

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE ACEITE  
VEGETAL DE AGUACATE PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.

ANGÉLICA MARÍA CASTRO TURRIAGO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
IBAGUÉ  
2014

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE ACEITE  
VEGETAL DE AGUACATE PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.

ANGÉLICA MARÍA CASTRO TURRIAGO

Proyecto de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia Estratégica

Director  
Claudia Jimena Angulo de Mendoza

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
PLAN DE NEGOCIO  
IBAGUÉ  
2014

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

El suscrito decano y demás directivas de la Universidad de la Sabana, hacen constar que el presente Proyecto de Grado se presenta como requisito para la obtención del título de Especialización en Gerencia Estratégica.

Presidente del jurado

Jurado

Ibagué, Febrero de 2015.

Ibagué, Febrero, 06, 2015.

Señores:  
BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía

Estimados Señores:

Yo, Angélica María Castro Turriago Autor del trabajo de grado titulado PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE ACEITE VEGETAL DE AGUACATE PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA, presentado y aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de GERENCIA ESTRATÉGICA, autorizo a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de La Sabana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta y reproducción parcial o total, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

Angélica María Castro Turriago

## CONTENIDO

	pág.
1. OBJETIVOS	15
1.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	16
2.1 MACROENTORNO	16
2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO	16
2.2.1 PIB	16
2.2.2 Inflación	17
2.2.3 Tasa de Cambio	18
2.2.4 Tasa ocupación	18
2.2.5 Tasa de interés	18
2.3 ANÁLISIS POLÍTICO	18
2.3.1 Gasto público	19
2.4 ANÁLISIS SOCIAL	19
2.5 ANÁLISIS DEMOGRÁFICOS	20
2.5.1. Población regiones de Colombia	21
2.6 ANÁLISIS LEGAL	22
2.6.1 Comercial	22
2.6.2 Laboral	22
2.6.3 Medio ambiente	22
2.6.4 Comercio exterior	22
2.6.4.1 Tratados comerciales	22
2.7 MATRIZ DE IMPACTO	23
3. MICROENTORNO	24
3.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	24
3.1.1 Aceite vegetal de aguacate	24
3.2 TOTAL SECTOR	24
4. OFERTA DEL SECTOR	26
4.1 DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	26
5. DEMANDA DEL SECTOR ACEITE VEGETAL DE AGUACATE	28
6. COMPORTAMIENTO DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE ACEITE VEGETAL EN EL MUNDO	29
7. ESTABLECIMIENTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA	31
7.1 CICLO DE VIDA ACEITES VEGETALES	31
7.2 INDUSTRIA MANUFACTURERA	32

7.3 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	32
7.4 PROMEDIO VENTAS SECTOR	33
7.5 COMPETIDORES	34
8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	35
8.1 METODOLOGÍA	35
8.2 TIPOS DE FUENTES	35
8.3 PRESEGMENTACIÓN	35
8.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
8.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO	36
8.6 ENCUESTAS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	37
8.7 ENCUESTA PERSONAS NATURALES	40
9. ANÁLISIS	42
10. DETERMINACIÓN DEL MERCADO	53
10.1 MERCADO POTENCIAL	53
10.2 MERCADOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS	53
11. ESTUDIO DE MERCADO	54
11.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	54
11.2 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO	54
11.2.1 ESPECIFICACIONES	54
11.3 ESTRATEGIA DE MARCA	56
11.3.1 Marca de la empresa	56
11.3.2 MARCA DE PRODUCTO	56
11.4 CONDICIONES DE PAGO	57
11.4.1 Definición de precios	57
11.4.2 Posibles variación de precios	57
11.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	58
11.5.1 Alternativas de comercialización	58
11.5.2 Canales de distribución	58
11.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	59
12. ESTUDIO TÉCNICO	64
12.1 ANÁLISIS DEMANDA POTENCIAL PARA DETERMINAR PRECIOS COMPRA	64
12.2 MATERIA PRIMA	65
12.3 MATERIAL DE EMPAQUE	67
12.4 MAQUINARIA Y EQUIPO	67
12.5. DISEÑOS DE PLANTA	68
12.6. DIAGRAMA DE FLUJOS	69
13. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	70
13.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	70

13.1.1 Misión	70
13.1.2 Visión	70
13.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	71
13.3 ASPECTOS LEGALES	74
14. ESTUDIO FINANCIERO	75
15. CONCLUSIONES	86

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Macroentorno	16
Tabla 2. Población de Colombia por departamentos	21
Tabla 3. Matriz de impacto	22
Tabla 4. Producción aguacate en el Tolima	25
Tabla 5. Consumo mundial per cápita de aguacate 2001 - 2011	28
Tabla 6. Participación industria manufacturera	31
Tabla 7. Producción total industria manufacturera en Colombia	32
Tabla 8. Principales competidores	34
Tabla 9. Variables	37
Tabla 10. En qué presentación utiliza el aguacate	42
Tabla 11. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?	43
Tabla 12. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?	44
Tabla 13. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?	44
Tabla 14. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?	45
Tabla 15. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?	46
Tabla 16. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?	46
Tabla 17. Qué tamaño prefiere para su producto?	47
Tabla 18. Qué tamaño prefiere para su producto?	47
Tabla 19. Cuánto estaría dispuesto a pagar?	48
Tabla 20. Cuánto estaría dispuesto a pagar?	49
Tabla 21. Cómo le gustaría pagar su pedido?	49
Tabla 22. Cómo le gustaría pagar su pedido?	50
Tabla 23. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?	51
Tabla 24. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto con el aceite vegetal?	51
Tabla 25. Materia prima	65
Tabla 26. Precio aguacate Hass	65
Tabla 27. Material de empaque	67
Tabla 28. Maquinaria y equipo	68
Tabla 29. Costos estándar	76
Tabla 30. Unidades a producir y vender	76
Tabla 31. Precios y costos incrementados	77
Tabla 32. Gastos de administración	77
Tabla 33. Gastos de ventas	78
Tabla 34. Amortización crédito	79
Tabla 35. Egresos totales	79
Tabla 36. Estado de resultados	80
Tabla 37. Flujo de efectivo	81
Tabla 38. Balance inicial	82

Tabla 39. Balance General Proyectado	83
Tabla 40. Flujo para evaluación	85
Tabla 41. Indicadores	85

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. PIB 2010 - 2012	11
Figura 2. Gasto público	13
Figura 3. Cultivo de Aguacate Departamento Tolima	20
Figura 4. Participación departamental en la producción de aguacate, 2010	21
Figura 5. Comercio Internacional de Aguacate	23
Figura 6. Participación industria manufacturera	24
Figura 7. Ciclo de vida de los aceites vegetales	25
Figura 8. Distribución de las ventas del sector de aceites y grasas	27
Figura 9. Variación de las utilidades por sectores 2009 - 2012	27
Figura 10. En su hogar utilizan aceites vegetales de girasol, soja, coco, aguacate entre otros?	41
Figura 11. En qué presentación utilizan el aguacate	42
Figura 12. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?	42
Figura 13. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?	43
Figura 14. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?	44
Figura 15. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?	44
Figura 16. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?	45
Figura 17. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?	45
Figura 18. Qué tamaño prefiere para su producto?	46
Figura 19. Qué tamaño prefiere para su producto?	47
Figura 20. Cuánto estaría dispuesto a pagar?	47
Figura 21. Cuánto estaría dispuesto a pagar?	48
Figura 22. Cómo le gustaría pagar su pedido?	49
Figura 23. Cómo le gustaría pagar su pedido?	49
Figura 24. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?	50
Figura 25. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?	50
Figura 26. Producto	53
Figura 27. Etiqueta del producto	54
Figura 28. Logotipo	54
Figura 29. Marca de la empresa	55
Figura 30. Nombre del producto	55
Figura 31. Manejo de colores en el nombre del producto	56
Figura 32. Camiones expendedores	58
Figura 33. Afiches promocionales	58
Figura 34. Valla publicitaria	59
Figura 35. Gorra publicitaria	59
Figura 36. Camiseta publicitaria	60
Figura 37. Delantal publicitario	60

figura 38. Lapicero publicitario	61
figura 39. Chaqueta publicitaria	61
Figura 40. Valla móvil	62
Figura 41. Calendario de abastecimiento	65
Figura 42. Maquinaria y equipo	66
Figura 43. Diseño de planta	67
Figura 44. Diagrama de flujos	68
Figura 45. Estructura organizacional	71

## RESUMEN EJECUTIVO

Teniendo en cuenta que Colombia es un país con potencial agroindustrial, se pretende diseñar un modelo de negocio a partir de una cadena valor ideal con el fin de satisfacer la demanda de aceite de aguacate para la industria alimenticia con el fin de llegar al mercado regional, nacional con proyecciones hacia un mercado internacional.

El aguacate es la cuarta fruta tropical mas importante en el mundo en cuanto a volumen de producción y mercado, de igual manera la oferta mundial es de 4 millones de toneladas, pero actualmente el mundo requiere 8 millones de toneladas por tal razón se presenta un déficit de 4.000.000 toneladas lo que genera una alerta de donde estamos enfocando nuestros proyectos productivos y sostenibles en el tiempo.

Cabe resaltar que aunque Colombia ocupo el quinto puesto a nivel mundial en cuanto a la producción de aguacate en el año 2012 con un total de 219.352.00 toneladas, detrás de países como México, Indonesia, República Dominicana y los Estados Unidos. No ocurrió igual en cuanto a los niveles de rendimiento y su posición en el ranking de las exportaciones donde no logra clasificar en los cinco primeros lugares, esto podría ser una desventaja para la exportación de la fruta fresca ya que las exigencias de las grandes cadenas con respecto a volumen de oferta y estabilidad de la misma como, calidad, color, sabor, soporte marketing, precios competitivos y garantías legales constituyen para el país una desventaja ante los países competidores.

Actualmente existe una ventaja para los modelos de negocios enfocado en la agroindustria y exportación de frutas ya que el programa de transformación productiva del MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO tiene como misión fomentar el crecimiento sostenible en la economía y busca desarrollar sectores altamente competitivos y generadores de valor agregado, alcanzando estándares de clase mundial, por tal razón buscan la internacionalización de la economía colombiana mediante la modernización y transformación del sistema productivo para lograr que las ganancias potenciales de los tratados de libre comercio se materialicen y tengan un alto impacto en el crecimiento económico por regiones generando empleo en el país, entre esto el AGUACATE HASS, que para mediados del 2016 los aranceles serán del 0% a U.S.A que es el país que mayor demanda este producto.

Todas estas iniciativas gubernamentales y de libre comercio permiten el fomento de proyectos innovadores que permitan cumplir con las expectativas de estas entidades que fomentan la transformación productiva en Colombia mediante sectores a través de la modernización y la innovación de productos a base de aguacate tales como el aceite vegetal de aguacate, ya que por ser un producto saludable, innovador que cumple con todas las características de sanidad para su

comercialización pretende satisfacer un segmento de negocio de la industria alimenticia además de ser un producto que Posee propiedades antioxidantes y Vitaminas E, A, B1, B2, B3, Ácidos Grasos, proteínas y minerales, es importante mencionar que la demanda de este tipo de productos orgánicos ha venido aumentando significativamente en los últimos años. Lo cual genera una Oportunidad de inversión.

Teniendo en cuenta que el departamento del Tolima es el principal productor de variedades de aguacate en Colombia. cuenta con una participación del 53% de hectáreas sembradas de aguacate en la zona norte representando un 40% de producción de aguacate hass debido a las condiciones climáticas y de suelos que permiten la alta producción de esta variedad el cual tiene un mayor porcentaje de grasa vegetal (23%) por lo tanto nos permitirá optimizar los recursos para la elaboración del producto comparado con otras variedades más comunes las cuales poseen un porcentaje de concentración de grasa vegetal entre 7% y 12% como lo son el papelillo, el negro entre otros.

Por tal motivo para el proyecto se seleccionara la zona norte del departamento como principal fuente de abastecimiento de materia prima para el desarrollo del producto terminado aceite vegetal de aguacate.

El mercado potencial del proyecto Industria Dogal son los restaurantes y hoteles pertenecientes a los estratos 4,5 y 6 así como los hogares de estratos socioeconómicos 4,5 y 6 que adoptan una ideología de consumo de alimentos orgánicos para el cuidado de la salud; se pretende inicialmente conocer la aceptación del producto por parte de los consumidores finales de la ciudad de Ibagué realizando análisis de tendencias que permitirá ir ampliando el mercado potencial creciendo hacia el mercado nacional.

Es importante resaltar que la calidad es uno de los aspectos que más valoran los consumidores finales, así como características de diseño e innovación sobre formas visuales, olfativas y táctiles; de igual forma se puede observar que en las encuestas un alto porcentaje (81%) del mercado potencial están interesados en utilizar el aceite vegetal de aguacate lo cual es otra oportunidad más para el proyecto. El 92% del total de los establecimientos encuestados utiliza la fruta fresca de aguacate dado que en su mayoría no conocen el aceite vegetal de aguacate, de igual manera el 96% de los hogares lo hacen lo cual representa una oportunidad ya que el aguacate es aceptado por la mayoría de los encuestados lo que permite incursionar en un producto innovador de la agroindustria a partir del Aguacate.

Industria DOGAL S.A.S cuenta con un diseño de marca elegante llamativo e innovador ya que su nombre es de fácil recordación y a su vez traduce en turco NATURAL, contara con políticas claras que permitirán cautivar a los clientes y retenerlos mediante un producto saludable, único en el mercado regional y de alta

calidad característico por su olor, color y sabor que refleje el nombre del producto Aceite vegetal de aguacate Dogal.

Cuenta con un índice de rentabilidad bastante llamativo y positivo para la viabilidad del proyecto ya que la tasa de oportunidad del mercado financiero está entre el 10 y 11% de rentabilidad lo cual nos representa ante el riesgo de Inversión del proyecto una alta rentabilidad del 28.15%, es decir estamos generando un 17.15% adicional sobre el mercado de oportunidad lo que representa un excelente modelo de negocio con alta viabilidad y rentabilidad, además de ser un proyecto innovador, saludable y sano con un valor agregado diferente para nuestros consumidores finales.

## **1. OBJETIVOS**

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de negocio a partir de una cadena valor ideal con el fin de satisfacer la demanda de aceite de aguacate para la industria alimenticia con el fin de llegar al mercado regional, nacional, e ir en busca del mercado internacional.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer una segmentación estratégica con el fin diseñar la cadena de valor ideal de la empresa agroindustrial en el Departamento del Tolima.
- Implementar una estrategia comercial que permita ganar mercado en la industria alimenticia.
- Establecer y conocer el número de demandantes potenciales que pueden tener el producto.
- Determinar la capacidad y ubicación de producción en el departamento de Aguacate, y así mismo las temporadas de cosechas.
- Identificar los aspectos legales, permisos y requerimientos para la puesta en marcha de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos legales en el momento de exportar el producto en una segunda fase.
- Identificar y evaluar las fuentes de financiación de este proyecto a partir de la inversión inicial.
- Evaluar financieramente el plan de negocios identificando la viabilidad y puesta en marcha de la empresa.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

## 2.1 MACROENTORNO

Tabla 1. Macroentorno

INDICADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB	4,30%	5,90%	4%	4,20%	4,5%-5%	4,70%
INFLACIÓN	3,17%	3,73%	2,44%	1,94	2%-4%	2%-4%
TASA DE CAMBIO	\$ 1.897,89	\$ 1.848,17	\$ 1.798,23	\$ 1.868,90	\$ 2.200,00	\$ 1.900,00
TASA GLOBAL DE PARTICIPACION	62,70%	63,70%	64,50%	64,30%	64,70%	65%
TASA DE INTERES -	4,11%	5,12%	5,22%	4,06%	4,03%	4,50%

Fuente: Boletines de Prensa DANE – Cuentas Nacionales Trimestrales

Documento Informativo: Boletín IPC, PIB, tasa de desempleo

<http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>

Banco De La Republica – Serie Histórica de la Tasa de Cambio-

<http://www.banrep.gov.co/node/32331>.

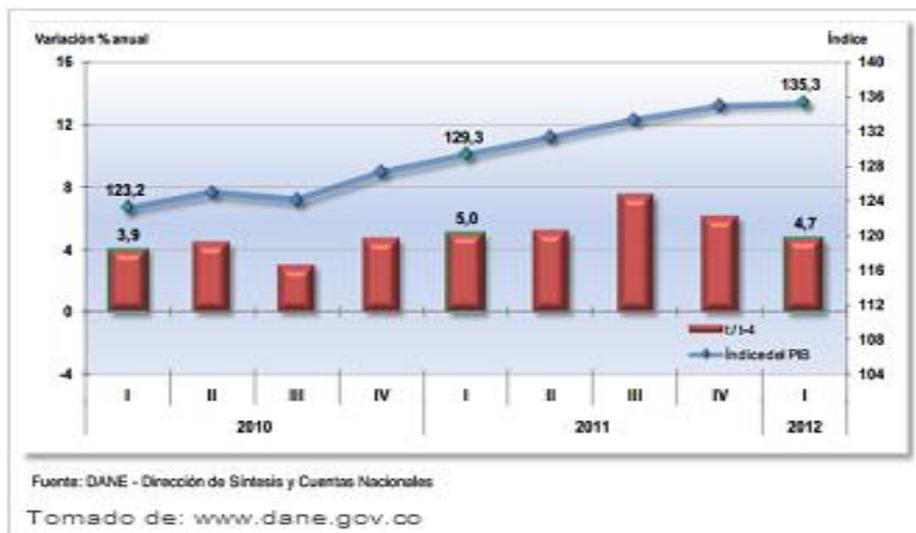
Banco De La Republica – Serie Histórica DTF - <http://www.banrep.gov.co>

## 2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

**2.2.1 PIB.** La economía colombiana creció en un 4.2% en el año 2013, teniendo en cuenta que las actividades más representativas en incrementos porcentuales fueron Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (7,6%), Construcción (6,4%), Suministros de electricidad, gas y agua y Actividades sociales, comunales y personales (4,7) respectivamente muestra el comportamiento del crecimiento y mejora del país en el último trimestre del año.

El sector más representativo y participativo durante los años 2010, 2011, 2012 y 2013 respectivamente fueron 3, el más representativo en mayor porcentaje de participación al pib fue la explotación de minas y canteras quien ha venido creciendo porcentualmente en 1,5% anualmente, (2010 tuvo una participación al pib de 12.3% y 2011 una participación 14.3%), otros de los sectores que han mostrado un comportamiento de crecimiento impactante positivamente al pib es la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca quien al 2013 tuvo la participación porcentual más alta de los sectores a portantes al Pib en Colombia con un 7.6%

Figura 1. PIB 2010 - 2012



De igual manera es importante aclarar que aunque el PIB del año 2013 estuvo por encima del 2012 el cual no fue superior al del año 2011 con un valor de 5,9% siendo el tercer mejor crecimiento de la década jalonado especialmente por el sector minero.

Los incrementos en el PIB en países vecinos representan una competitividad en las macroeconomías y producción de bienes y servicios en países de la región lo cual compromete a Colombia a ser más competitivo, por ejemplo países como Panamá, Uruguay, Perú, Brasil, Venezuela, Chile, y México tuvieron un incremento en su economía en porcentajes bastante representativos en comparación con Colombia 4.2% donde Panamá 7,6%, Uruguay en 5,6%, Perú en 5,6%, Chile en 4,1%, Brasil en 3,3%, Venezuela 2,6% y México 1,5%.

El PIB es el reflejo de la competitividad de las Empresas, teniendo en cuenta que el pronóstico del PIB de América latina para el 2013 es de 3.8% (<http://interpretafacilmenteelpib.com/blog/el-pib-de-los-paises-de-america-y-el-caribe-2013-2012.html>), la oportunidad se debe a la mayor producción y competitividad de las empresas nacionales e inversión extranjera ya que se estimulara el consumo, el empleo, el gasto de inversión pública donde se verá reflejado el mejoramiento del entorno económico<sup>1</sup>

**2.2.2 Inflación.** Según las mediciones hechas por el departamento nacional de Estadísticas el incremento de costo de vida en Colombia para el año 2013 es el menor (1.94%) en medio siglo donde es a su vez el país de menor inflación en América Latina. Las variables que tuvieron un mayor incremento fueron Salud (4,44%), Educación (4,37%), Comunicaciones (2,75%) y Vivienda (2,74%) las

<sup>1</sup>DANE. Boletines de Prensa – Cuentas Nacionales Trimestrales. Documento Informativo: Boletín IPC, PIB, tasa de desempleo. <http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>

cuales estuvieron por encima del promedio; El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: Diversión (1,84%), Transporte (1,39%), Otros gastos (1,02%), Vestuario (0,94%) y Alimentos (0,86%) lo cual representa una oportunidad para proyectos de inversión especialmente en el segmento de alimentos ya que es más asequible el consumo de productos para la industria alimenticia.<sup>2</sup>

**2.2.3 Tasa de Cambio.** La tasa representativa –promedio- del mercado para el 2013 fue de \$1868.9 lo que significo una devaluación anual del peso colombiano con respecto al 2012 que estuvo en \$1798.23. Para las exportaciones es una oportunidad porque nuestros pagos por producto en el extranjero serán en dólares mientras los costos permanecen constantes en pesos colombianos.<sup>3</sup>

**2.2.4 Tasa ocupación.** El empleo en Colombia ha venido un incrementando lo que representa una oportunidad para la industria y el consumo, por que al haber mayor empleo va a ver mayor ingreso lo cual generara mayor consumo lo que se verá reflejado en la empresa.<sup>4</sup>

**2.2.5 Tasa de interés.** La tasa de interés es el costo financiero el cual determina el nivel de consumo e inversión en un país, en el caso de Colombia vemos que ha venido disminuyendo representativamente desde el año 2011 aunque aún siguen siendo unos porcentajes altos comparados con otros países como estados unidos, México y Chile. (<http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND>).

El costo de endeudamiento para la inversión en Colombia es más costoso que varios países de América Latina como Chile y México que son productores de Aguacate lo que implica una amenaza para fomentar una industria en el país.<sup>5</sup>

## 2.3 ANÁLISIS POLÍTICO

Actualmente Colombia tiene 13 tratados comerciales vigentes los representan una gran oportunidad para el proyecto de comercialización de aceite vegetal de aguacate.

**2.3.1 Gasto público.** El Presupuesto General de la Nación (PGN), para la vigencia fiscal de 2013 fue de \$185,5 billones, de los cuales \$40,7 billones destinados a

---

<sup>2</sup>DANE. Boletines de Prensa DANE – Cuentas Nacionales Trimestrales. Documento Informativo: Boletín IPC, PIB, TASA DE DESEMPLEO. <http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>

<sup>3</sup>BANCO DE LA REPUBLICA. Serie Histórica de la Tasa de Cambio. <http://www.banrep.gov.co/node/32331>.

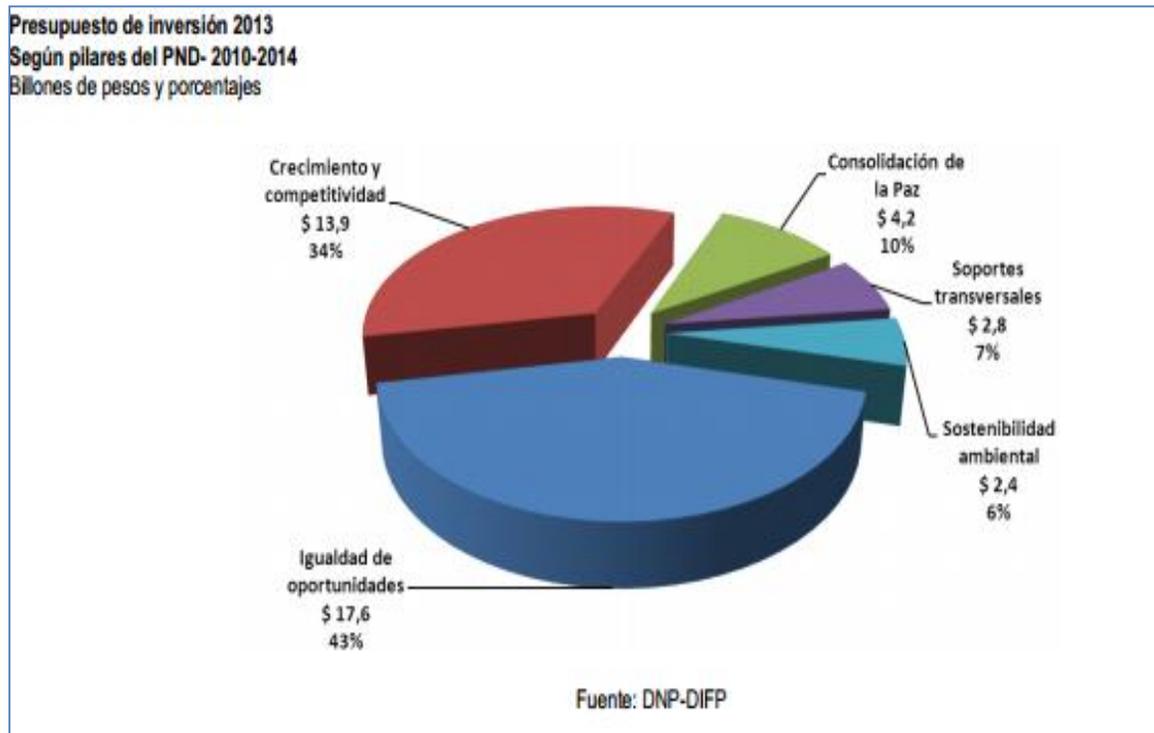
<sup>4</sup>Tomado de Boletines de Prensa DANE – Cuentas Nacionales Trimestrales Documento Informativo: Boletín IPC, PIB, tasa de desempleo.

<http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>

<sup>5</sup><http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND>.

inversión. Rubro que creció 11% con respecto al año 2012 y por encima de los rubros de gasto. De los \$185,5 billones \$171,1 billones se financiaron con aportes de la Nación y \$14,4 billones, con recursos propios de las entidades descentralizadas.<sup>6</sup>

Figura 2. Gasto público



La infraestructura logística en Colombia es deficiente lo cual se ve reflejado en poca inversión del gasto público en este aspecto tan importante para la competitividad y economía del país lo que genera una amenaza para el proyecto debido a que los costos logísticos son mayores en comparación a otros países que tengan productos similares.

## 2.4 ANÁLISIS SOCIAL

El país actualmente se encuentra en un proceso de negociación para firmar un acuerdo de paz entre grupos al margen de la ley y el pueblo colombiano, de igual modo la situación del país ha mejorado en los últimos 10 años debido a que ha habido desmovilizaciones de grupos armados. Se percibe una mayor seguridad en

<sup>6</sup>DNP-DIFP, <http://www.minhacienda.gov.co/portal/pls/portal/docs/1/5886730.PDF>

las regiones impactando positivamente la alta inversión extranjera potencializando el desarrollo económico del país, sin embargo el país viene presentando paros frecuentes de sectores económicos como de Transportadores y Agrícolas siendo esto una Amenaza para el proyecto debido al aumento de los costos de los insumos lo que aumenta directamente la competitividad de la empresa.

## **2.5 ANÁLISIS DEMOGRÁFICOS**

En latino América los países más poblados son México, Brasil y Colombia en un tercer lugar quien ha venido presentando un rápido crecimiento de la población sin embargo el nivel de Emigración es alto (2 millones habitantes).

Colombia tiene una población total de 47.121.089 millones de habitantes donde el número de habitantes del departamento del Tolima es de 1.400.203 millones de habitantes.

### **2.5.1 Población regiones de Colombia**

Tabla 2. Población de Colombia por departamentos

N.º	Departamento	Población Cabecera	Población Resto	Población Total
1	 Bogotá	9.358.081	16.285	9.374.366
2	 Antioquia	4.833.995	1.387.747	6.299.886
3	 Valle del Cauca	3.899.773	574.311	4.520.166
4	 Cundinamarca	1.701.018	856.605	2.598.245
5	 Atlántico	2.267.493	106.187	2.403.027
6	 Santander	1.719.353	611.504	2.340.988
7	 Bolívar	1.556.554	468.967	2.049.083
8	 Nariño	814.726	866.129	1.701.840
9	 Córdoba	855.395	777.219	1.658.090
10	 Tolima	945.931	450.146	1.400.203
11	 Cauca	528.279	814.338	1.354.744
12	 Norte de Santander	1.029.550	291.174	1.332.335
13	 Boyacá	702.695	568.441	1.272.844
14	 Magdalena	886.094	337.687	1.235.425
15	 Huila	666.013	445.976	1.126.314
16	 Cesar	742.232	261.826	1.004.064
17	 Caldas	697.371	284.831	984.128
18	 Risaralda	728.845	207.070	941.283
19	 Meta	681.669	225.086	924.843
20	 La Guajira	478.170	396.350	902.386
21	 Sucre	546.367	280.388	834.927
22	 Quindío	485.928	69.878	558.934
23	 Chocó	238.079	247.466	490.327
24	 Caquetá	268.008	191.476	465.477
25	 Casanare	246.353	91.505	344.027
26	 Putumayo	158.431	174.816	337.054
27	 Arauca	158.072	95.493	256.527
28	 Guaviare	60.586	45.800	107.934
29	 San Andrés y Providencia	53.552	20.989	75.167
30	 Amazonas	27.679	46.020	74.541
31	 Vichada	28.166	38.571	68.575
32	 Vaupés	16.024	26.368	42.817
33	 Guainía	12.215	27.359	40.203
	 Colombia			47.121.089

Fuente: DANE Conciliación Censal, Estimaciones 2012 – Extraído Wikipedia.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_de\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Colombia)

## 2.6 ANÁLISIS LEGAL

Actualmente en Colombia se está tramitando reformas de ley que pueden impactar la empresa, es el caso la reforma tributaria lo cual afectaría el precio final del producto así como reformas de tipo laboral que afectaría los diferentes tipos de contratación y los costos de mano de obra de la empresa.

**2.6.1 Comercial.** El código de comercio regula las normas del derecho mercantil y las relaciones mercantiles existentes en Colombia.

Artículo 19, obligaciones de los comerciantes.

Es importante tener en cuenta que la regulación legal genera una seguridad y estabilidad para los inversionistas una vez se encuentre constituida y reglamentada la empresa.

### **2.6.2 Laboral**

- Según la ley 100 de 1993 – Talento Humano
- Artículo 1, 3, 8, 9, 10 del sistema de seguridad integral, conformación y destinación de los recursos, objeto sistema general de pensiones.
- Ley 776/ 2002
- Artículo 1 Derecho a las prestaciones
- Ley 1295 /1994
- Artículo 1, 2 Sistema general de riesgos profesionales

**2.6.3 Medio ambiente.** Ley 9/1979 Protección del medio ambiente.

Artículo 1 protección del medio ambiente

Artículo 3 para el control sanitario del uso del agua

**2.6.4 Comercio exterior.** El Ministerio de relaciones exteriores es el órgano encargado mantener relaciones diplomáticas y el ministerio de comercio exterior es el encargado de realizar los acuerdos comerciales con los diferentes países.

#### **2.6.4.1 Tratados comerciales**

- TLC E.E.U.U
- TLC Unión Europea
- Acuerdo de libre comercio EFTA
- TLC con Canadá
- Acuerdo comunidad andina - can
- Mercosur
- Acuerdo de Cooperación Caricom
- TLC México
- TLC Chile
- TLC Nicaragua
- Acuerdo alcance parcial con Venezuela
- Acuerdo de complementación económica con Cuba
- TLC Salvador, Guatemala y Honduras

Teniendo en cuenta que existen países donde el aceite vegetal es un producto altamente demandado se presenta una oportunidad asistir nuevos mercados.

## 2.7 MATRIZ DE IMPACTO

Tabla 3. Matriz de impacto

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONOMICO		
POLITICO		
SOCIAL		
LEGAL		

La mayoría de las variables analizadas representan oportunidades para el proyecto por las condiciones económicas, políticas y legales que pueden generar entorno favorable para el desarrollo de un proyecto de inversión en el sector agroindustrial. Sin embargo se evidencio una amenaza en el aspecto social principalmente a la poca infraestructura y a los diferentes problemas como protestas y paros.

## 3. MICROENTORNO

### 3.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

EL sector real el cual pertenece la empresa productora y comercializadora de aceite vegetal de aguacate es el Sector Agroindustrial, dentro de las actividades económicas CIIU se encuentra definida como 1030 Elaboración de Aceites y grasas vegetales y animales que a su vez pertenece a la división 10 Elaboración de Productos alimenticios y a la Actividad principal Industrias Manufactureras (Actividad D1522). Fuente – DANE.

### **3.1.1 Aceite vegetal de aguacate**

Sector agroindustrial

Actividad principal industria manufacturera

Grupo CIIU 1030

División 10

## **3.2 TOTAL SECTOR**

El departamento del Tolima cuenta con todos los pisos térmicos estando bien distribuidos, el piso térmico cálido es el más representativo con un área de 41.5% del total del departamento seguido entre templado y frío los cuales rodean casi 46% y el paramo y naval con 12.9%, es aquí donde se observa que el departamento al tener todos los pisos térmicos cuenta con gran riqueza para la explotación de sus tierras y en si tener a la agroindustria como una de las estrategias que el departamento debe orientar para contribuir a su desarrollo.<sup>7</sup>

La agricultura tolimense se encuentra básicamente conformado por cultivos transitorios, semipermanentes y permanentes; los primeros son aquellos cuyo ciclo de crecimiento es menor que un año, en el caso de los cultivos semipermanentes son todos aquellos sometidos a un periodo de rotación que no exceda a 5 años y finalmente los permanentes son los que el tiempo entre siembra y cosecha son durante varios años como el caso del Aguacate.

Los productos como el Aguacate, limón y mango han reportado un incremento porcentual en su producción por encima del promedio año tras año por efecto de la ampliación de áreas cosechadas y por las buenas tierras que posee el departamento, suficiente riego y la variedad climática.<sup>8</sup>

Tabla 4. Producción aguacate en el Tolima

---

<sup>7</sup> Documento Tolima en cifras – Gobernación del Tolima

<sup>8</sup> Secretaria de Desarrollo agropecuario, fedearroz, ica, BNA

PRONOSTICO DE COSECHA AGUACATE HASS NORTE DEL TOLIMA

INDICADORES/AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AGUACATE (Ton)	2.399,9	5.717,4	9.601,9	13.187,6	16.474,5	19.462,5	22.450,6
AREA COSECHADA (Ha)	204,0	486,0	816,2	1.121,0	1.400,4	1.654,4	1.908,4
AREA SEMBRADA (Ha)	1.322,0	1.621,0	1.994,1	2.367,1	2.740,2	3.113,2	3.486,3
RENDIMIENTO (Ton/Ha)	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8

Fuente: consejo nacional de Aguacate- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Es importante destacar la variación que tuvo el sector industrial en el 2011 principalmente jalonado por la minería y petróleo, sin embargo a partir del 2012 y 2013 se ha representado un decrecimiento significativo en el sector real.

#### 4. OFERTA DEL SECTOR

En el país la industria de grasas y aceites vegetales siempre ha estado concentrada en la soja, algodón y palma africana. Posteriormente, la etapa industrial incluye la extracción de los aceites crudos y otros subproductos que se utilizan en diferentes industrias, y la refinación.

Este es un sector que tiene un vínculo estrecho con industrias como alimentos para animales y jabonera donde a su vez La cadena también tiene vínculos con otras industrias como panificadora, confitería, chocolatería, farmacéutica y obviamente la de biocombustibles.

La industria colombiana se caracteriza por su especialización en los aceites de palma africana y la importancia del proceso de refinación del aceite para la generación de valor agregado.

En cuanto a la estructura del sector, se destacan dos asociaciones: la Asociación Colombiana de la Industria de Grasas & Aceites Comestibles (ASOCOINGRA) y la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA). La primera agrupa a 7 empresas (CI Saceites S.A, Del Llano S.A, Fanagra S.A, Grasco S.A, Lloreda S.A, Sigra S.A. y Team S.A.), las cuales concentran el 70% de las ventas de aceites y grasas comestibles. Estos productos tienen como materia prima principal el aceite crudo de palma y aceite de palmiste (de origen nacional), el aceite de soja y de girasol (importados). Aunque Colombia importa normalmente aceite crudo de palma y de palmiste, las exportaciones de estos son muy superiores. De forma contraria sucede con el aceite de soja.

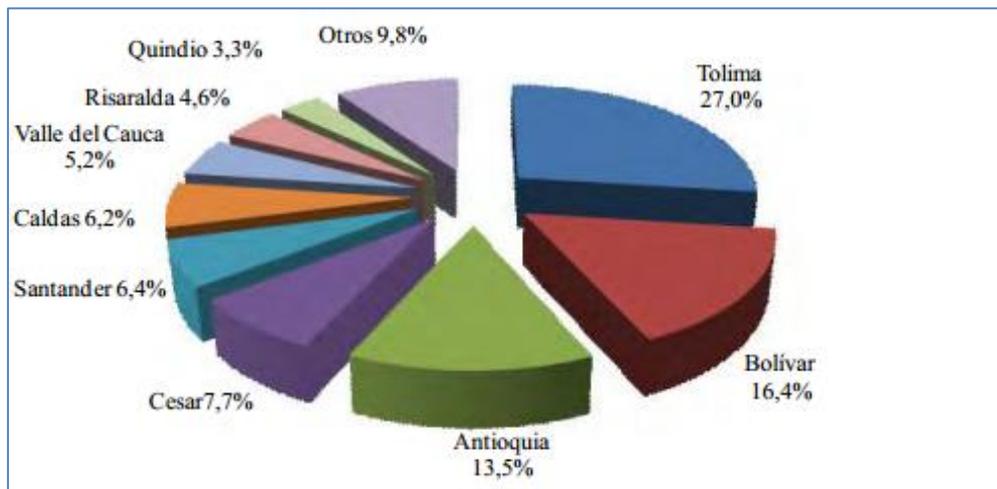
#### **4.1 DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA**

Figura 3. Cultivo de aguacate Departamento Tolima



En Colombia hay sembradas 21801 hectáreas de aguacate distribuidas así: nativos o criollos 10645 hectáreas que corresponden al 49% del área, 5696 hectáreas de aguacate Hass que corresponden al 26% y 5460 hectáreas de aguacates pieles verdes que hacen el 25% restante. (Fuente: Consejo nacional del aguacate de Colombia).

Figura 4. Participación departamental en la producción de aguacate, 2010



OFERTA: Informe sectorial: Aceites y Grasas – Factor Dinero  
[www.factor diner o.com](http://www.factor diner o.com).

**D > O** —————> teniendo en cuenta que el sector Industrial de Grasas y aceites vegetales no se encuentran en punto de equilibrio se puede determinar que existe una demanda insatisfecha en este tipo de productos, sin embargo hay que tener en cuenta que los pocos actores que existen en el mercado colombiano son catalogados como grandes empresas.

## 5. DEMANDA DEL SECTOR ACEITE VEGETAL DE AGUACATE

Tabla 5. Consumo mundial per cápita de aguacate 2001 - 2011

**Consumo aparente per cápita, 30 principales países con mayor consumo aparente de aguacate per cápita y sus tasas de crecimiento promedio anual, 2001 - 2011**

Rk	País	Kilo	Tasa de crecimiento promedio anual 2001-2011	Rk	País	Kilo	Tasa de crecimiento promedio anual 2001-2011
1	República Dominicana	25,9	8,5	16	Dominica	3,9	-3,8
2	Chile	19,3	10,6	17	Suecia	3,5	17,0
3	Granada	16,4	0,0	18	Noruega	3,4	19,5
4	Lituania	9,7	35,2	19	Australia	3,1	4,9
5	Países Bajos	7,4	27,5	20	Santa Lucía	3,1	4,4
6	México	7,0	-2,1	21	Timor-Leste	3,1	10,1
7	Rwanda	6,9	14,6	22	Camerún	2,9	-1,0
8	Samoa	6,5	1,5	23	Francia	2,7	4,8
9	Guatemala	6,4	11,9	24	Venezuela	2,5	3,5
10	Costa Rica	5,4	-1,7	25	España	2,5	10,1
11	Congo	5,3	4,4	26	Estados Unidos	2,4	8,8
12	Haití	4,7	-0,1	27	Canadá	2,3	17,4
13	Dinamarca	4,5	16,8	28	Barbados	2,3	2,3
14	Colombia	4,4	2,5	29	Nueva Zelanda	2,3	4,3
15	Perú	4,3	2,2	30	Paraguay	2,3	0,1
					<b>Mundo</b>	<b>0,7</b>	<b>3,4</b>

Fuente: Trade Map, FAO Stat y Banco Mundial. Cálculos del autor.

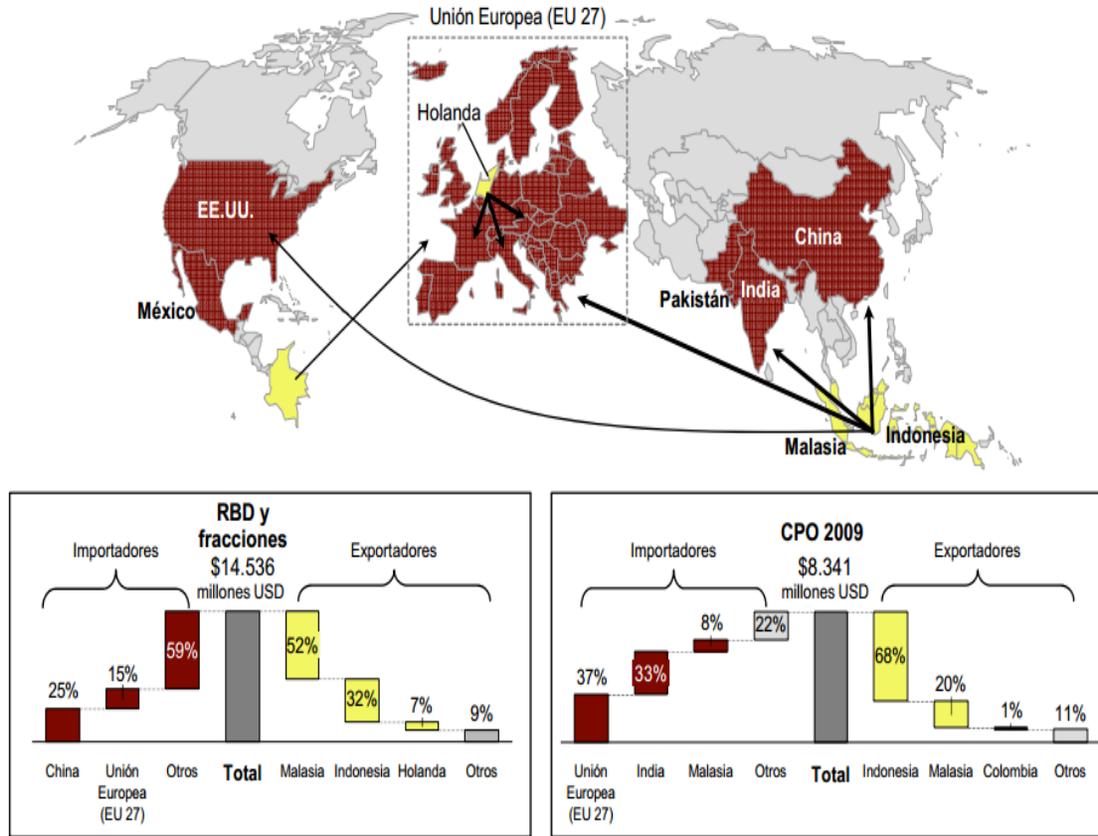
El consumo del aguacate en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo en el mundo convirtiéndose en uno de los mercados del sector de alimentos con mayor dinámica, entre el 2001 y 2011 tuvo un crecimiento del 39.9% en el consumo per cápita mundial, donde los países mas demandantes son México, estados unidos, chile, república dominicana e indonesia. En el caso de Colombia es uno de los países con mayor consumo aparente (2011 – 202 mil toneladas demandadas).<sup>9</sup>

Según datos de la Camara de Comercio de Ibagué existen 1662 establecimientos de alojamiento y alimentacion registrados los cuales seran demanda potencial para el producto de aceite de aguacate.

## 6. COMPORTAMIENTO DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE ACEITE VEGETAL EN EL MUNDO

<sup>9</sup> Tomado pagina web - [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_171.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_171.pdf)

Figura 5. Comercio Internacional de Aguacate

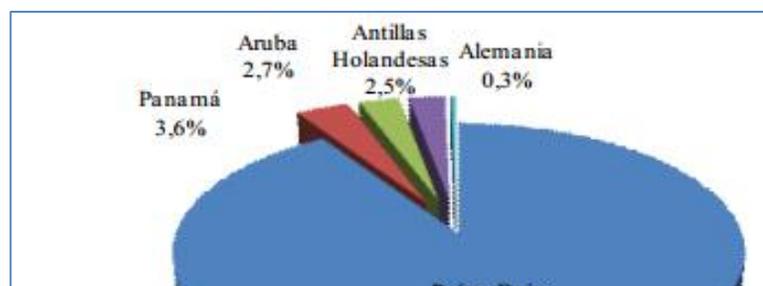


Fuente: Trademap, reportes a agosto de 2010

La demanda de aceite vegetal ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años en países como china y la unión europea es por esta razón que Colombia es un país productor de aceite y grasas vegetales.

A nivel global el sector presenta crecimiento sostenido y oportunidades por la demanda de aceites vegetales. Es de destacar que el mayor incremento en la oferta proviene de país asiático como indonesia y malasia.

Figura 6. Demanda aceites vegetales en el mundo



**7. ESTABLECIMIENTO DE LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA EN COLOMBIA**

Tabla 6. Participación industria manufacturera

2012

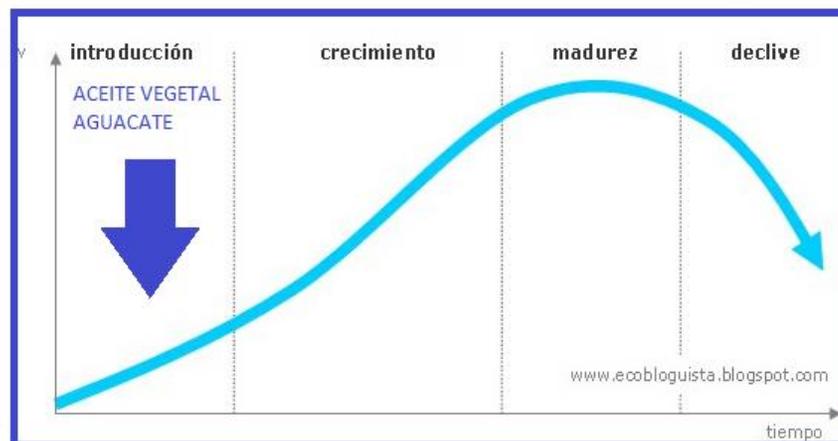
Grupo industrial CIIU Rev.3	Descripción	Producción bruta (miles de millones \$)	Part. %
<b>Total</b>	<b>17 grupos</b>	<b>161.762</b>	<b>80,4</b>
232	Fabricación de productos de la refinación del petróleo <sup>1/</sup>	46.289	23,0
242	Fabricación de otros productos químicos	15.802	7,8
159	Elaboración de bebidas	11.169	5,5
154	Elaboración de productos de molinería, almidones	9.592	4,8
269	Fabricación de productos minerales no metálicos ncp	8.996	4,5
241	Fabricación de sustancias químicas básicas	8.391	4,2
151	Producción, procesamiento y conservación de carne y pescado	7.506	3,7
252	Fabricación de productos de plástico	7.140	3,5
210	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	6.239	3,1
153	Elaboración de productos lácteos	6.164	3,1
158	Elaboración de otros productos alimenticios	6.130	3,0
271	Industrias básicas de hierro y de acero	5.878	2,9
181	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	5.441	2,7
341	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	4.632	2,3
272	Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos	4.319	2,1
152	Procesamiento de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	4.079	2,0
157	Ingenios, refineries de azúcar y trapiches	3.994	2,0

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera  
1/ Incluye la actividad de mezcla de combustibles

El número de establecimientos productores de aceite vegetal en Colombia es de 152 con una producción que asciende a los 4.079 miles de millones aportando al PIB industrial el 2%.

## 7.1 CICLO DE VIDA ACEITES VEGETALES

Figura 7. Ciclo de vida de los aceites vegetales



## 7.2 INDUSTRIA MANUFACTURERA

Según la Encuesta de la Industria Manufacturera 2012 fuente DANE, Para el desarrollo de sus actividades en 2012, el sector industrial ocupó 675.683 personas, de las cuales 387.017 correspondían a personal contratado a término indefinido. La producción bruta del sector, incluyendo los establecimientos de mezcla de combustibles, ascendió a \$201,3 billones, de los cuales el 80,4% se concentró en 17 de los 66 grupos industriales. El valor agregado alcanzó un monto de \$78,1 billones.

De acuerdo con el tamaño de los establecimientos cubiertos por la EAM3, 83,7% de las plantas industriales en 2012 emplearon menos de 100 personas; 14,1% entre 100 a 500 personas y el restante 2,2% ocupó más de 500 personas.<sup>10</sup>

### 7.3 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS

Según cámara de comercio de Ibagué, no existe registro de ningún establecimiento dedicado a la agroindustria a partir del aguacate.

Tabla 7. Producción total industria manufacturera en Colombia

2012			
Grupo industrial CIIU Rev.3	Descripción	Producción bruta (miles de millones \$)	Part. %
<b>Total</b>	<b>17 grupos</b>	<b>161.762</b>	<b>80,4</b>
152	Procesamiento de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	4.079	2,0
157	Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches	3.994	2,0

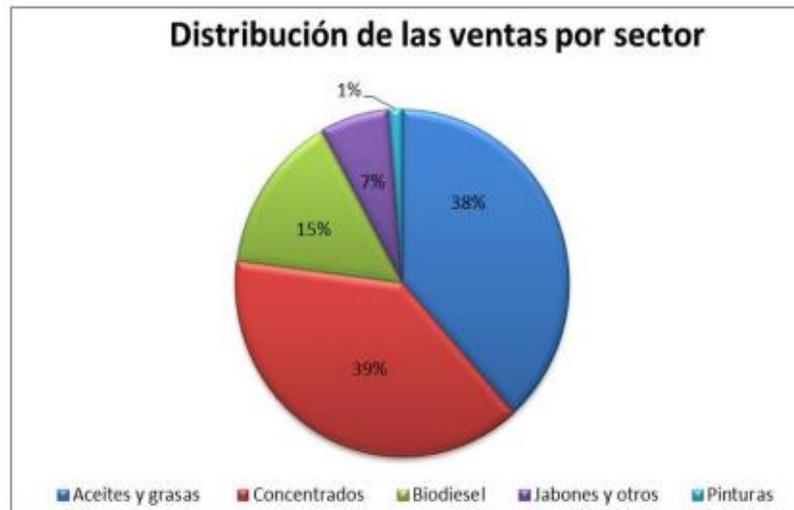
Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera  
1/ Incluye la actividad de mezcla de combustibles

El número de establecimientos productores de aceite vegetal en Colombia es de 152 con una producción que asciende a los 4.079 miles de millones aportando al PIB industrial el 2%.

### 7.4 PROMEDIO VENTAS SECTOR

<sup>10</sup>[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet\\_eam\\_2012p.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2012p.pdf)

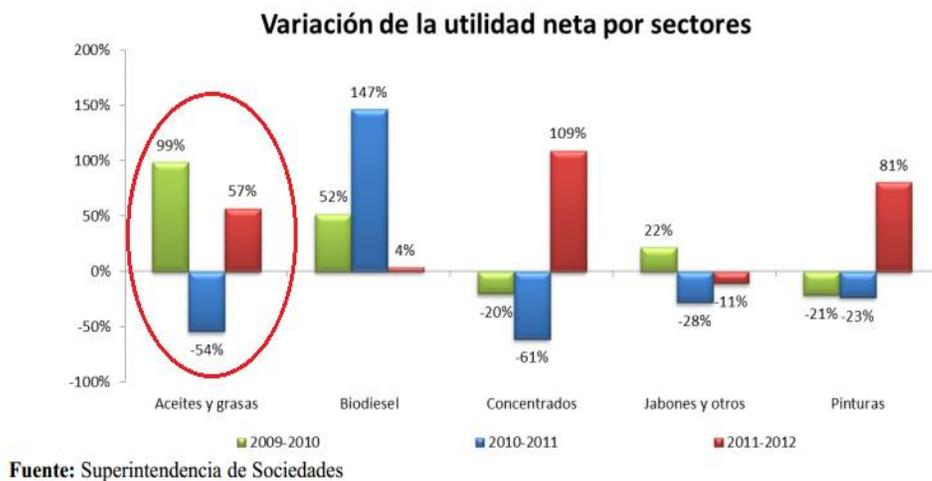
Figura 8. Distribución de las ventas del sector de aceites y grasas



Fuente: Superintendencia de Sociedades.\*Empresas vigiladas.

Del sector industrial de aceites el 38% de participación corresponde a aceites y grasas, teniendo en cuenta que para el año 2010 – 2011 el sector de aceites y grasas decreció en un 54% en las utilidades netas, se observo un crecimiento significativo para el año 2012 con una variación porcentual del 57%.<sup>11</sup>

Figura 9. Variación de las utilidades por sectores 2009 - 2012



<sup>11</sup>Fuente: Superintendencia de Sociedades - fedepalma.

## 7.5 COMPETIDORES

Tabla 8. Principales competidores

Empresas	Producto	Precio 250 ml	Promoción Por litro	Distribución	Ventajas competitivas de la empresa	Ubicación geográfica
	Aceite vegetal de aguacate	\$10.000	\$30.000	En establecimientos comerciales	Ubicación geográfica	Medellín
	Aceite virgen para la salud y belleza.	\$50.000	\$ 150.000	Servicio de entrega puerta a puerta	I + D Equipo multidisciplinario	Bogotá
	Todo tipo de Aceites Vegetales	\$ 15.000	\$60.000	En establecimientos comerciales	Variedad de productos	Bogotá
	aceite de oliva extra virgen y aceite de palta	U\$ 30	U\$ 100	Servicio de entrega puerta a puerta	calidad	Chile

## **8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **8.1 METODOLOGÍA**

Se pretende realizar el plan de negocios con el fin de identificar la viabilidad de la empresa agroindustrial de aceite vegetal de aguacate para la industria alimenticia.

### **8.2 TIPOS DE FUENTES**

PRIMARIA: la recolección de la información se realizara a través de encuestas dirigidas al consumidor con el propósito de tener una información detallada de las variables del estudio.

SECUNDARIAS: el análisis documental se realizara en información real de fuentes especializadas y estudios socioeconómicos del sector productor e industrial.

### **8.3 PRESEGMENTACIÓN**

Se analizaran tres segmentos de negocio con el fin de determinar cuál será la más apropiada para la producción y comercialización de aceite vegetal de aguacate, como primera fase del proyecto.

- Industria alimenticia

### **8.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se usara en el desarrollo del plan de negocio es Investigación concluyente e investigación de monitoreo de desempeño, la primera con el fin de poder evaluar y seleccionar un curso de acción en el momento de determinar el mercado potencial del producto implementando estrategias que permitan tener un punto diferenciador de la competencia y su vez sea una empresa atractiva para el cliente, en este caso se utilizan herramientas descriptivas como las encuestas, cabe resaltar que las encuestas se realizaran en la ciudad de Ibagué; siendo analizada con el fin de establecer estrategias de mercadeo con el objeto de identificar las necesidades de los clientes.

Una vez seleccionado el curso de acción e implantado el programa de mercadeo se requiere la investigación de monitoreo de desempeño como herramienta de control de programas de mercadeo de acuerdo con los planes de ventas, participación de mercado, utilidades y rendimientos sobre la inversión.

## 8.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO

### Ibagué

De acuerdo con la cámara de comercio de Ibagué los hoteles y restaurantes renovados hasta el año 2013 hacen a 1.659 establecimientos. Y una población total en Ibagué de 584.209 del cual se tomara en cuenta los estratos socioeconómicos 4,5 y 6 la cual representan el 11% de la población total, el cual está representado en 60.302 habitantes.

### MUESTRA HOTELES Y RESTAURANTES

n= 83

### MUESTRA HOGARES - HABITANTES

n= 50

n= 133, 83 aplicadas a los hoteles y restaurantes y 50 a un habitante por hogar. Teniendo en cuenta que las encuestas se realizaran en Ibagué se pretende perfilar a los encuestados para obtener información verídica que permita desarrollar estrategias asertivas para el producto final.

El perfil de los hoteles y restaurantes a los cuales se les va a aplicar las encuestas son establecimientos comerciales enfocados a estratos 4, 5 y 6 además como turistas de negocios y turistas extranjeros como por ejemplo el hotel estelar, hotel dan Combeima, Ecoestar y en el caso de restaurantes AltaVista, Ricota y cuzco, además como restaurantes vegetarianos tal como Mixer.

Las 50 encuestas están representadas en un habitante por hogar en los estratos socioeconómicos 4,5 y 6 de la ciudad de Ibagué, De igual manera el perfil de los habitantes por hogar que se van a encuestar son personas que pertenecen en los estratos 4,5 y 6 con una edad mayor a 25 años con ideologías de alimentación sana y orgánica.

Tabla 9. Variables

<p><b>Variables del estudio (9)</b></p>	<p><b>Usos producto</b>  <b>Participación porcentual 10%</b>                      Se pretende determinar que industria le da mayor uso al producto.</p>
<p><b>PRECIO</b>  <b>Participación porcentual 20%</b>                      Se pretende encontrar el precio adecuado para comercializar el producto en el mercado.</p>	<p><b>FORMAS DE PAGO</b>  <b>Participación porcentual 5%</b>                      Se pretende determinar las formas de pago adecuadas preferidas por los consumidores finales.</p>
<p><b>CALIDAD</b>  <b>Participación porcentual 5%</b>                      Se pretende determinar la importancia que el consumidor le da a la calidad del producto.</p>	<p><b>DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS</b>  <b>Participación porcentual 10%</b>                      Se pretende determinar cuáles son los tamaños mas comprados en la industria.</p>
<p><b>DISEÑO</b>  <b>Participación porcentual 10%</b>                      Se pretende determinar cuáles son los aspectos más importantes en el diseño del producto.</p>	<p><b>HÁBITOS DE COMPRA</b>  <b>Participación porcentual 30%</b>                      Se pretende determinar el diseño de la estrategia para promoción y distribución del producto.</p>
<p><b>BENEFICIOS PRODUCTO</b>  <b>Participación porcentual 5%</b>                      Se pretende determinar el beneficio principal por el cual el consumidor finar adquiere el producto.</p>	<p><b>FRECUENCIA DE USO DEL PRODUCTO</b>  <b>Participación porcentual 5%</b></p>

## 8.6 ENCUESTAS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

### PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE ACEITE VEGETAL DE AGUACATE PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

#### ENCUESTA

1. Nombre del Establecimiento \_\_\_\_\_
2. Dirección \_\_\_\_\_
3. teléfono \_\_\_\_\_ ciudad \_\_\_\_\_
4. En su establecimiento utilizan Aceites vegetales de girasol, soja, coco, aguacate entre otros?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
5. En que presentación utilizan el Aguacate?  
Fruta Aguacate \_\_\_\_\_ aceite vegetal de aguacate \_\_\_\_\_ otro cual? \_\_\_\_\_
6. Si no utilizan el aceite de aguacate estaría interesado en utilizarlo?  
Si\_\_\_ No\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_
7. Con que frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?  
Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
8. ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?  
Grandes y pequeños almacenes \_\_\_ Tiendas especializadas \_\_\_\_\_  
En internet \_\_\_\_\_ Vendedores \_\_\_\_\_ Intermediarios \_\_\_\_\_  
Supermercados \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. ¿Qué cantidad de aguacate compran sea fresco o en aceite vegetal?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Qué tamaño prefiere para su producto?  
250 ml \_\_\_\_\_ 500 ml \_\_\_\_\_ 1 litro \_\_\_\_\_ 5 litros \_\_\_\_\_ Un galón \_\_\_\_\_
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de 500 ml?  
Entre (14.000) y (25.000) \_\_\_\_\_  
Entre (26.000) y (35.000) \_\_\_\_\_  
Entre (36.000) y (49.000) \_\_\_\_\_  
Más de (50.000) \_\_\_\_\_

**12.** Como le gustaría pagar pedido?

Efectivo\_\_\_\_ Opción de crédito\_\_\_\_ Facilidad pagos virtuales\_\_\_\_  
Tarjetas de crédito\_\_\_\_

**13.** Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?

Diseño \_\_\_\_ Precio \_\_\_\_ Color \_\_\_\_ Olor \_\_\_\_ Sabor \_\_\_\_  
Su material \_\_\_\_ Tamaño \_\_\_\_ Durabilidad \_\_\_\_ Funcionalidad \_\_\_\_  
Se ve de buena calidad\_\_\_\_ Se acomoda a las necesidades de mi familia \_\_\_\_  
Ninguna de las anteriores \_\_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## 8.7 ENCUESTA PERSONAS NATURALES

### PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE ACEITE VEGETAL DE AGUACATE PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

#### ENCUESTA

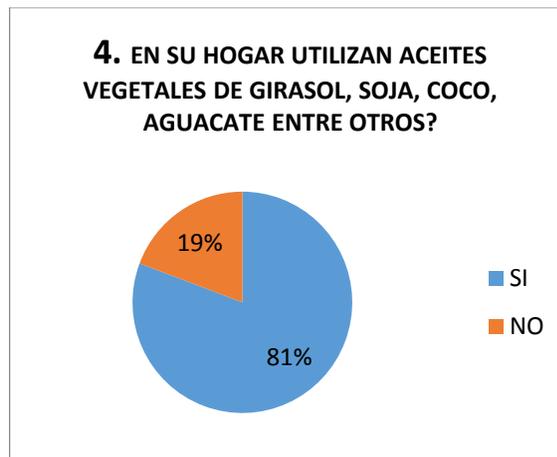
1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Dirección \_\_\_\_\_
3. teléfono \_\_\_\_\_ ciudad \_\_\_\_\_
4. En que presentación utiliza el Aguacate?  
Fruta Aguacate \_\_\_\_\_ aceite vegetal de aguacate \_\_\_\_\_ otro cual? \_\_\_\_\_
5. Si no utilizan el aceite de aguacate estarían dispuestos a utilizarlo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_
6. Con que frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?  
Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
7. ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?  
Grandes y pequeños almacenes \_\_\_\_\_ Tiendas especializadas \_\_\_\_\_  
En internet \_\_\_\_\_ Vendedores \_\_\_\_\_ Intermediarios \_\_\_\_\_  
Supermercados \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
8. ¿Qué cantidad de aguacate compran sea fresco o en aceite vegetal?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Qué tamaño prefiere para su producto?  
250 ml \_\_\_\_\_ 500 ml \_\_\_\_\_ 1 litro \_\_\_\_\_ 5 litros \_\_\_\_\_ Un galón \_\_\_\_\_
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de 500 ml?  
Entre (14.000) y (25.000) \_\_\_\_\_  
Entre (26.000) y (35.000) \_\_\_\_\_  
Entre (36.000) y (49.000) \_\_\_\_\_  
Más de (50.000) \_\_\_\_\_
11. Como le gustaría pagar pedido?  
Efectivo \_\_\_\_\_ Opción de crédito \_\_\_\_\_ Facilidad pagos virtuales \_\_\_\_\_  
Tarjetas de crédito \_\_\_\_\_
12. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?

Diseño \_\_\_\_ Precio \_\_\_\_ Color \_\_\_\_ Olor \_\_\_\_ Sabor \_\_\_\_  
Su material \_\_\_\_ Tamaño \_\_\_\_ Durabilidad \_\_\_\_ Funcionalidad \_\_\_\_  
Se ve de buena calidad \_\_\_\_ Se acomoda a las necesidades de mi familia \_\_\_\_  
Ninguna de las anteriores \_\_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## 9. ANÁLISIS

Se utilizó un instrumento de recolección de datos de Objetivo claro que fue aplicado a 83 Establecimientos comerciales y 50 personas para un total de la muestra de 133 Encuestas aplicadas, los cuales fueron seleccionados de manera No probabilística por Conveniencia.

Figura 10. En su hogar utilizan aceites vegetales de girasol, soja, coco, aguacate entre otros?



Fuente: Autor – Encuestas Ibagué.

El 83% de los encuestados utilizan para sus hogares y establecimientos aceites vegetales de girasol, soja, coco, aguacate entre otros donde podemos encontrar una alta participación en un 81% por parte de los establecimientos y un 86% en los hogares lo cual es muy relevante para el proyecto, contrastando con una baja participación del total de encuestados que no utilizan estos productos.

Tabla 10. En qué presentación utiliza el aguacate

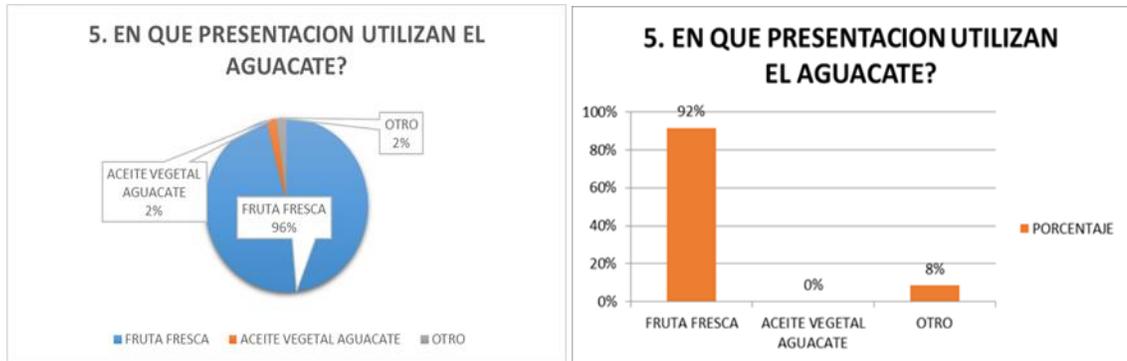
5. EN QUE PRESENTACION UTILIZAN EL AGUACATE?					5. EN QUE PRESENTACION UTILIZAN EL AGUACATE?				
	FRUTA FRESCA	ACEITE VEGETAL	OTRO	TOTAL		FRUTA FRESCA	ACEITE VEGETAL	OTRO	TOTAL
HOGARES	48	1	1	50	ESTABLECIMIENTOS	76	0	7	83
PORCENTAJE	96%	2%	2%	100%	PORCENTAJE	92%	0%	8%	100%

Fuente: Autor – Encuestas Ibagué.

El 92% de los establecimientos encuestados utilizan la fruta fresca de Aguacate así como un 96% de personas, el 2% del total de las encuestas aplicadas en los hogares utilizan el aguacate en otras presentaciones como cremas y shampus mientras el 2% utilizan aceite vegetal de aguacate; mientras en los establecimientos no utilizan

aceite vegetal por motivos de desconocimiento de un producto como este lo cual es una ventaja para el proyecto.

Figura 11. En qué presentación utilizan el aguacate



Teniendo en cuenta que la mayoría de encuestados en los dos segmentos de mercado tuvieron una tendencia por la fruta fresca ya que los restaurantes y hogares es muy común el uso de esta fruta como acompañamiento de almuerzos y cenas, es importante resaltar que muchas de las personas encuestadas en los establecimientos se les realizó preguntas de por qué no usan el aceite en sus establecimientos y la mayoría con quienes se logró entablar una conversación después de aplicada la encuesta afirmaban que por desconocimiento del producto y por qué asumían que sus costos son muy elevados pero que si en algún momento llegara a sus hoteles un producto tan novedoso como este no dudarían en usarlo si es de buena calidad.

Tabla 11. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?

6. SI NO UTILIZAN EL ACEITE VEGETAL DE AGUACATE ESTARIA INTERESADO EN UTILIZARLO?			
	SI	NO	TOTAL
HOGARES	44	6	50
PORCENTAJE	88%	12%	100%

Figura 12. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?

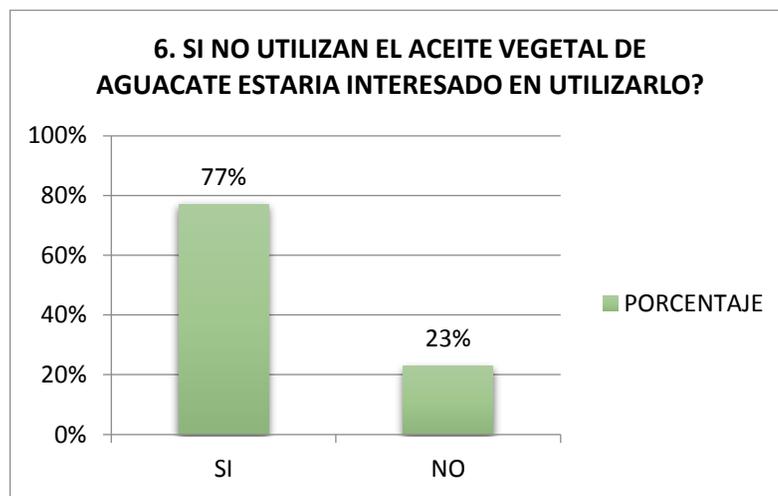


Como se puede observar el 88% en los hogares y 77% de los establecimientos encuestados están interesados en utilizar el aceite vegetal de aguacate.

Tabla 12. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?

6. SI NO UTILIZAN EL ACEITE VEGETAL DE AGUACATE ESTARIA INTERESADO EN UTILIZARLO?			
	SI	NO	TOTAL
ESTABLECIMIENTOS	64	19	83
PORCENTAJE	77%	23%	100%

Figura 13. Si no utilizan el aceite vegetal de aguacate estaría interesado en utilizarlo?



Fuente: Autor – Encuestas Ibagué.

Tabla 13. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?

7. CON QUE FRECUENCIA USTED ADQUIERE ESTE INSUMO Y/O PRODUCTO					
HOGARES	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	OTRO	TOTAL
	26	18	3	3	50
PORCENTAJE	52%	36%	6%	6%	100%

Figura 14. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?

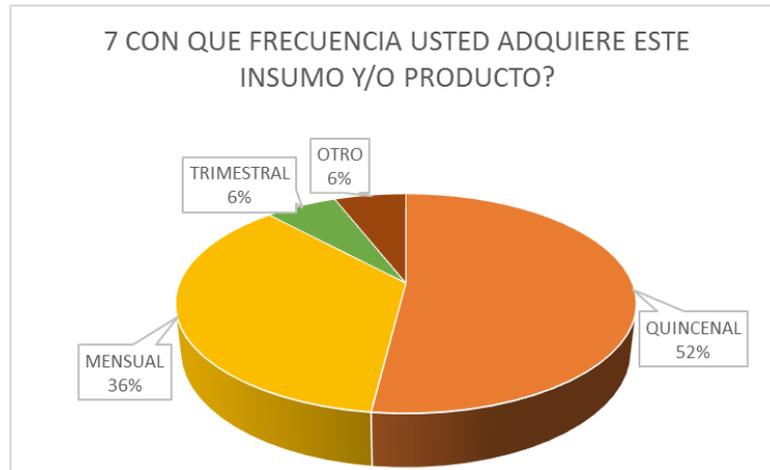
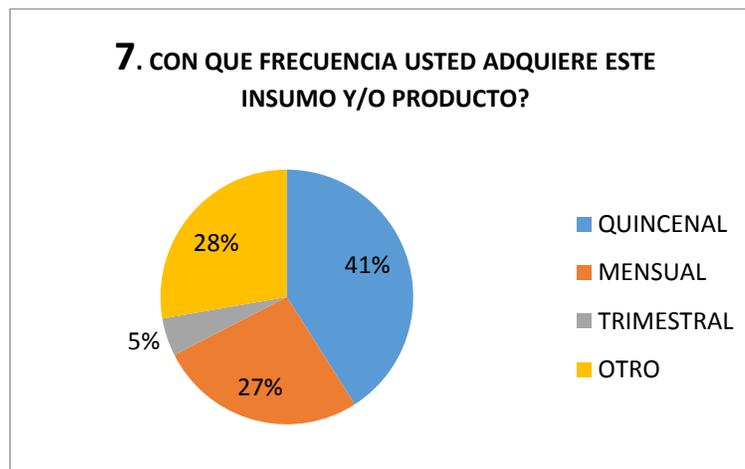


Tabla 14. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?

7. CON QUE FRECUENCIA USTED ADQUIERE ESTE INSUMO Y/O PRODUCTO					
ESTABLECIMIENTOS	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	OTRO	TOTAL
	34	22	4	23	83
PORCENTAJE	41%	27%	5%	28%	100%

Figura 15. Con qué frecuencia usted adquiere este insumo y/o producto?



Fuente: Autor – Encuestas Ibagué.

Como se puede observar del total de los encuestados en el segmento Establecimientos la frecuencia de adquirir estos productos es quincenal 41%, mensual 27%, otra 28% y un 5% mientras que en segmento hogares la frecuencia es quincenal 52%, mensual 36%, trimestral 6% y otro 6%. Se pretende que esta información pueda utilizarse en los tiempos de frecuencia de producción del producto final en el mercado potencial.

Tabla 15. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

8. DONDE LE GUSTARIA PODER ADQUIRIR ESTE PRODUCTO?					
	SUPERMERCADOS	GRANDES Y PEQUEÑOS ALMACENES Y DOMICILIO	VARIOS	TODOS	TOTAL
HOGARES	11	11	23	5	50
PORCENTAJE	22%	22%	46%	10%	100%

Figura 16. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

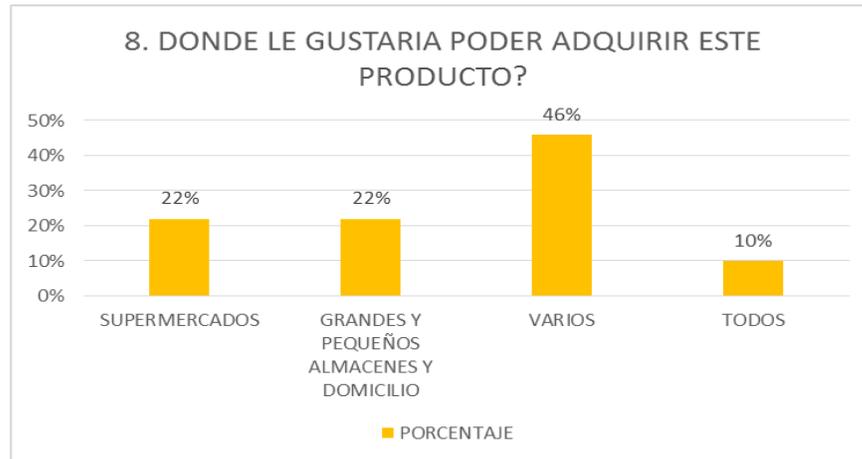
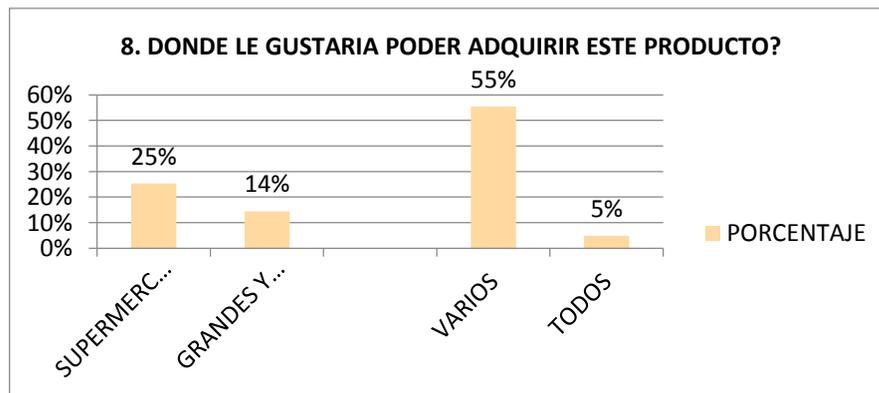


Tabla 16. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

8. DONDE LE GUSTARIA PODER ADQUIRIR ESTE PRODUCTO?					
	SUPERMERCADOS	GRANDES Y PEQUEÑOS ALMACENES Y DOMICILIO	VARIOS	TODOS	TOTAL
ESTABLECIMIENTOS	21	12	46	4	83
PORCENTAJE	25%	14%	55%	5%	100%

Figura 17. Dónde le gustaría poder adquirir este producto?



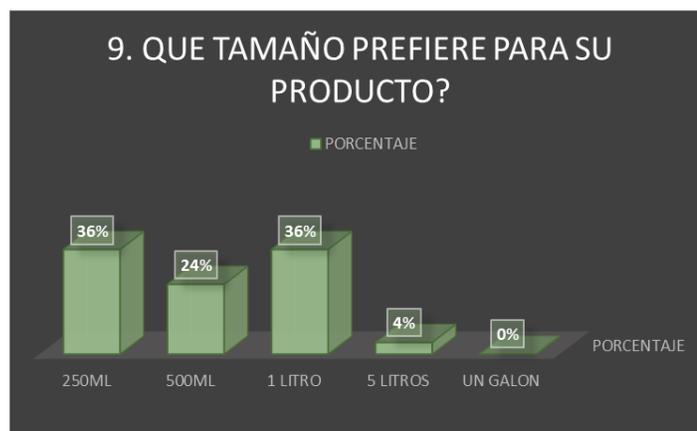
Fuente: Autor – Encuestas Ibagué

Como se puede observar Del total de encuestados el 36% le gustaría adquirir el aceite vegetal de aguacate en supermercados, donde los más interesados son los establecimientos con un 25% mientras los un 22%. El 22% de los hogares les gustaría adquirirlo de diferentes maneras (tiendas, internet, supermercado, domicilio, intermediario etc.), el 46% le gustaría adquirirlo en varios lugares y el 5% en todos los lugares incluyendo vendedores. Mientras en los establecimientos prefieren adquirir como segunda opción después de los supermercados antes mencionados en varios lugares 55% y en grandes y pequeños almacenes y domicilio 14%.

Tabla 17. Qué tamaño prefiere para su producto?

9. QUE TAMAÑO PREFIERE PARA SU PRODUCTO?						
HOGARES	250ML	500ML	1 LITRO	5 LITROS	UN GALON	TOTAL
	18	12	18	2	0	50
PORCENTAJE	36%	24%	36%	4%	0%	100%

Figura 18. Qué tamaño prefiere para su producto?

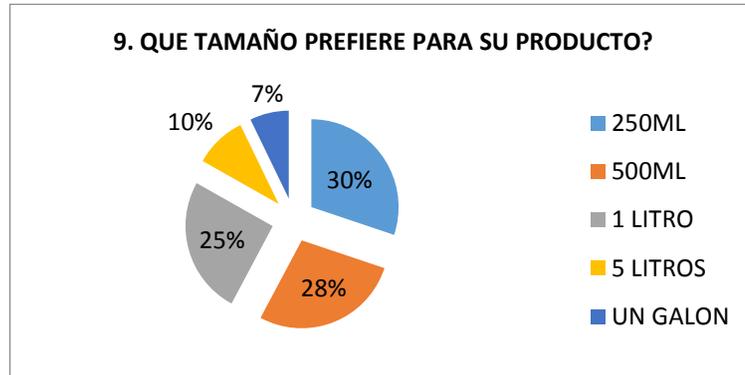


Teniendo en cuenta que del total de hogares encuestados 50, un porcentaje mayor de la mitad prefieren un tamaño para su producto de 36% 250 ml y el otro 36% en litro, el 24% prefiere 500 mil y tan solo el 4% prefieren en litros.

Tabla 18. Qué tamaño prefiere para su producto?

9. QUE TAMAÑO PREFIERE PARA SU PRODUCTO?						
ESTABLECIMIENTOS	250ML	500ML	1 LITRO	5 LITROS	UN GALON	TOTAL
	25	23	21	8	6	83
PORCENTAJE	30%	28%	25%	10%	7%	100%

Figura 19. Qué tamaño prefiere para su producto?



Fuente: Autor – Encuestas Ibagué.

Los establecimientos – hoteles prefieren para su producto un tamaño de 250 ml un porcentaje del 30% un porcentaje del 28% 500 ml, el 25% prefieren de a 1 litro, mientras tan solo el 10% prefieren 5 litros; como se puede observar es mayor el porcentaje en litros para establecimientos que en los hogares ya que los hoteles manejan inventarios según el tránsito de personas al día mientras que en los hogares son solamente el grupo familiar y es más representativo los 250 ml y los 500 ml.

Tabla 19. Cuánto estaría dispuesto a pagar?

10. CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR?					
	ENTRE \$14.000 Y \$25.000	ENTRE \$26.000 Y \$35.000	ENTRE \$36.000 Y \$49.000	MAS DE \$50.000	TOTAL
HOGARES	40	9	1	0	50
PORCENTAJES	80%	18%	2%	0%	100%

Figura 20. Cuánto estaría dispuesto a pagar?

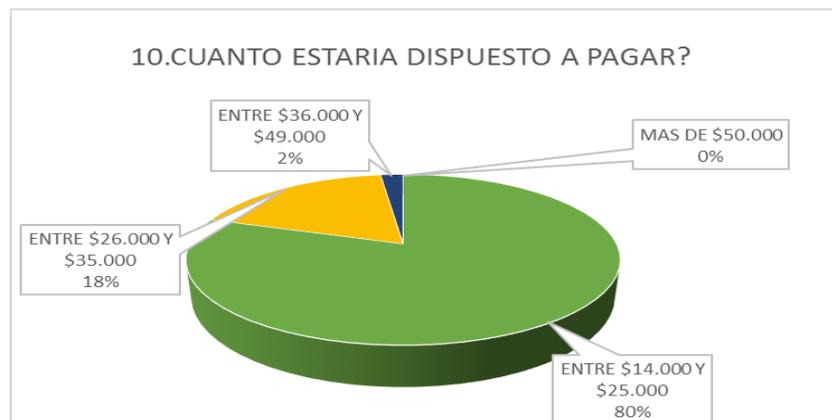
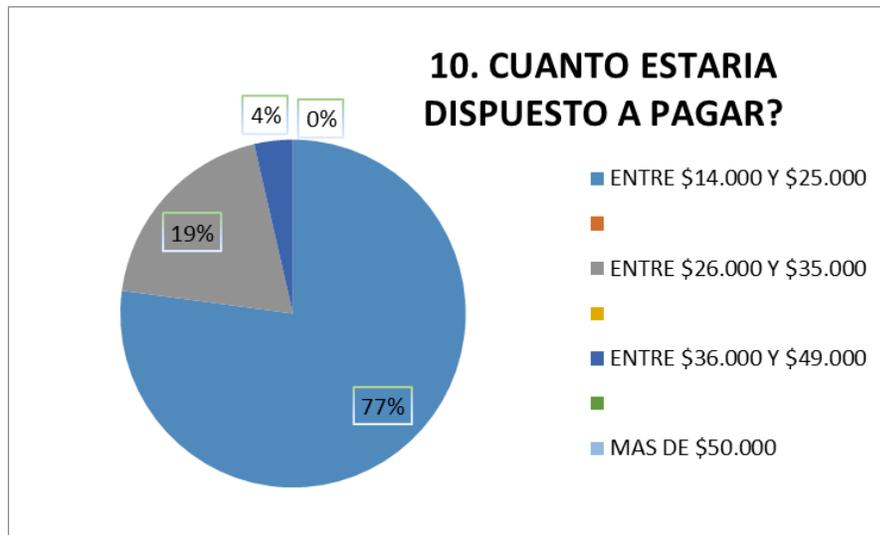


Tabla 20. Cuánto estaría dispuesto a pagar?

10. CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR?					
	ENTRE \$14.000 Y \$25.000	ENTRE \$26.000 Y \$35.000	ENTRE \$36.000 Y \$49.000	MAS DE \$50.000	TOTAL
ESTABLECIMIENTOS	64	16	3	0	83
PORCENTAJES	77%	19%	4%	0%	100%

Figura 21. Cuánto estaría dispuesto a pagar?



Fuente: Autor – Encuestas Ibagué.

Como se puede observar en las gráficas los mayores porcentajes en los establecimientos el 77% de los encuestados está dispuesto a pagar un valor entre \$14.000 y \$25.000. 19% están dispuestos a pagar entre \$26.000 y \$35.000 y 0% está dispuesto a pagar más de \$50.000 por el producto, de otra parte los hogares quienes el 80% del total de encuestados está dispuesto a pagar un valor entre \$14.000 y \$25.000. El 18% están dispuestos a pagar entre \$26.000 y \$35.000, el 2% entre \$36.000 y \$49.000 y el 0% más de \$50.000 pesos.

Tabla 21. Cómo le gustaría pagar su pedido?

11. COMO LE GUSTARIA PAGAR SU PEDIDO?					
	EFFECTIVO	OPCION CREDITO	TARJETA CREDITO	PAGO VIRTUAL	TOTAL
HOGARES	39	9	2	0	50
PORCENTAJES	78%	18%	4%	0%	100%

Figura 22. Cómo le gustaría pagar su pedido?

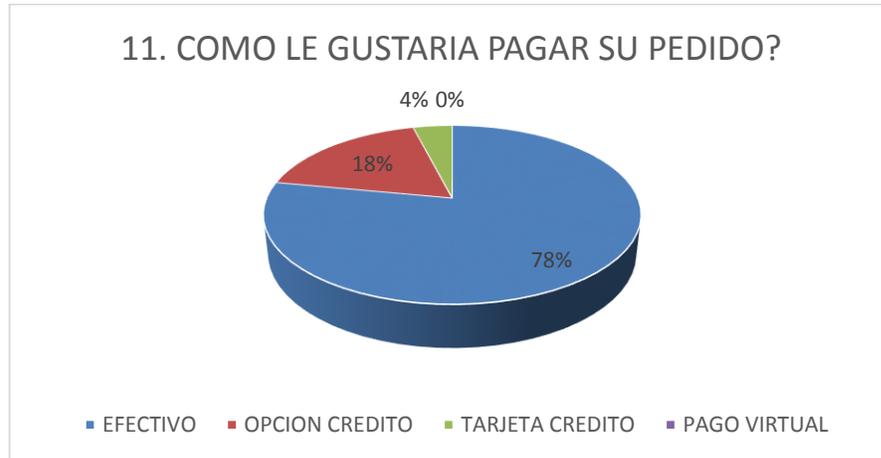
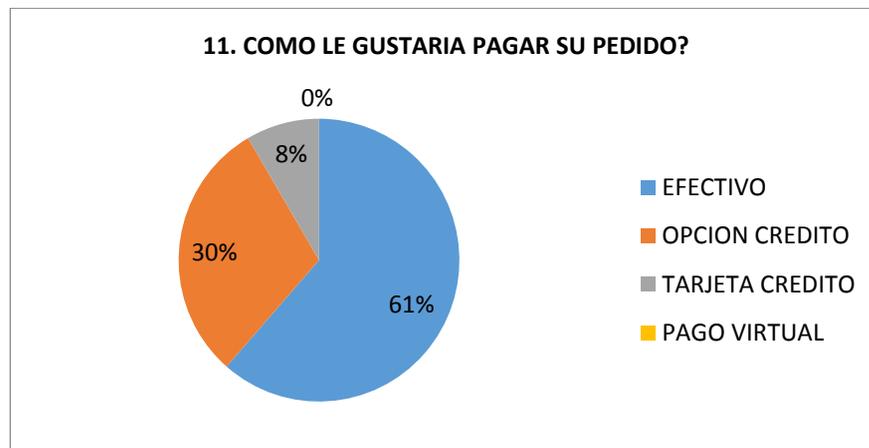


Tabla 22. Cómo le gustaría pagar su pedido?

11. COMO LE GUSTARIA PAGAR SU PEDIDO?					
	EFECTIVO	OPCION CREDITO	TARJETA CREDITO	PAGO VIRTUAL	TOTAL
ESTABLECIMIENTOS	51	25	7	0	83
PORCENTAJES	61%	30%	8%	0%	100%

Figura 23. Cómo le gustaría pagar su pedido?



Fuente: Autor – Encuestas Ibagué

Como se puede observar del total de establecimientos y personas encuestadas prefieren pagar su pedido mediante efectivo, opción de crédito y tarjetas de crédito mientras que a ninguno de los encuestados les gustaría pagar mediante pagos virtuales. Del 100% del total de los encuestados en hogares les gustaría pagar en efectivo el pedido 78% la mayor participación es por parte de los establecimientos comerciales en un 61% efectivo y un 30% opción de crédito.

Tabla 23. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?

12. CUALES SON LOS ASPECTOS QUE MAS LE ATRAEN DE UN PRODUCTO COMO EL ACEITE VEGETAL?					
	PRECIO	SE VE BUENA CALIDAD	VARIOS	TODOS	TOTAL
HOGARES	6	25	14	5	50
PORCENTAJES	12%	50%	28%	10%	100%

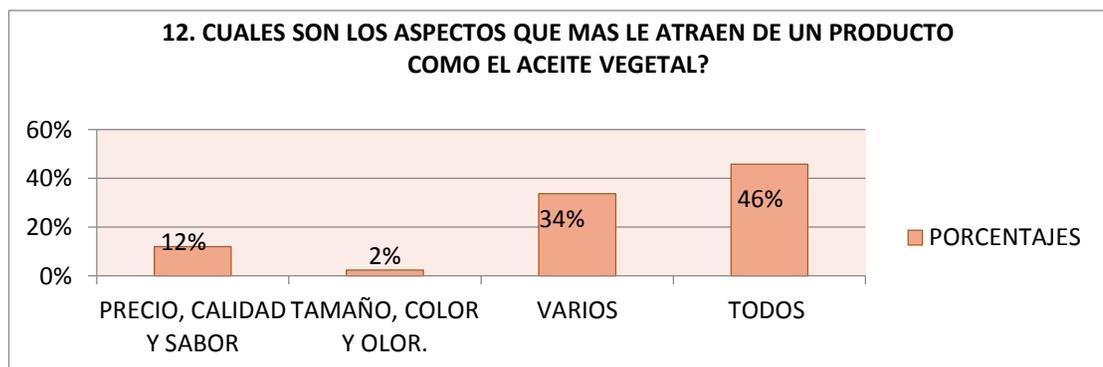
Figura 24. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?



Tabla 24. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?

12. CUALES SON LOS ASPECTOS QUE MAS LE ATRAEN DE UN PRODUCTO COMO EL ACEITE VEGETAL?					
	PRECIO, CALIDAD Y SABOR	TAMAÑO, COLOR Y OLOR.	VARIOS	TODOS	TOTAL
ESTABLECIMIENTOS	10	2	28	38	83
PORCENTAJES	12%	2%	34%	46%	94%

Figura 25. Cuáles son los aspectos que más le atraen de un producto como el aceite vegetal?



Fuente: Autor – Encuestas Ibagué.

Como se puede observar en las gráficas tanto para hogares como para establecimientos (hoteles y restaurantes) la mayoría de los encuestados se enfocan en aspectos de precio, calidad, tamaño, sabor y olor donde los porcentajes más representativos escogidos por los hogares fue el 50% calidad y el 12% precio, mientras en los restaurantes un el 46% necesita que el producto tenga todos los aspectos plasmados en las encuestas (precio, calidad, sabor, color, olor, tamaño, etc.) un 34% varios (más de un aspecto) el 12% calidad y sabor y el 2% tamaño y color.

Como se puede observar según los datos arrojados por las encuestas aplicadas a 83 Establecimientos como Hoteles y restaurantes así como a 50 personas como posibles consumidores para una totalidad de 133 encuestas como muestra se puede determinar las oportunidades que tiene el proyecto agroindustrial de Aceite vegetal de Aguacate para la industria Alimenticia.

Dentro de las oportunidades observadas más relevantes para el proyecto tenemos:

- 1) El 83% de los encuestados utilizan aceites vegetales de girasol, soja, coco, aguacate donde el 81% de uso es por los establecimientos, lo cual representa una oportunidad para la incursión del producto.
- 2) El 92% del total de los establecimientos encuestados utiliza la fruta fresca de aguacate dado que en su mayoría no conocen el aceite vegetal de aguacate, de igual manera el 96% de los hogares lo hacen lo cual representa una oportunidad ya que el aguacate es aceptado por la mayoría de los encuestados lo que permite incursionar en un producto innovador de la agroindustria a partir del Aguacate.
- 3) El 81% de la totalidad de encuestados están interesados en utilizar el aceite vegetal de aguacate lo cual genera una oportunidad para el proyecto.
- 4) Es importante resaltar que la calidad es uno de los aspectos que más valora el consumidor y/o cliente, de igual forma se puede observar que existe rotación de dos veces por mes de este producto tanto para los hogares como para los establecimientos.

## **10. DETERMINACIÓN DEL MERCADO**

## **10.1 MERCADO POTENCIAL**

Los restaurantes y hoteles pertenecientes a los estratos 4,5 y 6 así como los hogares de estratos socioeconómicos 4,5 y 6 que adoptan una ideología de consumo de alimentos orgánicos para el cuidado de la salud; se pretende inicialmente conocer la aceptación del producto por parte de los consumidores finales de la ciudad de Ibagué realizando análisis de tendencias que permitirá ir ampliando el mercado potencial creciendo hacia el mercado nacional.

## **10.2 MERCADOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS**

Teniendo en cuenta que el mercado de Aceite de Aguacate para Establecimientos como hoteles y restaurantes así como para hogares donde los productos sustitutos están determinados por la demanda que realicen los consumidores finales, en este caso podemos observar el Aceite de oliva, Aceite de palma, Aceite de Girasol, Aceite Canola y Aceite de soya.

En el caso de los productos complementarios podemos ver que los más representativos son las vegetales, sopas y alimentos que requieran el aceite para su preparación.

## **11. ESTUDIO DE MERCADO**

## 11.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El Aceite vegetal de Aguacate es un producto natural extraído de Aguacate Hass cuyas propiedades contienen antioxidantes y Vitaminas E, A, B1, B2, B3, Ácidos Grasos, proteínas y minerales. Posee un intenso color verde y delicioso sabor, bajo calorías y saludable. De igual manera es el único aceite vegetal que posee Omega 3,6 y 9 considerado como un excelente producto para fines culinarios que no libera ácidos grasos en el organismo humano.

## 11.2 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Figura 26. Producto



### 11.2.1 ESPECIFICACIONES

- El producto Aceite de Aguacate tendrá distintas presentaciones 250, 500, 1 litro, 5 litros y 1 Galón.
- El color del producto es Amarillo Verdoso.
- El tipo de empaque del producto es de material polímero específicamente PET de alta barrera.
- El tipo de empaque del producto de 500 ml será de vidrio el cual va orientado a consumidores con capacidad adquisitiva.

Figura 27. Etiqueta del producto

## Etiqueta del Producto



Figura 28. Logotipo

## Logotipo



La imagen del logotipo es muy llamativo e impactante, empezando el tipo de letra modificada es muy agradable, elegante e innovadora, la letra "O" la forma una gota junto con un aguacate que representan el producto haciendo un producto único pensando en que sea una imagen fresca, joven, moderna y agradable y lo mas importante de muy fácil recordación a nuestro publico objetivo .

### 11.3 ESTRATEGIA DE MARCA

### 11.3.1 Marca de la empresa

Figura 29. Marca de la empresa



Mediante la marca de la empresa se pretende representar la seguridad y tranquilidad que tienen los consumidores al momento de adquirir un producto de origen natural de origen colombiano, se hace énfasis en NATURAL por ser esta una concepción mental del cerebro que permite su estimulación y la N mayúscula en la mitad de la marca le permitirá al consumidor entender los productos que está consumiendo de manera sanos y saludables el cual generara un alto nivel de recordación de marca.

### 11.3.2 MARCA DE PRODUCTO

Figura 30. Nombre del producto



Para tomar la decisión de que nombre podía llevar este producto fue un poco difícil, se tuvieron en cuenta muchos conceptos, y llegando a la decisión de que tenía que ser muy internacional ya que es claro que será un producto de exportación, por eso se le llamo "DOĞAL" que significa "NATURAL" en turco, fue escogido por dos razones una porque es la esencia del producto y la segunda es un nombre muy atractivo, elegante y lo más importante de fácil recordación.

Figura 31. N

## Manejo de Colores



Se manejaron tres colores para la imagen corporativa los cuales están conformados:



**1- AMARILLO** sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular. Con frecuencia se le asocia a la comida.



**2- VERDE OLIVO** El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura.



**3- NEGRO** es el color que da fuerza y seguridad a cualquier imagen corporativa.

### 11.4 CONDICIONES DE PAGO

Las condiciones de pago del Aceite serán en gran medida a contado pero de igual manera cuando las cantidades son altas, y se manejan Hoteles y Restaurantes se utilizara la modalidad de crédito hasta un 50% de la totalidad del precio el cual será pagadero mes vencido. Cuando la empresa trabaje con distribuidores también hay de políticas de cartera la cual consiste en que debe haber un pago por anticipado por parte del distribuidor pero una vez entregado el producto el distribuidor tiene cierto tiempo para pagar el producto el cual la empresa NATURAL S.A.S establezca.

**11.4.1 Definición de precios.** El precio principalmente se define a partir de cubrir tanto los costos fijos como variables unitarios de producción a si mismo estos precios están elaborados con el fin de que cubra un plan de inversiones futuras con la cual la empresa pretende expandirse durante los próximos cinco años y que además permita dividendos a los accionistas.

**11.4.2 Posibles variación de precios.** El riesgo por el cual los precios pueden variar se debe principalmente a la competencia, al consumidor y a los proveedores; la competencia se puede controlar dado que son pocas y se pretende ingresar al mercado con un precio razonable y creación de valor, de igual manera se pretende abastecer ante la oportunidad existente de un mercado potencial con carencia de empresas productoras de aceite vegetal de aguacate.

### 11.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La forma en la cual se pretende lograr la penetración del producto en el mercado es buscando directamente al cliente y lograr seducirlo dado que los clientes son institucionales tales como Hoteles y Restaurantes que utilizaran el aceite como un insumo para la elaboración de productos finales para los consumidores, especialmente va dirigido a clientes institucionales quienes manejan consumidores sociales de estratos socioeconómicos 3 en adelante.

La estrategia de distribución está fundamentada en la capacidad de producción diaria de la planta teniendo en cuenta que la capacidad máxima son 334 litros en 16 horas, inicialmente se pretende producir 45 litros diarios como demanda inicial de la empresa para luego incrementarla según las estrategias de mercadeo.

**11.5.1 Alternativas de comercialización.** Las alternativas de comercialización del producto se realizara directamente por el Departamento de Mercadeo de NATURAL S.A.S, el producto se llevara directamente al cliente o se utilizaran distribuidores interesados en comercializar el producto en otras ciudades que no sea Ibagué.

#### 11.5.2 Canales de distribución

- Local de venta donde se envasa el producto y es llevado a los establecimientos
- La fábrica le vende sus productos a distribuidores independientes en Ibagué
- Cuando los vendedores de la empresa lo distribuyen a las tiendas, Supermercados quienes venden el producto al consumidor final.
- Cuando los vendedores de la empresa lo distribuyen en los hogares colombianos.

Para la distribución del producto en primera instancia se contara con un camión el cual se encargara de llevar el producto constantemente a los establecimientos comerciales de la ciudad de Ibagué, así mismo llevarlos a ciudades aledañas como melgar y Girardot. De igual modo de traer materia prima del departamento del Tolima el Aguacate. Cuando la empresa crezca y pueda llegar a ciudades más lejanas como Bogotá se utilizara el modo Outsourcing con operadores logísticos o se pretenderá llegar a convenios con los distribuidores que estén interesados en el producto.

Figura 32. Camiones expendedores



## 11.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Se pretende realizar promoción del producto, haciendo que el producto DOGAL, sea llamativo y atractivo para el cliente; es importante hacerle culto al cliente siendo confidente y consejero del cliente, en otras palabras los colaboradores de la empresa tendrán como uno de los objetivos ayudar a los clientes a mejorar sus negocios, en este caso por ejemplo Los restaurantes intimar con las líneas orgánicas y naturales que manejen en su negocio, para ello se desarrollaran valla publicitarias, estrategias de promoción como materiales publicitarios que serán otorgados en eventos donde se promociona y venda el producto así como para las cadenas de restaurantes, consumidores finales y hoteles fieles con la empresa como cachuchas, lapiceros, llaveros, delantales para las amas de casa, buzos para dama, chaquetas, camisas entre otros que permitan la identificación y recordación de la marca del producto y la presencia de la empresa en el mercado atendido.

Figura 33. Afiches promocionales



Figura 35. Gorra publicitaria



Figura 36. Camiseta publicitaria



Figura 37. Delantal publicitario



figura 38. Lapicero publicitario



figura 39. Chaqueta publicitaria



Figura 40. Valla móvil



## **12. ESTUDIO TÉCNICO**

Teniendo en cuenta que el departamento del Tolima es el principal productor de variedades de aguacate en Colombia. cuenta con una participación del 53% de

hectáreas sembradas de aguacate en la zona norte representando un 40% de producción de aguacate hass debido a las condiciones climáticas y de suelos que permiten la alta producción de esta variedad el cual tiene un mayor porcentaje de grasa vegetal (23%) por lo tanto nos permitirá optimizar los recursos para la elaboración del producto comparado con otras variedades más comunes las cuales poseen un porcentaje de concentración de grasa vegetal entre 7% y 12% como lo son el papelillo, el negro entre otros.

Por tal motivo para el proyecto se seleccionara la zona norte del departamento como principal fuente de abastecimiento de materia prima para el desarrollo del producto terminado aceite vegetal de aguacate.

Tomando en cuenta los datos mencionados anteriormente se elabora el estudio técnico completo descrito a continuación detallando tiempos y movimientos así como maquinaria y equipo , mano de obra requerida para el proceso de producción.

## 12.1 ANÁLISIS DEMANDA POTENCIAL PARA DETERMINAR PRECIOS COMPRA

De un total de 1.659 Establecimiento el 77%, están dispuestos a consumir el producto (pregunta 6 encuestas) con una frecuencia de 500 mililitros quincenalmente (pregunta 10 encuestas) y de un 36% de hogares están dispuestos a consumir el producto con una frecuencia de 1 litro mensualmente.

**Demanda potencial = 9.558 kg + 12.060kg**

**Demanda potencial = 21.618 kg**

- Demanda potencial Establecimientos = 1.277 establecimientos \* 1 litro mensual de los cuales se espera vender al 96% de los establecimientos, es decir  $1659 * 96\% = 1593$  litros por mes.

$$1593 * 6 \text{ Kg} = 9558 \text{ kg}$$

- Población en Ibagué = 584.209

Estratos socioeconómicos objetivo = 4,5 y 6 representada en el 11% de la población total

Demanda potencial personas =  $584.209 * 11\% = 60.302$  del cual venderá al 2% población

$$\text{Demanda Real Potencial Personas} = 60.302 * 10\% = 6.030$$

$$\text{Demanda Real Potencial Personas} = 6.030 / 3 \text{ promedio personas hogar}$$

$$\text{Demanda Real Potencial Personas} = 2.010 = \text{Litros por mes}$$

$$2.010 * 6 \text{ kg} = 12.060 \text{ kg}$$

$$\text{PRODUCCION DIARIA } 21.618\text{kg} / 24 \text{ días} = 900.8 \text{ Kg/día}$$

<b>PRODUCCION DIARIA</b> 269.9 Kg*litro /6kg = 150.litros
DEMANDA POR MES = 3.603 Litros por mes
PRODUCCION POR OPERARIO = 150lts * 24 Dias= 3.600 lts
UN OPERARIO PRODUCE 38 lts / Dia <b>Así</b> , 38 lts * 4 operarios = 152 Lts /dia
DEMANDA ESPERADA= 152 lts/dia *24 dias = 3.648
RESERVA= 45 lts / mes .

## 12.2 MATERIA PRIMA

La materia prima es el aguacate hass el cual tiene procedencia del norte del departamento del Tolima cuyo porcentaje de concentración de grasa es superior a otras variedades y permitirá la optimización de los recursos en la elaboración del producto terminado aceite vegetal de aguacate.

El costo de la materia prima se tomara en cuenta teniendo en cuenta los precios de compra.

Tabla 25. Materia prima

Materia prima	Lote mínimo de pedido	Proveedor	Precios	Tiempos de compra
<b>AGUACATE HASS</b> 	21.618 kg	Asofrutos fresco	21.618* 1700= <b>\$ 36.750.600</b>  <b>ESTRATEGIA</b> 21.618*1400= <b>\$30.265.200</b>	Enero Mayo junio Agosto Noviembre Diciembre

Tabla 26. Precio aguacate Hass

PRODUCTO	UNIDADES	sábado 24 de mayo de 2014 HORARIO DE RECOLECCIÓN			
		Ayer		Hoy	
		\$ Min	\$ Max	\$ Min	\$ Max
<b>FRUTAS</b>					
Aguacate Hass	Kilo	1600	1700	1600	1700

Fuente: sistema de información de precios SIPSA-DANE

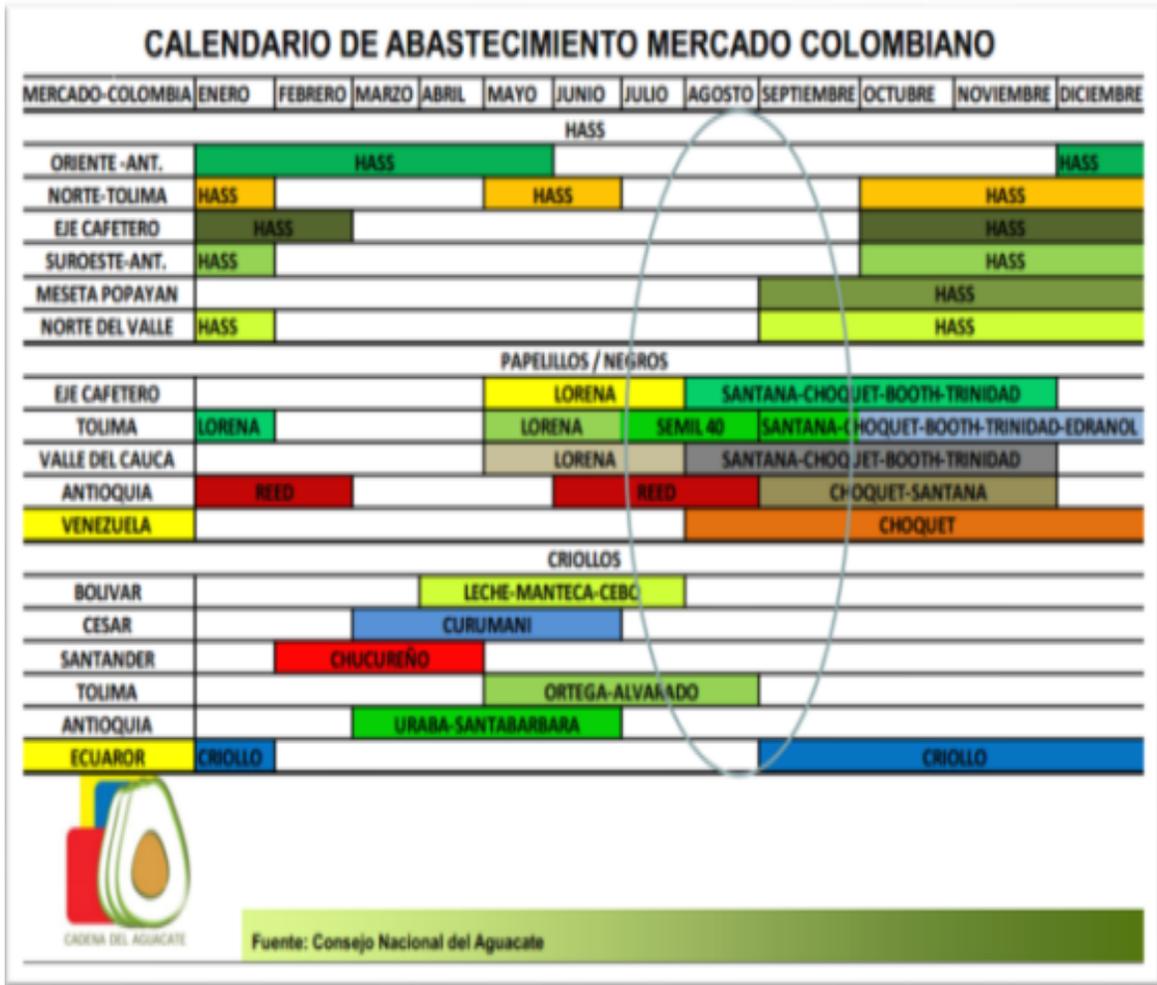
- **Estrategia.** Teniendo en cuenta que se necesitan 6 kg de aguacate para producir 1 Litro Aguacate, se pretende maximizar los recursos de la materia prima requerida ya que usaremos La Fruta en Proceso avanzado de maduración lo cual genera un beneficio en el precio de materia prima comprando el aguacate kilo en \$1.400 Ahorrando \$6.485.400.

1Kg = 1000 mltrs  
 1 Kg = obtenemos 167 mltrs  
 6 kg Aguacate = 1 litro aceite puro

16% aceite puro

**- Tiempos de compra**

Figura 41. Calendario de abastecimiento



Fuente: consejo Nacional del Aguacate - Tiempos de compra

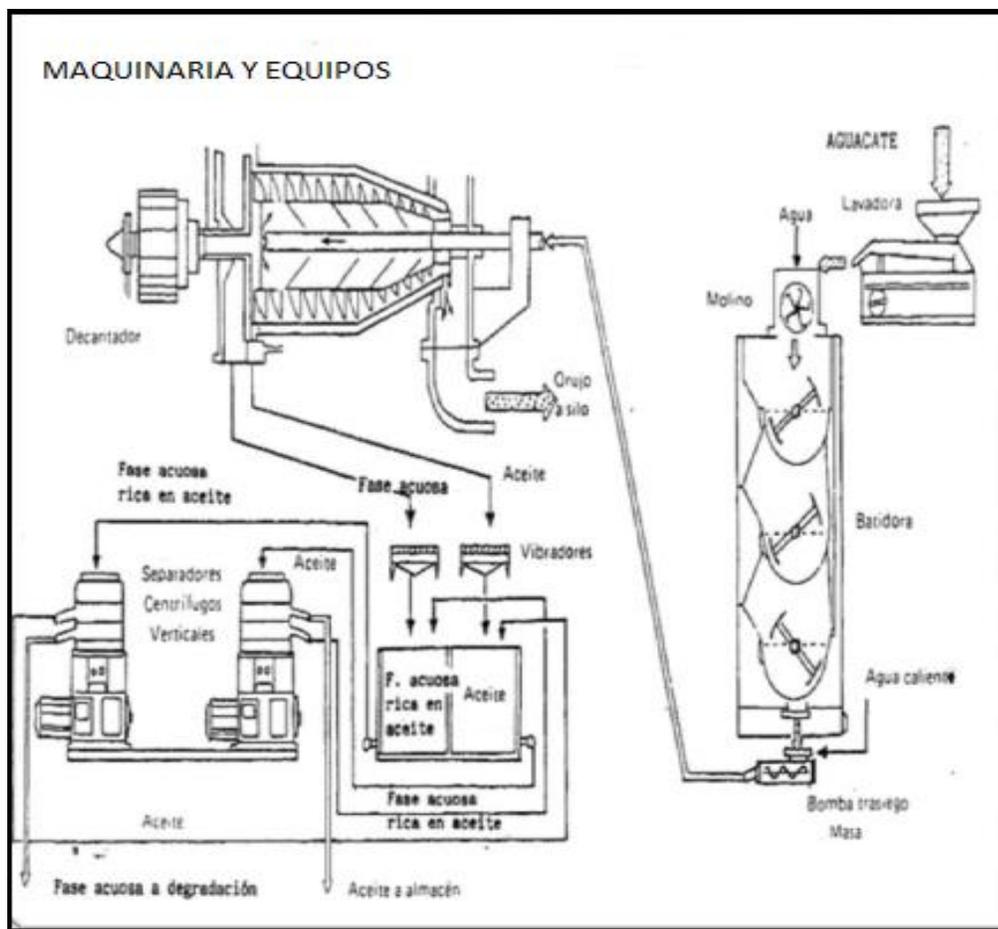
**12.3 MATERIAL DE EMPAQUE**

Tabla 27. Material de empaque

	<b>Material empaque</b>	<b>Lote mínimo de pedido</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precios</b>
	ETIQUETA	21.618	PLEXCO	\$200 c/u \$4.323.600
	ENVASE	21.618	VIFARES S.A.S	\$ 400 c/u \$ 8.647.200
	TOTAL			\$12.970.800

## 12.4 MAQUINARIA Y EQUIPO

Figura 42. Maquinaria y equipo



Fuente: Martínez Nieto Departamento Ingeniería química Universidad de Granada

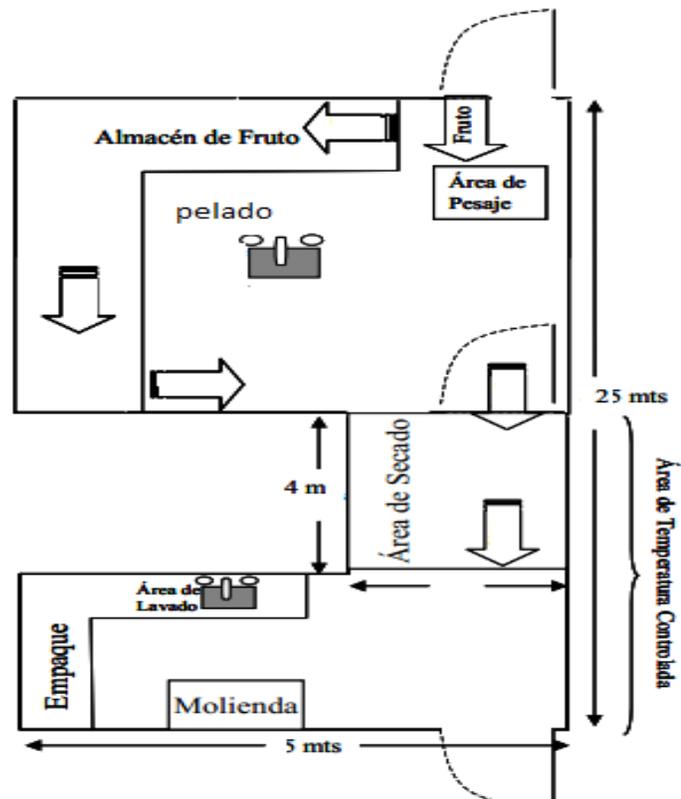
Tabla 28. Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	Capacidad Diaria	Lote mínimo de pedido	Proveedor	Precios	Tiempos de compra
Lavadora fruta	2.000kg hora	1	China	\$7.000.000	45 días
Molino o Triturador	2.000kg hora	1	China	\$20.000.000	45 días
Batidora industrial	1.000kg hora	1	China	\$ 30.000.000	80 días
Bomba mezcla centrifuga proceso avanzado.	6.000lts/hora	1	China	\$3.000.000	45 días
		1	China	\$20.000.000	90 días
Decantador aceite	5.000lts/hora	1	China	\$30.000.000	40 días
Secadores centrifugos verticales.	2.000kg/hora	1	China	\$30.000.000	40 días
<b>TOTAL</b>				<b>\$140.000.000</b>	

Fuente: www.alibaba.com

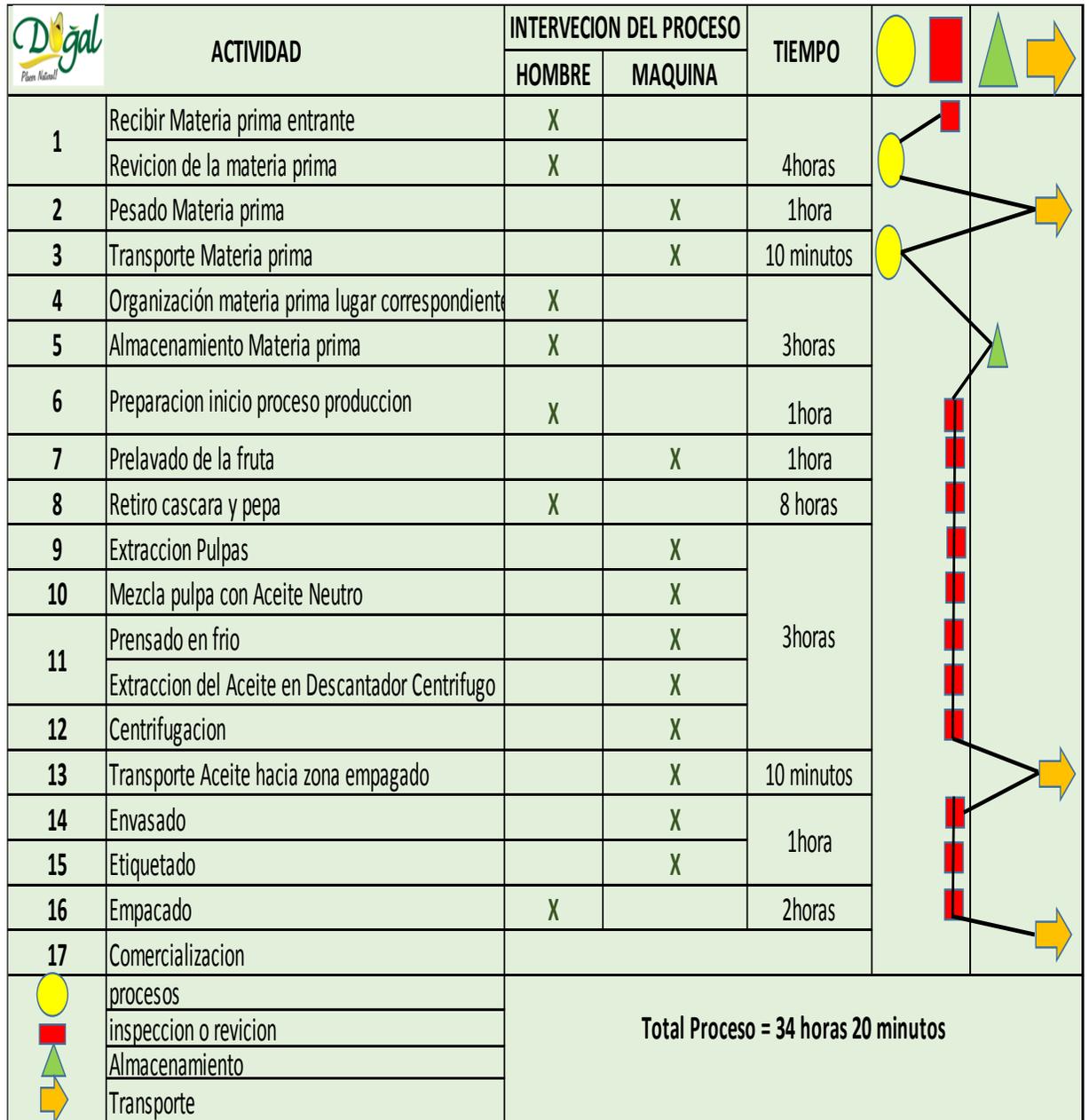
## 12.5. DISEÑOS DE PLANTA

Figura 43. Diseño de planta



## 12.6. DIAGRAMA DE FLUJOS

Figura 44. Diagrama de flujos



## 13. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

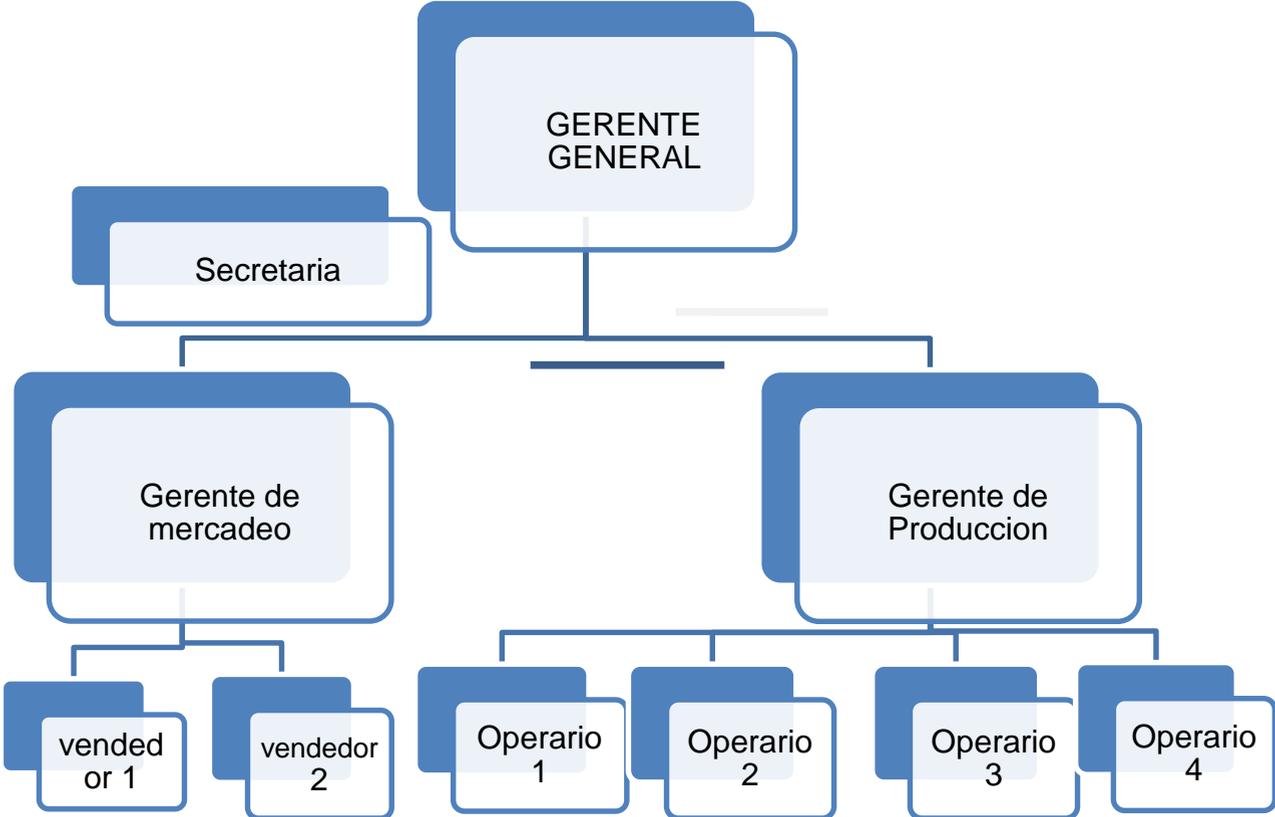
### 13.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

**13.1.1 Misión.** Dogal S.A.S es una empresa agroindustrial de aceite vegetal de aguacate para la industria alimenticia a través de una oferta integral y oportuna de nuestros productos satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en Colombia, contando un talento humano calificado y una tecnología apropiada para el desarrollo del objeto social de la misma sin dejar de lado el compromiso y la responsabilidad social empresarial.

**13.1.2 Visión.** Dogal S.A.S lograra el reconocimiento y aceptación del producto en un periodo de cinco años en una proyección a nivel nacional, contando con una tecnología de avanzada, recursos eficientes y un talento humano calificado que contribuya a la calidad y posicionamiento del producto contribuyendo al progreso de nuestros grupos de interés.

13.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 45. Estructura organizacional



## - Manual de funciones

### Gerencia

#### 1. IDENTIFICACIÓN

1.1 Nombre cargo	Gerente general
1.2 Área	Gerencia
1.3 Cargo superior inmediato	Junta directiva
1.4 Sueldo	\$1.600.000
1.5 Edad	31 – 50
1.6 Sexo	Sin condicionamiento



#### 2. DESCRIPCIÓN

##### 2.1 FUNCIÓN GENERAL

Velar por el funcionamiento excepcional de la empresa, así mismo cumplir con los objetivos de la empresa y maximizar las utilidades de los accionistas.

##### 2.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Atender las normas como procedimientos y reglamentos que rigen la actividad de la empresa
- Realizar el control de las aéreas de la empresa
- Responder por las finanzas y contabilidad de la empresa
- Tener buenas relaciones con los grupos de interés
- Realizar planes constantes de inversión con el fin del crecimiento de la empresa

##### 3. REQUISITOS

- 3.1 Educación profesional, administrador financiero, ingeniero industrial con especialización en gerencia y finanzas
- 3.2 Experiencia cuatro años en trabajos similares
- 3.3 habilidades gerenciales y responsabilidad

1. IDENTIFICACIÓN			
1.1 NOMBRE CARGO	SECRETARIA		
1.2 ÁREA	GERENCIA		
1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
1.4 SUELDO	\$616.000		
1.5 EDAD	25-38		
1.6 SEXO	FEMENINO		

1. IDENTIFICACIÓN			
1.1 NOMBRE CARGO	GERENTE DE MERCADEO		
1.2 ÁREA	MERCADEO		
1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
1.4 SUELDO	\$1.200.000		
1.5 EDAD	30 - 40		
1.6 SEXO	SIN CONDICIONAMIENTO		

1. IDENTIFICACIÓN			
1.1 NOMBRE CARGO	VENDEDOR		
1.2 ÁREA	MERCADEO		
1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE MERCADEO		
1.4 SUELDO	COMISIONES POR VENTA 1S0% VENT		
1.5 EDAD	25-38		
1.6 SEXO	SIN CONDICIONAMIENTO		

1. IDENTIFICACIÓN			
1.1 NOMBRE CARGO	GERENTE DE PRODUCCIÓN		
1.2 ÁREA	PRODUCCIÓN		
1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
1.4 SUELDO	\$1.200.000		
1.5 EDAD	31 - 50		
1.6 SEXO	SIN CONDICIONAMIENTO		

1. IDENTIFICACIÓN		
1.1 NOMBRE CARGO	OPERARIO	
1.2 ÁREA	PRODUCCIÓN	
1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE DE PRODUCCIÓN	
1.4 SUELDO	\$616.000	
1.5 EDAD	20 – 40	
1.6 SEXO	SIN CONDICIONAMIENTO	



Requerimiento Inicial 4 OPERARIOS.

### 13.3 ASPECTOS LEGALES

#### - Régimen Jurídico

Para el funcionamiento de la empresa será constituido una empresa de sociedad S.A.S se realizara el acta de constitución en la notaria 1 de Ibagué y posteriormente se radicara en la respectiva cámara de comercio.

En el acta de constitución aparece el nombre de los accionistas y sus respectivas identificaciones

#### - Trámites legales

Tramites	Entidad	Valor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Mercantil</li> <li>• Certificado de Uso</li> <li>• Permiso Sayco y Acimpro</li> <li>• Inscripción RUT</li> <li>• Inscripción en Industria y Comercio</li> <li>• Licencia sanitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara Comercio</li> <li>• Planeación Municipal</li> <li>• Alcaldía Municipal</li> <li>• Dian</li> <li>• Cámara de comercio</li> <li>• Invima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$7 *1000 * Activos Fijos de la empresa</li> <li>• \$0</li> <li>• \$0</li> <li>• \$0</li> <li>• \$0</li> <li>• \$0</li> <li>• \$1.200.000</li> </ul>

## 14. ESTUDIO FINANCIERO

Para determinar el Estudio Financiero se tomaron los diferentes análisis y estudios desarrollados como técnico, administrativo, legal, ambiental y específicamente en las estrategias proyectadas que nos permitan tener una visión más clara mediante proyecciones a 5 periodos (años) con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto y los indicadores financieros como estrategias de decisión del proyecto.

Teniendo en cuenta que para iniciar cualquier proyecto es necesario contar con un capital de trabajo, se realizara el análisis de las variables que lo componen tales como Gastos de Administración, Gastos de ventas, Costos indirectos de fabricación y Mano de Obra Directa. Esto permitirá el funcionamiento de la empresa ya que el capital de trabajo es el efectivo para iniciar a trabajar. De igual manera se pretende un crecimiento para la empresa del 20% a Corto plazo y a largo plazo un 5%; se pretende que en la política de ventas el plazo máximo es de 45 días y el 50% de las ventas serán a crédito.

Para determinar los salario integrales se plantean todos los requerimientos exigidos por la ley en Colombia como lo son vacaciones, cesantías, intereses sobre cesantías y pago de auxilio de transporte para salarios mínimos, de igual manera la empresa tendrá 24 días laborales con una jornada laboral de 8 horas diarias es decir 192 horas mes.

El margen de Utilidad será del 42% ya que los precios del mercado lo permiten, teniendo en cuenta el estudio de competidores en Colombia superan los \$30.000 por litro lo cual le permite a la empresa ser más competitiva y tener un margen de utilidad mayor, ya que el precio de venta por litro de aceite de aguacate DOGAL es de \$15.934.

Tabla 29. Costos estándar

Agro Industria DOGAL S.A.S.			
2015			
DETALLE		ACEITE VEGETAL DE AGUACATE	
CODIGO	V/R UNIT.	CANTIDAD	COSTO
Aguacate	1400	6,00	\$ 8.400
Etiqueta	200	1,00	\$ 200
Envase	400	1,00	\$ 400
<b>Costo M. P.</b>			<b>\$ 9.000</b>
<b>M. O. D.</b>			
Valor/Hora	<b>5380</b>	0,2105	<b>\$ 1.132</b>
<b>C I F</b>			
V/U	1089	1	\$ 1.089
<b>Total Costos Est.</b>			<b>\$ 11.221</b>
Margen Utilid	42%		\$ 4.713
<b>Precio Venta</b>			<b>\$ 15.934</b>

Como se puede observar en la tabla 1 de costos estándar el total costo Estándar por litro de aceite vegetal es de \$11.221 lo cual al venderse al mercado con un margen de utilidad del 42% nos genera un precio de venta de \$15.934. El cual se determina sumando la MP, la M.O.D, los CIF y el Margen de utilidad.

Tabla 30. Unidades a producir y vender

Agro Industria DOGAL S.A.S.					
2015					
		1,20	1,05	1,05	1,05
DETALLE	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
PRODUCT O 1	43.236	51.883	54.477	57.201	60.061
<b>TOTAL</b>	<b>43.236</b>	<b>51.883</b>	<b>54.477</b>	<b>57.201</b>	<b>60.061</b>

Teniendo en cuenta la demanda potencial la producción de litros al mes es de 3.600 litros lo cual anualmente significa una producción de litros de 43.236 litros la cual ira incrementando según la política de crecimiento proyectando para el año 5 un total de unidades a vender de 60.061.

Tabla 31. Precios y costos incrementados

Agro Industria DOGAL S.A.S.					
2015					
DETALLE	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<b>COSTOS</b>					
PRODUCTO 1	\$11.221	\$11.558	\$11.905	\$12.262	\$12.630
<b>PRECIO VENTA</b>					
PRODUCTO 1	\$15.934	\$16.412	\$16.905	\$17.412	\$17.934

Teniendo en cuenta la inflación, se proyectan los precios y costos incrementados, es decir \$11.221 es el costo de 1 litro de aceite vegetal de aguacate el cual para el segundo año va a incrementar ya que se multiplica por el 3% de inflación anual \$11.558 la cual irá incrementando año tras año. Mientras que los precios de venta son los costos del periodo 1 por el margen de utilidad 42% mas el costo del producto del periodo 1, estos irán incrementando la proyección hasta el periodo 5.

Como se puede observar a medida que van pasando los años en la proyección tanto los costos de producción irán incrementando ya que la inflación es una variable económica que afecta directamente el precio de lo requerido para producir el producto, mientras el precio de venta también va en crecimiento con el 42% proyectado como margen de utilidad competitivo en el mercado del producto.

Tabla 32. Gastos de administración

Agro Industria DOGAL S.A.S.						
2015						
DETALLE	MES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<b>PERSONALES</b>						
GERENTE	\$2.445.333	\$29.344.000	\$30.224.320	\$31.131.050	\$32.064.981	\$33.026.931
SECRETARIA	\$1.032.883	\$12.394.600	\$12.766.438	\$13.149.431	\$13.543.914	\$13.950.231
G. PRODUC	\$1.834.000	\$22.008.000	\$22.668.240	\$23.348.287	\$24.048.736	\$24.770.198
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$5.312.217</b>	<b>\$63.746.600</b>	<b>\$65.658.998</b>	<b>\$67.628.768</b>	<b>\$69.657.631</b>	<b>\$71.747.360</b>
<b>GENERALES</b>						
ARRIENDO	\$300.000	\$3.600.000	\$3.708.000	\$3.819.240	\$3.933.817	\$4.051.832
REPARACION	\$16.169	\$194.028	\$199.849	\$205.844	\$212.020	\$218.380
MANT. Y ASEO	\$16.169	\$194.028	\$199.849	\$205.844	\$212.020	\$218.380
DEPRECIACION	\$80.845	\$970.140	\$970.140	\$970.140	\$970.140	\$970.140
SERV ENERGIA	\$30.000	\$360.000	\$370.800	\$381.924	\$393.382	\$405.183
SERV AGUA	\$20.000	\$240.000	\$247.200	\$254.616	\$262.254	\$270.122
TELEFONO	\$30.000	\$360.000	\$370.800	\$381.924	\$393.382	\$405.183
DOTACION	\$25.000	\$300.000	\$309.000	\$318.270	\$327.818	\$337.653
SEGUROS	\$8.085	\$97.014	\$99.924	\$102.922	\$106.010	\$109.190
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$526.268</b>	<b>\$6.315.210</b>	<b>\$6.475.562</b>	<b>\$6.640.725</b>	<b>\$6.810.842</b>	<b>\$6.986.063</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.838.484</b>	<b>\$70.061.810</b>	<b>\$72.134.560</b>	<b>\$74.269.493</b>	<b>\$76.468.473</b>	<b>\$78.733.423</b>

Tabla 33. Gastos de ventas

Agro Industria DOGAL S.A.S.						
2015						
DETALLE	MES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<b>PERSONALES</b>						
G. MERCAD	\$1.834.000	\$22.008.000	\$22.668.240	\$23.348.287	\$24.048.736	\$24.770.198
VENDEDOR	\$716.883	\$17.205.200	\$17.721.356	\$18.252.997	\$18.800.587	\$19.364.604
COMISION	\$574.112	\$6.889.339	\$8.515.223	\$9.209.213	\$9.959.764	\$10.771.485
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$2.550.883</b>	<b>\$46.102.539</b>	<b>\$48.904.819</b>	<b>\$50.810.497</b>	<b>\$52.809.087</b>	<b>\$54.906.287</b>
<b>GENERALES</b>						
ARRIENDO	\$200.000	\$2.400.000	\$2.472.000	\$2.546.160	\$2.622.545	\$2.701.221
REPARACION	\$10.779	\$129.352	\$133.233	\$137.230	\$141.346	\$145.587
MANT. Y ASEO	\$10.779	\$129.352	\$133.233	\$137.230	\$141.346	\$145.587
DEPRECIACION	\$53.897	\$646.760	\$646.760	\$646.760	\$646.760	\$646.760
PROMO Y PUBLI	\$1.435.279	\$17.223.347	\$21.288.057	\$23.023.033	\$24.899.411	\$26.928.713
SERV ENERGIA	\$20.000	\$240.000	\$247.200	\$254.616	\$262.254	\$270.122
SERV AGUA	\$10.000	\$120.000	\$123.600	\$127.308	\$131.127	\$135.061
TELEFONO	\$30.000	\$360.000	\$370.800	\$381.924	\$393.382	\$405.183
DOTACION	\$50.000	\$600.000	\$618.000	\$636.540	\$655.636	\$675.305
SEGUROS	\$5.390	\$64.676	\$66.616	\$68.615	\$70.673	\$72.793
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$1.826.124</b>	<b>\$21.913.487</b>	<b>\$26.099.498</b>	<b>\$27.959.415</b>	<b>\$29.964.481</b>	<b>\$32.126.333</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.377.007</b>	<b>\$68.016.026</b>	<b>\$75.004.317</b>	<b>\$78.769.913</b>	<b>\$82.773.568</b>	<b>\$87.032.620</b>

Como se puede observar en la tabla 9 y 10 Gastos de Administración y Gastos de Ventas la Empresa agroindustrial de aceite vegetal de aguacate Dogal, existen tres divisiones de personal previamente asignados a cada una de las tablas de tal manera que dentro de los gastos de Administración se ubican el Gerente general, el Gerente de Producción y la secretaria, Mientras que en los Gastos de Ventas ubicamos el Gerente de Mercadeo y los vendedores. Los 4 operarios pertenecen a producción.

Tabla 34. Amortización crédito

Agro Industria DOGAL S.A.S.						
2015						
PERIODOS	INTERESES	AMORTIZA	CUOTA	SALDO	TASA/PER.	TASA E.A.
0	\$3.370.001	\$0	\$3.370.001	\$87.589.358	0,038475	0,1539
1	\$3.370.001	\$0	\$3.370.001	\$87.589.358		
2	\$3.370.001	\$0	\$3.370.001	\$87.589.358		
3	\$3.370.001	\$0	\$3.370.001	\$87.589.358		
4	\$3.370.001	\$0	\$3.370.001	\$87.589.358		
5	\$3.159.376	\$5.474.335	\$8.633.710	\$82.115.023		
6	\$2.948.750	\$5.474.335	\$8.423.085	\$76.640.688		
7	\$2.738.125	\$5.474.335	\$8.212.460	\$71.166.353		
8	\$2.527.500	\$5.474.335	\$8.001.835	\$65.692.019		
9	\$2.316.875	\$5.474.335	\$7.791.210	\$60.217.684		
10	\$2.106.250	\$5.474.335	\$7.580.585	\$54.743.349		
11	\$1.895.625	\$5.474.335	\$7.369.960	\$49.269.014		
12	\$1.685.000	\$5.474.335	\$7.159.335	\$43.794.679		
13	\$1.474.375	\$5.474.335	\$6.948.710	\$38.320.344		
14	\$1.263.750	\$5.474.335	\$6.738.085	\$32.846.009		
15	\$1.053.125	\$5.474.335	\$6.527.460	\$27.371.674		
16	\$842.500	\$5.474.335	\$6.316.835	\$21.897.340		
17	\$631.875	\$5.474.335	\$6.106.210	\$16.423.005		
18	\$421.250	\$5.474.335	\$5.895.585	\$10.948.670		
19	\$210.625	\$5.474.335	\$5.684.960	\$5.474.335		
20	\$0	\$5.474.335	\$5.474.335	\$0		

Para iniciar con el proyecto se necesita un capital social (inversionistas) así como un crédito con una entidad financiera que nos permita financiar los pasivos a una tasa de interés moderada, por tal razón como se puede observar en el Balance Inicial o Balance de apertura el capital social será de \$120.000.000 el cual aportaran los inversionistas del proyecto y el pasivo será de \$87.589.358, el cual se financiara a 5 años con una tasa de interés nominal del 1.2% la cual será pagada en 20 trimestres con un beneficio del periodo 0 al 5 será un periodo de gracia.

Tabla 35. Egresos totales

Agro Industria DOGAL S.A.S.					
2015					
DETALLE	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
COST. P/CCION	\$485.164.703	\$599.663.574	\$648.536.155	\$701.391.851	\$758.555.287
GAS. ADMON	\$70.061.810	\$72.134.560	\$74.269.493	\$76.468.473	\$78.733.423
GAS. VENTAS	\$68.016.026	\$75.004.317	\$78.769.913	\$82.773.568	\$87.032.620
GAS. FNROS	\$16.850.003	\$11.373.752	\$8.003.751	\$4.633.751	\$1.263.750
GAST. DIFERI.	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$642.722.542</b>	<b>\$760.806.202</b>	<b>\$812.209.311</b>	<b>\$867.897.643</b>	<b>\$928.215.080</b>

Tabla 36. Estado de resultados

Agro Industria DOGAL S.A.S.					
2015					
DETALLE	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$688.933.879</b>	<b>\$851.522.274</b>	<b>\$920.921.340</b>	<b>\$995.976.429</b>	<b>\$1.077.148.508</b>
MENOS. COSTO VENTAS	\$485.164.703	\$599.663.574	\$648.536.155	\$701.391.851	\$758.555.287
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$203.769.175</b>	<b>\$251.858.701</b>	<b>\$272.385.185</b>	<b>\$294.584.578</b>	<b>\$318.593.221</b>
MENOS. GASTOS OPERACIÓN					
GASTOS ADMON	\$70.061.810	\$72.134.560	\$74.269.493	\$76.468.473	\$78.733.423
GASTOS VENTAS	\$68.016.026	\$75.004.317	\$78.769.913	\$82.773.568	\$87.032.620
GASTOS DIFERIDOS	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000
<b>UAFI</b>	<b>\$63.061.340</b>	<b>\$102.089.824</b>	<b>\$116.715.780</b>	<b>\$132.712.536</b>	<b>\$150.197.178</b>
MENOS. GASTOS FNNROS	\$16.850.003	\$11.373.752	\$8.003.751	\$4.633.751	\$1.263.750
<b>UAI</b>	<b>\$46.211.337</b>	<b>\$90.716.072</b>	<b>\$108.712.028</b>	<b>\$128.078.786</b>	<b>\$148.933.427</b>
MENOS. IMPORRENTA	\$15.249.741	\$29.936.304	\$35.874.969	\$42.265.999	\$49.148.031
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$30.961.596</b>	<b>\$60.779.768</b>	<b>\$72.837.059</b>	<b>\$85.812.786</b>	<b>\$99.785.396</b>
MENOS. RESERV LEGAL	\$3.096.160	\$6.077.977	\$7.283.706	\$8.581.279	\$9.978.540
<b>UTILIDAD POR DISTRIBUIR</b>	<b>\$27.865.436</b>	<b>\$54.701.791</b>	<b>\$65.553.353</b>	<b>\$77.231.508</b>	<b>\$89.806.857</b>

El estado de resultados es una herramienta financiera que permite la toma de decisiones de una empresa determinando proyecciones futuras viables para la empresa, en el estado de Resultados de Dogal S.A.S se realiza anualmente tomando en cuenta el total de Gastos de Administración, el total de los Gastos de ventas y los diferidos o también llamados gastos pagados por anticipado (registro datos, cámara Cio., registro Invima etc. / No años proyectados) esto nos permite mitigar el costo ya que la sumatoria nos representa un monto alto \$13.150.000. al restarle la utilidad bruta todos estos gastos nos Representa una UTILIDAD ANTES DE GASTOS FINANCIEROS los cuales son el interés de la cuota 1-4 (i.T1) dándonos la UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS la cual se le aplicara el 33% de Imporrenta determinándonos la UTILIDAD NETA \$30.961.596 esta utilidad neta es la del ejercicio financiero la cual representa lo que la empresa va a recibir realmente año tras año; teniendo en cuenta que es una S.A.S está obligada a tener una Reserva Legal del 10% para poder distribuir la utilidad entre sus inversionistas. Como se puede observar la utilidad por distribuir del año 1 son \$27.865.436 al año 5 con \$89.806.857 tiene un incremento bastante representativo aproximadamente de \$61.000.000.

Tabla 37. Flujo de efectivo

Agro Industria DOGAL S.A.S.						
2015						
DETALLE	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	
INGRESOS	\$645.875.512	\$820.072.443	\$914.848.922	\$989.409.109	\$1.070.045.951	
MENOS. EGRESOS TOTALES	\$642.722.542	\$760.806.202	\$812.209.311	\$867.897.643	\$928.215.080	
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>\$3.152.970</b>	<b>\$59.266.240</b>	<b>\$102.639.610</b>	<b>\$121.511.465</b>	<b>\$141.830.871</b>	
MENOS. OBLIG. FINANCIERA	\$0	\$21.897.340	\$21.897.340	\$21.897.340	\$21.897.340	
IMPORENTA	\$0	\$15.249.741	\$29.936.304	\$35.874.969	\$42.265.999	\$49.148.031
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$3.152.970</b>	<b>\$22.119.160</b>	<b>\$50.805.967</b>	<b>\$63.739.156</b>	<b>\$77.667.532</b>	
MAS. DEPRECIACION	\$17.616.900	\$17.616.900	\$17.616.900	\$17.616.900	\$17.616.900	
AMORT. DIFERIDOS	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	
<b>SALDO REAL</b>	<b>\$23.399.870</b>	<b>\$42.366.060</b>	<b>\$71.052.867</b>	<b>\$83.986.056</b>	<b>\$97.914.432</b>	
MAS. SALDO INICIAL	\$18.270.358	\$41.670.228	\$84.036.287	\$155.089.154	\$239.075.211	\$336.989.642
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$41.670.228</b>	<b>\$84.036.287</b>	<b>\$155.089.154</b>	<b>\$239.075.211</b>	<b>\$336.989.642</b>	

Los ingresos en el flujo de caja cumplen una función principal dentro de las proyecciones ya que según la política inicial donde se pretendía que el 50% de las ventas serian a crédito con un plazo de cobro de 45 días, se debe tener en cuenta que las ventas netas deben ser multiplicadas por este 50% para determinar las ventas a crédito y se tomara d igual manera los cobros del periodo, es decir todos los cobros antes de 45 días que se harán anualmente (7) ventas netas/8\*7; y de igual manera se irán proyectando los cobros de los periodos siguientes.

Las obligaciones financieras se empiezan a pagar a partir del periodo 2 que es donde se empieza a amortizar el crédito.

El saldo Inicial es igual a la M.O (mes), mas total CIF, mas total Gastos Administración más el total de los Gastos de ventas; este saldo inicial permite iniciar a trabajar la empresa.

Tabla 38. Balance inicial

## BALANCE INICIAL

<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
EFFECTIVO	18270358	
INV. MAT. PRIMA	0	
INV. PROD. TERMINADO	0	
INV. PROD. PROCESO	0	
CUENTAS POR COBRAR	0	
(-)PROVISION C X C	0	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>18270358</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	160000000	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	16169000	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>176169000</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		
GASTOS PAGOS POR ANTICIPADO	13150000	
(-) AMORTIZACION	0	
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>13150000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>207589358</b>

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO</b>	87589358	
IMPORENTA POR PAGAR	0	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>87589358</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	120000000	
RESERA LEGAL	0	
UTILIDADES POR DISTRIBUIR	0	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>120000000</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>207589358</b>

El balance inicial se visualiza de manera sencilla ya que por ser un proyecto nuevo no se cuenta con inventarios, cuentas por cobrar, impropormenta por pagar ni utilidades por distribuir pero es de gran importancia porque es aquí donde se determina el inicio financiero de la empresa, es decir cuál es el Capital de trabajo con el que debe contar la empresa para poder funcionar, de igual manera las tablas antes analizadas permiten determinar la viabilidad del proyecto de una manera más clara y precisa.

Tabla 39. Balance General Proyectoado

Agro Industria DOGAL S.A.S.						
2015						
DETALLE	APERTURA	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
EFFECTIVO	\$18.270.358	\$41.670.228	\$84.036.287	\$155.089.154	\$239.075.211	\$336.989.642
CUENTAS POR COBRAR	\$0	\$43.058.367	\$74.508.199	\$80.580.617	\$87.147.938	\$94.250.494
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$18.270.358</b>	<b>\$84.728.595</b>	<b>\$158.544.486</b>	<b>\$235.669.771</b>	<b>\$326.223.148</b>	<b>\$431.240.137</b>
PROP. PLANTA Y EQU.						
MAQ. Y EQUIPO	\$160.000.000	\$160.000.000	\$160.000.000	\$160.000.000	\$160.000.000	\$160.000.000
MUEBLES Y EQUIPO	\$16.169.000	\$16.169.000	\$16.169.000	\$16.169.000	\$16.169.000	\$16.169.000
MENOS. DEPRECIACION	\$0	\$17.616.900	\$35.233.800	\$52.850.700	\$70.467.600	\$88.084.500
<b>TOTAL PROP PLANTA Y EQUI</b>	<b>\$176.169.000</b>	<b>\$158.552.100</b>	<b>\$140.935.200</b>	<b>\$123.318.300</b>	<b>\$105.701.400</b>	<b>\$88.084.500</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>						
GASTOS PAGOS POR ANTICI	\$13.150.000	\$13.150.000	\$13.150.000	\$13.150.000	\$13.150.000	\$13.150.000
MENOS. AMORT. DIFERIDOS	\$0	\$2.630.000	\$5.260.000	\$7.890.000	\$10.520.000	\$13.150.000
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$13.150.000</b>	<b>\$10.520.000</b>	<b>\$7.890.000</b>	<b>\$5.260.000</b>	<b>\$2.630.000</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$207.589.358</b>	<b>\$253.800.695</b>	<b>\$307.369.686</b>	<b>\$364.248.071</b>	<b>\$434.554.548</b>	<b>\$519.324.637</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO</b>						
OBLIG. FINANCIERAS	\$87.589.358	\$87.589.358	\$87.589.358	\$87.589.358	\$87.589.358	\$87.589.358
MENOS. AMORT. CREDITO	\$0	\$0	\$21.897.340	\$43.794.679	\$65.692.019	\$87.589.358
IMPORENTA POR PAGAR	\$0	\$15.249.741	\$29.936.304	\$35.874.969	\$42.265.999	\$49.148.031
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$87.589.358</b>	<b>\$102.839.099</b>	<b>\$95.628.322</b>	<b>\$79.669.648</b>	<b>\$64.163.339</b>	<b>\$49.148.031</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$120.000.000	\$120.000.000	\$120.000.000	\$120.000.000	\$120.000.000	\$120.000.000
RESERVA LEGAL	\$0	\$3.096.160	\$9.174.136	\$16.457.842	\$25.039.121	\$35.017.661
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	\$0	\$27.865.436	\$82.567.228	\$148.120.581	\$225.352.088	\$315.158.945
<b>TOTAL PTRIMONIO</b>	<b>\$120.000.000</b>	<b>\$150.961.596</b>	<b>\$211.741.364</b>	<b>\$284.578.423</b>	<b>\$370.391.209</b>	<b>\$470.176.606</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMON</b>	<b>\$207.589.358</b>	<b>\$253.800.695</b>	<b>\$307.369.686</b>	<b>\$364.248.071</b>	<b>\$434.554.548</b>	<b>\$519.324.637</b>

- Análisis

El balance inicial es la herramienta financiera que articula las demás tablas de evaluación la cual da las pautas de cuanto se necesita mediante proyecciones y con determinadas variables para inicial con el proyecto por tal razón se realizara un análisis completo de cada una de las variables que se encontraran.

El efectivo, es igual al saldo inicial del flujo de efectivo (M.O (mes) + total CIF+ total Gastos Administración + el total de los Gastos de ventas).

Las cuentas por cobrar son las del periodo anterior, es decir para el periodo 2 queda pendiente 1 Cuenta por cobrar (45) días; en el periodo 3 las cuentas por cobrar son 7; y en el periodo 4 es nuevamente 1.

La maquinaria y equipo así como los muebles tienen una depreciación a partir del periodo 2, por tal razón la depreciación es a partir del segundo año y es un 10%. Cabe resaltar que los Gastos pagados por anticipado son fijos pero la amortización de los mismos se hace a partir del año 2.

Dentro de los pasivos encontramos relevante las obligaciones financieras, cabe resaltar que estas pertenecen al crédito contraído con una entidad financiera por un valor de \$87.589.358 y se empezara a amortizar a partir del periodo 2 por el periodo muerto de la obligación.

El patrimonio es con todo lo que cuenta la empresa al final de un ejercicio financiero en el caso de Dogal S.A.S, teniendo en cuenta que el capital social es de 120.000.000 aportado por los inversionistas. Se puede observar que la empresa es rentable ya que desde el periodo 1 la utilidad por distribuir es Positiva y se irá incrementando a medida que pasan los años, de tal manera que el patrimonio de la empresa se irá incrementando cumpliendo con todos los costos y gastos así como obligaciones financieras del ejercicio.

Tabla 40. Flujo para evaluación

Agro Industria DOGAL S.A.S.					
2015					
DETALLE	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
UTILIDAD NETA	\$30.961.596	\$60.779.768	\$72.837.059	\$85.812.786	\$99.785.396
MAS. DEPRECIACION	\$17.616.900	\$17.616.900	\$17.616.900	\$17.616.900	\$17.616.900
MAS. AMORT. DIFERIDOS	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000	\$2.630.000
FLUJO NETO	\$51.208.496	\$81.026.668	\$93.083.959	\$106.059.686	\$120.032.296
FLUJO ACUMULADO	\$51.208.496	\$132.235.164	\$225.319.123	\$331.378.809	\$451.411.106
TASA DE OPORTUNIDAD	10,33%				
INVERSION INICIAL	-\$207.589.358				
V P N	\$223.257.082				
T I R	28,15%				

El índice de rentabilidad del proyecto es bastante llamativo y positivo para la viabilidad del proyecto ya que la tasa de oportunidad del mercado financiero está entre el 10 y 11% de rentabilidad lo cual nos representa ante el riesgo de Inversión del proyecto una alta rentabilidad del 28.15%, es decir estamos generando un 17.15% adicional sobre el mercado de oportunidad lo que representa un excelente modelo de negocio con alta viabilidad y rentabilidad, además de ser un proyecto innovador, saludable y sano con un valor agregado diferente para nuestros consumidores finales.

Como podemos observar el valor presente neto (VPN) es mayor a (0) **\$223.257.082**, lo que nos indica que el proyecto es rentable, esto es un complemento de la TIR y nos ratifica que es un proyecto para tomar una acertada decisión de inversión, recordemos que la TIR, solamente evalúa impactos locales que no necesariamente impactan globalmente a la empresa, por el contrario el VPN nos indica que es factible invertir en este proyecto.

Tabla 41. Indicadores

Agro Industria DOGAL S.A.S.					
2015					
RAZONES DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón corriente	0,82	1,66	2,96	5,08	8,77
Capital de trabajo	-\$ 18.110.504	\$ 62.916.164	\$ 156.000.123	\$ 262.059.809	\$ 382.092.106
RAZONES DE RENTABILIDAD					
Margen de Utilidad Operacional	9,15%	11,99%	12,67%	13,32%	13,94%
Margen de Utilidad Neta	4,5%	7,1%	7,9%	8,6%	9,3%
ROE	20,51%	28,70%	25,59%	23,17%	21,22%
ROA	12,20%	19,77%	20,00%	19,75%	19,21%

## 15. CONCLUSIONES

- La Utilidad Neta del primer año es de \$30.961.596, esta utilidad neta es la del ejercicio financiero la cual representa lo que la empresa va a recibir realmente año tras año. teniendo en cuenta que es una S.A.S está obligada a tener una Reserva Legal del 10% para poder distribuir la utilidad entre sus inversionistas. Como se puede observar la utilidad por distribuir del año 1 son \$27.865.436 al año 5 con \$89.806.857 tiene un incremento bastante representativo aproximadamente de \$61.000.000.
- A medida que van pasando los años en la proyección tanto los costos de producción irán incrementando ya que la inflación (3%) es una variable económica que afecta directamente el precio de lo requerido para producir el producto, mientras el precio de venta también va en crecimiento con el 42% proyectado como margen de utilidad competitivo en el mercado del producto.
- Teniendo en cuenta la demanda potencial la producción de litros al mes es de 3.600 litros lo cual anualmente significa una producción de litros de 43.236 litros la cual ira incrementando según la política de crecimiento proyectando para el año 5 un total de unidades a vender de 60.061 con una utilidad bruta \$89.806.857 lo cual generara una mayor rentabilidad para los inversionistas, generando una tasa interna de retorno del 28% lo que genera confianza sobre la empresa y sobre las inversiones del capital social inicial aportado por los accionistas ya que la empresa es sostenible en el tiempo.
- El índice de rentabilidad del proyecto es bastante llamativo y positivo para la viabilidad del proyecto ya que la tasa de oportunidad del mercado financiero está entre el 10 y 11% de rentabilidad lo cual nos representa ante el riesgo de Inversión del proyecto una alta rentabilidad del 28.15%, es decir estamos generando un 17.15% adicional sobre el mercado de oportunidad lo que representa un excelente modelo de negocio con alta viabilidad y rentabilidad, además de ser un proyecto innovador, saludable y sano con un valor agregado diferente para nuestros consumidores finales.