

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PANELA PULVERIZADA EN EL MUNICIPIO DE RICAURTE DEPARTAMENTO  
DE NARIÑO.**

**CARLOS CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PANELA PULVERIZADA EN EL MUNICIPIO DE RICAURTE DEPARTAMENTO  
DE NARIÑO.**

**CARLOS CASTRO**

**Informe final de proyecto de grado bajo la modalidad de Diplomado  
presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniera  
Agroindustrial.**

**Asesor:  
Heberth Eduardo López Cerón  
Ingeniero Industrial  
Docente del Diplomado Modelo de Negocios Innovadores**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

## **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

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado 1

---

Jurado 2

San Juan de Pasto, abril de 2017

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo dedico a DIOS quien supo guiarme por el buen camino, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión amor y ayuda en los momentos difíciles.

A mi esposa e hijos, quienes han sido y serán mi motivación, inspiración y felicidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la facultad de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad de Nariño por su apoyo y brindar siempre las herramientas necesarias para la culminación de esta carrera.

A la Ingeniera Zulli Ximena Suarez Montenegro, por su apoyo y asesoría durante este proceso.

A mi asesor Heberth Eduardo López Cerón por su apoyo, consejos e instrucciones en la realización del proyecto.

## **RESUMEN**

Debido a la exigencia en las condiciones fisicoquímicas, nutricionales y alimenticias de un producto se ha hecho acercamientos con las asociaciones paneleras del municipio de Ricaurte para crear conciencia en ellas sobre la importancia de este emprendimiento, consiguiendo de ellas el apoyo para llevar a cabo esta propuesta, los productores tienen de manifiesto que la panela producida en el municipio es de tipo artesanal y orgánica ya que aún el auge de los agentes químicos y demás para clarificado no se usan como se utilizan en otros municipios, además tienen muy presente el manejo de los desechos orgánicos como el estiércol de los animales y el uso de minerales naturales como la cal ó las cenizas del horno, los cuales sirven de abono a los cultivos, la caña demora más tiempo en su maduración pero es un mejor producto, con el compromiso de responder a las demandas del mercado sin restarle a ese proceso de maduración que se requieren para ser óptimo. Para que este producto del impacto adecuado y que tenga la mejor calidad.

## **ABSTRACT**

Due to the exigency in the physicochemical, nutritional and nutritional conditions of a product has been approached with the panel associations of the municipality of Ricaurte to raise awareness in them about the importance of this emprendimiento, obtaining from them the support to carry out this proposal , Producers have shown that the panela produced in the municipality is artisanal and organic type since even the rise of chemical agents and other for clarified are not used as used in other municipalities, in addition they are very present the management of the Organic waste such as manure from animals and the use of natural minerals such as lime or kiln ash, which serve as fertilizer for crops, cane takes longer to ripen but is a better product, with the commitment of Respond to the demands of the market without detracting from the process of maturation that are required to be optimal. To make this product the right impact and have the best quality.

## CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN .....	18
1. PROBLEMA DE ESTUDIO .....	19
1.1 OBJETO DE ESTUDIO.....	19
1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	19
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	20
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
4. OBJETIVOS.....	23
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5. JUSTIFICACION.....	24
6. MARCO REFERENCIAL.....	26
6.1 MARCO TEÓRICO .....	26
6.1.1. Lean Canvas.....	26
6.1.2 Lean Startup. ....	26
6.1.3 Model Canvas. ....	27
6.2 MARCO CONCEPTUAL .....	27

6.3 MARCO LEGAL .....	29
6.3.1 Normas vigentes que afectan el proyecto. ....	29
6.4 MARCO CONTEXTUAL .....	31
7. METODOLOGÍA .....	33
7.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	33
7.2 DISEÑO DEL ESTUDIO .....	34
7.3 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS .....	36
8. PROPUESTA DE VALOR.....	39
8.1 PERFIL DEL CLIENTE .....	41
8.2 MAPA DE VALOR DEL PRODUCTO. ....	43
8.3 ENCAJE.....	44
9. SEGMENTO DE MERCADO .....	46
10. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	50
10.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD.....	50
10.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	52
10.3 ESTRATEGIAS DE SERVICIO - VISITAS COMERCIALES.....	53
10.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN .....	54
11. ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVES .....	56
11.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO .....	56

11.2 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO .....	58
11.2.1 Ficha técnica de panela pulverizada .....	58
11.3 FLUJOGRAMA DE PROCESO.....	59
11.4 DISEÑO DE PLANTA .....	60
11.5 FICHA DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	61
11.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	62
12. MODELO ORGANIZACIONAL .....	67
12.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	67
12.1.1 Análisis DOFA.....	67
12.1.2. Matriz ERIC.....	70
12.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	71
12.2.1 Conformación.....	71
12.2.2 Manual de funciones.....	72
12.2.3 Características motivacionales. ....	73
12.2.4 Aliados claves. ....	74
12.3 ASPECTOS LEGALES .....	75
13. ANALISIS FINANCIERO.....	77
13.1 PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN .....	77
13.1.1 Inversiones en Activos Fijos.....	78
13.1.2 Inversiones en Capital de Trabajo. ....	79
13.1.3 Inversiones en gastos preoperativos. ....	80

13.2 PRESUPUESTO .....	81
13.2.1 Supuestos Macroeconómicos: .....	81
13.2.2 Presupuesto de ingresos. ....	82
13.2.3 Presupuesto de costos de producción o de prestación del servicio: .....	82
13.3 PROYECCIONES FINANCIERAS .....	87
13.3.2 Estado de Resultados Proyectado: .....	89
13.3.3 Estado de flujo de caja proyectado: .....	90
13.4 EVALUACION FINANCIERA .....	91
13.4.1 Punto de equilibrio .....	91
13.4.2 Indicadores Financieros. ....	92
13.4.3 Criterios de evaluación y concepto de viabilidad. ....	93
14. CONCLUSIONES .....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	99

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Diseño del estudio.....	34
Cuadro 2. Modelo de Negocio para la Producción y Comercialización de Panela Pulverizada en el Municipio de Ricaurte Departamento de Nariño. En Imágenes .	37
Cuadro 3. Modelo de Negocio para la Producción y Comercialización de Panela Pulverizada en el Municipio de Ricaurte Departamento de Nariño. Resumen.....	38
Cuadro 4. Mapa de Perfil de Cliente. ....	41
Cuadro 5. Mapa de valor del producto. ....	44
Cuadro 6. Encaje .....	45
Cuadro 7. Ficha de segmento de clientes - Supermercados .....	47
Cuadro 8. Ficha de segmento de clientes – tiendas .....	48
Cuadro 9. Segmento del cliente – consumidor final.....	48
Cuadro 10. Estrategia de Comunicación 1 .....	50
Cuadro 11. Estrategia de Comunicación 2 .....	51
Cuadro 12. Estrategia de Distribución .....	52
Cuadro 13. Estrategia de Distribución 2 Punto de venta fijo.....	53
Cuadro 14. Estrategia de Servicio Visitas Comerciales. ....	54
Cuadro 15. Estrategia de promoción Descuentos Comerciales.....	55
Cuadro 16. Especificaciones técnicas Panela Pulverizada.....	57
Cuadro 17. Ficha Técnica de panela pulverizada.....	58
Cuadro 18. Flujograma Proceso de Panela Pulverizada .....	59

Cuadro 19. Capacidad de Producción Utilizada en unidades de producto .....	61
Cuadro 20. Requerimientos técnicos de equipos y herramientas .....	63
Cuadro 21. Requerimientos Técnicos de Equipos y Herramientas .....	64
Cuadro 22. Maquinaria .....	64
Cuadro 23. Mobiliarios y equipos de oficina .....	65
Cuadro 24. Mano de Obra .....	65
Cuadro 25. Adecuaciones.....	66
Cuadro 26. Matriz DOFA .....	68
Cuadro 27 Matriz Eric .....	70
Cuadro 28. Requerimientos de mano de obra en la planta para producción y comercialización de panela pulverizada. ....	72
Cuadro 29. Aliados clave. ....	75
Cuadro 30. Trámites .....	76
Cuadro 31. Plan de inversión y Financiación .....	77
Cuadro 32. Inversión en Activos Fijos.....	78
Cuadro 33. Inversión en Capital de Trabajo .....	80
Cuadro 34. Inversión en Gastos Preoperativos .....	81
Cuadro 35. Supuestos macroeconómicos .....	81
Cuadro 36. Proyección de ingresos .....	82
Cuadro 37. Presupuesto de Costos de Producción de Panela Pulverizada .....	83
Cuadro 38. Presupuesto de mano de obra directa .....	84
Cuadro 39. Costo unitario de mano de obra .....	84

Cuadro 40. Costos Indirectos de Fabricación .....	85
Cuadro 41. Presupuesto de nómina Administración y ventas.....	85
Cuadro 42. Presupuesto de gastos de administración.....	86
Cuadro 43 Presupuesto de Gastos de Ventas.....	86
Cuadro 44. Balance General .....	87
Cuadro 45. Estado de Resultados Proyectado .....	89
Cuadro 46. Estado de flujo de caja proyectado .....	90
Cuadro 47. Punto de Equilibrio .....	92
Cuadro 48. Indicadores Financieros .....	93
Cuadro 49. Flujo de caja para Criterios de evaluación Financiera.....	94
Cuadro 50. Criterios de Evaluación Financiera.....	94

## LISTA DE FIGURA

	<b>pág.</b>
Figura 1 Panela Pulverizada Ricaurte.....	40
Figura 2 Imagen Corporativa .....	40
Figura 3 Diseño de Planta .....	60
Figura 4. Organigrama para la planta de producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte- Nariño.....	71
Figura 5. Punto de Equilibrio.....	92

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A. MATRIZ DE PESTEL Y PORTER.....	101
ANEXO B. ESPECIFICACIONES DE LA PULVERIZADORA .....	101
ANEXO C. TUNEL DE ENFRIAMIENTO .....	102

## INTRODUCCIÓN

Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establece las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

A la hora de establecer un modelo de negocio es importante que se analice en profundidad la empresa, es importante que se establezca si se tiene competencia o no en ese servicio o producto que posee, qué es lo que la hace diferente del resto de rivales empresariales, cómo va a conseguir clientes, cómo se producirá el crecimiento y cómo se va a ganar dinero<sup>1</sup>.

En el presente documento, se describe el proceso de construcción de un modelo de negocios para la producción y comercialización de panela pulverizada, para el cual se deben analizar, detallar y desarrollar puntos clave (propuesta de valor, segmentación de mercado, estrategias de relación, canales de comercialización, actividades, los recursos y socios) para el logro de los objetivos que en el presente trabajo han sido propuestos.

El propósito de este documento es entender una alternativa de negocio real (Alexander Osterwalder, modelo Canvas) para agregar valor a las ideas de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla. Además se analiza la cadena de producción y venta en el municipio de Ricaurte; De esa forma, se hace una breve descripción del contexto municipal, se caracteriza el sector, identificando posibles sustitutos y agentes que intervienen en este mercado. Los hallazgos permiten afirmar que la panela es un bien de consumo relevante para los hogares de ingresos bajos, pero está perdiendo participación progresivamente en los hogares con mayores ingresos con respecto a sus sustitutos como el azúcar y los edulcorantes artificiales. La producción de panela corresponde a un sistema verticalmente integrado, en el cual los productores rurales participan en el proceso de producción de caña de azúcar, procesan la panela y venden el producto final en las plazas de mercado donde se comercia este producto, en el municipio de Ricaurte se busca incursionar en esta nueva presentación de la panela, convirtiéndola en un producto de fácil uso, implementando la agroindustria y generando valor a los productos de la zona, propiciando en esta el empleo, la industrialización y generación de valor.

---

<sup>1</sup> PÉREZ PORTO, Julián y MERINO, María. Definicion.de: Definición de modelo de negocio [ en línea] <<http://definicion.de/modelo-de-negocio/>> Publicado: 2008. Actualizado: 2008. Citado en Mayo de 2017

## **1. PROBLEMA DE ESTUDIO**

### **1.1 OBJETO DE ESTUDIO**

El presente documento, corresponde a un perfil de modelo de negocio innovador para producción y comercialización de panela pulverizada, 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 incluyendo el desarrollo de productos nuevos 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.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según cifras de la FAO, 26 países en el mundo producen panela (aproximadamente 11,000 toneladas por año) y Colombia es el segundo productor después de la India, con un volumen que representa el 12.1% de la producción mundial en 2003. Sin embargo, en términos de consumo por habitante, Colombia ocupa el primer lugar con un consumo de 34.2 Kg de panela por habitante al año, cifra que supera de lejos al promedio mundial de 2 Kg./Hab y del mayor productor mundial, la India, cuyo consumo fue de 7.9 Kg./Hab. El comercio internacional de panela es muy poco y casi toda la oferta se dirige al mercado interno<sup>2</sup>.

En Colombia la producción de panela se totaliza para el año 2010 en 1.274.733 toneladas de caña, que producen alrededor de 80.563 toneladas de panela. Esta producción se concentra en los departamentos de Santander, Cundinamarca y Boyacá, así como en Antioquia y Nariño. “Por ende, los municipios en los que están ubicados los molinos se convierten en el primer punto de comercialización del producto y desde donde es distribuido hacia las diferentes regiones del país. Vale la pena anotar que dependiendo de los requerimientos de los compradores, así como de las costumbres regionales, la panela puede ser redonda o cuadrada, siendo la cuadrada la más demandada y la que se cotiza a menor precio”<sup>3</sup>.

Para el departamento de Nariño la producción de caña panelera en el año 2010 se estimó en 73.928 toneladas, con un rendimiento de 6.7% produciendo 4953 toneladas de panela.

Por su parte, Calixto Yucumá, presidente de la junta directiva de Fedepanela, indicó en diálogo con el contexto ganadero que en este momento el precio de la panela a nivel nacional es bajo y que se debe básicamente a la sobreoferta.

“En promedio, el precio que cada productor recibe por un kilo de panela en el país es de \$1.350, por eso la Federación está trabajando de la mano con otras instituciones y el Gobierno nacional para la construcción de plantas con mayor porcentaje de extracción. Tenemos que pensar ya en el aumento de la presentación de la panela pulverizada. El pequeño productor debe entender que para ser competitivo debe asociarse, con el fin de tener mayor rentabilidad”,

---

<sup>2</sup> INNOVACIONES ALIMENTARIAS INNOVAL C.A. Estudio de Mercado de la Panela en Colombia y en el Mundo. [en línea] <<http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/estudio-del-mercado-de-la-panela-en-colombia-y-el-mundo.pdf>> Citado en Mayo de 2017.

<sup>3</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. INFORME SIPSA. [en línea] <[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Sem\\_27dic\\_02ne\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Sem_27dic_02ne_2015.pdf)> Citado en Mayo de 2017.

aseguró Yucumá.

“De acuerdo con el gremio, el futuro del sector está en ofrecer productos de valor agregado, en este caso la panela pulverizada, ya que al ser instantánea se convierte en un atractivo para los consumidores nacionales e internacionales”<sup>4</sup>.

En ese sentido, Fedepanela hizo un llamado a los productores, con el fin de que se asocien y vean en esta actividad el futuro de la economía no solo del sector, también el de más de 3.000 familias que se benefician con este tipo de iniciativas.

Hay que trabajar en aumentar los niveles de producción y también en la diversificación de la oferta, si se tiene una presentación que le sea más fácil utilizar al consumidor, el producto será más atractivo, por ello es importante pensar en la industrialización de la panela, en el municipio de Ricaurte solo se trabaja con la producción de bloque, ya que aún la tradición cobra gran influencia en la zona, en el proceso de elaboración de la panela, el nivel de industrialización es bajo, la carencia de fuentes de empleo, entre otras dificulta la competencia del producto de la región con el producto al interior del país.

Con el modelo de negocio para la producción y comercialización de panela pulverizada se pretende solucionar el inconveniente de no contar con un mercado estable para estos productos, buscando llegar a mercados más confiables y con mayores garantías para los productores, por otra parte se podrán vislumbrar los factores que de una u otra manera inciden como causales del problema entre los cuales se destacan: fluctuación de precios, presentación de la panela pulverizada, desempleo, falta de acompañamiento técnico, falta de políticas de generación de iniciativas participativas en el desarrollo de la región.

---

<sup>4</sup> CONTEXTO GANADERO. Artículo El Futuro de la Panela Esta en la Pulverización. [en línea] <<http://contextoganadero.com/agricultura/el-futuro-de-la-panela-esta-en-la-pulverizacion>> Citado en Mayo de 2017.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el modelo de negocio apropiado para la puesta en marcha de una empresa destinada a la producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte - Nariño.?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el modelo de negocio para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte Nariño.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar la propuesta de valor para la puesta en marcha del modelo de negocio para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte – Nariño.
- ✓ Definir el segmento de mercado más apropiado para la puesta en marcha del modelo de negocio de una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte.
- ✓ Identificar recursos y actividades clave para la puesta en marcha del modelo de negocio de una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela pulverizada
- ✓ Definir las estrategias de mercadeo más adecuadas para el posicionamiento del modelo de negocio de una empresa productora y comercializadora de panela pulverizada.
- ✓ Diseñar la estructura organizacional, lineamientos estratégicos e identificar alianzas clave para la puesta en marcha del modelo de negocio.
- ✓ Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

## 5. JUSTIFICACION

En Colombia se plantó por primera vez en Santa Marta, la antigua de Darién (antes región del Darién, hoy Departamento del Chocó) en 1510. Pedro de Heredia funda a Cartagena, introdujo la caña en la costa atlántica alrededor de 1533 y posteriormente Sebastián de Belalcazar, fundador de Santiago de Cali, introdujo la caña de azúcar desde Santo Domingo y la sembró en su estancia en Yumbo en 1541, donde se dispersó por la banda izquierda del río Cauca. Los estancieros más grandes en la zona en la época de Belalcazar, Gregorio de Asti Garreta y los hermanos Lázaro y Andrés Cobo comenzaron a sembrarla e instalaron trapiches en su tierra.

Con la caña llegaron también los trapiches y el proceso de la molienda así como sus productos. Se puede afirmar que el consumo de panela constituye uno de los rasgos característicos de la identidad cultural de la nacionalidad colombiana.

A pesar de su apreciable significancia en la producción mundial, la importancia socioeconómica de la panela se analiza a nivel interno debido a que casi la totalidad de su producción se destina al consumo doméstico. La producción de panela es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional, entre otras razones por su participación significativa en el Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, la superficie dedicada al cultivo de la caña, la generación de empleo rural y su indiscutida importancia en la dieta de los colombianos.

En cuanto se refiere a las actividades clasificadas dentro de la agroindustria rural, la elaboración de panela es considerada como la segunda en importancia económica después del beneficio de café, tanto por el número de establecimientos productivos, como por la cantidad de mano de obra que vincula<sup>5</sup>.

Teniendo en cuenta las necesidades que existen en el mercado de un producto rápido, instantáneo y de fácil preparación debido al estado sedentario de las personas por el mundo tan congestionado y caótico en el cual desempeñan su trabajo, transcurre su vida, pretendiendo incurrir en brindar un delicioso producto que se puede preparar frío o caliente, surge como modelo de negocio de un alimento tradicional como lo es la panela pulverizada, instantánea, rica, natural, de gran agrado a todos los consumidores que la degustaron, generando en ellos un gran atractivo y seguridad de la bebida a base de panela pulverizada y sabores, dando como una buena opción de compra y en espera de una recompra por ello el impacto del producto en el mercado y todos sus beneficiados al consumidor que

---

<sup>5</sup> PROGRAMA NACIONAL DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA PRONATTA. Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Guía de elaboración de panela. Mocoa: s.n., 2002.

quiera probar esta alternativa de consumo como lo es una bebida instantánea de panela casera, lo cual contribuye a agilizar el tiempo para degustar una bebida.

El propósito de este modelo de negocio es la producción y comercialización de panela pulverizada, brindando la posibilidad al productor campesino de aprovechar de una mejor manera los recursos con los que cuenta en su zona en especial la central de mieles y las asociaciones de productores de panela del municipio.

Conscientes de que el problema mundial en alimentación es muy grande, por el acostumbrado uso de químicos en sus procesamientos, existen alternativas biológicas posibles de implementar, surgió la idea de crear una empresa agroindustrial que reuniera las características necesarias para elaborar un producto característico de la región andina, natural, biológico, Ecológico, que cubra las expectativas en Colombia y en naciones del mundo y también las de la gran industria de alimentos que utilizan endulzantes.

Debido a la exigencia en las condiciones fisicoquímicas, nutricionales y alimenticias de un producto se ha hecho acercamientos con las asociaciones paneleras del municipio de Ricaurte para crear conciencia en ellas sobre la importancia de este emprendimiento, consiguiendo de ellas el apoyo para llevar a cabo esta propuesta, los productores tienen de manifiesto que la panela producida en el municipio es de tipo artesanal y orgánica ya que aún el auge de los agentes químicos y demás para clarificado no se usan como se utilizan en otros municipios, además tienen muy presente el manejo de los desechos orgánicos como el estiércol de los animales y el uso de minerales naturales como la cal ó las cenizas del horno, los cuales sirven de abono a los cultivos, la caña demora más tiempo en su maduración pero es un mejor producto, con el compromiso de responder a las demandas del mercado sin restarle a ese proceso de maduración que se requieren para ser óptimo. Para que este producto del impacto adecuado y que tenga la mejor calidad.

La comercialización de la panela se está dando al mercado natural, a turistas, mercados de los municipios de Túquerres, Tumaco y en el casco urbano del municipio de Ricaurte, en estos municipios la distribución y venta del producto se hace principalmente a tiendas de barrio ubicadas alrededor de estos lugares, cada una de estas con sus respectivos estándares y presentaciones exigidas de panela para ser abastecedoras de sus clientes, se manejan presentaciones de una libra, kilo y arroba.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO TEÓRICO

**6.1.1. Lean Canvas.** Es una herramienta rápida y eficaz para crear y comunicar modelos de negocio para startups. Su creador, Ash Maurya, propone un método híbrido basado en Canvas Business Model y la metodología Lean, de la adaptación surge una herramienta específica para que las startups puedan diseñar modelos de negocio de la forma más eficaz.

La diferencia fundamental entre Canvas y Lean Canvas es que en el primero, el “lienzo” se divide en dos partes (entorno y empresa) pero en el caso del Lean Canvas se desarrolla una visión más práctica en busca de un modelo de negocio viable, se conserva la parte del entorno en la derecha, pero en la parte izquierda se enfoca en la reflexión sobre tus productos o servicios. El cambio principal no se refiere a los bloques sino al enfoque en los productos o servicios, una unidad de trabajo más real y adaptada a una startup<sup>6</sup>.

**6.1.2 Lean Startup.** El método Lean Startup supone un nuevo enfoque que se está adoptando en todo el mundo para cambiar la forma en que las empresas crean y lanzan sus productos. Eric Ries define una startup como una organización dedicada a crear algo bajo condiciones de incertidumbre extrema. Esto se cumple tanto para aquellas personas que trabajan en el garaje de su casa como para un grupo de profesionales experimentados de una de las empresas que aparecen en el ranking de la revista Fortune. Lo que todos ellos tienen en común es la misión de traspasar la incertidumbre para encontrar el camino hacia un negocio sostenible.

El enfoque que el autor nos muestra en El método Lean Startup hace que las empresas sean más eficientes en el uso del capital y que apoyen de manera más efectiva la creatividad humana. Se trata de poner en marcha diversas prácticas que acortan el ciclo de desarrollo del producto, miden el progreso real sin recurrir a los indicadores vanidosos y ayudan a entender qué es lo que realmente quieren los consumidores. “Además, este método permite a la empresa cambiar de dirección con agilidad y alterar los planes minuto a minuto. En lugar de despilfarrar tiempo diseñando elaborados planes de negocio, el método Lean Startup ofrece a los emprendedores de empresas grandes y pequeñas la mejor manera para poner

---

<sup>6</sup> IBER ESTUDIOS INTERNACIONAL. Artículo Lean Canvas y los modelos de negocios para emprendedores. [en línea] <<http://noticias.iberestudios.com/lean-canvas-modelos-negocio-emprendedores/>> publicado en Mayo 14 de 2014. Citado en Mayo de 2017

a prueba de forma continua su visión, para adaptarla y ajustarla antes de que sea demasiado tarde”<sup>7</sup>.

**6.1.3 Model Canvas.** Business model canvas, traducido como lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

El modelo de negocio del lienzo fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder<sup>8</sup> sobre la base de su trabajo anterior sobre la ontología de los modelos de negocio.

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Panela Pulverizada Deshidratada:** “Es el producto sólido obtenido de la evaporación, concentración y cristalización del jugo de la caña; posterior reducción del tamaño de partícula mediante una etapa de turbo-granulación uniforme”<sup>9</sup>.
- **Panela:** es un alimento cuyo único ingrediente es el jugo de la caña de azúcar que es secado antes de pasar por el proceso de purificación que lo convierte en azúcar moreno (o mascabado). Para producir la panela, el jugo de caña de azúcar es cocido a altas temperaturas hasta formar una melaza bastante densa, luego se pasa a unos moldes en forma de prisma donde se deja secar hasta que se solidifica o cuaja.

La panela adulterada es aquella a la cual:

- a) Se le han sustituido parte de los elementos constituyentes, remplazándolos por otras sustancias;
- b) Se le han adicionado sustancias no autorizadas.

---

<sup>7</sup> RIES, Eric. El Método Lean Start up. [en línea] <[https://www.amazon.es/gp/product/842340949X/ref=as\\_li\\_ss\\_tl?ie=UTF8&tag=elblodejavmeg-21&linkCode=as2&camp=3626&creative=24822&creativeASIN=842340949X](https://www.amazon.es/gp/product/842340949X/ref=as_li_ss_tl?ie=UTF8&tag=elblodejavmeg-21&linkCode=as2&camp=3626&creative=24822&creativeASIN=842340949X)> publicado el 1 de abril de 2013. Citado en Mayo de 2017.

<sup>8</sup> ANDRADE, Sebastián. Innovacion.cl. Artículo Metodología Canvas La nueva Forma de Agregar valor. [en línea]. <<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>> Citado en Mayo de 2017.

<sup>9</sup> MAKARIZA LTDA. Página Web. [en línea] <<http://makariza.com.co/854-2/>> Citado en Mayo de 2017

- **Panela alterada:** “Aquella que sufre modificación o degradación, parcial o total de los constituyentes que le son propios, ocasionado por agentes físicos, químicos o biológicos”<sup>10</sup>.
- **Panela contaminada:** Panela que contiene agentes y/o sustancias extrañas de cualquier naturaleza en cantidades superiores a las permitidas en las normas nacionales, o en su defecto en las normas reconocidas internacionalmente.
- **Panela falsificada:** Panela falsificada es aquella que:
  - a) Se le designa o se expende con nombre o calificativo distinto al que le corresponde;
  - b) Su envase, rótulo o etiqueta contiene diseño o declaración ambigua, falsa o que pueda inducir o producir engaño o confusión respecto de su composición intrínseca y uso;
  - c) No procede de sus verdaderos fabricantes o que tenga la apariencia y caracteres generales de un producto legítimo, protegido o no por marca registrada y que se denomine como este, sin serlo.
- **Panela saborizada:** Es la obtenida de la extracción, evaporación y procesamiento de los jugos de la caña de azúcar, elaborada en los establecimientos denominados trapiches paneleros o en las centrales de acopio de mieles vírgenes, con adición de saborizantes permitidos por el Ministerio de la Protección Social, cualquiera que sea su forma y presentación.
- **Modelo de Negocio:** Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener.
- **Mieles Vírgenes:** Producto natural que resulta de la concentración del jugo clarificado de la caña de azúcar, elaboradas en los denominados trapiches paneleros.
- **Trapiche Panelero:** “Establecimiento donde se extrae y evapora el jugo de la caña de azúcar y se elabora la panela”<sup>11</sup>.
- **Procesador de Panela:** Quien sin ser cultivador de caña la adquiere, le extrae el jugo, lo evapora y elabora panela o miel.

---

<sup>10</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 779 de 2006. Bogotá – Colombia. Marzo 17 de 2006. Pág. 1 – 10.

<sup>11</sup> Ibid.

- **Invima:** es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.
- **Registro Sanitario:** Es el documento expedido por la autoridad sanitaria correspondiente (Invima), mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano<sup>12</sup>.

### 6.3 MARCO LEGAL

Debido a la ubicación y por estar iniciando el proyecto se sustenta en la ley 905 de 2004 la cual modifica la ley 590 de 2000 para la promoción de pymes en el país y de acuerdo a estas leyes se establecen de acuerdo a número de trabajadores y valor de los activos, dan topes para catalogar unidades productoras en escalafones como microempresa, pequeña empresa y mediana empresa.

De igual forma al ubicar en la etapa de inicio del proyecto se crearía una microempresa y de acuerdo con la ley de mipymes, se tendrá acceso a los programas que se desarrollen para accesos a mercados de bienes y servicios, apoyo al desarrollo tecnológico y desarrollo humano, acceso a mercados financiero.

**6.3.1 Normas vigentes que afectan el proyecto.** La panela, como producto agrícola se ve afectada por toda la reglamentación de dicho sector. Sin embargo, esta se ha considerado como un producto especial, de carácter esencial en el desarrollo del sector agrícola colombiano. No en vano se le considera el segundo renglón más importante después del café en cuanto a procesos de producción, y generación de empleo directo e indirecto.

Entre los requerimientos legales de estricto cumplimiento para el funcionamiento de establecimientos de industria y comercio en el departamento de Nariño actualmente se encuentran.

- **LEY 40 DE DICIEMBRE 4 DE 1990.** Por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de

---

<sup>12</sup> Ibid.

fomento panelero.

- **LEY 99 DE DICIEMBRE 22 DE 1993.** “Emanada del gobierno nacional. Por la cual se crea el ministerio del medio ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se reorganiza el sistema Nacional Ambiental- SINA- y se dictan otras disposiciones”<sup>13</sup>.
- **DECRETO 1999 AGOSTO 22 DE 1991.** Definir quiénes son considerados procesados de caña, productores ocasionales y productores permanentes. Establece quienes están obligados al recaudo de la cuota en todas sus combinaciones.
- **DECRETO 719 MAYO 03 DE 1995.** Por el cual el congreso determina las pautas para el cobro de la cuota de fomento panelero y establece quienes son los recaudadores.
- **DIARIO OFICIAL 46223 DE 2006. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. RESOLUCION NÚMERO 000779 DE 2006.** (Marzo 17). “Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano y se dictan otras disposiciones”<sup>14</sup>.
- **RESOLUCION NUMERO 2546 DE 2004** (Agosto 6). “Por la cual se establece el reglamento técnico de emergencia a través del cual se señala los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano y se dictan otras disposiciones”<sup>15</sup>.
- **RESOLUCIÓN 779 DE 2006.** Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano y otras disposiciones<sup>16</sup>.
- **RESOLUCIÓN 3462 DE 2008.** “Por la cual se modifica el párrafo del artículo 9 y el artículo 15 de la resolución 779 de 2006 y se dictan otras disposiciones”<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> FEDEPANELA. Guía Ambiental Panelera. [en línea] <[http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/guia\\_ambiental\\_panelera.pdf](http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/guia_ambiental_panelera.pdf)> Citado en Mayo de 2017

<sup>14</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 779 de 2006. Bogotá – Colombia. Marzo 17 de 2006. Pág. 1 – 10.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

## **6.4 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 km<sup>2</sup> 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.<sup>18</sup>

Nariño presenta una geografía diversa y clima variado según las altitudes: caluroso en la planicie del Pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la mayor parte de la población, situación que se repite en sentido norte-sur. El departamento es esencialmente agrícola y ganadero.

### **MUNICIPIO DE RICAURTE.**

El Municipio de Ricaurte está situado a 142 kilómetros de Pasto, a una altura de 1.800 msnm, con una temperatura promedio de 22°C, al Sur Occidente del Departamento de Nariño, al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto y haciendo parte de la región del piedemonte pacífico e hidrográficamente comprendido por las cuencas de los ríos Güiza, Telembí y Mira. Está ubicado en medio de montañas y cuenta con buena riqueza hídrica constituida por el río Guiza y sus afluentes. "El municipio de RICAURTE se encuentra localizado entre las siguientes coordenadas geográficas: Latitud: 1° 00' 30" N (Río San Juan - Numbí) 1° 29' 30" N (Río Telembí) Longitud: 77° 48' 39" W (Ríos Telembí y Gualcalá) 78° 24' 52" W (Río San Juan)"<sup>19</sup>

El presente proyecto se ha formulado para ser desarrollado en el municipio de Ricaurte, que por su gran riqueza agrícola es muy atractivo para la implementación de esta clase de proyectos, en especial los relacionados con caña panelera, panela, central e mieles y derivados de la caña de azúcar, teniendo en cuenta aspectos como cercanía de productores, costos de insumos, disponibilidad de mano de obra, asociación de productores de panela, posición geográfica estratégica, entidades de apoyo, cercanía al consumidor potencial, bajos costos

---

<sup>18</sup> TODA COLOMBIA. Información departamento de Nariño. [en línea]. <<http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino.html>> Citado en Mayo de 2017.

<sup>19</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE RICAURTE. Información General. [en línea]. <<http://www.ricaurte-narino.gov.co/index.shtml>> Citado en Mayo en 2017.

en servicios públicos, entre otros.

Para esta idea de negocio el mercado objetivo está establecido por las tiendas de barrio del municipio de Ricaurte, un punto de venta fijo ubicado en el casco urbano del municipio lo cual permitirá la cercanía con consumidores potenciales de la comunidad en general así mismo de turistas que arriben al municipio.

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 TIPO DE INVESTIGACION.

El tipo de investigación a realizar utilizará enfoque: cualitativo y cuantitativo.

- **CUALITATIVA.** Porque se cuenta con población empírica en la producción de panela, por ello serán necesarias las entrevistas abiertas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante para obtener datos y resultados del tema que se investiga.
- **CUANTITATIVA.** Porque será necesario asignar valores a las declaraciones u observaciones con el propósito de estudiar con métodos estadísticos posibles relaciones entre variables.

## 7.2 DISEÑO DEL ESTUDIO

**Cuadro 1. Diseño del estudio**

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN
Identificar la propuesta de valor	Seleccionar ideas de negocios.	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	Información secundaria: internet, productos similares, libros, otros.
	Prototipar	Prototipo elaborado	Información primaria, validación con otras personas y secundaria analizando la competencia.
	Validar	Evidencia de registro de actividad.	Información secundaria: revistas científicas, libros, etc.
	Reajustar	Propuesta de valor reformulada	Información primaria, validación con otras personas.

Cuadro 1. (Continuación).

<p>Definir el segmento de mercado.</p>	<p>Perfilar cliente a partir de lluvia de ideas. Identificar sus alegrías necesarias, esperadas o deseadas. Identificar sus trabajos: funcionales, sociales y emocionales. Identificar sus frustraciones antes, durante y después. Aplicar el mapa de la empatía. Validar entrevistas. Trazar el perfil del cliente Calcular el tamaño del mercado que puedo obtener.</p>	<p>Evidencias de taller.  Segmento de mercado identificado.  Validación de mercado.</p>	<p>Información primaria decisión personal, asesoría y validación, entrevistas, observación, encuestas y análisis y tratamiento de datos. Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet.</p>
<p>Definir las estrategias de mercadeo para el posicionamiento.</p>	<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  Estrategias de mercadeo diseñadas</p>	<p>Información primaria: decisión personal, asesoría y tratamiento de datos.  Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet, análisis de competencia</p>
<p>Estructura organizacional</p>	<p>Realizar Proyección de ventas y costos Calcular la inversión Proyectar el flujo de caja Calcular indicadores de viabilidad</p>	<p>Presupuesto de costos y gastos  Presupuesto de inversiones Estados financieros Indicadores financieros: TIR – VPN</p>	<p>Información primaria: cotizaciones</p>

Cuadro 1. (Continuación).

<p>Identificar recursos y actividad clave</p>	<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>Información primaria: decisión personal, asesoría y validación.</p> <p>Información secundaria: Libros, videos, boletines, revistas especializadas, internet, análisis de la competencia</p>
---	---	---	--

Fuente: el presente trabajo.

### 7.3 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

A continuación se presenta el modelo de negocios en versión imagen y en versión texto.

**Cuadro 2. Modelo de Negocio para la Producción y Comercialización de Panela Pulverizada en el Municipio de Ricaurte Departamento de Nariño. En Imágenes**

<p><b>Socios Clave</b></p>  	<p><b>Actividades Clave</b></p> 	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p><i>“vive sano, vive mejor, consume panela”</i></p> 	<p><b>Relaciones con el cliente</b></p> 	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> 
<p><b>Estructura de costos</b></p> 	<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> 			
<p><b>Recursos Clave</b></p> 	<p><b>Canales</b></p> 			

Fuente: el presente trabajo.

**Cuadro 3. Modelo de Negocio para la Producción y Comercialización de Panela Pulverizada en el Municipio de Ricaurte Departamento de Nariño. Resumen**

<b>Socios Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fedepanela</li> <li>• Secretaria de agricultura</li> <li>• Municipio de Ricaurte.</li> <li>• Productores de panela</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y comercialización de panela pulverizada.</li> </ul>	<b>Propuesta de valor.</b> <p>“vive sano, vive mejor, consume panela”</p>	<b>Relaciones con el cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación directa con el cliente.</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Correo electrónico.</li> </ul>	<b>Segmentos de mercado</b> <p>Supermercados y tiendas de barrio del municipio de Ricaurte.</p>
	<b>Recursos Clave</b>  Maquinaria Personal operativo Recursos económicos		<b>Canales.</b> Campañas publicitarias. Punto de venta fijo. Visitas comerciales. Redes sociales	
<b>Estructura de costos</b>  Materia prima Gastos administrativos Maquinaria Costos de distribución y comercialización Instalaciones personal			<b>Estructura de Ingresos</b> Por ventas de panela pulverizada, en presentaciones de 500 gr 1 kg y arroba	

Fuente: el presente trabajo.

## 8. PROPUESTA DE VALOR.

La panela consiste en una fuente inmediata de energía puesto que su principal ingrediente es el jugo de la caña de azúcar, una sustancia que el organismo metaboliza fácilmente. La producción de la panela es una de las más tradicionales agroindustrias rurales en América Latina y el Caribe en la cual Colombia ocupa el segundo puesto a nivel mundial, después de la India y el primer puesto en términos de consumo por habitante ya que en el país se consume en promedio 24.7 Kg de panela por persona al año según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural<sup>20</sup>.

La propuesta del presente modelo de negocio consiste principalmente en brindar a la población en general, supermercados y tiendas de barrio un producto delicioso, sin aditivos, instantáneo, de fácil y rápida preparación, que se puede disfrutar frío o caliente, un alimento de uso tradicional como lo es la panela pulverizada que contribuye a agilizar el tiempo para disfrutar de una bebida deliciosa, natural, refrescante, energética.

Que se traduce al cliente en:

“vive sano, vive mejor, consume panela”.

La presentación de Panela Pulverizada Ricaurte, se realiza en empaques de polipropileno transparente, de 500 gramos, 1 kilo y 1 arroba.

---

<sup>20</sup> DANE (2012). Número índices y ponderaciones por clases de gasto nacional. Total ingresos/2009-2012 (noviembre). [en línea]  
<[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=76](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=76)>  
> Citado en Mayo de 2017

**Figura 1 Panela Pulverizada Ricaurte**



Fuente: el presente trabajo.

La imagen corporativa que tendrá la empresa es como se presenta a continuación,

**Figura 2 Imagen Corporativa**



Fuente: el presente trabajo.

La imagen representa:

La rueda de los trapiches paneleros, que es la forma artesanal en que se procesa en la región, como un homenaje y reconocimiento a la labor de los productores de la región.

El color verde, que representa en sus diferentes matices, lo natural, el color de la naturaleza, del campo, los colores distintivos del municipio de Ricaurte.

Caña Panelera representativa de la región y la base o materia prima de la cual proviene el producto ofertado.

## 8.1 PERFIL DEL CLIENTE

En la siguiente Cuadro se establecen las características principales del consumidor referente a sus necesidades, características, trabajos, frustraciones, alegrías.

**Cuadro 4. Mapa de Perfil de Cliente.**

Segmento de clientes	Trabajos del cliente	Frustraciones del cliente	Alegrías del cliente
<b>SUPERMERCADOS</b> <b>APROVISIONAMIENTO</b>	Obtener producto regional	Producto con bajo valor agregado. Demasiada oferta en presentación tradicional pero de baja calidad	Obtener un producto de conformidad con la normatividad vigente
	Garantizar aprovisionamiento continuo y variedad en presentación de productos derivados de panela	Presentación de los productos poco llamativa y en algunos casos riesgosa	Encontrar un proveedor con volumen constante de producción, calidad y presentación estandarizada
	Encontrar buenas condiciones de compra.	Compra de contado	Encontrar otras posibilidades de pago y descuentos en compra por volumen
	Tener proveedores permanentes	No hay volúmenes suficientes para tener proveedores únicos en la línea	Apoyo del proveedor en campañas de marketing que faciliten la rotación del mismo.
	Dificultad para cambiar de producto.	Insatisfacción e inseguridad en la relación con sus proveedores regionales	Tecnifica la producción y generar mayor valor agregado, variedad y mayor ciclo de vida del producto.
	Presentación actual del producto en	El producto se pierde, se altera, se	Existencia de empaques y controles

Cuadro 4. (Continuación).

		características deficientes.	contamina.	calidad en la entrega de producto.
		Incumplimiento con las expectativas del cliente: bueno, de calidad, barato, con buen sabor.	Problemas en el desarrollo de sus actividades rutinarias	Realización de entrega de producto y rotación del mismo en las tiendas en los días, horas y tiempo señalado
<b>TIENDAS DE BARRIO</b>	<b>APROVISIONAMIENTO</b>	Encontrar productos buenos y a bajo precio	Contratiempos para la consecución de panela pulverizada	Reducción de costos en la consecución del producto
		Comprar en pequeñas cantidades	Dificultad para conseguir proveedores	Tener proveedores que vendan en pequeñas cantidades.
		Incumplimiento con las expectativas del cliente: bueno, de calidad, barato, con buen sabor.	Problemas en el desarrollo de sus actividades rutinarias	Realización de entrega de producto y rotación del mismo en las tiendas en los días, horas y tiempo señalado
		Dificultad para cambiar de producto.	Insatisfacción e inseguridad emocional	Asesoría profesional en el producto
<b>CONSUMIDOR FINAL.</b>	<b>ROLES</b>	Ahorrar dinero	Contratiempos para la consecución de panela pulverizada	Reducción de costos en la consecución del producto
		Falta de tiempo	Alteración de su estado de ánimo.	Entregas programadas según las solicitudes de los clientes.
	<b>EMOCIONAL</b>	Querer sentirse bien, tener energía suficiente para realizar sus actividades	Falta de ánimo y energía para hacer sus actividades	Poder cumplir exitosamente con todos sus roles.
		Dificultad para cambiar de producto.	Insatisfacción e inseguridad emocional	Desconocimiento de nuevas alternativas o temor al cambio
	<b>CO Y CONFOR</b>	Producto con pésimas características	Sentimientos de insatisfacción	Encontrar un producto que cumpla con todas las expectativas y requerimientos del mercado.

Cuadro 4. (Continuación).

	Encontrar el producto, en sitios cercanos a su ubicación.	Tener que ir a sitios muy retirados para encontrar la marca	Consecución del producto en la zona y en el mismo municipio.
	Expectativas del cliente: bueno, de calidad, barato, con buen sabor.	Producto diferente al ofrecido	Producto que satisfaga las necesidades
	Conocer otras propiedades del producto	Crear falsas expectativas del producto	Encontrar la versatilidad del mismo y poder darle otros usos diferentes al nutricional.

Fuente: el presente trabajo.

## 8.2 MAPA DE VALOR DEL PRODUCTO.

A continuación en la siguiente Cuadro se explica como la panela pulverizada crea, captura y genera valor resolviendo trabajos, aliviando frustraciones y generando alegrías al mercado objetivo.

**Cuadro 5. Mapa de valor del producto.**

PRODUCTOS Y SERVICIOS	ALIVIADORES FRUSTRACIONES	CREADORES DE ALEGRÍAS
<p><b>PANELA PULVERIZADA</b></p> <p>500 GRAMOS</p> <p>1000 GRAMOS</p> <p>1 ARROBA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ahorra tiempo en su preparación</li> <li>-Producto estandarizado con materia prima de la región y de excelente calidad.</li> <li>-Producto empacado para mayor protección.</li> <li>-Capacidad de producción suficiente para abastecer la demanda.</li> <li>-Entregada a tiendas y supermercados para consumo local.</li> <li>-Publicidad responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alternativa fácil de conseguir, fácil de preparar, instantánea, nutritiva y de muy buen sabor.</li> <li>-Alimento natural que suple los requerimientos energéticos, fortificante, constructor y protector rico en hierro, calcio, fósforo, proteínas y vitaminas.</li> <li>-Como edulcorante En bebidas aromáticas, té y otras.</li> <li>-El cliente se siente satisfecho al tener una comunicación directa con el personal de la empresa, puede hacer preguntas, dudas, inquietudes con respecto al producto.</li> <li>-El producto tiene otros usos diferentes a los alimenticios como en cosmetología.</li> </ul>

Fuente: el presente trabajo.

### 8.3 ENCAJE

La propuesta de valor para la producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte, tiene en cuenta las frustraciones, trabajos y alegrías de las tiendas de barrio, supermercados y consumidores finales del municipio, cuya finalidad es la de proporcionar una bebida agradable, de fácil preparación y de consumo directo, que permita frenar la intranquilidad, desesperación, ansiedad y decepción por parte de este nicho de mercado al no contar con una bebida de fácil preparación, que proporcione energía, instantánea.

### Cuadro 6. Encaje

EN EL PAPEL	EN EL MERCADO	EN EL BANCO
<p data-bbox="347 464 621 499">Panela pulverizada</p> <p data-bbox="423 537 545 642">500 g 1000 g 1 arroba</p>	 <p>The image shows a brown paper bag of 'Panela Pulverizada Reciente' with a logo featuring a gear and a plant. Below the bag is a circular pile of the brown, granular powder.</p>	<p data-bbox="1092 394 1464 604">El modelo de negocio presenta un escenario favorable, para ponerse en marcha y para que sea escalable, replicable y auto sostenible</p>

Fuente: el presente trabajo.

## 9. SEGMENTO DE MERCADO

La producción de panela es importante para el sector rural por la mano de obra que emplea; también, por estar diseminada por todo el país y los principales beneficiados son campesinos que utilizan este cultivo para satisfacer necesidades económicas haciendo del producto un bien transable a nivel local y regional.

Los esfuerzos iniciales estarán dados al posicionamiento de panela pulverizada “PANELA PULVERIZADA RICAURTE” entre el segmento de mercado estipulado como lo son las tiendas de barrio, los turistas y población en general.

El total de la población asentada en el municipio de RICAURTE, según población proyectada por el DANE, asciende a un número de 13.202 habitantes, de los cuales 2.538 que corresponde al 19.23% se localizan en el sector urbano y 10.664 habitantes 80.77% en el sector rural. La mayor participación de la población del municipio esta en el área rural, comportamiento similar al presentado en la mayoría de los municipios del departamento de Nariño<sup>21</sup>.

Por tanto es fundamental contar con un punto de venta en el casco urbano del municipio. Sobretudo contar con la exposición y venta del producto en aquellas tiendas que se encuentran en la zona comercial o aledañas a la plaza de mercado.

El número total de tiendas en el municipio de Ricaurte legalmente constituidas es de 15 y de supermercados es de 4, este número de tiendas se convertiría en nuestro mercado objetivo en el municipio.

A continuación se describe, en mayor detalle el perfil de las tiendas y supermercados donde se enfocaran las primeras estrategias de captación y fidelización de clientes:

---

<sup>21</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE RICAURTE. Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT. Municipio de RICAURTE – Nariño - 2006-2015

**Cuadro 7. Ficha de segmento de clientes - Supermercados**

<b>SEGMENTO</b>	Supermercados del municipio de Ricaurte.
<b>JUSTIFICACIÓN DE ESCOGENCIA DEL SEGMENTO</b>	Son lugares de mayor contacto con el público, turistas, instituciones y otro tipo de negocios en dónde puede venderse como un insumo para otros procesos.
<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>DOMICILIO</b>	Municipio de Ricaurte
<b>MOTIVACIONES</b>	Es un producto novedoso en la región, empresa regional, orgánico, nutritivo, al conseguirlo regionalmente se disminuyen los costos de transporte y precio.  El consumo de panela en es una tendencia creciente por sus propiedades y características fisicoquímicas.
<b>GUSTOS</b>	Puntualidad en la entrega, recogida de producto defectuoso, disminución de tiempo de espera para rotación, ahorro y facilidades de pago y descuentos
<b>PREFERENCIAS</b>	Fácil de adquirir, transportar, guardar, listo para el consumo, de fácil manipulación.
<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	Dependiendo de la necesidad: dos veces en semana visitan el supermercado
<b>INFLUENCIADORES</b>	Se dejan influenciar por clientes o consumidores, representantes de ventas, en la toma de decisiones sobre los gustos, preferencias, curiosidad, por las redes sociales, comerciales de televisión, medios radiales, prensa.
<b>PREFERENCIAS POR OTRAS MARCAS</b>	Generalmente adquieren marcas reconocidas a nivel nacional que les garantiza sensación de calidad y les beneficia con promociones.

Fuente: el presente trabajo.

**Cuadro 8. Ficha de segmento de clientes – tiendas**

<b>SEGMENTO</b>	Tiendas de barrio del municipio de Ricaurte.
<b>JUSTIFICACIÓN DE ESCOGENCIA DEL SEGMENTO</b>	Son lugares de mayor acceso al consumidor final en los hogares del municipio. Donde se puede adquirir el producto y generar el voz a voz requerido para incrementar la compra o expandirse en el mercado local.
<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>DOMICILIO</b>	Municipio de Ricaurte
<b>MOTIVACIONES</b>	Es un producto novedoso en la región, empresa regional, orgánico, nutritivo, al conseguirlo regionalmente se disminuyen los costos de transporte y precio. Es un producto que se puede consumir en bebidas en frío o caliente. Es un producto básico en la canasta familiar y de alta rotación.
<b>GUSTOS</b>	Puntualidad en la entrega, buen precio.
<b>PREFERENCIAS</b>	Fácil de adquirir, transportar, guardar, listo para el consumo, de fácil manipulación.
<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	Los clientes frecuentan a diario este punto de venta.
<b>INFLUENCIADORES</b>	Se dejan influenciar por sus clientes, vendedores, sobre las preferencias, curiosidad, por las redes sociales, comerciales de televisión, medios radiales, prensa.
<b>PREFERENCIAS POR OTRAS MARCAS</b>	Generalmente adquieren marcas reconocidas a nivel nacional que les garantiza sensación de calidad y les beneficia con promociones, garantizando mayor rotación.

Fuente: el presente trabajo.

**Cuadro 9. Segmento del cliente – consumidor final**

<b>SEGMENTO</b>	Consumidor final.
<b>JUSTIFICACIÓN DE ESCOGENCIA DEL SEGMENTO</b>	Son las personas que deciden la compra y consumen el producto.
<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>DOMICILIO</b>	Municipio de Ricaurte
<b>MOTIVACIONES</b>	Es un producto novedoso en la región, empresa regional, orgánico, nutritivo, al conseguirlo regionalmente se disminuyen los costos de transporte y precio. Es un producto que se puede consumir en bebidas en frío o caliente. Es un producto básico en la canasta familiar y de alta rotación.

Cuadro 8. (Continuación).

	Se prepara fácil, instantáneo, de buen sabor y aporta energía y nutrientes al organismo.
<b>GUSTOS</b>	Variedad y buen precio
<b>PREFERENCIAS</b>	Fácil de adquirir, transportar, guardar, listo para el consumo, de fácil manipulación.
<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	Los clientes frecuentan a diario este punto de venta.
<b>INFLUENCIADORES</b>	Se dejan influenciar por amigos y vecinos, sobre las preferencias, curiosidad, por las redes sociales, comerciales de televisión, medios radiales, prensa.
<b>PREFERENCIAS POR OTRAS MARCAS</b>	Generalmente adquieren marcas reconocidas a nivel nacional que les garantiza sensación de calidad y les beneficia con promociones.

Fuente. Este trabajo

## 10. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Tanto la distribución, campañas publicitarias, un punto de venta fijo, visitas comerciales contribuyen como estrategias para que el cliente conozca el producto.

### 10.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

**Cuadro 10. Estrategia de Comunicación 1**

<b>ITEM</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Estrategia</b>	Cuñas radiales en la emisora de local – ECOS DE PASTO
<b>Justificación</b>	Es un medio local de comunicación y difusión a través del cual se puede presentar a la comunidad en general, la aparición del producto y de la empresa. Fomentando el consumo de los productos regionales y el impulso agroindustrial de la región.
<b>Segmento(s) a quien esta dirigido</b>	Tiendas de barrio, supermercados, público en general.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Se realizara 5 cuñas diarias de lunes a viernes de 20 segundos en el noticiero de la emisora, que se transmite a las 9:00 am, durante 1 mes calendario.
<b>Detalle costos</b>	2.000.000
<b>Cantidad</b>	1 mes

Fuente. Este trabajo

## Cuadro 11. Estrategia de Comunicación 2

ITEM	DETALLE
<b>Estrategia</b>	Página web y redes sociales como Facebook, twitter y youtube.
<b>Justificación</b>	Actualmente la juventud y la comunidad en general, utilizan internet durante mucho tiempo en el día, esto hace que sea necesario utilizar página web y redes sociales como medios de comunicación para llegar a ellas eficientemente y poder influenciar su decisión de compra.
<b>Segmento(s) a quien está dirigido</b>	Tiendas de barrio, supermercados, público en general.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Se construirá una página web, donde se publicará el catálogo de los productos y servicios de la empresa. El cliente podrá expresar su opinión de producto, sugerir nuevos sabores y combinaciones Conocer otros usos de la panela y recetas para aprovechar su sabor edulcorante
<b>Detalle costos</b>	\$2.000.000 Incluye el diseño, mantenimiento, hosting y dominio de la página web y redes sociales por un año.
<b>Cantidad</b>	1 página <a href="http://www.panelaricaurte.com.co">www.panelaricaurte.com.co</a> , 1 canal de youtube <a href="https://www.youtube.com/channel/panelaricaurte">https://www.youtube.com/channel/panelaricaurte</a> y 1 cuenta de twitter @panelaricaurte y 1 fan page <a href="http://www.facebook.com/miempresa/panelaricaurte">www.facebook.com/miempresa/panelaricaurte</a> , medición mensual

Fuente. Este trabajo

## 10.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

**Cuadro 12. Estrategia de Distribución**

ITEM	DETALLE
<b>Estrategia</b>	Distribución directa a sitios tradicionales como tiendas y supermercados.
<b>Justificación</b>	Las personas de Ricaurte realizan las compras en sitios tradicionales con frecuencia alta, por esta razón Panela Ricaurte, tiene que estar como una alternativa disponible para ellas. Dadas las características del producto y su propuesta de valor, las tiendas de barrio y supermercados deben ser canales de distribución para adquirir el producto.
<b>Segmento(s) a quien está dirigido</b>	Público en general.
<b>Detalle de la estrategia</b>	Garantizar la disponibilidad permanente del producto, Facilidad de pago para los canales y descuentos por pronto pago. El vendedor visitará las tiendas y supermercados de la zona con frecuencia semanal
<b>Detalle costos</b>	300.000 mensuales que equivalen al Transporte requeridos para las entregas, del mes
<b>Cantidad</b>	Permanente.

Fuente. Este trabajo

**Punto de venta fijo:** Es un mecanismo estratégico para mantener el contacto directo no solo con las tiendas de barrio y supermercados sino con el público en general, turistas y personas, organizaciones en general del municipio.

**Cuadro 13. Estrategia de Distribución 2 Punto de venta fijo.**

<b>ITEM</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Estrategia</b>	Punto de venta fijo
<b>Justificación</b>	Es un mecanismo estratégico para mantener el contacto directo no solo con las tiendas de barrio y supermercados sino con el público en general, turistas y personas, organizaciones en general del municipio.
<b>Segmento(s) a quien está dirigido</b>	Tiendas de barrio, público en general
<b>Detalle de la estrategia</b>	Acceso de manera directa al producto, facilidad de obtención y pago.
<b>Detalle costos</b>	3.000.000 anual
<b>Cantidad</b>	1 punto de venta

Fuente: el presente trabajo.

### **10.3 ESTRATEGIAS DE SERVICIO - VISITAS COMERCIALES.**

La comunicación en las visitas es de vital importancia a la hora de transmitir un mensaje, mediante esta estrategia se estarán dando a conocer las promociones.

**Cuadro 14. Estrategia de Servicio Visitas Comerciales.**

<b>ITEM</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Estrategia</b>	Visitas comerciales.
<b>Justificación</b>	La comunicación directa garantiza que se desarrollen vínculos más estrechos y de confianza entre la empresa y el cliente. El tendero puede expresar sus dificultades con el producto. La empresa puede tener en cuenta las sugerencias y recomendaciones dadas.
<b>Segmento a quien está dirigido</b>	Tiendas de barrio y supermercados.
<b>Detalles de la estrategia</b>	Comunicar sobre precios, promociones, importancia de la panela pulverizada Comunicar la existencia de una planta productora y comercializadora de panela pulverizada.
<b>Detalle costo</b>	200000 rodamiento
<b>cantidad</b>	1 durante cada tres meses del año. Medición anual.

Fuente: el presente trabajo.

#### **10.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

La comunicación en las visitas es de vital importancia a la hora de transmitir un mensaje, mediante esta estrategia se estarán dando a conocer las promociones.

**Cuadro 15. Estrategia de promoción Descuentos Comerciales**

<b>ITEM</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Estrategia</b>	DESCUENTOS POR COMPRA DE CONTADO
<b>Justificación</b>	Garantizar mayor flujo de caja disponible a través de la oferta de un incentivo al pago de contado y a las compras en mayor volumen.
<b>Segmento a quien está dirigido</b>	Supermercados y Tiendas.
<b>Detalles de la estrategia</b>	Se otorgará un descuento del 2% para pago de contado
<b>Detalle costo</b>	2% sobre precio de venta para pago de contado
<b>cantidad</b>	Estrategia permanente

Fuente: el presente trabajo.

## **11. ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVES**

En este modelo de negocio es importante la creación de valor, por medio de una actividad clave como lo es: la producción y comercialización de panela pulverizada.

**Producción y comercialización de panela pulverizada:** Se tiene en cuenta la producción municipal de panela, se hacen acuerdos de compra con la central de mieles para captar materia prima para la producción de la panela pulverizada, una vez se determine el proceso para la producción se realiza un mapeo de las tiendas de barrio y supermercados y se lleva a cabo un plan de ventas, donde se aplicarán los incentivos correspondientes.

Los recursos claves para el normal funcionamiento de la empresa son: la maquinaria, el personal operativo, los recursos económicos.

### **11.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO**

El producto obtenido es el siguiente:

**Cuadro 16. Especificaciones técnicas Panela Pulverizada**

<b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Descripción del producto</b>	La panela es un producto obtenido de la evaporación de los jugos de la caña y la consiguiente cristalización de la sacarosa que contiene vitaminas y minerales.
<b>producto</b>	Panela pulverizada 100% natural
<b>Ingredientes</b>	Jugo de la caña de azúcar, miel
<b>Uso</b>	Utilizada para endulzar todo tipo de postres, dulces y salsas para aderezar comidas. Es práctica y de fácil utilización para el consumidor; debido a que su capacidad de dilución les permite utilizarla en muchas preparaciones. Esta se puede utilizar en la industria alimenticia en la fabricación de productos, además como proveedora de insumos para otras industrias y para la industria farmacéutica.
<b>Foto del Producto</b>	

Fuente: el presente trabajo.

## 11.2 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

### 11.2.1 Ficha técnica de panela pulverizada





**Cuadro 17. Ficha Técnica de panela pulverizada.**

 <p>PAÑELA PULVERIZADA RICAURTE</p>	<p><b>FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO</b></p>		<p><b>PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA</b></p>																																								
<p>Preparado por: Carlos Castro</p>	<p>Aprobado por : Carlos Castro</p>	<p>Fecha: 10- 03 - 2017</p>	<p>Versión: 0.0</p>																																								
<p><b>Nombre Del Producto</b></p>	<p>Panela pulverizada</p>																																										
<p><b>Descripción del producto.</b></p>	<p>La panela es un tipo de azúcar considerado como el más puro, natural y artesano, sin blanquear y sin refinar, elaborada directamente a partir del jugo extraído de la caña de azúcar.</p> <p>Su sabor, es acaramelado y tiene un poder endulzante mucho mayor que el azúcar refinado. Conserva su sabor natural y todos sus nutrientes, entre los cuales encontramos muchas vitaminas y minerales esenciales.</p>																																										
<p><b>Lugar de elaboración</b></p>	<p>Municipio de Ricaurte</p>																																										
<p><b>Composición nutricional</b></p>	<table border="1"> <tr> <td>Porciones:</td> <td>1</td> <td>2 cucharadas soperas (25g)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calorías</td> <td>80</td> <td>Sodio</td> <td>30 mg</td> </tr> <tr> <td>Grasas totales</td> <td>0 g</td> <td>Potasio</td> <td>0 mg</td> </tr> <tr> <td>Saturadas</td> <td>0 g</td> <td>Carbohidratos totales</td> <td>20 g</td> </tr> <tr> <td>Polinsaturados</td> <td>0 g</td> <td>Fibra dietética</td> <td>0 g</td> </tr> <tr> <td>Monosaturados</td> <td>0 g</td> <td>Azúcares</td> <td>20 g</td> </tr> <tr> <td>Trans</td> <td>0 g</td> <td>Proteínas</td> <td>0 g</td> </tr> <tr> <td>Colesterol</td> <td>0 mg</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vitamina A</td> <td>0%</td> <td>Calcio</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Vitamina C</td> <td>0%</td> <td>Hierro</td> <td>4%</td> </tr> </table> <p><small>*Los valores diarios de porcentaje están basados en una dieta de 2000 calorías. Tus valores diarios podrían ser superiores o inferiores dependiendo de tus necesidades calóricas.</small></p>			Porciones:	1	2 cucharadas soperas (25g)		Calorías	80	Sodio	30 mg	Grasas totales	0 g	Potasio	0 mg	Saturadas	0 g	Carbohidratos totales	20 g	Polinsaturados	0 g	Fibra dietética	0 g	Monosaturados	0 g	Azúcares	20 g	Trans	0 g	Proteínas	0 g	Colesterol	0 mg			Vitamina A	0%	Calcio	4%	Vitamina C	0%	Hierro	4%
Porciones:	1	2 cucharadas soperas (25g)																																									
Calorías	80	Sodio	30 mg																																								
Grasas totales	0 g	Potasio	0 mg																																								
Saturadas	0 g	Carbohidratos totales	20 g																																								
Polinsaturados	0 g	Fibra dietética	0 g																																								
Monosaturados	0 g	Azúcares	20 g																																								
Trans	0 g	Proteínas	0 g																																								
Colesterol	0 mg																																										
Vitamina A	0%	Calcio	4%																																								
Vitamina C	0%	Hierro	4%																																								
<p><b>Presentación y empaques</b></p>	<p>Bolsas de polipropileno de 500gr y 1 kilo. Bulto de fibra sintética recubierto con una película de plástico para la presentación de 1 arroba o 25 kilos.</p>																																										
<p><b>Foto del producto</b></p>																																											

Fuente: el presente trabajo.

### 11.3 FLUJOGRAMA DE PROCESO

**Cuadro 18. Flujoograma Proceso de Panela Pulverizada**

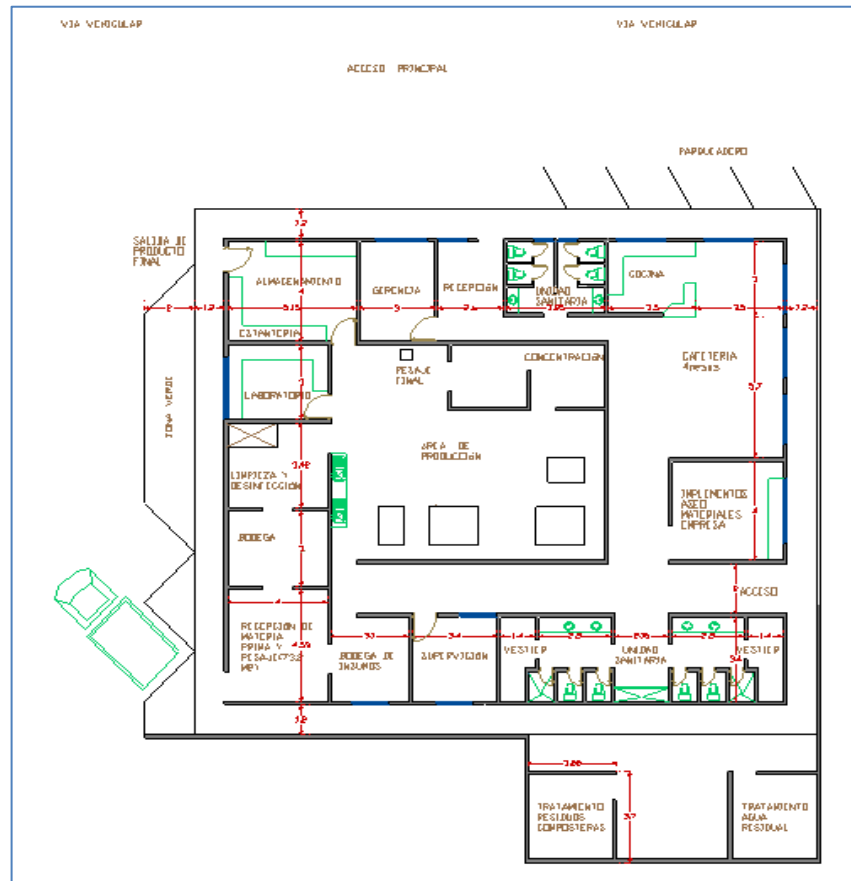
ENTIDAD: <b>PANELA PULVERIZADA RICAURTE</b>		RESUMEN							
		SIMBOLO	ACTUAL	PROPUESTO	DIF				
<b>DEPENDENCIA: PRODUCCIÓN</b>		N° OPERACIONES	6	0	0				
		N° TRANSPORTE	5	0	0				
<b>LUGAR: MUNICIPIO DE RICAURTE</b>		N° DEMORAS	2	0	0				
		N° ALMACENAJES	1	0	0				
<b>FECHA: 12 - MARZO DE 2017</b>		N° INSPECCIONES	2	0	0				
		N° TOTAL PASOS	10	0	0				
<b>PROCEDIMIENTO: PRODUCCIÓN DE PANELA PULVERIZADA</b>		TIEMPO	245	0	0				
		DISTANCIA	30.9	0	0				
Paso N°	ETAPAS DEL PROCESAMIENTO	OPERACION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAR	INSPECCIÓN	DISTANCIA (METROS)	TIEMPO (MINUTOS)	ACCION A TOMAR
				D					
1	RECEPCIÓN MATERIA PRIMA (MIEL)	X	X				5	30	2
2	INSPECCION Y CONTROL DE CALIDAD					X	0	20	1*
3	EVAPORACION Y CONCENTRACION	X		X			3	60	2*
4	BATIDO	X					1	60	2*
5	ENFRIAMIENTO			X			0	15	1*
6	PULVERIZACIÓN	X					3		2*
7	DOSIFICACION, PESADO Y EMPAQUE	X	X			X	10	60	2*
8	ALMACENAMIENTO		X		X		2	1440	2*
9	DISTRIBUCIÓN		X				-	1440	1
10	COMERCIALIZACIÓN	X	X				-	1440	1

\* No contabiliza los tiempos de almacenamiento, distribución y comercialización.

Fuente: el presente trabajo.

## 11.4 DISEÑO DE PLANTA

Figura 3 Diseño de Planta



Fuente: el presente trabajo.

## 11.5 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:

$$\frac{2020 \text{ kilos}}{\text{Día}} * \frac{5 \text{ días}}{1 \text{ semana}} * \frac{4 \text{ semanas}}{1 \text{ mes}} * \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} = \frac{484800 \text{ kilos}}{\text{año}}$$

Capacidad real utilizada en kilos:

$$\frac{900 \text{ kilos}}{\text{Día}} * \frac{5 \text{ días}}{1 \text{ semana}} * \frac{4 \text{ semanas}}{1 \text{ mes}} * \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} = \frac{216.000 \text{ kilos}}{\text{año}}$$

### Cuadro 19. Capacidad de Producción Utilizada en unidades de producto

PERIODO	CANTIDAD
1 DÍA	900 KILOS
1 SEMANA	4500 KILOS
1 MES *(4 SEMANAS)	18000
1 AÑO	216000

Fuente: el presente trabajo

Descripción del proceso y rendimientos del mismo:

Tomando como base 1000 kilos de caña, la extracción de jugos es del 60%. De esos 600 KG de jugo a 18°brix, nos generan 100 KG de panela y 8 kg de cachaza para alimentación animal.

Si el turno productivo es de 9 horas para producir 900 kg de panela pulverizada en un día se requieren: 600 kg/hora x 9 horas/día = 5400 kilos/día/miel. Para este proceso no interesas conocer el requerimiento de caña, pues la materia prima es un producto intermedio conocido como miel de caña, la cual ingresa a la planta con un pH promedio de 5.0 – 5.6.

El proceso productivo se desarrollara únicamente 5 días a la semana como una manera de superar las jornadas actuales de trabajo que son exhaustivas y en aras de mejorar las condiciones laborales de la gente de la región.

Para producir un kilogramo de panela se requieren alrededor de 9 a 10 kilogramos de caña (depende de la época del año y la calidad de la materia prima). Para el caso de Panela Pulverizada Ricaurte, se tiene en la región materia prima suficiente para garantizar la continuidad del proceso productivo.

## **11.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

La planta para el procesamiento los requerimientos técnicos, equipos, maquinaria, herramientas, utensilios, personal e insumos.

**11.6.1 Requerimientos Técnicos de Equipos y Herramientas.** En este ítem, se enlista todo lo relacionado para funcionar en la parte de laboratorio. Correspondiente a una inversión inicial.

**Cuadro 20. Requerimientos técnicos de equipos y herramientas**

EQUIPOS/ HERRAMIENTAS	PROVEEDOR	CAPACIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ISOTANQUES	Contenedores Llado	1000 litros	12	350.000	4.200.000
CANASTILLAS PLASTICAS	ESTIBAS DE COLOMBIA	50 KILOS	20	9.000	180.000
ESTIBAS	ESTIBAS DE COLOMBIA	1000 litros	6	200.000	1.200.000
REFRACTOMETRO	Akaes	No aplica	1	159.000	159.000
PHMETRO	Akaes	No aplica	1	2.500.000	2.500.000
ESPATULAS Y MECEDORES ACERO INOXIDABLE	JM ESTRADA	No aplica	12	150.000	1.800.000
PRELIMPIADOR ACERO INOXIDABLE	JM ESTRADA	600 KG	1	800.000	800.000
MESAS EN ACERO INOXIDABLE	JM ESTRADA	200 KG	12	1.300.000	15.600.000
BATEAS	JM ESTRADA	90 KG	12	650.000	7.800.000
BALANZA	MEDELLIN ELECTRONICA	50 KG	2	150.000	300.000
ESTANTERIA	MAJOTIENDA	1000 KG	4	120.000	480.000
<b>TOTAL</b>					<b>35.019.000</b>

Fuente Este trabajo.

**Materia Prima e Insumos.** Teniendo en cuenta que la mayoría de la materia prima la cultivan los productores locales, ya que esta empresa se crea con base a la necesidad de una empresa panelera comunitaria.

La materia prima faltante e insumos, se compraran de contado a los siguientes proveedores:

### Cuadro 21. Requerimientos Técnicos de Equipos y Herramientas

MATERIA PRIMA E INSUMOS AL AÑO	PROVEEDOR	PRESENTACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MIEL DE CAÑA PÁNELERA	ASOPARI	KILO	1.296.000	1.000	1.296.000.000
BICARBONATO DE SODIO	ALKOSTO	500 GR	12.960	5.000	64.800.000
EMPAQUES	FLEXICOL	UNIDAD	72.000	760	54.720.000
EMPAQUES	FLEXICOL	UNIDAD	192.000	500	96.000.000
SACOS FIBRA SINTETICA	COMPANÍA DE EMPAQUES	UNIDAD	48.000	2.500	120.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>7.380.750</b>

Fuente este Trabajo

**Maquinaria.** La maquinaria descrita, se toma como inversión inicial para poner en marcha la empresa.

### Cuadro 22. Maquinaria

MAQUINARIA	PROVEEDOR	PRESENTACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CONCENTRADORES	JM ESTRADA	UNIDAD	2	3.600.000	7.200.000
EXTRACTORES DE AIRE Y CAMPANAS	SIEMENS	UNIDAD	2	550.000	1.100.000
LOTEADORA	MEQ.	UNIDAD	1	439.000	439.000
TUNEL DE ENFRIAMIENTO	REFRIPLAST	UNIDAD	1	20.000.000	20.000.000
MAQUINA SELLADORA AL CALOR	INTERTEC	UNIDAD	2	450.000	900.000
MAQUINA REGISTRADORA	INTERTEC	UNIDAD	1	470.000	470.000
BALANZA	INTERTEC	UNIDAD	2	150.000	300.000
MAQUINA COSEDORA INDUSTRIAL	INTERTEC	UNIDAD	2	368.000	736.000
<b>TOTAL</b>					<b>31.145.000</b>

Fuente. Este trabajo

**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.

### Cuadro 23. Mobiliarios y equipos de oficina

MOBILIARIOS Y EQUIPOS	PROVEEDOR	PRESENTACIÓ N	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ESCRITORIO	MUEBLES RICAURTE	UNIDAD	3	120.000	360.000
MESA	MUEBLES RICAURTE	UNIDAD	2	80.000	160.000
SILLAS	MUEBLES RICAURTE	UNIDAD	3	90.000	270.000
ARCHIVADOR VERTICAL	MUEBLES RICAURTE	UNIDAD	1	286.845	286.845
TELEVISOR	ALKOSTO	UNIDAD	1	800.000	800.000
TELEFONO	ALKOSTO	UNIDAD	1	140.000	140.000
COMPUTADORES	ALKOSTO	UNIDAD	3	1.200.000	3.600.000
IMPRESORA	ALKOSTO	UNIDAD	1	600.000	600.000
<b>TOTAL</b>					<b>6.216.845</b>

Fuente. Este trabajo

**Mano de obra.** LA EMPRESA ha contemplado el siguiente personal, 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.

### Cuadro 24. Mano de Obra

CARGO	NIVEL ACADÉMICO	CUALIDADES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GERENTE GENERAL COMERCIAL	Y INGENIERO AGROINDUSTRIAL	ESTRATEGA, LIDER, HABILIDAD COMERCIAL, HABILIDAD GERENCIAL	1		
JEFE DE PRODUCCION	INGENIERO AGROINDUSTRIAL	CONOCIMIENTO EN EL PROCESO Y LA NORMATIVIDAD VIGENTE	1		
JEFE ADMINISTRATIVO	CONTADOR	CONOCIMIENTO NORMATIVO Y TRIBUTARIO, MANEJO FINANCIERO	1		
OPERARIOS	OPERARIOS	CONOCIMIENTO ESPECIFICO EN EL PROCESO	2		
SEGURIDAD	VIGILANCIA PRIVADA	CONOCIMIENTO ESPECIFICO EN SU TAREA	1		
<b>TOTAL</b>					

Fuente. Este trabajo

**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.

**Cuadro 25. Adecuaciones**

ADECUACIÓN	PROVEEDOR	DESCRIPCION DEL SERVICIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ADECUACIONES FISICAS	RAMIRO CORTES	MANTENIMIENTO LOCATIVO E INSTALACIONES	1	3.000.000	3.000.000
INSTALACIONES ELECTRICAS	SEGUNDO RUALES	INSTALACIONES Y PUESTA EN MARCHA	1	2.000.000	2.000.000
INSTALACIONES GAS	CARLOS MOLINA	INSTALACIONES Y VERIFICACION DE FUNCIONAMIENTO	1	2.000.000	2.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>7.000.000</b>

Fuente. Este trabajo

## 12. MODELO ORGANIZACIONAL

### 12.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

**12.1.1 Análisis DOFA.** Es importante para el presente modelo de negocio para la producción de panela pulverizada realizar el análisis DOFA, ya que esto permite realizar un diagnóstico real de cómo esta, cómo va, que decisiones se deben tomar frente a la competencia, tendencias, innovaciones, y en general del entorno, pues cuando se conoce la realidad se sabe qué decisiones tomar.

En la siguiente Cuadro se muestra con claridad cuáles son las debilidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, en el presente modelo de negocio implementara estrategias o decisiones oportunas y apropiadas para lograr posicionarse en el mercado regional.

**Cuadro 26. Matriz DOFA**

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<p>-Demanda insatisfecha de panela y panela pulverizada en el municipio de Ricaurte.</p> <p>-Disponibilidad de mano de obra calificada.</p> <p>-Desarrollo agroindustrial en la región con la participación de profesionales calificados y con los conocimientos necesarios en el área agroindustrial.</p> <p>-El aprovechamiento de materias primas de alta calidad producidas en la región</p> <p>- La tendencia y preferencia de consumo de panela pulverizada, por parte de la población del municipio de Ricaurte.</p> <p>-Tarifa de servicios públicos, económicos para plantas de procesos industriales</p>	<p>-El cambio climático en las regiones donde se cultivan las materias primas.</p> <p>-Empresas de gran prestigio, en la elaboración de panela pulverizada posesionadas en el mercado regional.</p> <p>-Posible disminución de precios en Productos importados del mismo tipo.</p> <p>-Inseguridad en el aprovisionamiento de la materia prima por conflicto armado.</p> <p>-Bajos precios de la competencia regional.</p> <p>-Fluctuaciones del precio de la miel en épocas de escases.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
<p>-Producto saludable y de excelente calidad, gracias a las exigencias en los procesos productivos en la aplicación de buenas prácticas higiénico-sanitarias.</p> <p>-Disponibilidad permanente de materias primas e insumos en la región.</p> <p>-Conocimiento del proceso de elaboración de panela pulverizada.</p> <p>- los productos son elaborados de materias primas de alta calidad que se garantiza un alto valor nutricional en el producto.</p> <p>-Los procesos para la elaboración de panela pulverizada son exigentes al cumplimiento de las normas de higiene que garantizan la inocuidad y seguridad para el consumidor.</p> <p>-innovación de producto al presentar al mercado local y regional panela pulverizada</p> <p>Empaque y presentación del producto.</p>	<p>-Aplicar la experiencia y conocimientos adquiridos profesionalmente en la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la legislación sanitaria vigente, que permitan obtener productos inocuos y de calidad, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa.</p> <p>-Tener un contacto permanente con los clientes para conocer sus opiniones e inquietudes frente a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.</p> <p>- Establecer programas de capacitación de los empleados para el conocimiento del proceso productivo, las exigencias y la reglamentación establecidas.</p> <p>- Realizar las propiedades y cualidades del producto, mejorándolo en comparación con los de la competencia.</p>	<p>-Posicionar nuestra empresa al nivel de la competencia ofreciendo un producto y servicio de calidad.</p> <p>-Mantener un análisis de los procesos con el fin de identificar mejoras en los métodos y tiempos de trabajo.</p>	

Cuadro 26. (Continuación).

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>- Al ser una empresa nueva en el mercado, su comercialización se hace difícil por el desconocimiento por parte de los consumidores hacia el producto</p> <p>-Gran inversión económica, en la creación de la empresa.</p> <p>-Bajos recursos económicos para empezar a ejecutar el modelo de negocio.</p> <p>-Falta de recursos para destinarlos a la investigación de los procesos de la obtención de panela pulverizada.</p>	<p>-Participar en convocatorias del sector público y privado con el fin de acceder a recursos financieros para la financiación del modelo de negocio.</p> <p>-Consolidar los procesos organizacionales de la empresa con continuas capacitaciones a todo el personal y definiendo funciones específicas a cada integrante de la empresa.</p> <p>-Realizar una campaña publicitaria fuerte para dar a conocer la panela pulverizada proveniente del municipio de Ricaurte, entregando muestras y utilizando los diferentes medios de publicidad.</p> <p>-Llevar registros de todos los procesos y actividades que se lleven a cabo en la empresa para controlar todas las variables.</p> <p>-Participar en ferias empresariales con el objeto de dar a conocer el producto en el mercado.</p> <p>-Identificar continuamente las necesidades y requerimientos del cliente en cuanto a presentación del producto, cantidad, precio y usos.</p>	<p>-Elaborar los procedimientos escritos de todos los procesos de producción para garantizar la estandarización de los procesos y la obtención de productos homogéneos.</p> <p>-Estructurar una empresa con todos los lineamientos legales que genere confianza en los consumidores e inversionistas, garantizando la entrega de productos inocuos.</p> <p>-Realizar pruebas a nivel industrial para encontrar mejoras técnicas de producción.</p>

Fuente: el presente trabajo.

**12.1.2. Matriz ERIC.** Es una herramienta que nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto/servicio.

La manera de aplicarla es muy sencilla ya que carece de requisitos formales, ya que no importa tanto la forma sino como se construye.

**Cuadro 27 Matriz Eric**

<b>ELIMINAR</b>	<b>REDUCIR</b>
<b>La creencia de que solo la panela en bloque es mejor.</b> El concepto de que no puede surgir empresa del municipio de Ricaurte.	<b>La falta de apropiación por lo nuestro.</b> Costos individuales de materia prima Aditivos en el proceso
<b>INCREMENTAR</b>	<b>CREAR</b>
<b>El valor agregado a la materia prima de la zona.</b> La calidad de vida de la población local, de los residentes que viven y trabajan en el desarrollo del modelo de negocio.	<b>Una nueva tendencia de consumo hacia la panela: la panela pulverizada.</b> Generar valor a través de personas (formación continua del personal y constante estructuración y formación continua en los procesos internos) Facilidad para el consumidor, a la hora de preparar el producto

Fuente: el presente trabajo.

Los aspectos favorables que corresponden a las áreas del entorno que favorecen la actividad, entre las cuales se destacan los potenciales consumidores de panela pulverizada, la disponibilidad de materia prima, aspectos políticos, los económicos, los tecnológicos, socio cultural y medio ambiental. Los aspectos que ponen en peligro la actividad serían la competencia, los productos sustitutivos, principalmente. Otros aspectos que no afectan de manera definitiva pero para los cuales hay que preparar estrategias son: algunos aspectos económicos, los aspectos legales y socio culturales.

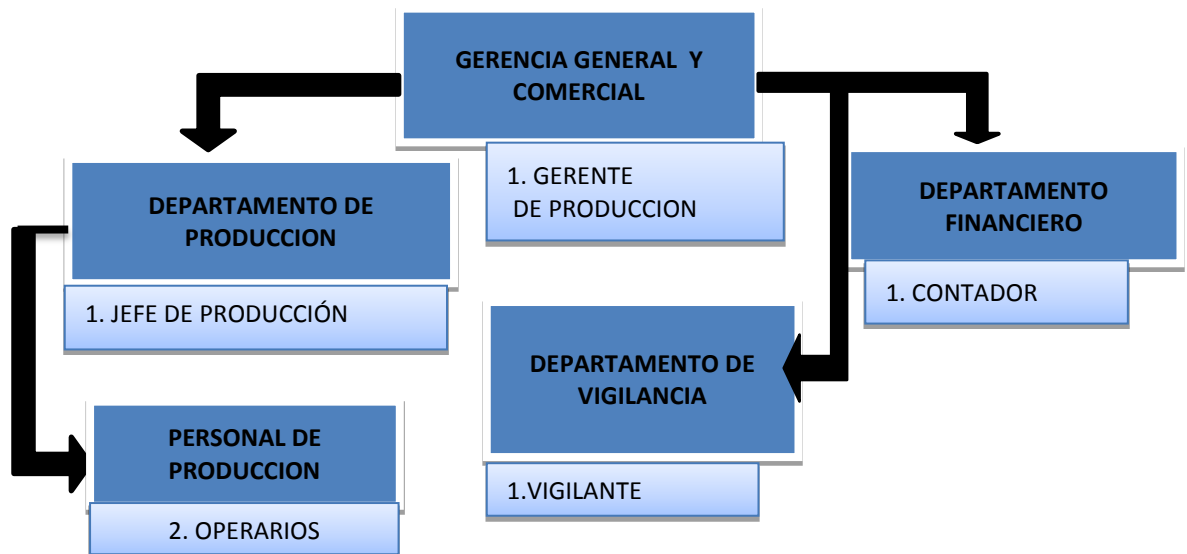
Con lo encontrado, tendríamos una difícil actividad, considerando que la competencia principal en esta línea corresponde a grandes grupos empresariales que cuentan con amplia trayectoria, posicionamiento, capital humano, tecnológico y económico. Por lo tanto la Matriz de Eric permite encontrar condiciones favorables para el modelo de negocio para la producción y comercialización de panela pulverizada. Llevando la empresa a un entorno cercano al océano azul.

## 12.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

**12.2.1 Conformación.** El modelo de negocios para la producción y comercialización de panela pulverizada es una empresa que por sus características se clasifica como una microempresa, con personería jurídica, tipo Sociedad por Acciones Simplificada con único accionista.

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 la planta de producción de panela pulverizada, 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.

**Figura 4. Organigrama para la planta de producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte- Nariño**



Fuente: el presente trabajo.

### 12.2.2 Manual de funciones.

**Cuadro 28. Requerimientos de mano de obra en la planta para producción y comercialización de panela pulverizada.**

Cargo	Función	Perfil
Gerente general y comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, dirigir y controlar la parte administrativa de la empresa.</li> <li>• presentar proyectos y programas de orden administrativo y financiero que vayan en beneficio económico y social de la empresa.</li> <li>• Informar oportunamente a la junta directiva de la empresa los resultados obtenidos en los diferentes programas y proyectos.</li> <li>• coordinar el manejo de presupuesto y contabilidad, además de preparar informes, estados financieros, balances entre otros.</li> <li>• cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos de la empresa.</li> <li>• Establecer un programa con objetivos claros y cuantificables en su administración, demás funciones relacionadas con su cargo.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas, al público y recibir las correspondencias y diligenciar acciones o respuestas.</li> </ul>	Ingeniero agroindustrial o administrador de empresas
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, dirigir y controlar el sistema productivo de la planta.</li> <li>• Elaborar las formulaciones de los procesos, mejorar la calidad, investigar y promover, planes de optimización de procesos productivos.</li> <li>• Establecer el manejo adecuado y responsabilidad de insumos y materia prima.</li> <li>• Realizar informes de eficiencia y rendimiento de producción.</li> <li>• Vigilar la entrada y salida en planta de producción.</li> </ul>	Ingeniero Agroindustrial

Cuadro 28. (Continuación).

Operarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de área de trabajo, limpieza y revisión de maquinaria y equipos.</li> <li>• Recepción de materia prima y materiales.</li> <li>• despacho o embarque de del producto terminado.</li> <li>• vigilar y controlar el proceso de transformación en general.</li> <li>• limpieza de área administrativa y producción.</li> </ul>	Técnicos en procesos agroindustriales
Jefe administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar la contabilidad y análisis financiero de la empresa.</li> <li>• Inversiones.</li> <li>• Identificación de fuentes de financiamiento.</li> <li>• Elaboración de presupuesto.</li> <li>• Nómina y ventas</li> </ul>	Contador
Seguridad privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la seguridad de la planta procesadora y de las demás áreas en general.</li> </ul>	Vigilante

Fuente: el presente trabajo.

**12.2.3 Características motivacionales.** La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización<sup>22</sup>.

**Misión:** el presente modelo de negocio es una empresa que pone al alcance de los Ricaurteños un producto de alta calidad como lo es la panela pulverizada, encargándose de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, desarrollando, elaborando y comercializando panela pulverizada inocua y de excelente calidad alimentaria, con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y el mejor producto, ofrecido en el municipio de Ricaurte.

**Visión.** El presente modelo de negocios para l producción y comercialización de panela pulverizada, es reconocido por la calidad del producto elaborado y para el año 2027 espera consolidarse como la empresa líder en la elaboración de panela pulverizada; asegurando la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus

<sup>22</sup> DON HELLRIEGEL, John W. Comportamiento organizacional. México: s.n., s.f.p. 117.

clientes con perspectivas de creciente producción a nivel nacional.

**Objetivos de calidad:**

- Brindar a los clientes seguridad en inocuidad en el momento de consumir la panela pulverizada demostrando la calidad del producto.

**Políticas de calidad:**

- Promover la mejora continua de los productos y procesos.
- Desarrollar permanentemente capacitaciones a proveedores y al personal de la empresa en áreas personales, técnicas, y de servicio al cliente.
- Fomentar las actividades en un marco de responsabilidad social.

**Principios y valores:**

- **Honestidad** En el cumplimiento integral de las funciones de la empresa con sus clientes, colaboradores, autoridades, medio ambiente y comunidad en general.
- **Permanencia.** Crear entre la empresa y sus colaboradores una relación duradera, mediante la constante capacitación y programas de desarrollo humano.
- **Innovación.** Búsqueda permanente de mejores productos y servicios para los clientes, así como mejores oportunidades de crecimiento para la empresa.
- **Servicio.** Superar las expectativas de los clientes, en calidad, puntualidad y atención personalizada, prever sus necesidades y creando en ellos un clima de confianza y amistad duradera.
- **Trabajo en equipo.** Apoyo a la labor en conjunto, desarrollando las tareas confiando en la labor de los demás miembros del grupo.

**12.2.4 Aliados claves.** El modelo de negocios para la producción y comercialización de panela pulverizada estima pertinente en Cuadrór alianzas con:

### Cuadro 29. Aliados clave.

TIPO	ALIADO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DE APOYO
<b>Proveedor</b>	Productores campesinos del municipio de Ricaurte, particulares, comerciantes.	Aprovisionamiento permanente de materia prima, de buena calidad
<b>Entidades de apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FEDEPANELA.</li> <li>• Secretaria de agricultura</li> <li>• Productores de panela</li> </ul>	Participación en eventos de capacitación. Campañas de Responsabilidad social y la organización de eventos que permiten cercanía al mercado objetivo.
<b>otros</b>	Alcaldía municipal del municipio de Ricaurte	Participación en eventos, incentiva a la comunidad a participar de las actividades.

Fuente: el presente trabajo.

### 12.3 ASPECTOS LEGALES

Como se mencionó anteriormente el modelo de negocios para la producción y comercialización de panela pulverizada se constituirá en una sociedad por acciones simplificadas S.A.S; Este tipo de sociedades conlleva a que sea clasificada por los organismos estatales como régimen común. Por lo tanto la empresa pagara los impuestos estipulados por la ley, como retención en la fuente y demás requisitos de normatividad vigentes.

Los trámites para la constitución y funcionamiento de la empresa son:

- Verificar que no exista otra empresa con la misma denominación o razón social (artículo 35 del Código de Comercio)
- Haber realizado la consulta de uso de suelos conforme al Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T)
- Adelantar las consultas correspondientes a la normatividad exigida para: Seguridad Industrial, Política Ambiental, Normas de Urbanismo y Sanidad.
- Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas Departamentales.

Adicionalmente a la escritura pública contentiva de los estatutos de la sociedad comercial debe presentarse:

1.- El formulario debidamente diligenciado por el representante legal de la sociedad correspondiente a la matrícula mercantil de la misma y del

establecimiento comercial que se adquiere en la Cámara de Comercio. Así mismo debe acreditarse el pago del impuesto de registro.

2.- Copia de la escritura pública de Constitución.

- Registrar la marca del producto o servicio, verificar que no exista una marca igual, registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Registrar el establecimientos de comercio
- Diligenciar el Certificado de Matricula Mercantil.
- Registrar los libros de contabilidad tales como: Mayor, de Balances, Diario, de Registro de accionistas, de actas de asambleas, juntas de socios o accionistas y juntas directivas.<sup>23</sup>

### Cuadro 30. Trámites

Tramites a realizar	Costos (pesos)
Requisitos de funcionamiento municipales	
Certificado de seguridad, cuerpo de bomberos	50000
Registro de industria y comercio en la tesorería y diligenciamiento	150000
Requisito de funcionamiento cámara de comercio Túquerres	
Registro mercantil	120000
Boleta fiscal impuesto de Registro	320000
<b>Total</b>	<b>640000</b>

Fuente: el presente trabajo

<sup>23</sup>CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Trámites. [en línea] <<http://www.ccpasto.org.co/index.php/Departamento-Juridico-y-de-Registro-Publico/registro-de-libros.html>>. Citado en mayo 2017

## 13. ANALISIS FINANCIERO

El modelo de negocio para la producción y comercialización de panela pulverizada en el municipio de Ricaurte - departamento de Nariño analiza la viabilidad económica para la producción de panela pulverizada, 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.

### 13.1 PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

A continuación se describen detalladamente las inversiones requeridas para la puesta en marcha y el funcionamiento de una planta productora y comercializadora de panela pulverizada. En este plan se puede apreciar que el 64% de la inversión se hará con aportes propios. El 36 % restante se solicitará a través de los programas del fondo emprender

#### Cuadro 31. Plan de inversión y Financiación

Rubro	Fondo Emprender	Emprendedor	Valor
<b>1. Capital de trabajo</b>			
1.1 Efectivo	8.243.911	100.000.000	108.243.911
1.2 Cartera	17.160.000	50.000.000	67.160.000
1.3 Inventario de materia prima	51.725.000	0	51.725.000
1.4 Inventario de producto en proceso		0	0
1.5 Inventario producto terminado	52.465.796	0	52.465.796
<b>Subtotal</b>	<b>129.594.707</b>	<b>150.000.000</b>	<b>279.594.707</b>
<b>2. Activos fijos</b>			
2.1 Terrenos	0	0	0
2.2 Adecuaciones	0	7.000.000	7.000.000
2.3 Maquinaria y equipo	0	66.164.000	66.164.000
2.4 Muebles y enseres	0	1.076.845	1.076.845
2.5 Equipos de transporte	0	0	0
2.6 Equipos de oficina	0	5.140.000	5.140.000
2.7 Semovientes pie de cría	0	0	0
2.8 Cultivos permanentes	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>79.380.845</b>	<b>79.380.845</b>
<b>3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)</b>			
		7.425.000	7.425.000
<b>Total</b>	<b>129.594.707</b>	<b>236.805.845</b>	<b>366.400.552</b>

Fuente. Este Trabajo

**13.1.1 Inversiones en Activos Fijos.** Son aquellas que se realizan en bienes tangibles y garantizan la operación del modelo de negocio, 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.

**Cuadro 32. Inversión en Activos Fijos**

<b>16. Inversiones fijas (1)</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES</b>				
1.1 Terrenos				0
1.2 Adecuaciones	Unidad	1,00	7.000.000	7.000.000
<b>Subtotal</b>				<b>7.000.000</b>
<b>2. MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
ISOTANQUES	Unidad	12	350.000	4.200.000
CANASTILLAS PLASTICAS	Unidad	20	9.000	180.000
ESTIBAS	Unidad	6	200.000	1.200.000
REFRACTOMETRO	Unidad	1	159.000	159.000
PHMETRO	Unidad	1	2.500.000	2.500.000
ESPATULAS Y MECEDORES ACERO INOXIDABLE	Unidad	12	150.000	1.800.000
PRELIMPIADOR ACERO INOXIDABLE	Unidad	1	800.000	800.000
MESAS EN ACERO INOXIDABLE	Unidad	12	1.300.000	15.600.000
BATEAS	Unidad	12	650.000	7.800.000
BALANZA	Unidad	2	150.000	300.000
ESCALERA (continuación).	Unidad	4	120.000	480.000
CONCENTRADORES	Unidad	2	3.600.000	7.200.000
EXTRACTORES DE AIRE Y CAMPANAS	Unidad	2	550.000	1.100.000
LOTEADORA	Unidad	1	439.000	439.000
TUNEL DE ENFRIAMIENTO	Unidad	1	10.000.000	10.000.000
MAQUINA SELLADORA AL CALOR	Unidad	2	450.000	900.000
MAQUINA REGISTRADORA	Unidad	1	470.000	470.000

Cuadro 31. (Continuación).

BALANZA	Unidad	2	150.000	300.000
PULVERIZADORA DE PANELA	Unidad	1	10.000.000	10.000.000
MAQUINA COSEDORA INDUSTRIAL	Unidad	2	368.000	736.000
<b>Subtotal</b>				<b>66.164.000</b>
<b>3. MUEBLES Y ENSERES</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
ESCRITORIO	Unidad	3	120.000	360.000
MESA	Unidad	2	80.000	160.000
SILLAS	Unidad	3	90.000	270.000
ARCHIVADOR VERTICAL	Unidad	1	286.845	286.845
<b>Subtotal</b>				<b>1.076.845</b>
<b>4. EQUIPOS DE OFICINA</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
TELEVISOR	Unidad	1	800.000	800.000
TELEFONO	Unidad	1	140.000	140.000
COMPUTADORES	Unidad	3	1.200.000	3.600.000
IMPRESORA	Unidad	1	600.000	600.000
<b>Subtotal</b>				<b>5.140.000</b>
<b>5. SEMOVIENTES PIE DE CRIA</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
				0
<b>Subtotal</b>				<b>0</b>
<b>6. CULTIVOS PERMANENTES</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
				0
<b>Subtotal</b>				<b>0</b>
<b>Total</b>				<b>79.380.845</b>

(1). Detalle el valor de cada una de las inversiones fijas del proyecto de acuerdo a su clasificación.

Fuente. Este trabajo

**13.1.2 Inversiones en Capital de Trabajo.** El capital de trabajo de la empresa, equivale al efectivo, la rotación de cartera, y los inventarios de materia prima y producto terminado, que en última instancia representan la posibilidad de liquidez desde que se compra la materia prima hasta que se recauda el dinero de las ventas de productos terminados.

**Cuadro 33. Inversión en Capital de Trabajo**

Descripción	Rotación (Días)	Inversión
Efectivo	10	108.243.911
Cartera	6	67.160.000
Inventario de Materia Prima	5	51.725.000
Inventario de Productos en Proceso	0	0
Inventario de Producto Terminado	5	52.465.796
<b>Total</b>		<b>279.594.707</b>

Fuente. Este trabajo

**13.1.3 Inversiones en gastos preoperativos.** Los gastos relacionados con trámites y obtención de requisitos legales de funcionamiento se resumen en la siguiente Cuadro:

### Cuadro 34. Inversión en Gastos Preoperativos

<b>13. Inversiones diferidas (Gastos Anticipados) (1).</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Código de barras	400.000
Elaboración prototipos	0
Escrituras y Gastos Notariales	0
Permisos y Licencias	2.000.000
Registro de libros contabilidad	25.000
Registro Mercantil	120.000
Registros, Marcas y Patentes	900.000
Registro Sanitario	3.000.000
Permiso planeación mpal	120.000
Sayco y acimpro	60.000
Bomberos	50.000
Uso del suelo	0
Evento de lanzamiento	750.000
<b>Total</b>	<b>7.425.000</b>

(1). Detalle el valor de cada uno de los gastos ocasionados en la etapa preoperativa del proyecto.

Fuente. Este trabajo

### 13.2 PRESUPUESTO

Un presupuesto, es una asunción económica del comportamiento de ciertos sucesos empresariales relacionados con el flujo de dinero, como son las ventas, gastos y costos, y su relación con fuerzas macroeconómicas del entorno. A continuación se presentan al detalle, cada uno de los anteriores, con la descripción o comportamiento cada año.

#### 13.2.1 Supuestos Macroeconómicos:

#### Cuadro 35. Supuestos macroeconómicos

Variación Anual IPC	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
Variación PIB	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF ATA	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

Fuente. Este trabajo

**13.2.2 Presupuesto de ingresos.** En este numeral se relaciona el comportamiento de precios, cantidades producidas e ingresos operacionales anuales, durante los primeros cinco años de operación.

**Cuadro 36. Proyección de ingresos**

<b>2. Precio por producto (1)</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PANELA PULVERIZADA 500 GRAMOS	5.000	5.163	5.318	5.479	5.644
PANELA PULVERIZADA 1000 GRAMOS	7.300	7.538	7.765	7.999	8.240
PANELA PULVERIZADA 1 ARROBA	63.000	65.050	67.009	69.032	71.115
<b>Total</b>	<b>75.300</b>	<b>77.751</b>	<b>80.092</b>	<b>82.509</b>	<b>85.000</b>
(1). Indique el precio de venta de cada uno de los productos para el primer año de operaciones del proyecto.					
<b>3. Unidades vendidas por producto (1)</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PANELA PULVERIZADA 500 GRAMOS	96.000	100.800	105.840	111.132	116.689
PANELA PULVERIZADA 1000 GRAMOS	72.000	75.600	79.380	83.349	87.516
PANELA PULVERIZADA 1 ARROBA	48.000	50.400	52.920	55.566	58.344
<b>Total</b>	<b>216.000</b>	<b>226.800</b>	<b>238.140</b>	<b>250.047</b>	<b>262.549</b>
(1). Indique para cada uno de los años de proyección las metas de ventas en cantidades de producto por unidad de producción.					
<b>4. Presupuesto de ventas (1)</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PANELA PULVERIZADA 500 GRAMOS	480.000.000	520.402.517	562.878.953	608.860.614	658.598.523
PANELA PULVERIZADA 1000 GRAMOS	525.600.000	569.840.756	616.352.454	666.702.373	721.165.383
PANELA PULVERIZADA 1 ARROBA	3.024.000.000	3.278.535.85	3.546.137.405	3.835.821.869	4.149.170.698
	0	8			
<b>Total</b>	<b>4.029.600.000</b>	<b>4.368.779.13</b>	<b>4.725.368.812</b>	<b>5.111.384.856</b>	<b>5.528.934.605</b>
	0	1			
(1). Los resultados expresan el valor total de las metas de ventas para cada uno de los años de proyección.					

Fuente este trabajo

**13.2.3 Presupuesto de costos de producción o de prestación del servicio:**

**Cuadro 37. Presupuesto de Costos de Producción de Panela Pulverizada**

5. Presupuesto de materia prima e insumos (Costo por unidad de producción) (1)				
Producto:		PANELA PULVERIZADA 500 GRAMOS		
Unidad de Producción (2):		Unidad		
Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Total Año1
MIEL DE CAÑA	Unidad	3.125,00	0,8	2.500,0
BICARBONATO DE SODIO	Unidad	2,50	3,5	8,8
EMPAQUE FLEXOGRAFIA	Unidad	1,00	300,0	300,0
Total Costo unitario de materias primas e insumos				2.808,8
Producto:		PANELA PULVERIZADA 1000 GRAMOS		
Unidad de Producción:		UNIDAD		
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Total Año1
MIEL DE CAÑA	Unidad	6.250,00	0,8	5.000,0
BICARBONATO DE SODIO	Unidad	5,00	3,5	17,5
EMPAQUE FLEXOGRAFIA	Unidad	1,00	350	350,0
Total Costo unitario de materias primas e insumos				5.367,5
Producto:		PANELA PULVERIZADA 1 ARROBA		
Unidad de Producción:		UNIDAD		
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1	Valor Total Año1
MIEL DE CAÑA	Unidad	78.125,00	0,8	62.500,0
BICARBONATO DE SODIO	Unidad	62,50	3,5	218,8
EMPAQUE FLEXOGRAFIA	Unidad	1,00	1200	1.200,0
Total Costo unitario de materias primas e insumos				63.918,8

Cuadro 137. (Continuación).

Fuente de trabajo

- Presupuesto de mano de obra directa: teniendo en cuenta que durante el primer año, se trabajarán 8 meses porque los primeros 4 se invertirán a las adecuaciones y puesta en marcha.

**Cuadro 38. Presupuesto de mano de obra directa**

Factor prestacional		52,00%			
Cargo (2)	Año de Vinculación	Salario Mensual unitario	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
JEFE DE PRODUCCION	1	1.000.000	12.000.000	6.240.000	18.240.000
OPERARIO 1	1	740.000	8.880.000	4.617.600	13.497.600
OPERARIO 2	1	740.000	8.880.000	4.617.600	13.497.600
Total			29.760.000	15.475.200	45.235.200

Fuente. Este trabajo

**Cuadro 39. Costo unitario de mano de obra**

7. Calculo de costo unitario de mano de obra						
Producto	Duración Proceso Producción (1)	Vr. Unitario de M. de O. Año 1 (2)	Vr. Unitario de M. de O. Año 2	Vr. Unitario de M. de O. Año 3	Vr. Unitario de M. de O. Año 4	Vr. Unitario de M. de O. Año 5
PANELA PULVERIZADA GRAMOS 500	0,8	125,65	123,56	121,22	118,94	116,69
PANELA PULVERIZADA GRAMOS 1000	1,6	251,31	247,13	242,45	237,87	233,38
PANELA PULVERIZADA ARROBA 1	2	314,13	308,91	303,06	297,34	291,73
	4,4	209,42	205,94	202,04	198,23	194,49

Fuente. Este trabajo

- **Presupuesto de Costos indirectos de Fabricación**

**Cuadro 40. Costos Indirectos de Fabricación**

8. Presupuesto de otros costos de fabricación (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
- Arrendamiento	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
- Servicios públicos	200.000	2.400.000	2.478.107,22	2.552.739,02	2.629.783,45	2.709.153,18
- Seguros	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
- Mantenimiento y reparaciones		300.000	309.763,40	319.092,38	328.722,93	338.644,15
- Dotaciones		700.000	722.781,27	744.548,88	767.020,17	790.169,68
<b>Total</b>		<b>3.400.000</b>	<b>3.510.651,90</b>	<b>3.616.380,27</b>	<b>3.725.526,56</b>	<b>3.837.967,00</b>

(1). Especifique el valor al primer año de los costos directamente relacionados con la obtención de los productos del proyecto. (No incluya gastos de administración ni de ventas).  
Fuente. Este trabajo

**13.2.4 Presupuesto de gastos de administración y ventas.** En las siguientes Cuadros se parecían los gastos más representativos de la empresa en áreas de administración y ventas. Para el caso del personal se hace con una carga prestacional de 52%.

**Cuadro 41. Presupuesto de nómina Administración y ventas**

Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
<b>1. Administración</b>					
GERENTE	1	1.200.000	14.400.000	7.488.000	21.888.000
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1.000.000	12.000.000	6.240.000	18.240.000
SEGURIDAD	1	740.000	8.880.000	4.617.600	13.497.600
Subtotal	3				53.625.600
<b>2. Ventas</b>					
Subtotal	0		0	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>				<b>53.625.600</b>

Fuente. Este trabajo

## Cuadro 42. Presupuesto de gastos de administración

11. Presupuesto de Gastos de Administración (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		53.625.600	55.370.828	57.038.401	58.759.881	60.533.319
Honorarios Contador		0	0	0	0	0
Arrendamientos	50.000	600.000	619.527	638.185	657.446	677.288
Otros impuestos	0	0	0	0	0	0
Servicios Bancarios	20.000	240.000	247.811	255.274	262.978	270.915
Seguros	0	0	0	0	0	0
Servicios Públicos	20.000	240.000	247.811	255.274	262.978	270.915
Suscripciones y afiliaciones	0	0	0	0	0	0
Teléfono, internet, correo	150.000	1.800.000	1.858.580	1.914.554	1.972.338	2.031.865
Suministros de oficina	20.000	240.000	247.811	255.274	262.978	270.915
		0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>56.745.600</b>	<b>58.592.367</b>	<b>60.356.961</b>	<b>62.178.600</b>	<b>64.055.218</b>

(1). Especifique el valor al primer año los gastos administrativos. Incluya los rubros que considere necesarios.

Fuente. Este trabajo

En el presupuesto de gastos de ventas, no se incluye nomina, pues la comercialización la hará directamente el Gerente de la Empresa.

## Cuadro 43 Presupuesto de Gastos de Ventas

12. Presupuesto de Gastos de Ventas (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		0	0	0	0	0
Gastos de distribución		43.200.00	44.605.93	45.949.30	47.336.102	48.764.757
Publicidad	2.000.000	24.000.00	24.781.07	25.527.39	26.297.835	27.091.532
Gastos de representación		0	0	0	0	0
Gastos de viaje		0	0	0	0	0
Otros Gastos en ventas		0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>67.200.00</b>	<b>69.387.00</b>	<b>71.476.69</b>	<b>73.633.937</b>	<b>75.856.289</b>

(1). Especifique el valor al primer año de los gastos en ventas. Incluya la cuantificación de las acciones establecidas en el presupuesto de mezcla de mercadeo

Fuente. Este trabajo

### 13.3 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 Cuadros 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.

**13.3.1 Balance General Proyectado.** Los balances muestran la situación patrimonial de Panela Ricaurte, identificando los recursos con los que cuenta a causa de su actividad y la manera en que estos son aprovechados.

**Cuadro 44. Balance General**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	109.728.91 1	242.548.11 1	299.126.45 3	363.267.98 8	435.475.46 5	516.514.67 5
Cuentas X Cobrar	67.160.000	67.160.000	72.812.986	78.756.147	85.189.748	92.148.910
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	51.725.000	51.725.000	56.078.792	60.656.071	65.611.073	70.970.851
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	52.465.796	52.465.796	56.840.034	61.436.850	66.412.021	71.792.576
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	5.940.000	4.455.000	2.970.000	1.485.000	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>287.019.70 7</b>	<b>418.353.90 7</b>	<b>487.828.26 5</b>	<b>565.602.05 6</b>	<b>652.688.30 7</b>	<b>751.427.01 2</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	7.000.000	6.650.000	6.300.000	5.950.000	5.600.000	5.250.000
Maquinaria y Equipo de Operación	66.164.000	59.547.600	52.931.200	46.314.800	39.698.400	33.082.000
Muebles y Enseres	1.076.845	969.161	861.476	753.792	646.107	538.423
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.140.000	4.112.000	3.084.000	2.056.000	1.028.000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>79.380.845</b>	<b>71.278.761</b>	<b>63.176.676</b>	<b>55.074.592</b>	<b>46.972.507</b>	<b>38.870.423</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Cuadro 44. (Continuación).

<b>ACTIVO</b>	<b>366.400.55</b>	<b>489.632.66</b>	<b>551.004.94</b>	<b>620.676.64</b>	<b>699.660.81</b>	<b>790.297.43</b>
	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	40.666.598	47.296.138	54.443.595	62.269.766	71.319.479
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)	129.594.70	129.594.70	129.594.70	129.594.70	129.594.70	129.594.70
	7	7	7	7	7	7
	<b>129.594.70</b>	<b>170.261.30</b>	<b>176.890.84</b>	<b>184.038.30</b>	<b>191.864.47</b>	<b>200.914.18</b>
	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	236.805.84	236.805.84	236.805.84	236.805.84	236.805.84	236.805.84
	5	5	5	5	5	5
Reserva Legal Acumulada	0	0	8.256.552	17.859.101	28.912.801	41.555.450
Utilidades Retenidas	0	0	33.026.207	71.436.404	115.651.20	166.221.80
					2	0
Utilidades del Ejercicio	0	82.565.517	96.025.493	110.536.99	126.426.49	144.800.15
				6	4	4
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>236.805.84</b>	<b>319.371.36</b>	<b>374.114.09</b>	<b>436.638.34</b>	<b>507.796.34</b>	<b>589.383.24</b>
	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>366.400.55</b>	<b>489.632.66</b>	<b>551.004.94</b>	<b>620.676.64</b>	<b>699.660.81</b>	<b>790.297.43</b>
	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fuente. Este Trabajo

En este modelo de negocios, la inversión en activos fijos es relativamente baja comparada con el capital de trabajo requerido para la operación, esto debido a la obtención de materias primas con bajo porcentaje de pago a 30 días.

La empresa a medida que se establezca debe realizar inversiones y esfuerzos enfocados en adquisición de terrenos y otras infraestructuras que mejoran contundentemente la calidad y el control de los procesos productivos.

### 13.3.2 Estado de Resultados Proyectado:

**Cuadro 45. Estado de Resultados Proyectado**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	4.029.600.000	4.368.779.131	4.725.368.812	5.111.384.856	5.528.934.605
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	3.769.435.200	4.084.380.395	4.415.351.103	4.773.563.449	5.160.963.413
Depreciación	8.102.085	8.102.085	8.102.085	8.102.085	8.102.085
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	3.400.000	3.510.652	3.616.380	3.725.527	3.837.967
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>248.662.716</b>	<b>272.786.000</b>	<b>298.299.244</b>	<b>325.993.796</b>	<b>356.031.140</b>
Gasto de Ventas	67.200.000	69.387.002	71.476.692	73.633.937	75.856.289
Gastos de Administración	56.745.600	58.592.367	60.356.961	62.178.600	64.055.218
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	1.485.000	1.485.000	1.485.000	1.485.000	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>123.232.116</b>	<b>143.321.631</b>	<b>164.980.590</b>	<b>188.696.259</b>	<b>216.119.633</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>123.232.116</b>	<b>143.321.631</b>	<b>164.980.590</b>	<b>188.696.259</b>	<b>216.119.633</b>
Impuestos (35%)	40.666.598	47.296.138	54.443.595	62.269.766	71.319.479
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>82.565.517</b>	<b>96.025.493</b>	<b>110.536.996</b>	<b>126.426.494</b>	<b>144.800.154</b>

Fuente. Este Trabajo

### 13.3.3 Estado de flujo de caja proyectado:

**Cuadro 46. Estado de flujo de caja proyectado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional	123.232.116	143.321.631	164.980.590	188.696.259	216.119.633	
Depreciaciones	8.102.085	8.102.085	8.102.085	8.102.085	8.102.085	
Amortización Gastos	1.485.000	1.485.000	1.485.000	1.485.000	1.485.000	0
Agotamiento	0	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-40.666.598	-47.296.138	-54.443.595	-62.269.766	
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>132.819.200</b>	<b>112.242.117</b>	<b>127.271.537</b>	<b>143.839.749</b>	<b>161.951.952</b>	
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar	0	-5.652.986	-5.943.161	-6.433.601	-6.959.162	
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>	0	-4.353.792	-4.577.278	-4.955.003	-5.359.778	
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	-4.374.239	-4.596.815	-4.975.171	-5.380.555	
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-14.381.016	15.117.255	16.363.775	17.699.495
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-7.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-66.164.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.076.845	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-5.140.000	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	-79.380.845	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-79.380.845</b>	<b>0</b>	<b>14.381.016</b>	<b>15.117.255</b>	<b>16.363.775</b>	<b>17.699.495</b>

Cuadro 46. (Continuación).

Flujo de Caja Financiamiento							
Desembolsos Fondo Emprender		129.594.707					
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	-41.282.759	-48.012.746	-55.268.498	-63.213.247
Capital		236.805.845	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>		<b>366.400.552</b>	<b>0</b>	<b>-41.282.759</b>	<b>-48.012.746</b>	<b>-55.268.498</b>	<b>-63.213.247</b>
<b>Neto Periodo</b>		<b>287.019.707</b>	<b>132.819.200</b>	<b>56.578.342</b>	<b>64.141.535</b>	<b>72.207.476</b>	<b>81.039.210</b>
<b>Saldo anterior</b>			<b>109.728.911</b>	<b>242.548.111</b>	<b>299.126.453</b>	<b>363.267.988</b>	<b>435.475.465</b>
<b>Saldo siguiente</b>		<b>287.019.707</b>	<b>242.548.111</b>	<b>299.126.453</b>	<b>363.267.988</b>	<b>435.475.465</b>	<b>516.514.675</b>

Fuente. Este trabajo

### 13.4 EVALUACION FINANCIERA

**13.4.1 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.

- Punto de equilibrio en ingresos

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio (\$)} &= \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})} \\ \text{Punto de equilibrio (\$)} &= \frac{126.680.800}{1 - (3.770.100.000 / 4.029.600.000)} \\ \text{Punto de equilibrio (\$)} &= 1.967.140.469 \end{aligned}$$

- Punto de equilibrio

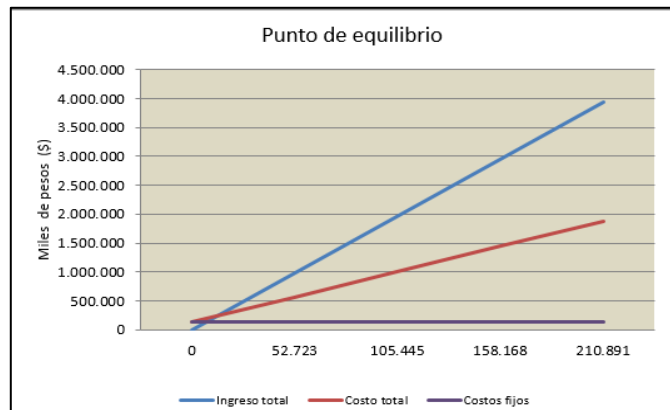
**Cuadro 47. Punto de Equilibrio**

Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
Panela Pulverizada libra	46.865	5.000	234.322.867
Panela Pulverizada kilo	35.148	7.300	256.583.539
Panela Pulverizada arroba	23.432	63.000	1.476.234.063
<b>Total</b>	<b>105.445</b>	<b>0</b>	<b>1.967.140.469</b>

Fuente. Este Trabajo

Lo anterior puede representarse gráficamente, identificando ingresos contra cantidades vendidas, conforme a los pronósticos presentados en ventas.

**Figura 5. Punto de Equilibrio**



Fuente. Este trabajo.

**13.4.2 Indicadores Financieros.** Los indicadores financieros tomados como referencia para la elaboración de este modelo de negocios, son los que se muestran en la siguiente Cuadro, conforme a la proyección de los mismos, aceptada para este propósito. Vale la pena resaltar la tendencia de variación de precios que tiene un comportamiento reservado a solo un 5%. La rotación de cartera es estable y la rotación de materias primas e inventarios es alta, por lo tanto hay mayor facilidad de liquidez a causa de ventas.

### Cuadro 48. Indicadores Financieros

Indicadores Proyectados	Financieros					
Liquidez - Razón Corriente		10,29	10,31	10,39	10,48	10,54
Prueba Acida		8	8	8	8	9
Rotacion cartera (días),		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Rotación Inventarios (días)		9,3	9,3	9,3	9,3	9,3
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		34,8%	32,1%	29,7%	27,4%	25,4%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		3,1%	3,3%	3,5%	3,7%	3,9%
Rentabilidad Neta		2,0%	2,2%	2,3%	2,5%	2,6%
Rentabilidad Patrimonio		25,9%	25,7%	25,3%	24,9%	24,6%
Rentabilidad del Activo		16,9%	17,4%	17,8%	18,1%	18,3%

Fuente. Este trabajo

**13.4.3 Criterios de evaluación y concepto de viabilidad.** Todo proyecto debe ser susceptible de evaluación, teniendo en cuenta, los métodos establecidos y el análisis de indicadores financieros calculados a partir de la información consignada en el mismo.

Se entiende por viabilidad financiera la capacidad de una organización de asumir los gastos a corto, mediano y largo plazo, mientras que la viabilidad económica se refiere más a la capacidad de vender una unidad producida por un mayor valor que el costo de producir la misma.

A continuación se muestra el flujo de caja para el cálculo de los indicadores de viabilidad.

#### Flujo de caja para la aplicación de los criterios de evaluación financiera

### Cuadro 49. Flujo de caja para Criterios de evaluación Financiera

<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Operación		132.819.200	112.242.117	127.271.537	143.839.749	161.951.952
Flujo de Inversión	-	0	-14.381.016	-15.117.255	-16.363.775	-17.699.495
Flujo de Financiación	299.240.552	0	-41.282.759	-48.012.746	-55.268.498	-63.213.247
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-</b>	<b>132.819.200</b>	<b>97.861.101</b>	<b>112.154.282</b>	<b>127.475.974</b>	<b>144.252.457</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>299.240.552</b>	<b>118.588.571</b>	<b>78.014.270</b>	<b>79.829.202</b>	<b>81.013.286</b>	<b>81.852.718</b>

Fuente. Este trabajo

### Cuadro 50. Criterios de Evaluación Financiera

<b>Criterios de Decisión</b>	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	29,20%
VAN (Valor actual neto)	140.057.496
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,43
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)	35,37%
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 trabajo

## 14. CONCLUSIONES

En el entorno hay muchas condiciones, que afectan positiva o negativamente la actividad empresarial, el modelo de negocio para la producción y comercialización de panela pulverizada, está diseñado para ajustarse a las variables del entorno, a los aspectos internos o estrategia de la empresa y a la relación costos e ingresos del proceso de producción, con el objeto de sostenerse en el tiempo y viabilizar su crecimiento y expansión con un producto nuevo en el mercado.

La propuesta de valor de panela pulverizada, resalta la diferenciación y los beneficios del producto, y explica la actividad del negocio, cumpliendo con los parámetros mínimos para formularla dentro de un lienzo en un modelo de negocios. Esta propuesta reduce trabajos, alivia frustraciones y genera alegrías al cliente.

El segmento más importante para Panela Pulverizada Ricaurte, es el de supermercados y tiendas, locales del municipio de Ricaurte, dadas las condiciones comerciales favorables por las visitas de pobladores vecinos.

La estructura organizacional, se ha diseñado de manera tradicional y jerárquica por cargos en donde se aprecian claramente los flujos de información transversal y vertical, garantizando las actividades básicas de la empresa.

El modelo de negocios para producción y comercialización de panela pulverizada Ricaurte, reporta una inversión \$366.400.552 millones de pesos, con una tasa interna de retorno de 29.20%, superando la tasa mínima aceptable 12%, con un valor actual neto de \$ 140.057.446 y una etapa improductiva de 4 meses. Dada esta tendencia, es un entorno viable para invertir y poder crecer y sostenerse en el tiempo.

## 15. RECOMENDACIONES

Para la Universidad de Nariño, incluir estas metodologías prácticas de aprendizaje, como la aprendida en el diplomado Modelo de Negocios Innovadores, en la cual el estudiante tiene la opción de aplicar mejor sus conocimientos de manera creativa.

Para los estudiantes de la Universidad de Nariño, es importante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera en la resolución de problemas prácticos, la aplicación de la metodología Canvas, es de gran utilidad para identificar modelos de negocios que resuelven necesidades latentes del entorno.

Para los docentes del diplomado, se recomienda en el módulo financiero, realizar más conexión entre los ejercicios del formato del Fondo Fonade, vinculado al lienzo de Canvas, para evidenciar como un cambio financiero puede modificar las estrategias de acción del modelo de negocio. Aunque fue muy práctico sería interesante analizar los efectos del presupuesto, en las áreas estratégicas de la empresa.

Para las entidades que apoyan a las comunidades productivas a través de proyectos, que realicen la implementación de esta metodología, pues actualmente, los proyectos están enfocados en la metodología de marco lógico y por lo tanto, las comunidades tienen muchas dificultades para realizar buenas propuestas y obtener recursos; haciendo difíciles las posibilidades de acceder a estas soluciones para mejorar procesos y productos regionales, generando valor agregado.

Para la comunidad en general, es importante apoyar los procesos productivos de su propia región, promoviendo el cambio, el desarrollo y modernización que sin duda traerá beneficios para la economía y la generación de sustento para las familias en nuestro territorio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DOMINGUEZ LAPERAL, Julián. Traducción ¿Cómo Crear tu lienzo Lean? Bogotá: Ed. Innovación Sistemático, 2012.

EXCECyL. Emprendedor qué debes saber sobre Lean Startup. España: s.n., 2014.

FAO y Ministerio de Educación de la Nación. Educación Alimentaria y Nutricional. Libro para el docente 2. Año I. Argentina: s.n., 2009.

FONADE. Herramienta financiera para construir y evaluar el modelo de Negocios. Actualizada 2016. Fondo Emprender SENA, Formato en Excel. 2016.

FUERTES TORRES, Diana Cristina. Formatos de Área Organizacional y estratégica. Pasto – Colombia: Fondo Emprender Sena. Formato en Word, 2017.

GOBIERNO NACIONAL. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2012 – 2019. Diciembre 17 de 2012.

GUEVARA, Jair. Plantilla de Formatos de Segmentación de Mercado y Estrategias de Mercado. Fondo Emprender Sena. Formato en Word. Pasto – Colombia. 2017

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC 1486 de 2008. Bogotá. 2008.

LÓPEZ CERÓN, Hebert Eduardo. Plantilla de Formatos de Producción. Fondo Emprender Sena. Formato en Word. Pasto – Colombia. 2017.

MIRANDA VELA, Armando. Formatos Financieros. Pasto – Colombia: Fondo Emprender Sena, Formato en Word.2017.

OSTERWALDER, Alexander y Pigneur, Yves. Generación de modelos de negocio. Barcelona – España: Ed. Newcomlab.com, 2011

SALAZAR LÓPEZ, Bryan Antonio, Balance de Línea en Producción. Pasto – Colombia: Fondo Emprender Sena. Formato en Excel, 2016

## **NETGRAFIA**

PÉREZ PORTO, Julián y Merino, María. Definicion.de: Definición de modelo de negocio [en línea] <<http://definicion.de/modelo-de-negocio/>> Publicado: 2008. Actualizado: 2008. Citado en Mayo de 2017

# **ANEXOS**

## ANEXO A. MATRIZ DE PESTEL Y PORTER

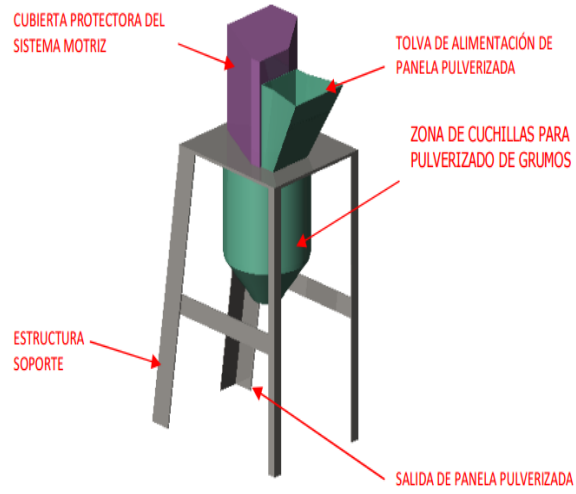
### Análisis del Entorno (PESTEL+Porter)

POLÍTICOS	LEGALES	ECONÓMICOS
<p>1. Políticas de apoyo e impulso agroindustrial</p> <p>2. Política nacional de cuidado de los recursos naturales y el uso sostenible de los mismos,</p> <p>3. Política de paz y erradicación de cultivos ilícitos, promueven la agroindustria de la región.</p> <p>4. Políticas Sectoriales del gremio panelero</p>	<p>1. Res. 2674 -13</p> <p>3. Requisitos de constitución legal empresarial – 4. Aspectos de seguridad alimentaria – 5. Normatividad laboral</p> <p>6. POT/ NTS/ BPM/ INVIMA y Saneamiento</p> <p>7. Normatividad ambiental aguas y suelos</p>	<p>1. Proyectos apoyo</p> <p>2. Inversionistas</p> <p>3. Tratados de libre comercio</p> <p>4. Comportamiento del dólar</p> <p>5. Infraestructura vial</p>
PROVEEDORES	RIVALIDAD	COMPETENCIA
<p>1. Publicidad</p> <p>2. Proveedores de Empaque</p> <p>3. Proveedores de miel</p>	<p>1. Otras fincas de la zona</p> <p>2. Otras marcas regionales y nacionales</p> <p>3. Productores de otras Regiones</p>	<p>1. Turistas</p> <p>2. Gente de la región</p> <p>3. Supermercados locales</p> <p>4. Tiendas locales</p> <p>5. Panaderías y restaurantes</p>
SUSTITUTIVOS	CIENTES	TECNOLOGÍAS
<p>Incentivo en agricultura limpia</p> <p>Variedad ecosistemas</p> <p>Cuidado de los recursos</p> <p>Exigencias en manejo de residuos</p> <p>Métodos de Reducción de impacto ambiental</p> <p>Cambio climático</p> <p>Desastres naturales</p>	<p>Producir panela pulverizada en diferentes presentaciones y enseñar al consumidor sobre los beneficios y usos del producto en diferentes formas para incentivar el incremento per cápita de consumo de panela</p>	<p>Avance tecnológico</p> <p>Técnicas de producción controlada y mejorada</p> <p>Biotechnología</p> <p>Energías alternativas</p> <p>Redes sociales</p> <p>Medios de comunicación</p>
MEDIOAMBIENTALES	SOCIO-CULTURALES	Entorno general
<p>Nivel académico – paros agrarios y de Transporte – Grupos de presión – productores asociados – mano de obra disponible y calificada</p>	<p>Entorno general</p>	<p>Entorno general</p>



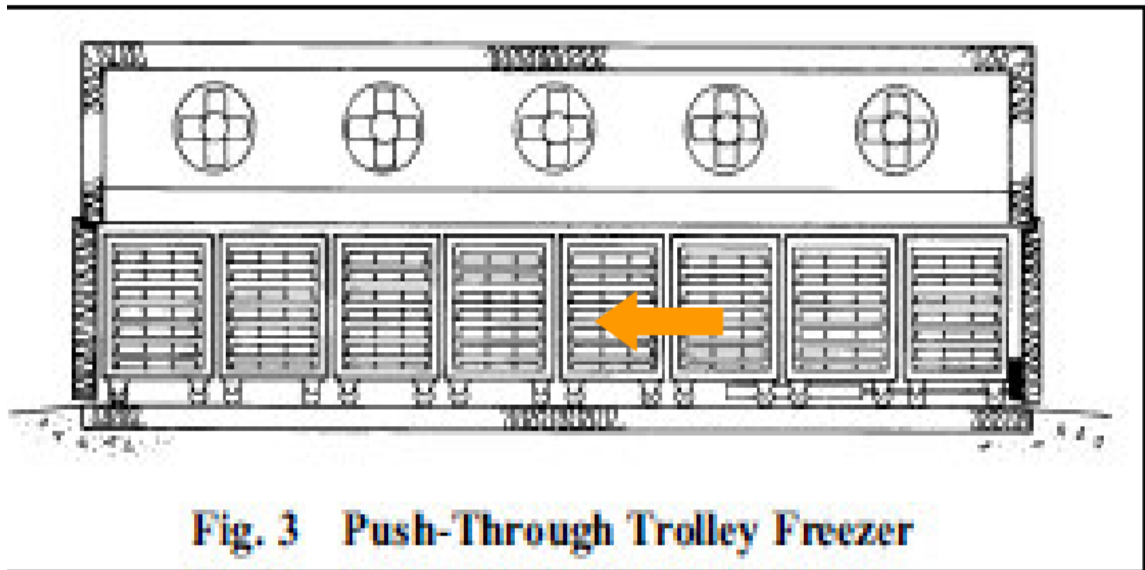
## ANEXO B. ESPECIFICACIONES DE LA PULVERIZADORA

➤ Pulverizadora.



ANEXO C. TUNEL DE ENFRIAMIENTO

**Carros de producto**



**Fig. 3 Push-Through Trolley Freezer**