*
5	CONTROL DE CALIDAD					X	0	25	1*
6	EMPAQUE CAJA	X					1	15	1*
7	CONTROL DE CALIDAD					X	0	15	2*
8	ETIQUETAR	X					1	10	2*
9	EMPACAR	X					1	10	2*
10	ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO				X		1	10	2*
* No contabiliza los tiempos de almacenamiento, distribución y comercialización.									

Fuente: el presente estudio.

11.3 Diseño de Planta



11.4 Ficha de capacidad de producción

La tecnología instalada, más la programación de producción y los turnos máximos de trabajo (1/día) nos darían un siguiente cálculo:

Capacidad máxima instalada:

$$400 \text{ kilos} * 5 \text{ días} * 4 \text{ semanas} * 12 \text{ meses} = 96.000 \text{ kilos}$$

Día 1 semana mes año año

Capacidad real utilizada en kilos:

$$350 \text{ kilos} * 5 \text{ días} * 4 \text{ semanas} * 12 \text{ meses} = 84.000 \text{ kilos}$$

Día 1 semana mes año año

Tabla 22

Capacidad de producción utilizada en unidades de producto

PERIODO	CANTIDAD
1 DÍA	350 KILOS
1 SEMANA	1.750 KILOS
1 MES *(4 SEMANAS)	7.000 kilos
1 AÑO	84.000 kilos

Fuente: el presente trabajo

11.5 Necesidades y requerimientos

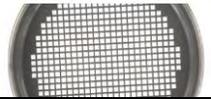
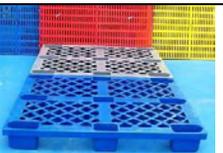
La planta para el procesamiento de aromáticas ha contemplado los requerimientos técnicos, equipos, maquinaria, herramientas, utensilios, personal e insumos que se describen en las siguientes tablas.

11.5.1 Requerimientos técnicos de equipos y herramientas

En este ítem, se nombra todo lo relacionado para el correcto funcionamiento en la parte de producción y transformación de las aromáticas. Correspondiente a una inversión inicial.

Tabla 23

Capacidad de producción utilizada en unidades de producto

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	CANTIDAD	PRESENTACIÓN	PRECIOS	TOTAL
Tamiz metálico	2		1.300.000 c/u	2.600.000
Horno secador	1		5.000.000 c/u <small>MARCA: PIRON</small> <small>PROCEDENCIA: ITALIA</small> <small>FUNCIÓN: Horno convector análogo especial para panadería para puntos de ventas en centros comerciales donde no se</small>	5.000.000
Molino de martillos	1		4.000.000	4.000.000
balanzas	2		300.000 c/u	600.000
Banda transportadora	1		3.000.000 c/u	3.000.000
Mesa de acero	3		2.000.000 c/u	6.000.000
Canastillas	150		13.000 c/u	1.950.000
Estibas	16		10.000 c/u	160.000

Empacadora	1		20.000.000 c/u	20.000.000
Piaggio	2		38.000.000 c/u	76.000.000
Gato hidráulico estibador	2		2.000.000 c/u	4.000.000

Fuente: el presente trabajo

11.5.2 Mobiliarios y equipos de oficina

Los artículos descritos en este ítem son una inversión inicial, que se constituyen en herramientas de trabajo para la parte administrativa de la empresa.

Tabla 24

Mobiliarios y equipos de oficina

Descripción	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
	escritorio	2	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000
	Utensilios de aseo -Escoba -recogedor -traperos	3	\$ 27.000	\$ 81.000

	archivador	2	\$ 150.000	\$ 300.000
	Mesa	1	\$300.000	\$300.000
	Aire acondicionado	1	\$ 400.000	\$ 400.000
	Computador portátil	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
	Impresora	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
TOTAL				\$ 8.281.000

Fuente: el presente trabajo

11.5.3 Materia prima e insumos

Dada la naturaleza del producto, es ventajoso aprovisionar materia prima para largo tiempo, por tal razón, la estrategia de compra es diaria y corresponde a 360 kilos de semilla de aguacate. Una condición adicional, es que la materia prima utilizada tiene un porcentaje de pérdida del 3% por daño mecánico o producto defectuoso, el cual se disminuye aplicando estrategias de asesoría y pago por calidad.

En el caso de los insumos sería inicialmente el sachet, empaque y embalaje, el cual tiene un costo unitario que puede disminuir si se compra en cantidad. Para lo cual se piensa hacer compra mensual.

Para ello se contempla al mes los siguientes costos

Tabla 25

Requerimientos de materia prima mensual

MATERIA PRIMA INSUMOS	PROVEEDOR	PRESENTACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SEMILLA DE AGUACATE FRESCA	COSECHAS FRESCAS DEL CAMPO	KILO	350	250	87.500
ADITIVOS (SABORIZANTES)	CASA COMERCIALES LOCALES	UNIDAD	-	280.000	280.000
EMPAQUES	GREENPACK	UNIDAD	3.500	200	700.000
SACHET	GREENPACK	UNIDAD	3.500.000	1	3.500.000
EMBALAJE	GREENPACK	UNIDAD	233	200	46600
				TOTAL	4.814.100

Fuente: el presente trabajo

11.5.4 Mano de obra

El siguiente personal es el requerido para llevar a cabo las actividades y demás funciones dentro del presente modelo de negocio para la producción y comercialización de aromática a base de semilla de aguacate, el cual puede tener contrato de la siguiente manera: Contrato de planta, contrato de medio tiempo, contrato ocasional por eventos y/o contrato por turnos. Lo anterior tiene como objetivo cumplir con el programa de producción y los presupuestos de ventas y expansión en el mercado.

Tabla 26

Mano de obra

CARGO	NIVEL ACADÉMICO	CUALIDADES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GERENTE	INGENIERO AGROINDUSTRIAL	HABILIDADES ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN	1	1.800.000	1.800.000
CONTADOR	PROFESIONAL CON TARGETA	RESPONSABLE, PUNTUAL Y HABILIDADES PROPIAS DEL CAMPO	1	800.000	800.000
OPERARIO	TECNICO O TECNOLOGO AGROINDUSTRIAL O AFINES	HABILIDADES DE SU CAMPO, RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD	2	800.000	1.600.000
VENDEDOR Y DISTRIBUIDOR	BACHILLER	HABILIDADES DE SU CAMPO, RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD	2	800.000	1.600.000
TOTAL					5.800.000

11.5.5 Adecuaciones

Son trabajos puntuales que facilitaran la instalación de la maquinaria, el cumplimiento de los requerimientos técnicos y normativos, para la puesta en marcha de la operación.

Tabla 27

Adecuaciones

ADECUACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TERRENO	Lote para construcción de planta	1	32.000.000	32.000.000
CONSTRUCCION	Adecuación pisos e instalación de equipos y maquinaria	1	19.500.000	19.500.000
ELÉCTRICAS	Habilitación de puntos eléctricos, breakers, mangueras de cables, dispositivos varios	1	2.800.000	2.800.000
AGUA	Revisión instalaciones, mantenimiento de plomería y desagües. Otras modificaciones y habilitación de tanques de reserva	1	2.000.000	2.000.000
SEÑALIZACIÓN	Instalación de señalización de seguridad	1	1.500.000	1.500.000
TOTAL				55.800.000

Fuente: el presente trabajo

12. Modelo organizacional

12.1 Estrategias organizacionales

12.1.1 Estructura organizacional de negocio para producción y comercialización de aromática a base de semilla de aguacate.

Esta estructura organizacional permite generar los puestos de trabajo; necesarios y suficientes para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, sin dejar a un lado la posibilidad de ampliar en un futuro la estructura organizacional para generar más empleos a medida que se vayan incrementando los volúmenes de producción y las ventas.

12.2 Estructura organizacional

En la siguiente figura, se indica la forma, orden disposición y los cargos correspondientes del personal necesario para llevar a cabo las actividades y demás funciones en el presente modelo de negocio, llevando un orden jerárquico.

La parte organizativa tiene como fundamento las funciones básicas que ayudan a regular las operaciones en forma racional y continua. Para su buen funcionamiento se deben tener en cuenta el comportamiento y necesidades individuales, el manejo eficiente del personal, lograr utilidades con un mínimo costo, con el uso adecuado de los recursos humanos financieros para lograr un máximo y mayor productividad.

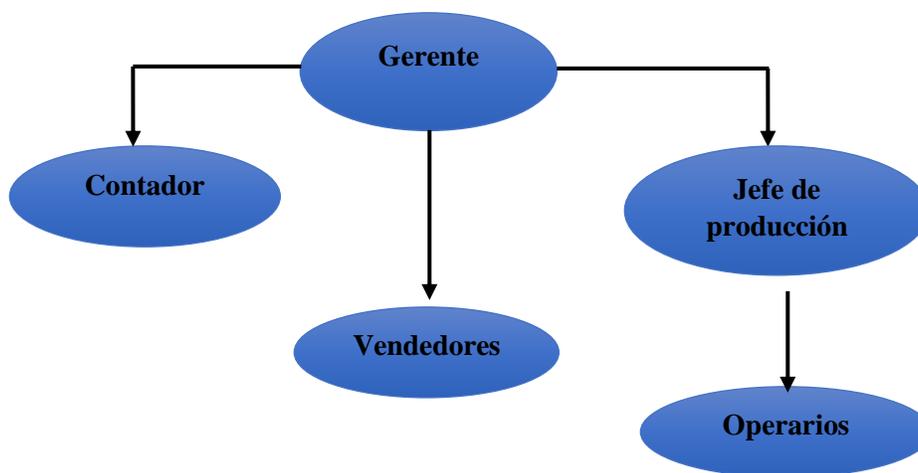


Grafico 4. Organigrama

Fuente: este estudio

12.2.1 Personal requerido

Como se evidencio en el organigrama anterior, los cargos necesarios para el funcionamiento mínimo de la empresa son:

Tabla 28

Requerimiento de personal

Cargo	Gerente
Perfil requerido	Ingeniero agroindustrial – diplomado en modelo de negocios innovadores
Objetivo del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la empresa • Desarrollar el plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos planteados y presupuestados
Cargo	Contador
Perfil requerido	Contador con tarjeta profesional
Objetivo del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar, analizar y asesorar en área contable y tributaria a la gerencia. Liquidar los respectivos pagos tributarios según el calendario y demás funciones inherentes a su cargo.
Cargo	Jefe de Producción.

Perfil requerido	Ingeniero Agroindustrial
Objetivo del cargo	Ejecutar la logística necesaria para cumplir los programas de producción <ul style="list-style-type: none"> • Verificar stock de materias primas e insumos • Co-crear nuevos productos y estandarizar fórmulas. • Administrar y controlar inventarios físicos • Cumplir la normatividad técnica relacionada • Administrar el personal a su cargo y entregar informes e indicadores a la gerencia.
Cargo	Operarios (2)
Perfil requerido	Técnicos agroindustriales – técnicos de alimentos – técnicos de producción o afines
Objetivo del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de alistamiento, transformación, empaclado y embalado de materia prima. • Seguir instrucciones del jefe de producción dentro de la planta • Cumplir los horarios de la planta asignados • Cumplir las normas de producción y los reglamentos de la compañía
Cargo	Vendedor (2)
Perfil requerido	Bachiller
Objetivo del cargo	<p>Visitar a los clientes y hacer entrega de los productos, según ruta establecida.</p> <p>Hacer seguimiento y realizar gestión de cartera</p>

Fuente: este trabajo.

12.3 Políticas de contratación, capacitaciones, manejo de personal.

En el momento de elegir la contratación y capacitaciones se tendrá en cuenta los siguientes parámetros.

- Debe ser una persona competente para el trabajo el cual aspira.
- No se permite en ningún momento menores de edad.

Periódicamente se realizará un seguimiento de desempeño de cada colaborador en las que se estudian las fortalezas y los aspectos a mejorar, los cuales sirven como punto de partida para conocer las necesidades de capacitación y desarrollo que cada persona necesita cubrir.

12.4 Principios corporativos

Hacen referencia a la estrategia que posibilita el alcance de los logros, al saber el rumbo y/o el enfoque de la empresa, en lo cual se define a dónde quiere llegar y como se va a llevar a cabo

Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo aromática a base de semilla de aguacate de excelente calidad, contribuyendo al desarrollo económico y social del sector agroindustrial de la región, Implementando la tecnificación y comercialización de la misma como una alternativa sostenible para los productores del municipio de La Unión - Nariño.

Visión. Para el 2027 la empresa busca ser una empresa líder a nivel nacional y regional logrando el reconocimiento por la calidad del producto y el compromiso de nuestros empleados para con la empresa, consolidando la producción de aromáticas a base de semilla de aguacate del municipio de La unión, fomentando la producción y comercialización del producto, posicionándose como una marca líder en el procesamiento y comercialización de aromáticas a base de aguacate.

12.5 Objetivos de la empresa

- ✓ En la producción de aromáticas se velara por el seguimiento de normas de higiene estrictas, además, el aprovechamiento de los materiales y herramientas disponibles en forma racional y eficiente.
- ✓ Participar en investigaciones de mercados y garantizar la comercialización del producto.
- ✓ La empresa velara por la preservación del medio ambiente en todo tipo de sus procesos y labores de producción, también generando una responsabilidad social, que en su conjunto se refiere al desarrollo sostenible para el futuro.

12.6 Análisis DOFA

Por medio del análisis DOFA se visualiza todos los aspectos y entornos donde se desenvolverá el modelo de negocio, lo cual le ayudará a sobreponerse a sus debilidades y amenazas logrando la sostenibilidad de la organización a través del tiempo.

Tabla 29

Matriz de Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas perspectivas para desarrollar actividades agroindustriales en la región. • Políticas de apoyo para la creación de micro, pequeña y mediana empresas. • Cercanía a los mercados local y regional. • Posibilidad de aumento de producción para abastecer la demanda • Disponibilidad de mano de obra. • Adecuado estado de las vías de acceso a las instalaciones de la planta de producción de aromáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia importante en el mercado con productos departamentales y nacionales. • Disminución de la producción de aguacate por efectos agroclimáticos. • Inseguridad en el aprovisionamiento de materias primas por conflicto armado. <p>El productor cambie el producto del que se abastece la empresa por cultivos más rentables o por cultivos ilícitos.</p>

Continuación tabla 29. Matriz DOFA

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima de buena calidad con características de sabor y aroma que posee el producto proveniente del municipio de La Unión. • El carácter de pertenencia regional del producto. • Precios competitivos. • Garantía a los clientes de calidad en el producto final. • Riguroso control que mantiene la empresa de todas las labores que desarrolla en sus instalaciones y fuera de estas. • El conocimiento de la competencia mediante investigación de primera mano (estudio de mercado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los productores del municipio de La Unión, un sitio para el aprovechamiento agroindustrial del aguacate. • Reducir los costos de producción por pago de tarifas más económicas en servicios públicos. • Establecer programas de capacitación de los empleados para el conocimiento de las diferentes labores. • Diseñar un plan de mercado y publicidad enfocados en el segmento de población destino del producto. • Diseñar canales de comunicación eficaces con el fin de mantenerse actualizados en las temáticas concernientes a las labores de producción y transformación de aromática de aguacate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de los procesos con el fin de identificar mejoras en los métodos y tiempos de trabajo. • Establecer un plan de mejoramiento continuo de los procesos. • Promover alianzas con los productores de aguacate para generar mayor valor agregado en el producto final. • Basar la promoción y publicidad en las características diferenciadoras de la aromática a base de semilla de aguacate frente a otras aromáticas de la región.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Forma de pago por parte de los clientes • Las posibles fluctuaciones en los precios de materias primas. • Recursos financieros bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar un porcentaje de las utilidades obtenidas del ejercicio de la actividad económica a la revisión técnica de los equipos y a la adquisición de nueva tecnología. • Aprovechar al máximo cada uno de los recursos económicos y humanos para alcanzar el posicionamiento de la empresa. • Identificar continuamente las necesidades y los requerimientos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar contratos anticipados con proveedores y compradores. • Crear identidad regional de la empresa, haciendo que los servicios que ofrece sean reconocidos en el mercado.

Fuente: este trabajo

12.7 Aliados clave

El modelo de negocio para la producción y comercialización de aromática a base de aguacate estima pertinente entablar alianzas con:

Tabla 30

Aliados clave.

TIPO	ALIADO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DE APOYO
Proveedor	Productores campesinos del municipio de La Unión, productores de aguacates nacionales e internacionales, fabricantes de guacamole, además de restaurantes donde se generan la mayor parte de residuos.	Aprovisionamiento permanente de materia prima, seleccionada y de buena calidad
Entidades de apoyo	Productores municipales de aguacate. Productores en general	Participación en eventos de capacitación. Campañas de Responsabilidad social y la organización de eventos que permiten cercanía al mercado objetivo. Capital semilla para iniciar el proyecto.
otros	Alcaldía municipal del municipio de La Unión.	Participación en eventos, incentiva a la comunidad a apoyar un emprendimiento local.

Fuente: este trabajo.

12.8 Aspectos legales

El modelo de negocio para la producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate, es una empresa que por sus características se clasifica como una microempresa, con personería jurídica, tipo Sociedad por Acciones Simplificada con único accionista.

Es necesario tener en cuenta los siguientes requerimientos.

Tabla 31

Aspectos Legales

Tramites a realizar	Costos (pesos)
Requisitos de funcionamiento municipales	
Certificado de seguridad, cuerpo de bomberos	50.000
Registro de industria y comercio en la tesorería y diligenciamiento	150.000
Registro mercantil	120.000
Boleta fiscal impuesto de Registro	320.000
Total	640.000

Fuente: este trabajo.

13. Análisis Financiero

El modelo de negocio para la producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión - departamento de Nariño analiza la viabilidad económica del montaje del presente modelo de negocio en el municipio de La Unión, este modelo toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional considerados en el modelo de negocio.

Inversiones en Activos Fijos. Son aquellas que se realizan en bienes tangibles y garantizan la operación del proyecto, con excepción de los terrenos, los otros activos fijos comprometidos en el proceso de producción van perdiendo valor a consecuencia de su uso y también por efecto de la obsolescencia, debido al desarrollo tecnológico, esto se refleja en la depreciación, denominándose activos fijos depreciables.

Tabla 32

Inversión de terreno y obras físicas.

Detalle de la inversión	COSTO TOTAL
Terreno	32.000.000
Adecuación de las instalaciones físicas	19.500.000
Total	51.500.000

Fuente: este trabajo.

Tabla 33

Inversión en seguridad industrial.

Detalle de la inversión	Cantidad (unidades)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Botiquín de primeros auxilios	1	80.000	80.000
Extintor de polvo químico tipo ABC de 20 libras	2	95.000	190.000
Dotación para operarios	2	100.000	200.000
TOTAL			470.000

Fuente: Casa METTLER LTDA, este estudio.

Tabla 34

Inversión en elementos de aseo.

Detalle de la inversión	Cantidad (unidades)	Costo unitario (\$)	Costo total(\$)
Secador de manos	1	45.000	45.000
kit de limpieza y desinfección de planta y equipos	1	480.000	480.000
Dispensador de jabón de manos	1	33.000	33.000
TOTAL			558.000

Fuente: FERRETERIA ARGENTINA y ALKOSTO

Tabla 35

Inversiones en maquinaria y equipo.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIOS	TOTAL
Tamiz metálico	2	Se utiliza para llevar a cabo la separación de los contaminantes de mayor tamaño de la materia seca.	1.300.000 c/u	2.600.000
Horno secador	1	Se utiliza para secar materia orgánica.	5.000.000 c/u	5.000.000
Molino de martillos	1	Lleva a cabo la reducción de la materia seca en partículas más pequeñas.	4.000.000	4.000.000
balanzas	2	Para llevar a cabo las mediciones de peso de las diferentes muestras	300.000 c/u	600.000
Banda transportadora	1	Para facilitar el transporte de materia prima.	3.000.000 c/u	3.000.000
Mesa de acero	3	Para evitar el contacto de la materia prima con cualquier contaminante externo.	2.000.000 c/u	6.000.000
Canastillas	150	Garantizar BPM	13.000 c/u	1.950.000
Estibas	16	Garantizar BPM	10.000 c/u	160.000
Empacadora	1	Evitar la contaminación por agentes externos del producto final.	20.000.000 c/u	20.000.000
Piaggio	2	Transportar materia prima y producto terminado	38.000.000 c/u	76.000.000
Gato hidráulico estibador	2	Facilitar movilidad de producto terminado	2.000.000 c/u	4.000.000

Detalle de la inversión	Cantidad (unidades)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Computador portátil	2	1.500.000	3.000.000
Impresora multifuncional	1	700.000	700.000
Teléfono.	1	50.000	50.000
TOTAL			3.750.000

Fuente: ALKOSTO.

Tabla 36

Inversiones en muebles y enseres.

Detalle de la inversión	Cantidad (unidades)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
SILLAS PLASTICAS	10	\$35000	\$350000
MESAS PLASTICAS	3	\$100000	\$300000
ARCHIVADOR	1	\$150000	\$150000
TOTAL			\$800000

Fuente: este estudio.

TOTAL INVERSIONES: \$60.000.000

13.1 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras son herramientas útiles, que permiten estudiar de manera predictiva el comportamiento de la empresa en los próximos años.

Para este caso se proyecta en tablas siguientes el balance general, estado de resultados y estado de flujo de caja. Para lograr las proyecciones se aplica el modelo financiero diseñado por FONADE, para proyectos del Fondo Emprender. Las proyecciones se realizan a precios corrientes considerando metas inflacionarias proyectadas para los próximos cinco años.

13.1.1 Evaluaciones financieras

Punto De Equilibrio. El punto de equilibrio es una herramienta que permite definir, la cantidad de ventas en unidades o dinero, con el cual la empresa puede solventar sus gastos, sin incurrir en pérdidas u obtener ganancias.

Calculo de punto de equilibrio.

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO/ INGRESO POR VENTAS}}$$

$$PE = \frac{151.927.916}{1 - (120584000/315000000)} = 246.159.234$$

Para lograr un punto de equilibrio se deben producir 246.159.234 pesos a partir de los cuales la empresa obtendrá beneficios generando ingresos que permitirán el crecimiento de la empresa.

Significa que con la venta total de la producción de los 10 primeros meses solventará los costos y las operaciones de los dos meses restantes del año, representaran utilidades.

De esta manera se justifica el esfuerzo que se debe realizar en materia de marketing y ventas, con lo cual se puede orientar una mayor rotación del consumo del producto.

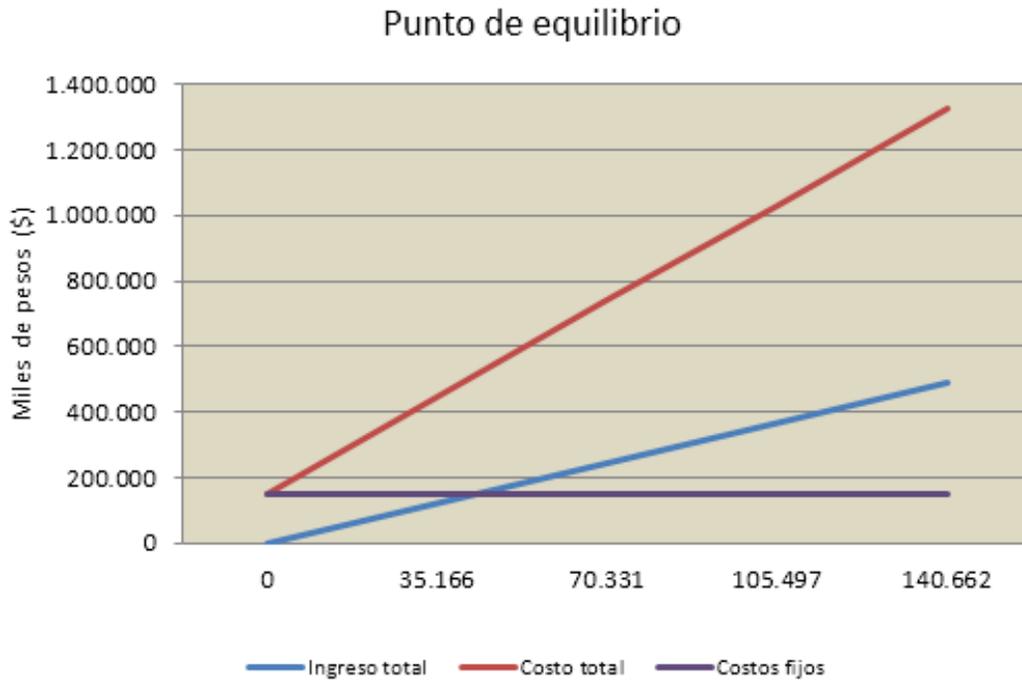


Grafico 5. Punto de equilibrio

Fuente: este estudio

Uno de los indicadores de evaluación financiera del modelo negocio es la TIR y VAN, conocidas como Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto, respectivamente.

En cuanto a la TIR, se usa como indicador de rentabilidad de un proyecto: cuanto mayor es su valor, mayor su rentabilidad; así, se utiliza como criterio para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

En este orden de ideas, se compara la TIR con la tasa mínima aceptable, si la inversión no tiene riesgo, en este caso si la TIR es superior se puede considerar aceptable la inversión, en caso contrario se rechaza.

TIR: La Tasa Interna de Retorno para este proyecto es de 20.28%

Por otra parte el valor actual neto consiste en el análisis de la diferencia entre los ingresos estimados de una empresa y los flujos o salidas de dineros, correspondientes a costos y gastos de la misma en un tiempo presente. Esto como criterio de decisión para los inversionistas representa que si esta diferencia es positiva, el proyecto generará valor por encima de la tasa mínima de retorno que para este caso es 12% y por lo tanto se podría considerar la aceptación del mismo. Para el modelo de negocios propuesto la Van es:

VAN: El valor actual neto para este proyecto es de \$ 10.694.778

13.1.2 Balance General.

El balance general inicial muestra el comportamiento de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio, contribuyendo a la organización de los datos contables del modelo de negocio para la para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión Nariño.

Se puede observar que es una empresa estable y sostenible en el tiempo.

Tabla 37

Balance general del proyecto.

Activo Corriente	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Efectivo	90.000.000	85.512.897	139.508.486	196.641.969	253.481.060	301.471.462
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	560.000	800.000	1.125.000	1.562.444	2.148.300
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	841.103	1.208.849	1.724.575	2.447.076	3.460.351
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	90.000.000	86.914.000	141.517.335	199.491.544	257.490.580	307.080.113
Terrenos	0	37.100.000	39.326.000	41.685.560	44.186.694	46.837.895
Construcciones y Edificios Neto	0	25.175.000	25.281.000	25.309.090	25.249.539	25.091.730
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	0	22.018.320	20.746.150	19.242.054	17.482.781	15.443.123
Muebles y Enseres Neto	0	1.628.160	1.294.387	914.700	484.791	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	0	4.240.000	3.370.800	2.382.032	1.262.477	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	90.161.480	90.018.338	89.533.437	88.666.282	87.372.748
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	90.000.000	177.075.480	231.535.673	289.024.981	346.156.862	394.452.861
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	31.907.060	36.540.103	39.319.336	39.667.792	35.365.544
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
TOTAL PASIVO	20.000.000	51.907.060	56.540.103	59.319.336	59.667.792	55.365.544
Patrimonio						
Capital Social	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	5.096.842	10.933.768	17.214.648	23.551.192
Utilidades Retenidas	0	0	33.129.473	71.069.489	111.895.215	153.082.746
Utilidades del Ejercicio	0	50.968.420	58.369.255	62.808.809	63.365.433	56.493.012
Revalorización patrimonio	0	4.200.000	8.400.000	14.893.579	24.013.774	35.960.366
TOTAL PATRIMONIO	70.000.000	125.168.420	174.995.570	229.705.645	286.489.071	339.087.317
TOTAL PAS + PAT	90.000.000	177.075.480	231.535.673	289.024.981	346.156.862	394.452.861

13.1.3 Estado de resultados.

El estado de resultados o de pérdidas y ganancias del modelo de negocio para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo, teniendo en cuenta el presupuesto de ingresos por ventas para los 5 años y el estimado de costos. Este indica los excedentes netos de cada ejercicio, tal cual como lo muestra la tabla correspondiente a los estados de resultados.

Tabla 38

Estado de resultados del proyecto

ESTADO DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	248.400.000	328.500.000	433.125.000	569.511.000	747.022.500
Devoluciones y rebajas en ventas	3.726.000	4.927.500	6.496.875	8.542.665	11.205.338
Materia Prima, Mano de Obra	146.160.000	212.040.000	304.537.500	434.234.560	616.249.620
Depreciación	5.238.520	5.552.831	5.886.001	6.239.161	6.613.511
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
Utilidad Bruta	83.675.480	95.899.669	105.620.624	109.381.414	101.285.172
Gasto de Ventas	2.000.000	2.200.000	2.400.000	2.600.000	2.800.000
Gastos de Administración	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	81.675.480	93.699.669	103.220.624	106.781.414	98.485.172
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-4.200.000	-4.200.000	-6.493.579	-9.120.195	-11.946.592
Ajuste Activos no Monetarios	5.400.000	5.724.000	6.067.440	6.431.486	6.817.376
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-314.311	-666.340	-1.059.480	-1.497.399
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0

Total Corrección Monetaria	1.200.000	1.209.689	-1.092.479	-3.748.189	-6.626.615
Utilidad antes de impuestos	82.875.480	94.909.358	102.128.145	103.033.225	91.858.557
Impuestos (35%)	31.907.060	36.540.103	39.319.336	39.667.792	35.365.544
Utilidad Neta Final	50.968.420	58.369.255	62.808.809	63.365.433	56.493.012

Fuente: este trabajo

13.1.4 Flujo de Caja

Indica el flujo de efectivo analizando los cinco años iniciales del proyecto partiendo de una utilidad operacional con el fin de obtener un resultado neto para cada periodo, obteniéndose resultados positivos a excepción del primer año ya que en este se realizaron todas las inversiones.

Tabla 39

Flujo de caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		26.857.084	32.646.888	55.572.971	82.179.029	114.201.856
Depreciaciones		14.391.000	14.391.000	14.391.000	14.391.000	14.391.000
Amortización Gastos		1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-8.862.838	-10.773.473	-18.339.081	-27.119.080
Neto Flujo de Caja Operativo		42.488.084	39.415.050	60.430.498	79.470.949	101.473.776
Flujo de Caja Inversión						
Variacion Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variacion Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-685.425	-770.075	-865.189	-972.047
Variacion Inv. Prod. En Proceso		0	-155.726	-171.909	-189.940	-210.036
Variacion Inv. Prod. Terminados		0	-311.453	-343.818	-379.879	-420.073
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación		0	0	0	0	0

Acreedores Varios						
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-1.152.604	-1.285.802	-1.435.007	-1.602.155
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-16.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-123.310.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-3.800.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-4.400.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-147.510.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-147.510.000	0	-1.152.604	-1.285.802	-1.435.007	-1.602.155
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	172.693.730					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-8.997.123	-10.936.707	-18.616.945	-27.529.975
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	172.693.730	0	-8.997.123	-10.936.707	-18.616.945	-27.529.975
Neto Periodo	25.183.730	42.488.084	29.265.323	48.207.988	59.418.996	72.341.646
Saldo anterior		8.809.775	51.297.859	80.563.183	128.771.171	188.190.168
Saldo siguiente	25.183.730	51.297.859	80.563.183	128.771.171	188.190.168	260.531.814

Fuente: este estudio

13.2 Indicadores financieros

Los indicadores financieros tomados como referencia para la elaboración de este modelo de negocios, son los que se muestran en la siguiente tabla, conforme a la proyección de los mismos, aceptada para este propósito.

Tabla 40

Indicadores financieros.

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	20,28%
VAN (Valor actual neto)	10.694.778
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,72
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	100,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes

Fuente: este estudio.

Se puede establecer que el proyecto es viable teniendo en cuenta que se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 20.28% estando por encima de la tasa esperada que es de 18%, por otra parte el Valor Actual Neto es de 10.694.778 indicando que es un proyecto sostenible en el tiempo y que permitirá generar ingresos que harán que la empresa crezca continuamente

14. Conclusiones

La propuesta de valor del modelo de negocio para la implementación del modelo de negocio para la producción y comercialización de aromática a base de semilla de aguacate resalta la diferenciación que encuentra el cliente en los servicios ofrecidos por esta entidad, destacando la actividad base del mismo, reduciendo trabajos, frustraciones y alegrías generadas.

Para el presente modelo de negocio el segmento más importante son los productores de aguacate del municipio de La Unión, quienes tienen la experiencia en el manejo, cuidado, siembra, cosecha, pos cosecha y todo lo referente al cultivo y comercialización del mismo.

Los recursos y actividades clave en la implementación de un modelo de negocio para la producción y comercialización de aromáticas, son aquellos que permitan cumplir con la promesa hecha en la propuesta de valor y se ajustan claramente a la disponibilidad de recursos y las necesidades y hábitos del segmento objetivo.

Los canales de comercialización como lo son el teléfono, mensajería, Entrega directa a tiendas, Publicidad, medios locales, Radio, eventos, pendones, Afiches en tiendas, Redes sociales, correo, Teléfono, entre otros, son las estrategias más adecuadas que el presente modelo de negocio ha estipulado para posicionar la implementación de la aromática con propiedades digestivas en la región.

Según los indicadores financieros obtenidos en este estudio se puede establecer que es viable la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de aromáticas a base de semilla de aguacate en el municipio de La Unión.

Según indicadores los micro, medianos empresarios y emprendedores exitosos generan más de la mitad de empleos en el país siendo este el motor y una de las principales motivaciones del proyecto a realizar

15. Recomendaciones

Se recomienda brindar mayor apoyo a los productores de aguacate del municipio e idear nuevos procesos agroindustriales que beneficien la creación de empresas y emprendimientos en la zona

La facultad de ingeniería agroindustrial debería vincularse de mayor manera en la región, uno de los aportes previos puede ser la adhesión de información de diplomados como soporte para sus estudiantes.

Capacitar a los productores de aguacate en la parte agronómica del cultivo y en proceso de beneficio del mismo, permitiendo de esta manera reducir pérdidas en post cosecha y mejorar la calidad del producto.

Bibliografía

- Arvanitoyannis, I.S. and Houwelingenkoukaliaroglou, M.V. (2005). Functional Foods: A survey of health claims, pros and cons, and current legislation. En: *Food Science Nutrition Research*, 45, p. 385-404.
- Asociación Agrícola De Productores De Aguacate De Urapán Michoacán. (2018). *El aguacate en el mercado internacional* [online]. Available: <http://www.aproam.com/inter.htm>. [citado 18 de noviembre de 2011].
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona – España: Ed. Newcomlab.com. Recuperado en http://www.launion-narino.gov.co/informacion_general.shtml
- Universidad Nacional de Colombia. (2007). *Perspectivas del Agronegocio de hierbas aromáticas culinarias y medicinales*. Bogotá: Facultad de Agronomía.